



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



# 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**

---

*“El perfil humano y profesional del analista en  
Inteligencia Estratégica en la República Argentina”*

---

**AUTOR: ROLDÁN ISAAC MARCOS**

**DOCENTE DEL TALLER: JOSÉ LUIS PIBERNUS**

*«La tarea más difícil en inteligencia es ver el mundo tal y como es, no como desearíamos que fuera»*

(Robert Gates, 1989)

## **Resumen**

A partir de los debates que se originaron a lo largo de la cursada en esta especialización uno de los temas de mayor interés, fue debatir acerca de las consecuencias prácticas que resultan de contratar personal que aparentemente no cumple con los estándares de formación y capacitación continua, para asumir las tareas de investigación e inteligencia, comprendiendo a ésta última en el ámbito nacional, estratégica militar y lo concerniente a la política criminal.

Esta investigación se propone visibilizar y hacer tomar conciencia del impacto negativo y el descrédito que estos organismos tienen cuando permiten el ingreso a estos puestos de inteligencia a personas con débil formación y desempeño profesional obstaculizando el real y efectivo funcionamiento de la democracia.

En cuanto a su significación educativa y académica la investigación intenta dar relevancia al estilo de formación integral que debe poseer la persona que es contratada para el puesto y las características morales, profesionales y humanas que éstas deben reunir para poder llevar a cabo un desarrollo óptimo de las delicadas tareas que tienen que cumplir.

**Palabras y conceptos clave: Formación – Perfil humano - Perfil profesional - Competencias.**

# Índice

1- Introducción .....	6
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema.....	6
1.2.    Objetivos.....	9
Objetivos Generales.....	10
Objetivos Específicos .....	10
1.3.    Aspectos Metodológicos.....	11
2- Marco Teórico .....	12
2.1. Sobre el sistema de Inteligencia actual, su función e integrantes.....	12
2.2. Del personal de inteligencia, su capacitación y formación según la doctrina argentina. ....	19
2.3. Formación de los Recursos humanos en materia de inteligencia estratégica. ....	24
2.4. Régimen profesional del escalafón de inteligencia de la SIDE. Competencias para un nuevo sistema de inteligencia más competitivo.....	34
3- Diagnóstico análisis de los datos relevados en las fuentes. Punto de partida para la intervención .....	37
3.1. Contextualizar el problema de investigación. La brecha y sus implicancias negativas. ....	37
3.2. Análisis de la posible existencia de la “brecha” entre lo que la norma exige y la realidad actual de los actores del sistema de inteligencia nacional, que justifica la necesidad de una reformulación en el proceso de selección, formación, y capacitación de los nuevos actores. ....	43
3.3. Evidenciar los requisitos básicos y criterios de evaluación que un procedimiento de selección para agentes del sistema nacional de inteligencia debe tener para garantizar transparencia y efectividad en el proceso de selección. ....	45
4- Propuesta de intervención .....	49
A-    El proceso de incorporación y pre-selección de los principales talentos al sistema nacional de inteligencia. ....	50
B-    Cambio de perspectiva en la conducción de los organismos encargados de la producción de inteligencia.....	50
5- Conclusiones: .....	52
6- Bibliografía.....	55
7- ANEXOS.....	57



# 1- Introducción

## 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

El tema que abordamos en este trabajo de investigación cobra un particular interés en Argentina de siglo XXI dado que para llevar a cabo la tarea de un analista de inteligencia hoy no hay certezas de que la formación brindada para tal profesión, cubra todos los requisitos que la misma demanda.

La Argentina se ha ido convirtiendo a lo largo de las últimas décadas de concurrentes crisis sistémicas, en un país al margen de la ley (Nino, 2023). Se han desdibujado así los propósitos de muchas de las normas que hoy rigen nuestra vida social, económica y política. A veces no se comprende con exactitud el porqué de muchas de ellas; para qué están, qué orden institucional se suponen que viene a defender; y esta duda trae aparejada un desorden en el comportamiento en gran parte de todos los niveles de nuestra sociedad en los cuales desarrollamos nuestras actividades; atrayendo con ello, la duda sobre gran parte de las instituciones que vinieron a ser creadas para tutelar y defender esta vida en comunidad, civilizada, en paz y en orden. Pero en lo que respecta a aquellas tareas ligadas al ámbito de la inteligencia nacional, ¿Hacia dónde estamos dirigiendo nuestros recursos? ¿Estamos en condiciones de comprender su verdadero propósito y utilidad para el país?

Para responder a estos cuestionamientos, es necesario abordar en primer lugar el perfil del analista de inteligencia, como así también los requisitos para llevar a cabo esta función y tareas específicas y el análisis de la normativa vigente en la cual aparecen con aparente precisión los requisitos del perfil de Analista de inteligencia.

¿Por qué centrarnos en la tarea del analista puntualmente? Puesto que nuestro sistema de inteligencia contempla como principio rector, tal como lo indica la nueva doctrina de inteligencia<sup>1</sup>, la producción de inteligencia nacional en base a la producción de inteligencia “*por problemas*”. Es decir, aborda a la producción de inteligencia como un problema cuyo punto de partida posee una resolución de carácter cognitivo en cuanto a los asuntos referentes a la defensa nacional y la seguridad interior.

El decreto 1311/2015, menciona un punto de característica trascendental en lo que respecta a la materia que estamos estudiando, que es el hecho de que la base de los

---

<sup>1</sup> Decreto 1311/2015 – Anexo I, Nueva doctrina de inteligencia nacional.

lineamientos estratégicos objetivos de aquellos “*problemas*” de tal orden, deben ser establecidos por autoridades *competentes*.

Entonces, siendo el analista de inteligencia estratégica quien tiene la tarea de desarrollar y abordar aquella problemática de orden cognitiva, debemos suponer que dicho perfil profesional incluye ciertas aptitudes (Según la RAE capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo) y actitudes (según la RAE Disposición de ánimo manifestada de algún modo). A saber:

- Aptitudes (talento natural ligado al potencial)  
Integridad. Discreción. Reserva. Honestidad. Intelectual. Libertad. Confiabilidad. Habilidades Interpersonales. Capacidad de visión. Comunicación efectiva y asertiva. Inteligencia emocional. Resolución de problemas complejos. Trabajo en equipo. Iniciativa, etcétera.
- Actitudes (predisposición del perfil) que todo profesional de Inteligencia debe tener son las siguientes: Responsabilidad. Respeto. Resiliencia. Mentalidad positiva y constructiva. Voluntad de aprender. Flexibilidad. Adaptabilidad. Idoneidad. Disciplina del secreto, etcétera.

Se acaba de dar muestra de lo que puede llegar a requerirse, de manera genérica, como aptitudes/actitudes, en el mercado laboral del experto en inteligencia a lo que se le suma el conjunto de habilidades técnicas específicas que requiere el puesto como tal.

De esta manera, como se desarrolló oportunamente, al estar el sistema nacional de inteligencia fijado sobre una base que se aboca la gestión del conocimiento centrado en la protección y cuidado de los argentinos, en torno a lo que respecta a la defensa nacional y seguridad interior, esto implica que, en cuanto a habilidades técnicas, se debe cubrir, entre los perfiles, un amplio espectro de conocimientos.

La defensa y la seguridad interior, atraviesa diametralmente a todos los conocimientos que el ser humano ha podido desarrollar al presente:

- Relaciones internacionales, y cuestiones estratégicas,
- Ciencias políticas,
- Historia,
- Geografía,

- Derecho público/privado, tanto en el ámbito nacional como internacional,
- Normas contables, nacionales e internacionales,
- Altas finanzas internacionales,
- Psicología y psicología social, etc.
- Epistemología,
- Antropología,
- Ciencias duras,
- Programación, informática, sistemas, etc...

Este listado, a modo enunciativo, sólo intenta ser una muestra del amplísimo espectro de conocimientos técnicos que tanto la defensa como la seguridad de un país puede abarcar.

Existe una cuestión en materia de selección de recursos humano, y es que a la hora de hacer explícitos los requisitos que el perfil profesional necesita cubrir para ocupar el cargo, sea que se trate de una empresa privada o se trate de un organismo público, dado que al parecer a la empresa de origen privado le es más sencillo dejar asentados y exigir los requisitos adecuados.

Puede resultar sencillo para un equipo de recursos humanos poder evaluar estas aptitudes, actitudes y capacidades técnicas cuando se trata de organizaciones que desarrollan su actividad en el ámbito privado; las que establecen sus pautas y políticas de preselección y selección.

En este aspecto, queremos dejar planteado el problema que este trabajo académico pretende dejar plasmado, siendo que: ¿Estamos en condiciones de comprender e incluso hacer la misma aseveración para aquellos puestos que se buscan cubrir en el ámbito de la actuación pública, más precisamente en organismos de inteligencia? ¿Existen actitudes/aptitudes formuladas de manera explícita a través de una normativa que se consideren al momento de contratar personal que tiene como misión llevar a cabo con eficacia aquellas tareas enmarcadas en la legislación que comprende al sistema nacional de inteligencia? ¿Cuáles serían aquellas actitudes/aptitudes?

El sistema nacional de inteligencia tiene como finalidad, contrarrestar y anticiparse, a las amenazas de índole nacional y transnacional por lo tanto el conocimiento técnico de las personas que lo integran debe estar direccionado a detectar con anticipación

las mismas ¿Por qué hablamos de perfil humano, de formación ética, de moral? El profesional que actúa en áreas de inteligencia debe contar con una formación *integral*, profesional y personal. Esto a todas luces no es algo fácil de lograr, es evidente que este proceso formativo lleva tiempo, dedicación, observación y análisis por parte de tutores y formadores de los profesionales en esta carrera

Según la nueva doctrina de inteligencia nacional, anexo I capítulo I, la inteligencia nacional debe velar por la protección y el cuidado de los argentinos y no “*espíarlos*”. Es por ello, que el sistema de inteligencia nacional se configura como un “observatorio” enfocado a la producción y gestión de conocimientos, acerca del conjunto de problemáticas relevantes en materia de defensa nacional y seguridad interior.

Según el citado decreto, el presidente de la nación establece los lineamientos estratégicos y objetivos generales para producción y gestión de los conocimientos sobre las problemáticas relevantes en las esferas de la defensa nacional, por un lado, y de la seguridad interior, por otro.

Es por ello que, con el presente trabajo final de especialización, nos planteamos los siguientes objetivos a estudiar, generales y específicos.

## 1.2. Objetivos

El objetivo de este trabajo es poner bajo análisis, y cuestionar desde el actual funcionamiento del sistema los criterios que se tienen en cuenta a la hora de dar un puesto de trabajo a un futuro analista de inteligencia. Los requisitos que debe poseer el personal de inteligencia, deben garantizar la producción y gestión de conocimiento que constituyen el insumo básico para la elaboración y formulación de las políticas de defensa nacional y seguridad interior; las cuales deberán ser formuladas, implementadas y evaluadas sobre las bases de las problemáticas relevantes identificadas mediante la labor institucional de la inteligencia nacional. Por todas estas razones es que la inteligencia nacional es una profesión y tiene que estar articulada en base al empleo de un conocimiento y experiencia especial, a la autonomía técnica en el ejercicio de la actividad. Debe tener una estructura burocrática organizada, aceptada en puestos, carrera funcional, y mecanismos de ingreso, formación y capacitación, y a la existencia de un cierto prestigio y reconocimiento social, y desvinculada de toda influencia o manipulación político partidaria. Debe estar subordinada a las autoridades gubernamentales, responsables de la dirección de inteligencia nacional y la conducción de las propias organizaciones.

La inteligencia nacional, estratégica militar y criminal es una materia de estudio extremadamente compleja, tanto es así que quienes tienen la tarea de reunir la información, procesarla, difundirla y de dirigir los procesos, no sólo deben contar con conocimientos técnicos referentes a seguridad interior, defensa nacional, geopolítica, historia, psicología, etc., sino que a la vez se debe contar con aptitudes y actitudes propias de alguien inquieto por conocer, entender y aprender de manera constante; con la responsabilidad que ello implica para aplicar ese conocimiento puntual en el marco de un análisis desde una perspectiva de la inteligencia estratégica nacional.

Lo que nos interesa en esta instancia, es comprender la formación humana íntegra, moral y profesional de un experto en el manejo y análisis de información de importancia para la conducción de una democracia. Tanto es así, que es de vital importancia el perfilamiento de un miembro integrante del sistema Nacional de Inteligencia.

Establecer procesos claros, transparentes, auditables y perfectibles en los mecanismos de reclutamiento y capacitación, serán clave para converger hacia un plantel de analistas profesionales para que de esta manera el país cuente con organismos respetables a nivel no sólo político sino también para con la sociedad.

#### Objetivos Generales

Revelar la necesidad de un diseño (procedimiento) efectivo y transparente en el proceso de selección de analistas integrantes del Sistema Nacional de Inteligencia en Argentina que achique la brecha existente entre las competencias requeridas y las competencias que poseen actualmente los analistas.

Brindar un nuevo paradigma en cuanto a los instrumentos para la reformulación del ingreso, evaluación y detección de los talentos necesarios para este campo de acción netamente operativo.

#### Objetivos Específicos

1. Contextualizar el problema de investigación (mostrar la brecha y las implicancias negativas).
2. Analizar la existencia de la “brecha” entre lo que la norma exige y la realidad actual de los nuevos actores del sistema de inteligencia nacional, que justifica la necesidad de una

reformulación en el proceso de selección, formación, y capacitación de los nuevos actores.

3. Evidenciar los requisitos básicos y criterios de evaluación que un procedimiento de selección para agentes del sistema nacional de inteligencia debe tener para garantizar transparencia y efectividad en el proceso de selección.

### 1.3. Aspectos Metodológicos

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo, el diseño es no experimental. La unidad de análisis es el Analista de Inteligencia en Argentina. Y la Población son todos los profesionales que cumplen áreas de análisis en inteligencia en cualquiera de los niveles que la norma cita. La muestra de este trabajo está delimitada por los actores que participan de las encuestas y entrevistas.

Variables a tener en cuenta son: competencias que requiere el puesto y competencias que efectivamente tienen los profesionales: conducta, disciplina, respeto al orden constitucional, criterios de transparencia, autocontrol, resiliencia, justicia, lealtad, autonomía.

Indicadores: efectividad, resultados, compromiso, coherencia, honor, desempeño. Respeto a la norma. Idoneidad. Título profesional. autogestión del conocimiento. experiencia.

Será considerada toda información empírica directa que se obtenga a través de un acercamiento con la realidad, mediante observación, encuestas, entrevistas e informantes claves. La información empírica secundaria se obtendrá a partir de distintas fuentes como investigaciones de terceros, informes publicados, artículos científicos, revistas, periódicos, películas, documentales, etc.

Se considerarán las teorías preexistentes al problema, las teorías existentes sobre el mismo y la información empírica como anticipamos párrafos arriba.

## 2- Marco Teórico

El presente marco teórico se construye a partir de enfoques teóricos existentes y válidos, que nos ayudan a focalizar y comprender el tema a estudiar y el correcto encuadre y posible solución del problema de investigación.

Para resolver el tema y problema planteado, desarrollaremos los conceptos principales- entre otros-, llevando a cabo un proceso de delimitación de los mismos a partir de su definición, a fin de ajustar el significado y uso que le daremos a los mismos en este trabajo de investigación.

Estos conceptos nos ayudarán a significar, el tema y el problema según el tipo de enfoque teórico en que está enmarcado, a través del cual vamos a fundamentar la investigación apoyándonos en las diversas teorías sobre el tema seleccionado.

A partir del marco teórico entraremos en diálogo con los objetivos, el problema y la metodología durante el desarrollo de la tesis.

La selección de los autores y teorías que formarán parte de este marco teórico se lleva a cabo teniendo en cuenta cómo las mismas aportan a la fundamentación y contextualización del tema y problema.

A través de los aportes teóricos que estos autores nos ofrecen quedarán explícita la formulación teórica propia de este marco. Además, esta teoría nos dará elementos para analizar los datos, explicarlos e interpretarlos.

### 2.1. Sobre el sistema de Inteligencia actual, su función e integrantes.

El punto de partida para ubicarnos a lo largo del presente trabajo, serán un conjunto normas, que en Argentina cumplen la función de dar un marco reglamentario al sistema nacional de inteligencia, es relevante subrayar que el objetivo del presente trabajo no es analizar el plexo normativo, su conformación y evolución. Nos limitaremos de esta manera a llevar a cabo una breve mención del mismo para poder tener una mejor noción de su funcionamiento.

Este marco normativo se compone actualmente por tres subsistemas, cada uno de ellos amparados por una ley específica: la ley de Defensa Nacional (1988), ley de Seguridad Interior(1991), y la ley de inteligencia<sup>2</sup>(2001). Pondremos el foco además en

---

<sup>2</sup> Durante el desarrollo de presente trabajo, se anunció un fuerte proceso de reestructuración del SIN, por medio del Dto. número 614/2024

una norma en particular, aquella que crea la Ex Agencia Federal de Inteligencia (actual Secretaría de Inteligencia del Estado) Ley 27.126 (2015), puesto que, a pesar de no ser el único organismo nacional en ocuparse del análisis de la información “objetiva y valiosa para la toma de decisiones del Poder Ejecutivo en temas de seguridad nacional e internacional, velando por la protección y el cuidado de los argentinos, según reza la página institucional del organismo (Ley 27.126, 2015); ya que las fuerzas federales de seguridad: Prefectura Naval Argentina, Gendarmería Nacional Argentina, Policía Federal Argentina y el Servicio Penitenciario Federal; también tienen asignados en sus respectivos organigramas institucionales, direcciones/departamentos destinados a cumplir con esos fines, que muchas veces pueden llegar a ser relativos, otras veces no tanto, que son la protección y el cuidado de los argentinos.

Dicha protección y cuidado de la población, viene aparejado de un correcto análisis (previa recolección) de información referida a “hechos, riesgos y conflictos que afecten la defensa nacional y la seguridad interna; delitos federales complejos como terrorismo, narcotráfico, tráfico de armas, trata de personas, ciberdelitos; y delitos que atentan contra el orden económico y financiero, el orden constitucional y los poderes públicos, ley nacional 27.126 (2015).

Pero más allá de lo que se puede dilucidar desde la página institucional del organismo y su respectiva norma orgánica, vale hacerse la siguiente pregunta a efectos de ir más allá de la normativa en lo que respecta al presente marco teórico de este trabajo: ¿Qué es la inteligencia entendida desde el punto de vista de una actividad estatal? Y ¿Qué es hacer inteligencia en cualquiera de sus formas aceptadas: criminal, civil o militar? Si tomamos la definición que arroja la denominada “nueva doctrina de inteligencia”, Decreto 1311/2015 (anexo I), en ella se puede leer la definición que toma nuestra legislación en materia inteligencia según los enfoques detallados anteriormente. A saber, que (1311/2015, 2015): “En ese marco la producción de inteligencia nacional comprende las siguientes actividades:

- a) La inteligencia nacional estratégica,
- b) La contrainteligencia,
- c) La inteligencia criminal,
- d) La inteligencia estratégica militar.”

---

(<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/310495/20240716>). El cual crea cuatro agencias dependientes del órgano rector del macro sistema de inteligencia nacional (SIDE).

De esta manera, como explica el decreto (1311/2015, 2015), nuestro sistema adopta cuatro maneras fundamentales de producir inteligencia. La inteligencia estratégica nacional, la cual se asienta en la producción de inteligencia desde un análisis integral de aquellas problemáticas concernientes a la defensa y seguridad, permitiendo así construir un marco situacional de aquellas áreas de estudio. La contrainteligencia, como actividad propia del ámbito de la inteligencia, cuya función es evitar el despliegue y actividades de inteligencia llevadas a cabo por países, personas u organizaciones ajenos o extranjeros. La inteligencia criminal, la referida a aquellas actividades delictivas complejas de impacto federal. Y finalmente la inteligencia estratégica militar, la cual produce conocimiento referido a riesgos eventuales provenientes de conflictos generados por agresiones extranjeras.

En cierto sentido la inteligencia es: “ver primero, comprender primero, actuar primero y terminar con decisión ante los nuevos riesgos, peligros y amenazas de carácter asimétrico, global y cambiante” (Somiedo, 2012, pág. 246). En este sentido, Robert Gates, exdirector de la CIA, afirmaba que “la tarea más difícil en inteligencia es ver el mundo tal y como es, no como desearíamos que fuera” (Richards J. Heuer, 1999, pág. 5).

Para ilustrar mejor hacia dónde queremos apuntar con el concepto de inteligencia estratégica, y el impacto de la gestión del mismo, citaremos a un estudioso de Sun Tzu, quien nos expone lo siguiente (2014):

El combate está instalado en el seno de la sociedad opulenta y entre los “homless”<sup>3</sup>, en la vida laboral empresaria y entre los desocupados, dentro y fuera de cada prisión, en las guarderías infantiles, y en los estudios jurídicos, en la vida secular y en los monasterios, en las escuelas, en las morideras y en el fútbol. La guerra está alojada en la mente del hombre, acurrucada, disfrazada de paloma blanca o de doble discurso (pág. 10).

En este sentido, como bien comenta Enrique Mariscal (2014), en su estudio sobre “El arte de la Guerra” de Sun Tzu, se da lugar a la conceptualización del conflicto, como aquel resultante de una trama producto de la asignación de valores a todos los objetos que juegan en una situación<sup>4</sup>. Es decir, Como un estado estratégico de una situación social particular.

---

<sup>3</sup> *Homless*, término anglosajón para hacer referencia a aquellas personas que no posee un lugar donde residir.

<sup>4</sup> Teoría del conflicto, Escuela de Guerra Naval – Armada Argentina.

Estamos atravesados por el combate, entendiéndose como tal como un conflicto constante entre actores de diversas clases: Estados, Organizaciones no estatales, compañías multinacionales, sindicatos, universidades, asociaciones profesionales, agrupaciones terroristas, bufetes de asesores legales, etc (Mariscal, 2014). Es por ello que nos hemos visto envueltos en la obligación de ser inteligentes a la hora de analizar escenarios, de interpretar las intenciones de los actores, es decir, de producir inteligencia, porque este estado de conflicto permanente nos interpela como individuos y como nación. Concluye Enrique Mariscal, “El conflicto es un ingrediente propio de la interacción personal y de todo grupo” (Mariscal, 2014). Siempre estamos en presencia de algún conflicto, ya sea de cooperación o de competencia.

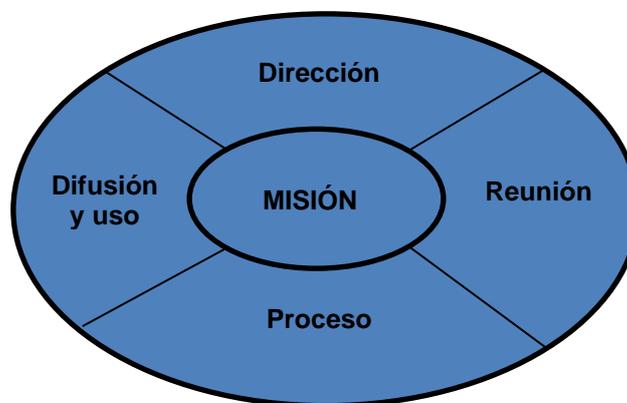
En Argentina, la normativa, Ley 25.520, en su texto actualizado en julio de 2024, adopta el concepto de inteligencia. A saber que: Se entenderá por Inteligencia Nacional a la actividad consistente en la obtención, reunión, sistematización y análisis de la información específica referida a los hechos, riesgos y conflictos que afecten la Defensa Nacional y la seguridad interior de la Nación, así como las oportunidades para la consecución de los intereses estratégicos de la Nación (Ley 25.520 de Inteligencia Nacional - texto actualizado. , 2001).

En esta definición, adoptada por la ley de Nacional de Inteligencia, que otorga un marco legal a nuestro sistema de inteligencia, enumera de manera taxativa el proceso por el cual la información de interés reunida irá sorteando los diferentes niveles de evaluación, y así apoyar a la toma de decisiones en materia de seguridad interior y defensa exterior.

Retomando el decreto número 1311 de 2015, la nueva doctrina de inteligencia nacional, “la producción de inteligencia nacional se desarrolla a través de tres conjuntos de labores institucionales básicas: recolección de la información – gestión de la información – Análisis información” (1311/2015, 2015).

El primero de los procesos conocidos formalmente como “Ciclo de Inteligencia”, fue el propuesto por el historiador Sherman Kent (1948), en su denominado tratado sobre “Inteligencia estratégica para la política Mundial Norteamericana”, publicado en octubre de 1948; en cual plantea al ciclo de inteligencia como aquel determinado por: la dirección – reunión – proceso – difusión y uso de la información de inteligencia. Para Kent 1) La información es conocimiento, 2) La Inteligencia es Organización y, 3) La Inteligencia es Actividad.

Como ya se mencionó antes, es un esquema que ha sufrido modificaciones. Robert Gates<sup>5</sup>(1989), ex subdirector de la CIA, incorpora al esquema de Kent, una fase de verificación de la información procesada, previa a su difusión y uso de los informes, para de esta manera agregar un filtro sobre lo que analistas “dicen saber de lo que conocen”. Robert Gates la denomina fase de *meta-cognición*, puesto que lleva a cabo un gran aporte en cuanto a que hace reflexionar a los analistas acerca de observar con más detenimiento la pertinencia y certeza de las conclusiones a las que arriban. R. Gates plantea ir más allá con el proceso cognitivo del analista, e interpelarlo para así poder distinguir entre lo que es un hecho, de lo que es una opinión del analista.



*Ilustración 1: Ciclo de Kent. Fuente: “Inteligencia Estratégica para la política mundial norteamericana” (Kent, 1948).*

Douglas McEachin- ex sub director de la Agencia Norteamericana 1997 - propuso un esquema de transparencia, en el cual aporta una certificación para el producto final de las conclusiones derivadas del análisis de inteligencia realizado por los profesionales como resultado de su pensamiento crítico. Trabajó para que se sumaran criterios sistemáticos transparentes para determinar que los analistas hayan dado respuesta al requerimiento de inteligencia determinados por la dirección de los organismos de inteligencia de aquel entonces.

Richard Dick Heuer, como padre del análisis de inteligencia en sentido de formación profesional, con estudios en filosofía, se fascinó por la cuestión epistemológica fundamental<sup>6</sup>. Como se relata en el prólogo de “Psicología del analista de inteligencia”

---

<sup>5</sup> Prestó servicio como subdirector de la CIA entre 1986 – 1989.

<sup>6</sup> En este sentido, tomaremos la definición de la RAE, en cuanto a que la *epistemología*, es aquella teoría de los fundamentos y métodos del conocimiento científico. Materia clave en materia de análisis de inteligencia.

(1999), ingresó al servicio exterior de inteligencia estadounidense durante el conflicto armado con Corea del Norte a mitad del siglo pasado, momento en el que, dicho organismo, estaba en plena expansión de su personal abocado a las tareas de análisis. Los escritos de Dick Heuer (1999), hacen hincapié en tres aspectos fundamentales de los desafíos cognoscitivos que deben enfrentar los analistas de inteligencia:

- La mente no está adecuadamente “conectada” para abordar con eficacia la incertidumbre, inherente a ella y la incertidumbre inducida a ella.
- Una mayor toma de conciencia respecto de los sesgos cognoscitivos y otros sesgos “no motivados”, tales como la tendencia a percibir la información que confirma un juicio ya formulado de manera más gráfica que cuando se percibe información “des clasificadora”, poco ayuda a los analistas a resolver el problema de la incertidumbre.
- Las herramientas y técnicas que dirigen la mente del analista a aplicar mayores niveles de pensamiento crítico pueden mejorar en forma sustancial el análisis de temas complejos sobre los cuales se dispone información incompleta, ambigua, y a menudo, deliberadamente distorsionada.

Son ejemplos clave de tales **dispositivos intelectuales**, las técnicas diseñadas para estructurar información, cuestionar supuestos, e investigar interpretaciones alternativas (pág. 8).

Es interesante como a R. Heuer remarca constantemente en sus obras y particularmente en la citada “Psicología del analista de inteligencia” (1999), la formación íntegra desde el punto de vista del auto conocimiento y autopercepción que debe tener el analista sobre su manera de llevar a cabo procesos mentales cognitivos, función propia del analista en las agencias de inteligencia más reconocidas.

Richard Heuer, introduce como materia de estudio y de revisión constante en los departamentos de análisis de las diversas agencias, el hecho de que lo que se requiere de los analistas es: “El compromiso de cuestionar, afinar y volver a cuestionar sus propios modelos mentales de trabajo, precisamente porque estos pasos son fundamentales para una interpretación acertada de postemas complejos y ambiguos” (Heuer, 2015).

Hicimos mención de estos autores, y sólo para mencionar algunos de los principales pensadores en la materia, de cómo el esquema que plantea nuestra doctrina de inteligencia ha sufrido cambios, y las diversas variantes que el mismo puede adoptar según la doctrina que el sistema de cada país incorpore en su legislación.

A lo largo del presente trabajo volveremos sobre aquellos esquemas y sus autores, y el importante aporte que hicieron en cuanto al proceso mental y cognitivo de un analista de inteligencia y la preparación que los mismos debieran tener al momento de hacer frente a la exigente tarea de hacer análisis de inteligencia estratégica, cuando en el mismo está implicado el proceso de toma de decisión en materia de seguridad y defensa.

La inteligencia, como actividad imprescindible para la conducción del estado moderno, está comprendida por cuatro actividades fundamentales de: obtención, reunión, sistematización y análisis de la información (Ley 25.520 de Inteligencia Nacional - texto actualizado. , 2001).

Resulta indispensable diferenciar estas etapas del proceso para luego poder adentrarnos en la formación cognitiva de un analista de inteligencia, para describir así el perfil ideal que un analista de inteligencia debería tener.



*Ilustración 2: Proceso cognitivo, Ciclo ACCIÓN-IDEA-ACCIÓN. Fuente: La cuestión estratégica, Escuela de Guerra Naval (2024).*

- **Recolección de la información:** Obtención y reunión de información referida a un evento o problemática, a requerimiento de aquellas áreas competentes.
- **Gestión de la información:** Clasificación, ordenamiento y almacenamiento de datos de aquella información recolectada en la etapa previa. Según: FUENTE – TIPO – CONTENIDO.
- **Análisis de la información:** Examen y evaluación de la información recolectada y sistematizada, a través de un ejercicio de estimación y apreciación basado en el abordaje descriptivo e interpretativo de la información a los efectos de elaborar

un reporte o informe que dé cuenta, en los planos estratégicos y tácticos, de las problemáticas de la defensa nacional y de la seguridad interior<sup>7</sup>.

## 2.2. Del personal de inteligencia, su capacitación y formación según la doctrina argentina.

A los efectos de la presentación de este marco teórico, no podemos pasar por alto y resulta de gran importancia lo que la Ley de Inteligencia Nacional (2001), en título VII, menciona una serie de directrices en cuanto a lo que será o por lo menos debiera ser el sistema de capacitación del personal del órgano rector del sistema nacional de inteligencia, y de su formación.

Alberto Benegas Lynch (h) en una nota hace algunos años, sobre el análisis de inteligencia, sus etapas y procesos; mencionaba lo siguiente: “Agentes dobles, contrainteligencia, secretos de Estado, escuchas y detenciones sin orden judicial, violaciones de domicilio, asesinatos, sabotajes y seguimiento de dirigentes opositores son sólo algunos de los hechos que producen los más renombrados “servicios del mundo” (Lynch, 2022, pág. 1).

Cabe preguntarse si los conceptos antes expuestos en la nota de orden periodístico es lo que de verdad entendemos por inteligencia. Sostenemos que el artículo en cierto punto da cuenta de la confusión que acerca del término inteligencia estratégica existe dado que el autor hace a nuestro juicio una descripción peyorativa y reductiva de esa tarea.

Tomamos este artículo para ejemplificar algunos de los “incorrectos usos” del término inteligencia estratégica incluso dentro del ambiente académico entre el alumnado, de la necesidad imperiosa de aclarar esta peyorativa relación. Identificar las funciones de la Secretaría de Inteligencia del Estado como si solamente tuviera como misión la tarea de hacer “espionaje”, (entendido este con una connotación negativa), representa un error conceptual.

Siendo que la misma tiene, además, las funciones de dotar al estado de correcta información para la toma de decisiones; contar con información mínima e indispensable para poder desarrollar con rapidez hipótesis sobre circunstancias no previstas, proteger al país y a su población de actividades de inteligencia de otros estados u organizaciones en su perjuicio, como bien reza la ley 25.520 en su artículo 2, inciso 1 (2001).

---

<sup>7</sup> Decreto 1311/2015 Nueva doctrina de inteligencia nacional. Definiciones y marco conceptuales para la nueva doctrina, regula actividades de la ley 25.520.

A partir de los ejemplos que mostramos del mal uso e interpretación reductiva del concepto de Inteligencia estratégica y de las funciones de la SIDE. La ley de inteligencia Número 25.520 que nace en el año 2001 para regular la actividad de inteligencia, en el artículo 1 y 2 define la misión y visión del Sistema de Inteligencia Nacional (SIN), donde podemos leer lo siguiente en su artículo 1º: “Tiene por finalidad establecer bases jurídicas orgánicas y funcionales del sistema de inteligencia de la nación” (Ley 25.520 de Inteligencia Nacional - texto actualizado. , 2001, pág. 1).

En el artículo 2º de la mencionada ley leemos (2001):

La SIDE regula las actividades entendidas como obtención reunión, sistematización y análisis de la información específica referida a los hechos amenazas riesgos y conflictos que afectan la seguridad exterior e interior de la nación. Regula la actividad de contrainteligencia, actividad propia del campo de la inteligencia que se realiza con el propósito de evitar actividades de inteligencia de actores que representen amenazas para el estado nacional. Regula la inteligencia estratégica militar referida a las capacidades y debilidades del potencial militar de los países que interesan desde el punto de vista de la defensa nacional y por último regula el sistema de inteligencia nacional en relación a las funciones de los organismos de inteligencia del estado a los efectos de contribuir a la toma de decisiones en materia de seguridad exterior e interior de la nación” (pág. 1).

La misma ley en lo pertinente al personal y su capacitación, que es lo que más nos interesa analizar a lo largo del desarrollo de este trabajo, en su artículo 23º menciona: “Que cumplan con las condiciones fijadas en la presente ley y en su reglamentación, y que por su conducta y vida pública proporcionen adecuadas garantías de respeto a la Constitución Nacional y a las normas legales y reglamentarias vigentes” (Ley 25.520 de Inteligencia Nacional - texto actualizado. , 2001, pág. 4).

Estas son las condiciones/valores que la ley exige a su personal, cualquiera sea el escalafón. El artículo 26º de la ley va un poco más allá en cuanto a ciertos conceptos que nos aproximan a la visión que en ese trabajo de investigación queremos proponer para un análisis objetivo y abarcativo en cuanto a los requerimientos de ingreso del personal de inteligencia. Siendo que (2001):

La formación y la capacitación del personal de los organismos del Sistema de inteligencia Nacional deberán ser:

1. Desarrollar las **actitudes y valores** que requiere la formación de personas y funcionarios responsables, con **conciencia ética, solidaria, reflexiva y crítica**.
2. Propender un **aprovechamiento integral de los recursos** humanos y materiales existentes y asignados.
3. **Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión** para los integrantes de los organismos del Sistema de Inteligencia Nacional.
4. Propender a la **formación y capacitación específica** en tareas de inteligencia y vinculadas al derecho, la formación y capacitación científico y técnica general y la formación y capacitación de contenido humanístico, sociológico y ético (pág. 4).

Los valores, requisitos, condiciones, aptitudes y demás requerimientos que se les exige al personal que conforma dicho sistema de inteligencia están escritas de una manera genérica pero su entendimiento y aplicación de los mismos queda sujeto a cada individuo según su “conciencia”.

¿Pueden quedar estas exigencias morales sujetas a la argumentación racional e individual? ¿Cuál es el parámetro para describir y practicar la conciencia moral y solidaria, la conciencia crítica y reflexiva? y esta pregunta la podemos replicar con cada uno de los valores propuestos en el artículo 26 de la ley 25520.

El artículo 28 de la Ley 25.520 determina que quien estará a cargo de promover la formación del personal de acuerdo con los principios de objetividad, igualdad de oportunidades, mérito y capacidad será la Escuela Nacional de Inteligencia (ENI).

El funcionamiento de este vértice (ENI) es clave para el sistema de inteligencia. Siendo que tiene como tarea la captación, selección, formación y retención del talento humano.

Para perfeccionar los criterios de ingreso a la SIDE, durante el gobierno del entonces presidente Mauricio Macri, se crearon programas para el personal que no había cumplido con cierto nivel de estudios, el siguiente cuadro da muestra de lo anteriormente dicho.

## Escuela Nacional de Inteligencia

- **Misión:** formación y capacitación del personal de la AFI, y del resto de los organismos integrantes del Sistema de Inteligencia Nacional.
- Desarrollo del **Curso de Capacitación y Actualización Profesional en Inteligencia 2015** (400 agentes)
  - Nuevas definiciones, concepciones y principios en línea con la Nueva Doctrina de Inteligencia Nacional
  - Inicio: 13 de julio de 2015
- Firma de convenio con el Ministerio de Educación para la implementación de **Plan FINES** para quienes no hayan finalizado el secundario (300 agentes)
  - Inicio: agosto de 2015

*Ilustración 3: Toma de pantalla de lo que, para ese entonces, gobierno de Mauricio Macri (período 2015-2019), se intentó llevar a cabo el PLAN FINES para un gran número de agentes con estudios incompletos.*

Para citar la definición de Inteligencia del profesor de Jeffrey Richelson, especialista en defensa e inteligencia, autor de “The U.S. Intelligence Community”, cuando expresa que la inteligencia es: “...El producto resultante de la recolección, evaluación, análisis, integración e interpretación de toda la información obtenible concerniente a uno o más aspectos de naciones extranjeras o áreas de operación que son inmediatamente o potencialmente significativas para el planeamiento” (Richelson J. , 1989, pág. 1). Richelson expresa a su vez que se trata además de “...otras actividades - contrainteligencia y acción encubierta- que están ligadas con la actividad de inteligencia ...” (Richelson J. , 1989, pág. 1).

En el presente trabajo, dejamos expresada la idea de que muchas veces vinculamos en el país a la actividad de inteligencia con esta última definición del mencionado autor; como “Acción encubierta”, y queremos señalar que no es esto, dado que quedó en desuso esta acepción, que fue una expresión propia de la guerra fría.

Es oportuno mencionar lo que, haciendo referencia a lo expresado anteriormente, lo expuesto por José Manuel Ugarte<sup>8</sup> (1995):

Los países latinoamericanos realizaron, a partir del restablecimiento de la democracia en la región, cambios significativos de normas y estructuras en materia de inteligencia, que en la generalidad de los casos buscaron adaptar sistemas de inteligencia creados o modificados durante la Guerra Fría, conforme a las doctrinas de seguridad nacional vigentes por entonces, a los requerimientos

<sup>8</sup> Jurista reconocido, que ha sido uno de los principales partícipes en la redacción de las leyes de defensa nacional, seguridad interior e inteligencia.

propios de la democracia. Tal objetivo fue logrado solo parcialmente: se sancionaron leyes que en la mayoría de los casos incluyeron a los sistemas de inteligencia existentes, con modificaciones no sustanciales; se establecieron controles externos de la actividad de inteligencia con muy limitadas facultades, controles judiciales respecto de determinadas actividades intrusivas de la privacidad por parte de los organismos del sector y, en algunos casos, límites a la actividad de inteligencia; se crearon organismos civiles de inteligencia en algunos países que poseían exclusivamente inteligencia militar, pero subsistieron diferencias fundamentales entre los sistemas de inteligencia latinoamericanos y aquellos propios de los países que han logrado aunar la legitimidad y la eficacia en la actividad de inteligencia (pág. 2).

De esta manera es útil también recalcar lo que, en un estudio de FLACSO, elaborado por Jorge Gabriel Vitti<sup>9</sup> (2022), expresa acerca del descreimiento de la utilidad de la inteligencia estratégica por parte de la sociedad argentina, a saber:

La inteligencia nacional es definida como 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, constituye un activo fundamental para asesorar a los más altos niveles de la conducción de un país. Sin embargo, no es un asunto de interés primordial para la sociedad argentina. El secreto de sus actividades y su revelación sólo en casos no deseados e impactantes por la corrupción o las consecuencias sobre las vidas humanas dificultan su valoración. Este trabajo se ubica, precisamente, en una franja temporal iniciada con un hecho impactante (pág. 1).

En las antípodas del pensamiento de Vitti (2022), se encuentra el pensamiento de John Stennis, que en noviembre del año 1971, decía esto sobre la CIA estadounidense: “This agency is conducted in a splendid way. As has been said, spying is spying... You have to make up your mind that you are going to have an intelligence agency and protect it as such, and shut your eyes some and take what is coming”<sup>10</sup> (Canon, 1980, pág. 197).

---

<sup>9</sup> La valoración de la inteligencia no está incluida entre las preocupaciones acuciantes de la sociedad. No se percibe la cultura de inteligencia. Ello queda de manifiesto en diversas encuestas de opinión donde ni siquiera figura como opción la preocupación por el tema (Vitti, 2022).

<sup>10</sup> Esta agencia se conduce de manera espléndida. Como se ha dicho, espiar es espiar... Tienes que decidir qué vas a tener una agencia de inteligencia y protegerla como tal, y cerrar un poco los ojos y aceptar lo que viene.

En el comunicado de presidencia de la Nación con fecha del 15 de julio de 2024, podemos observar cómo se deja explícito lo siguiente (NACIÓN, 2024):

La desnaturalización del rol de la agencia de inteligencia durante décadas fue total; lejos de poner sus recursos al servicio de la protección del pueblo argentino, el organismo fue utilizado para actividades espurias como el espionaje interno, el tráfico de influencias y la persecución política e ideológica. Sin una supervisión efectiva, producto de intervenciones que se extendieron durante años, la proliferación de estas conductas constituyó una deuda con el sistema democrático y republicano que hoy comenzamos a saldar (pág. 1).

Al contraponer estos dos autores, esclarecemos lo que es la inteligencia estratégica, cuál es su esencia o naturaleza y el accionar que de ella se deriva. Es por ello que, a efectos de lograr un salto cualitativo importante en materia de administración de los recursos humanos en el organismo rector de la inteligencia nacional, pretendemos con el presente trabajo poner énfasis en dicha gestión. Focalizándonos así en la selección, formación, y posterior capacitación de su personal.

Comprender los aspectos positivos de la acción estratégica para el bien de la república, hace que el proceso de selección de los perfiles que deberían llevar a cabo las tareas, sea transparente y coherente con la especificidad de la misma.

### 2.3. Formación de los Recursos humanos en materia de inteligencia estratégica.

¿Por qué nos urge pensar en la necesidad de formación de estos perfiles que son o serán parte de la SIDE y demás organismos dependientes del mismo en materia de análisis de inteligencia?

El desarrollo de estos perfiles, demandan altos estándares de auto exigencia y autodisciplina en el proceso cognitivo del análisis de información; a saber que como indica R. Heuer (1999), los analista se inclinan por culpar, en el mejor de los casos, a la ignorancia, y en el peor de los casos, al interés personal y a la falta de objetividad por los sesgos presentes en las evaluaciones del desempeño de inteligencia.

En su artículo publicado “El papel de la epistemología en el análisis de inteligencia” (Somiedo, 2012), explica con claridad el rol que desempeña la epistemología (entendiendo a esta disciplina como aquella que se basa en la teoría de los fundamentos y del método del conocimiento científico) en el proceso de análisis de inteligencia estratégica.

Como señala Somiedo (2012), la buena calidad y éxito de un servicio de inteligencia riguroso y sensato, está relacionado con el hecho de que la formación de sus cuadros de analistas se desarrolle desde una perspectiva de calidad metódica, de poseer bases sólidas en el proceso de razonamiento apoyados en el método científico. De esta manera, se logra que los requerimientos de información, que provienen del análisis de estos perfiles, y la constante reformulación de hipótesis de análisis surgirán principalmente de la calidad de esta labor cognitiva de los especialistas en el análisis de la información.

Siguiendo esa misma línea de razonamiento, Esteban Navarro (2004), relaciona la disciplina rigurosa de la epistemología con la necesidad de aplicarlo a materias como seguridad y defensa:

La dinámica y los resultados de los servicios de inteligencia para la seguridad y la defensa mejorarán con la incorporación de los avances epistémicos, metodológicos y tecnológicos que se producen dentro del ámbito de la gestión del conocimiento, y que están sentando en los últimos años las bases para la formación y el desarrollo de una nueva y autónoma disciplina científica del mismo nombre (pág. 36).

En referencia a lo que queremos dejar plasmado con el concepto de “episteme”, Juan Pablo Somiedo (2012), explica con claridad lo siguiente, lo cual resulta clave en materia de formación de los futuros analistas:

La palabra epistemología deriva de la unión de dos palabras griegas: episteme, que significa conocimiento, y logia, que hace referencia a un saber o tratado. En Grecia, el tipo de conocimiento que se denominaba episteme se oponía al conocimiento que se calificaba de doxa. La doxa es el conocimiento vulgar u ordinario del hombre, no sometido a rigurosa reflexión crítica; la episteme es el conocimiento reflexivo elaborado con rigor. Podemos definir epistemología como la ciencia que trata de conocer la naturaleza del conocimiento humano, en sus principios reales y en su funcionamiento real, los tipos o clases de conocimiento y los caminos o métodos que pueden conducir a su realización correcta en cada caso (pág. 243).

Desde un punto de vista más contemporáneo podemos mencionar el concepto que nos proporciona Idalberto Chiavenato en materia formación de recursos humanos<sup>11</sup> (2017), quien asimila a la “formación” como aquel proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definitivos ( Idalberto Chiavenato, 2017).

En virtud de ello Sherman Kent (1948), explicaba que:

Existe una clara necesidad de preservación de la objetividad del conocimiento, libre de especulaciones políticas, por parte de quien la lleva a cabo. Pero, es imprescindible la dirección de la política sobre los aspectos necesarios sobre la producción de la inteligencia. Esto es, aumentar la distancia entre la dirección política y la inteligencia hace que el producto de esta última se considere irrelevante y disfuncional (pág. 6).

De tal manera que esa dirección política también debe estar focalizada a la formación de calidad de sus analistas.

Tomamos como una de las bases en este marco teórico el artículo titulado “Fundamentación teórica de la formación y desarrollo de los recursos humanos”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2016):

La formación y desarrollo de los recursos humanos se ha configurado como uno de los temas clave para impulsar el cambio organizacional. Sería imposible proyectar planes de desarrollo sin concebirlo integrado a los procesos de formación, los que permiten el desarrollo, la sostenibilidad y la adaptación de la organización a los cambios del entorno interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad (pág. 2).

Consideramos que “No existe un modo único de conceptualizar a la formación y la capacitación. Existen diversidad de criterios al denominarlos, incluso se utilizan indistintamente en la literatura especializada, asociándolo diferentes contenidos, y terminologías como: educación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento y desarrollo, entre otros” (Roselló, 2016).

Para continuar reforzando y demostrando la actualidad de este concepto en el área de inteligencia estratégica, es útil en esta instancia citar al Dr. Manuel Ugarte (2000):

---

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato (Viraduo, 1936). Escritor, profesor y consultor brasilero, desempeñándose en las áreas de recursos humanos. Su enfoque se centra en la gestión estratégica de personas, y su trabajo ha sido fundamental para la formación y capacitación de profesionales en el área de recursos humanos.

Por de pronto, su capacidad para desarrollar funciones de inteligencia estratégica es, en líneas generales, escasa. Lo demuestran algunos ejemplos recientes. Por caso, la falta de toda tarea o trabajo de prevención en relación con los atentados terroristas que destruyeron la embajada de Israel y la sede de la AMIA. Y la casi nula colaboración que el organismo prestó a la investigación y al esclarecimiento de esos crímenes atroces. La principal limitación con que tropieza la SIDE tiene que ver con la deficiente capacitación profesional de su personal estable. Los agentes del organismo -con excepciones honrosas, que sería injusto desconocer- carecen de una formación técnica adecuada a la naturaleza de los trabajos de inteligencia que requiere un Estado moderno (pág. 23).

Resulta al menos llamativo, que dicha reflexión consta de hace algo más de dos décadas, pero al fin de cuenta el problema pareciera seguir siendo siempre el mismo. La deficiente capacitación profesional y su consecuente mal reclutamiento del personal de inteligencia. El autor antes citado<sup>12</sup>, conocedor en materia de legislación en cuestiones ligadas a la inteligencia, seguridad y defensa, procede comentando que: “el organismo no carece de equipamiento ni de capacidades técnicas, aunque la formación de buena parte de su personal parece bastante limitada”.

Retomando el concepto de formación y la importancia que posee en cualquier ámbito educativo que aspire a la excelencia de su personal profesional y técnico, y más aún en cuestiones ligadas a la inteligencia estratégica contemporánea para un país, la autora de la investigación asume que (Roselló, 2016):

El desarrollo de recursos humanos es un proceso continuo, sistemático que se planifica, con la finalidad de profundizar las habilidades, niveles de competencia para elevar el crecimiento profesional del recurso humano. Al realizar el análisis de la formación y el desarrollo de los recursos humanos de manera independiente, se pudo evidenciar que ambas actividades están fuertemente enlazadas, que requieren ser concebidas, con la finalidad de garantizar que los recursos humanos de las organizaciones estén debidamente capacitados con la destreza y conocimientos para realizar sus tareas. Estas actividades abarcan, desde la simple preparación laboral para empleados de nivel

---

<sup>12</sup> Abogado, Profesor Adjunto Ordinario de Derecho Administrativo de la Universidad de Buenos Aires, desempeñándose como asesor del Senado de la Nación. Es, asimismo, profesor en institutos de formación de fuerzas de seguridad. Ha actuado como funcionario de la Organización de las Naciones Unidas (Guatemala), y en programas y seminarios en Panamá, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Brasil, Colombia, Estados Unidos de América, Alemania y Portugal.

inferior, hasta el desarrollo a largo plazo de funcionarios de diversas jerarquías. De ahí que se refuerce la afirmación de que es la formación, el proceso de mayor importancia en la administración del personal, por ser la base del desarrollo de los recursos humanos de la organización (pág. 2).

Hay habilidades tanto de conducción como de administración en cada uno de los niveles de responsabilidad de un organismo de inteligencia que nos hace cuestionar lo siguiente: ¿Cuáles son las principales habilidades para poder conducir, administrar y gestionar, que deben poseer los jefes y el cuadro operativo de análisis de un organismo de inteligencia estratégica nacional en nuestro país?

Replantear la formación y la necesidad, de capacitar a quienes administran al sistema de inteligencia actual del país, tanto civil, criminal como militar, obliga a adoptar una perspectiva más ejecutiva de la cuestión.

Siguiendo esta línea de razonamiento, no podemos dejar de hacer mención, como se ha venido resaltando a lo largo del presente escrito, el grado de contemporaneidad que tiene esta temática a los más alto niveles del poder ejecutivo nacional; siendo que así que con fecha 02 de noviembre del año 2024, se publicó la siguiente nota en el portal web del diario La Nación: *“La Casa Rosada considera que la gestión de Alberto Fernández “demolió” toda el área de inteligencia y dejó inerte a la Argentina”*<sup>13</sup>. En ella se describe cómo está pensando el ejecutivo encarar la reestructuración del área de inteligencia del estado nacional, haciendo referencia al grado de destrucción que viene sufriendo el sector en materia de recursos humano, que con ello trae aparejado el mal funcionamiento del mismo.

Siendo que, de esta manera, la estrategia que busca interponer es la de atraer al sector viejos cuadros operativos y de gestión. En tal sentido, la nota comenta que el gobierno de Javier Milei encaró lo que define como la “reconstrucción” de la Secretaría de Inteligencia del Estado (SIDE). Y para eso abrevó en la vieja guardia.

El vaivén del sistema, su estructura y funcionamiento, es cada vez más evidente con este tipo de medidas que adopta el poder ejecutivo de manera compulsiva; siendo el reclutamiento, formación y capacitación de sus recursos humanos, que apunten a estándares altos de calidad, lo que debiera mantener un organismo con bases y cimientos firmes y respetables para una república moderna.

---

<sup>13</sup> <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-impulsa-una-reconstruccion-de-la-side-con-veteranos-que-jugaron-para-stiuo-pocino-y-nid02112024/>

Somiedo (2012), en cuanto a la rigurosidad en la formación del analista, explica lo siguiente:

El papel que desempeña la epistemología dentro del trabajo cotidiano de un servicio de inteligencia está estrechamente relacionado con la formación de los futuros analistas y también de aquellos agentes especialmente involucrados en el servicio clandestino. Muy a menudo, tanto unos como otros, deben adquirir un hábito de pensamiento riguroso que les ayude a tomar decisiones incluso con una gran carga de incertidumbre (pág. 244).

La tarea de capacitación, por otro lado, tiene que tener como objetivo primordial la de aprender habilidades prácticas para un rol específico dentro de una tarea del día a día. En este sentido tomemos lo que aporta Julio Herminio P. Prieto en cuanto a lo que implica ser competente (2010):

Es estar apto para alguna actividad. Si bien existen múltiples definiciones de este constructo, parece haber un concepto respecto a los aspectos que lo componen. Entendiendo por competencia el desempeño o la actuación integral del sujeto, que implica conocimientos factuales o declarativos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, dentro de un contexto ético. No todo desempeño es competencia, pero una competencia no puede prescindir de un desempeño, porque se hace evidente por medio de este último (pág. 1).

Patrick F. Walsh, un estudioso en materia de seguridad e inteligencia en Charles Sturt University, Australia sostiene que (Walsh, 2010):

Varios factores han repercutido en el negocio de la vigilancia y ven las habilidades que ahora necesitan tener quienes lo conducen o administran. Muchos de estos motivos externos e internos -la globalización, la naturaleza cambiante del delito organizado, el terrorismo, las comisiones de corrupción policial, el nuevo gerencialismo y la nueva tecnología- también han producido cambios en la administración y en el desarrollo de disciplinas específicas de la labor policial, incluida la inteligencia (pág. 95).

Si bien en este trabajo de investigación la administración policial no es materia de estudio específica<sup>14</sup>, no se puede dejar de mencionar que está estrechamente ligado al

---

<sup>14</sup> Los organismos de inteligencia se caracterizan por el secreto que rodea identidades, fuentes y métodos. Dicho secreto y la imposibilidad de control por parte del imputado de las pruebas conseguidas a través de tales organismos –amén de la carencia de conocimientos y formación legal y de hábito de colaboración con la Justicia, que caracteriza al personal de inteligencia, no formado para tareas policiales- a lo que se suman las dificultades derivadas de la posible citación por parte del Tribunal como testigos o peritos del personal de inteligencia eventualmente interviniente en investigaciones policiales, determina que tales organismos no sean idóneos para tareas de investigación policial y judicial, ni deban efectuar tales tareas.

tema de investigación que aquí se desarrolla y es por esto que al ver incluido el concepto en el texto que escogimos de Patrick Walsh, no nos hizo desertar del mismo.

Estos factores que se mencionan en la cita textual de Patrick Walsh han condicionado el criterio para saber cuáles son las habilidades necesarias que deben adquirir quienes conducen o administran. En cuanto a la metodología, el austro señala que la misma se refiere a las competencias y capacidades de los analistas para crear un producto de inteligencia que cumpla con las necesidades de los responsables a la hora de tomar decisiones, o bien de anticiparse a las mismas en un ejercicio propio de prospectiva estratégica. La misma no sólo se refiere al espectro de habilidades y a la experiencia con las técnicas analíticas específicas, sino también a habilidades genéricas avanzadas del pensamiento crítico, la metodología de investigación y el diseño de modelos estadísticos, entre otros.

A lo largo de la historia de la inteligencia una debilidad obvia de la capacitación analítica ha sido el análisis estratégico de la misma. Como bien indica Somiedo Juan Pablo (Somiedo, 2012, pág. 244), Otra debilidad de la capacitación analítica está vinculada con la incapacidad para equipar a los analistas con un pensamiento crítico avanzado y herramientas cognitivas analíticas alternas para cuestionar sus perspectivas convencionales acerca de los acontecimientos actuales o los que probablemente tengan lugar en el futuro.

Sostenemos que “El conocimiento es experimental y contextual, mientras que el análisis requiere con frecuencia una síntesis de datos fuera de contexto” (Cope, 2004), es por esto que, en el futuro, los líderes y jefes de inteligencia necesitarán llevar a cabo una discusión no sólo acerca de qué sistemas deberían comprarse, sino también acerca de la mejora de metodologías para la recolección y el análisis de datos (Patrick Welsh 129).

Frente a un ambiente de operación que se complejiza, rescatamos la necesidad que sugiere P.Welsh (2010), acerca de formularse preguntas fundamentales con más regularidad y de manera más estratégica acerca de la capacitación en áreas tales como la conducción y la administración; menciona la escasa cantidad de publicaciones de la capacidad analista de inteligencia por lo cual lo futuros líderes, jefes o investigadora, no cuentan con un caudal importante de teoría de la cual valerse para diseñar o evaluar la educación de inteligencia.

---

Ello, por lo demás, está expresamente establecido en la Ley Orgánica de la Secretaría de Inteligencia de Estado (Manuel, 2000).

Compartimos con el autor que quienes desempeñan funciones de inteligencia necesitarán buscar habilidades, capacidades y conocimientos (competencias) particulares, con las que el personal de los diferentes niveles de análisis deberá contar, por ejemplo: todo lo que se refiere a inteligencia descriptiva, exploratoria o estimativa (Walsh, 2010).

En relación a esto es importante lo que indica Somiedo en cuanto a la multidisciplinaria (2012):

Hablar de inteligencia significa, inevitablemente, hablar de un campo multidisciplinar en el que convergen multitud de áreas del conocimiento humano: informática, idiomas, estadística, polemología, psicología, etc. Todas esas disciplinas se ven involucradas en el paso crucial de la información al conocimiento. Sin embargo, el núcleo duro lo constituyen aquellas disciplinas que se tornan fundamentales para cualquier analista y en cualquier campo o área de especialización. Entre ellas destaca la Epistemología o Teoría del Conocimiento (pág. 242).

Es necesario, para un mejor sistema de evaluación de analistas, evaluar las competencias de los analistas actuales, y compararlas con el nivel de análisis que cada uno de ellos posee; lo cual se encuentra en las antípodas de lo que sucede con gran parte del personal de inteligencia que hoy ingresa al sistema nacional, por medio de contactos y “amiguismo” político (Manuel, 2000).

El antes mencionado abogado y profesor, en este aspecto menciona lo siguiente (2000):

La principal limitación con que tropieza la SIDE tiene que ver con la deficiente capacitación profesional de su personal estable. Los agentes del organismo –con excepciones honrosas, que sería injusto desconocer- carecen de una formación técnica adecuada a la naturaleza de los trabajos de inteligencia que requiere un Estado moderno (pág. 2).

“La administración efectiva de los sistemas de inteligencia necesitará adoptar un enfoque basado más en la evidencia a la hora de evaluar cómo la inteligencia repercute en todos los niveles de toma de decisiones” (pág.132, Patrick Walsh).

Reconociendo la importancia que tiene la capacitación y la evaluación, como bien indica P. Walsh (Walsh, 2010, pág. 95), es de esperar que la inteligencia como ejercicio y como disciplina logre una verdadera integración con el proceso de toma de decisiones, esta es una ardua tarea que deberá ser llevada a cabo por los líderes y administradores que tengan habilidades especiales relevantes, no sólo administrativas, sino que también de

conducción, tanto teóricas como técnicas. Y su tarea deberá estar basada en principios y valores acordados.

En Argentina, la historia reciente ha demostrado que (NACIÓN, 2024), y como venimos ilustrando a lo largo del presente escrito por medio de notas periodísticas, los datos oficiales acerca de la capacitación del personal del Sistema Nacional de Inteligencia demuestra que, decreto de intervención tras decreto de intervención del Poder Ejecutivo Nacional sobre el organismo rector de inteligencia del país hay serias fallas gerenciales en la cúspide del organigrama, y que además el Poder Ejecutivo no logra hacer visible los resultados de la planificación a nivel de inteligencia estratégica.

Para ilustrar lo mencionado anteriormente, simplificaremos en una acotada línea de tiempo, la cantidad de intervenciones y modificaciones por medio de decretos de necesidad de urgencia y otros mecanismos legislativos que se llevaron a cabo en el último lustro para adecuar el sistema de inteligencia según el momento político de cada administración, y con ello las reglamentaciones pertinentes a la selección, capacitación y formación del personal comprendido en lo escalafones del organismo rector del sistema.

A saber:

- **DNU 614/2024** → Disuélvase la agencia federal de inteligencia (AFI), creada por la ley n° 27.126, organismo rector del sistema de inteligencia nacional. Créanse, en el Ámbito de la secretaria de inteligencia de estado (SIDE). Por lo tanto, este Decreto modifica la ley que por entonces tuvo como fin crear la AFI, que a su vez modifica la **ley 25.520, del sistema nacional de inteligencia**. Por lo tanto, modifica el ya mencionado Decreto 1311/2015 – Nueva doctrina de inteligencia.
- **DNU 505/2024** → Designase nuevo interventor de la agencia federal de inteligencia.
- **Dto. 359/2021** → Prorrogase la intervención de la agencia federal de inteligencia (AFI).
- **DNU 214/2020** → Sustituyese el artículo 4° de la ley n° 25.520 y sus modificatorias.
- **Resol. 17/2020** → Establecer que los medios técnicos y humanos de esta agencia federal de inteligencia se aboquen al estricto cumplimiento de las funciones primordiales de producción de inteligencia nacional y producción de inteligencia criminal.

- **DNU 52/2019** → Intervención de la agencia federal de inteligencia (afi) por el plazo, prorrogable, de ciento ochenta (180).
- **DNU 656/2016** → Apruébese el nuevo estatuto para el personal de la agencia federal de inteligencia, que como anexo i forma parte integrante del presente.
- **Dto.1311/2015** → Apruébese la nueva doctrina de inteligencia nacional. apruébese la estructura orgánica y funcional de la agencia federal de inteligencia. apruébense los organigramas correspondientes a la estructura organizativa de la agencia federal de inteligencia. apruébese el régimen profesional del personal del escalafón de inteligencia de la agencia federal de inteligencia.

En cuanto a capacitación según el artículo 26 de la ley N° 25.520 queda explícito que se deberán llevar a cabo las siguientes acciones para todo el personal que trabaja en el Sistema Nacional de Inteligencia (2001).

- 1.- Desarrollar las actividades y valores que requiere la formación de personas y funcionarios responsables con conciencia ética solidaria reflexiva y crítica.
- 2.- Propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos
- 3.- incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema de inteligencia nacional (pág. 4).

Entre las ofertas de cursos regulares, la ENI brinda a integrantes del Sistema de Inteligencia Nacional los cursos de Medidas de Contrainteligencia Aplicadas a la Seguridad; Planificación de Inteligencia; Redacción de Documentos de Inteligencia Estandarizados; Seguridad y Custodia, entre otros (nación, 2024).

En su artículo quinto, en la nueva doctrina de inteligencia nacional, Dto. 1311 (2015), fija un principio de profesionalización de su personal. El cual gravita sobre la base de por un lado en los conocimientos y experiencias especiales, autonomía técnica y organización de una estructura burocrática asentada en: cargos, carrera funcional, y mecanismos de ingreso formación y capacitación.

La ausencia de toda forma de influencia y manipulación político partidaria, o extra institucional, informal por parte de autoridades de cualquier índole son exigencias del mismo decreto 1311 (2015). Además, hace hincapié en la sujeción al ordenamiento jurídico tendiente a un marco de subordinación institucional a las autoridades responsables. Con eso el decreto sienta sus cimientos para estructurar el deber,

obligaciones y derechos de todo personal que preste servicios en la actual secretaria de inteligencia del estado.

#### 2.4. Régimen profesional del escalafón de inteligencia de la SIDE. Competencias para un nuevo sistema de inteligencia más competitivo.

Se suele observar en los cursos de formación referidos a Inteligencia estratégica, una tendencia a ignorar ciertos aspectos técnicos propios de la formación de un analista en inteligencia estratégica. Podríamos decir que se llega a desestimar o disminuir el aspecto analítico riguroso concerniente al método científico aplicado al análisis, dando por resultado falencias en la formación de los analistas.

Es preciso desarrollar en el presente marco teórico el concepto de competencia. Pese a la multiplicidad de definiciones y acepciones que puede adquirir el término, lo que se quiere significar con él es la necesidad de ofrecer una formación que garantice que aquellos que quieran formar parte de un órgano de inteligencia, serán “competentes” para hacer lo que el trabajo exigirá de ellos.

En este sentido consideraremos como capacitación, a la conceptualización que hace Martha Alles<sup>15</sup>, acerca de la misma como a la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluable (Alles, 2005). Planificado y evaluable, dos características que, a pesar de encontrarse contempladas en la normativa como ya bien dijimos, en el apartado “Del personal de inteligencia”, parecieran ser cuestiones con las que el sistema de selección estar en deuda constante.

Por su lado, Pensamiento estratégico es, según Alles (2005):

La posibilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro (pág. 5).

Según el título IV, denominado de la “carrera profesional” de los escalafones de inteligencia, la nueva doctrina de inteligencia nacional, agrupa esta cuestión en cinco

---

<sup>15</sup> reconocida como una de las escritoras más importantes del habla hispana sobre Recursos Humanos, ejecutiva y empresaria.

capítulos, a saber, que, en cuanto a lo referido a la incorporación, formación y capacitación, encontramos los siguientes apartados:

- **Disposiciones generales**: Profesionalización especializada.
- **Incorporación**: Cupos – candidatos – requisitos básicos de postulación – Convocatoria – selección – requisitos de selección – área de selección – dictamen y becarios – formación y cursos de formación.
- **Capacitación profesional**: Cursos – Principios – Cursos regulares – cursos especiales – estructura pedagógica y curricular.

Las competencias se pueden clasificar en específicas y genéricas. Las específicas son aquellas que se relacionan de forma concreta con el puesto de trabajo, mientras que las genéricas se refieren a las competencias transversales, transferibles a una multitud de funciones y tareas (Alles, 2005).

“Competencia es la atribución social asignada a quien pone en acción, en distintos contextos, los componentes cognoscitivos, actitudinales y procedimentales que conforman un saber profesional para actuar eficazmente en una situación determinada” (Alles, 2005).

En el ámbito laboral, las competencias pasaron a ser consideradas como la base para la selección, capacitación, evaluación y promoción de los trabajadores en todos los niveles, e incluso, en algunas empresas el área de Recursos Humanos recibe denominaciones que incluyen el término “competencias” (Alles, 2005).

Martha Alles (2005), señala, además, que una competencia es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.

Es una combinación de destrezas, aptitudes y actitudes, así como a la disposición del alumno para aprender, además de los saberes comunes (Alles, 2005).

Nos urge, comenzar a internalizar este concepto. El cual nos impulsó por investigar. Comprender aquellas competencias requeridas a los perfiles, los cuales la nueva doctrina de inteligencia nacional prevé un supuesto cambio disruptivo para dicha capacitación, selección y formación.

Como se ha expuesto anteriormente en el presente marco teórico, nuestro sistema actual de inteligencia nacional ha adoptado una fuerte impronta anglosajona, no sabemos

si se puede afirmar lo mismo en cuanto a forma de preselección, selección y capacitación de sus talentos humanos.

En referencia a lo expuesto anteriormente, Somiedo J. P. explica lo siguiente (2012):

El papel que desempeña la epistemología dentro del trabajo cotidiano de un servicio de inteligencia está estrechamente relacionado con la formación de los futuros analistas y también de aquellos agentes especialmente involucrados en el servicio clandestino. Muy a menudo, tanto unos como otros, deben adquirir un hábito de pensamiento riguroso que les ayude a tomar decisiones incluso con una gran carga de incertidumbre (pág. 244).

¿Qué es el talento para una estructura de estas características, quién y cómo lo definimos? ¿Es mensurable el talento? ¿Lo podemos evaluar? En relación a lo que venimos exponiendo, nos gustaría citar a la Lic. Bonomo en cuanto a lo que está sucediendo en materia de recursos humanos en las organizaciones públicas en Argentina, (Bonomo, 2004):

El desarrollo de las políticas de recursos humanos en las organizaciones públicas de nuestro país ha seguido un derrotero que fue fluctuando de acuerdo al desarrollo del sistema político, del marco legal o normativo, de la situación económica financiera, de la evolución del sistema educativo, del mercado laboral y de las relaciones sindicales, entre otros aspectos (pág. 8).

En este sentido, Bonomo indica (2004), que las características que el empleo público ha adquirido en el país, no son, hoy por hoy, muy elogiables. Puesto que hay una distorsión en las estructuras de cargos, con carencia de una política global de recursos humanos en apoyo a los fines específicos de las organizaciones públicas, Reclutamiento y selección basados en criterios alejados de la idoneidad y cercanos al clientelismo, Inexistente o inadecuada capacitación, sistemas de remuneraciones distorsionados, regímenes disciplinarios permisivos, inexistencia de evaluación de desempeño.

Son sólo algunos de los rasgos que la Lic. A. Bonomo menciona acerca de la deformación en materia de recursos humanos ha adquirido el sector público hoy en el país.

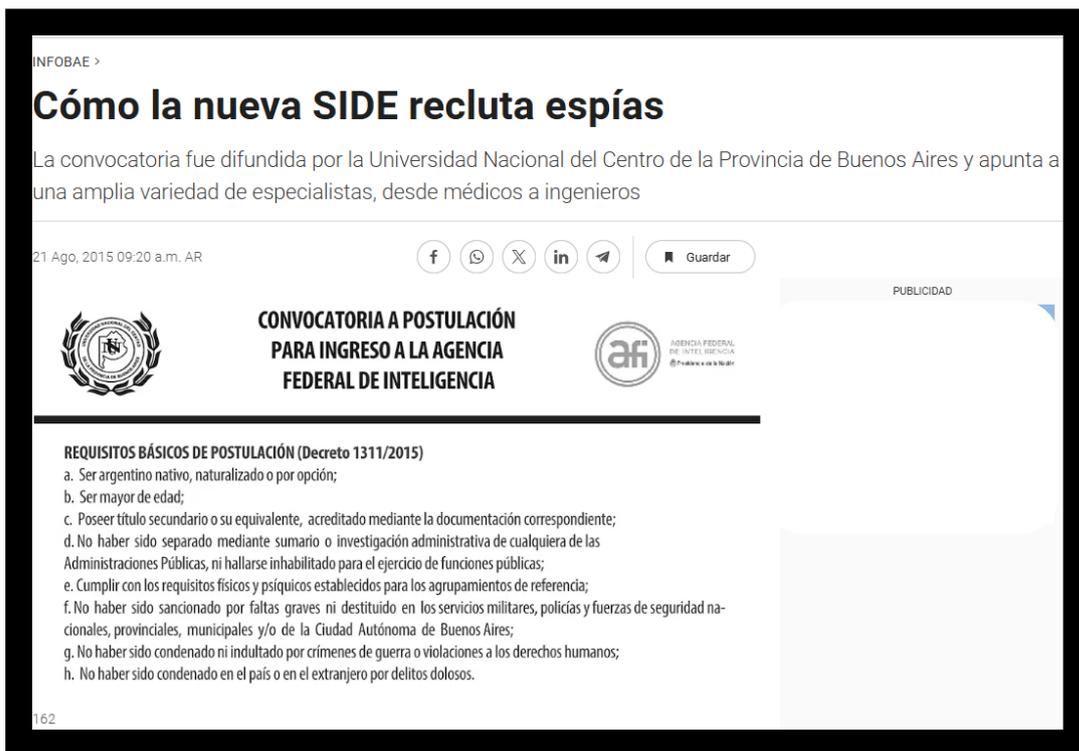
### **3- Diagnóstico análisis de los datos relevados en las fuentes. Punto de partida para la intervención**

#### 3.1. Contextualizar el problema de investigación. La brecha y sus implicancias negativas.

Según lo expresado anteriormente en el presente trabajo, creemos que, sin bases sólidas en materia de políticas de reclutamiento, formación y capacitación de la cualquier estructura burocrática de un estado moderno, será muy difícil un salto de calidad en el talento humano integrante del mismo.

Después de la lectura y análisis del artículo de Benegas Lynch (h) en el marco teórico, a fin de seguir obteniendo registro del uso y mal uso de la palabra inteligencia; se la buscó como término, y en los buscadores esta palabra suele estar relacionada al mundo del espionaje, a la formación de espías del estado, actividades ilegales, etc. A modo de ilustración y verificación de nuestro discurso; transcribimos algunos de los ejemplos encontrados en los principales portales de noticias, o quizás los más populares en Argentina.

Mientras que, por ejemplo, en el portales como Infobae, no hace demasiados años, publicaba los siguiente: “Cómo la nueva SIDE recluta espías” (Infobae, 2015), haciendo alusión a cómo, en aquél entonces, la denominada Agencia Federal de Inteligencia, reclutaba a los diferentes cuadros de especialistas que dicho organismo buscaba cubrir, y no se trataba necesariamente de perfiles de reunión de información por medio fuentes humanas, el denominado trabajo de “espionaje”, sino que además se requerían otro tipo de perfiles. Aun así, se insiste en utilizar dicha terminología.



*Ilustración 4: “Cómo la nueva SIDE recluta espías”, fuente: Portal Infobae, 21 de agosto de 2015.*

Por otro lado, en el portal web de El Perfil, podemos apreciar lo siguiente: “Con una amplia mayoría, los diputados rechazaron un decreto presidencial que otorga fondos extras a una nueva estructura de espionaje” (Molina, 2024). De este tipo noticias que hacen esta relación, peyorativa y reductiva de la inteligencia con el espionaje, se pueden hallar un sinnúmero de artículos periodísticos e informes.

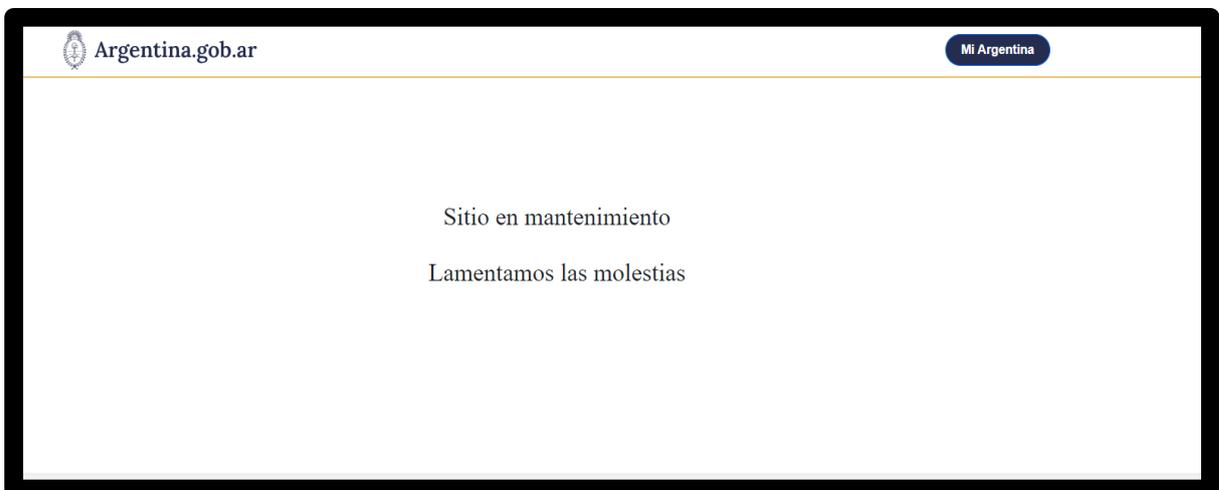
Las consecuencias que como individuos y sociedad padecemos cuando la terminología asociada a esta materia de estudio da cuenta de una realidad que no es tal, como lo es en este caso, a lo que el autor delimita como inteligencia estratégica. Otorgándole una mirada pedestre y vulgar. Es que tampoco así vamos a estar en condiciones de comprender cabalmente qué sentido tiene para un país democrático contar con servicios de tal índole.

No existe todavía, un sistema transparente de selección del personal integrante del sistema de inteligencia, además, tampoco podemos corroborar que se hayan abierto concursos, o que por lo menos se haga una oferta pública libre de ambigüedades para es llevar a cabo una preselección de los postulantes. Al día de hoy se puede apreciar lo siguiente en materia de preselección desde un organismo que debería poder demostrar transparencia, buenas prácticas, ética y valores en el mencionado proceso. Para ilustrar

estas afirmaciones nos dirigimos a la ilustración que figura debajo, en la cual se verifica la ausencia de transparencia en el proceso de selección.



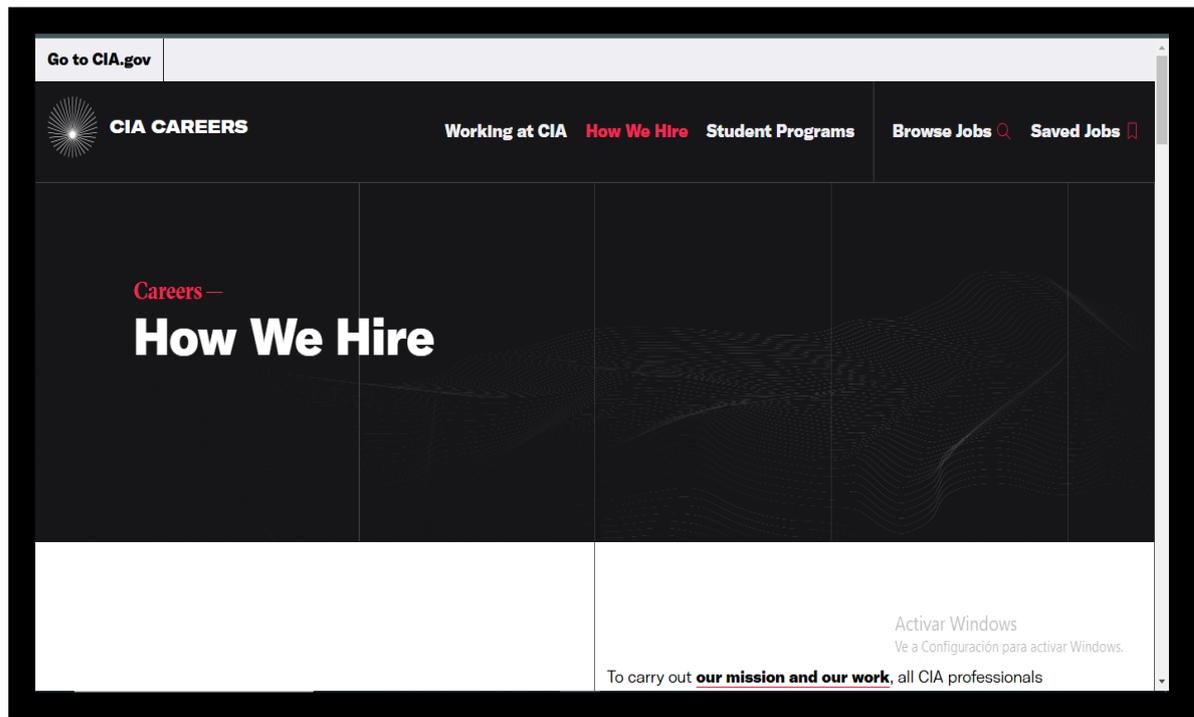
*Ilustración 5: Misión y objetivos dispuestos por el poder ejecutivo al organismo encargado de la formación de los cuadros encargados de la reunión, gestión y análisis de la información. Fuente: Portal web oficial ENI (2024).*



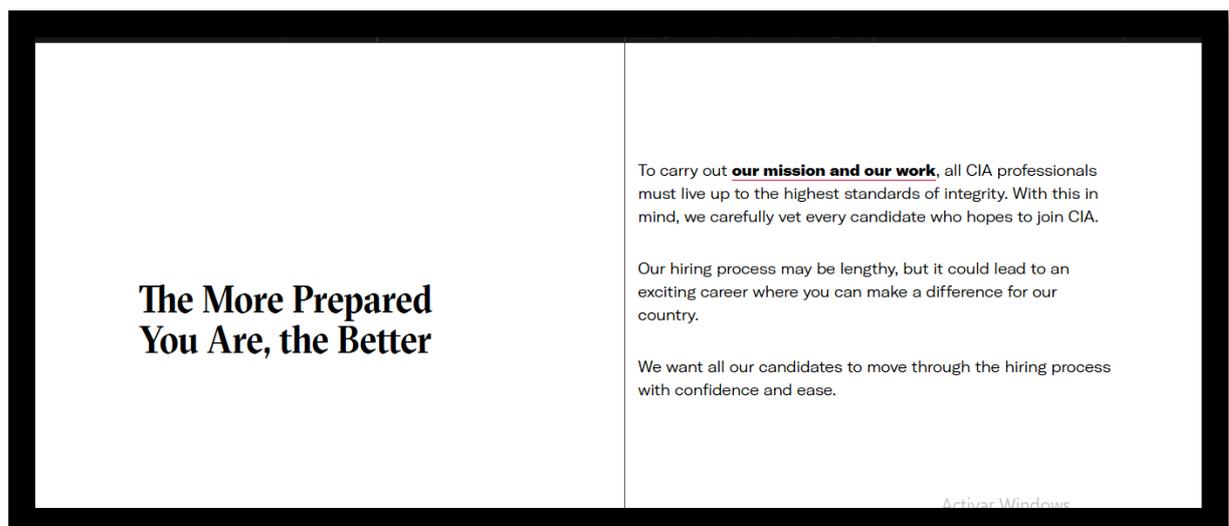
*Ilustración 6: Toma de pantalla página de la recién instaurada Secretaría de Inteligencia del Estado Argentino, sección "incorporación". Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/inteligencia/eni>.*

En este sentido, y, para poder comprender más íntegramente el estado en el que se encuentra el principal órgano de inteligencia del país, observemos, en la ilustración 7; que prácticamente no existe una transparencia en el modo de reclutar recursos humanos en el sistema argentino de inteligencia. O al menos, hasta aquí no se conoce que exista un proceso que llegue a los profesionales del país, tal metodología.

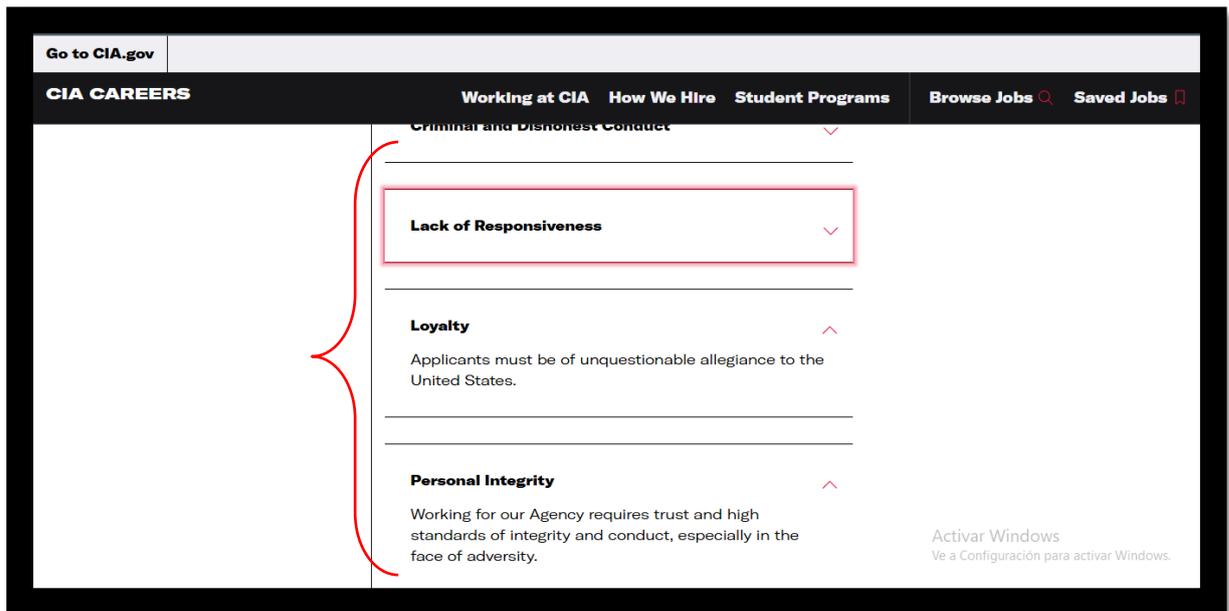
Llevando a cabo una búsqueda genérica en los principales organismos análogos a lo que sería la Secretaría de Inteligencia del Estado Argentino, (como ser CIA estadounidense y el SIS británico) y que, además, cuya lógica organizacional y normativa, sirvieron como base para la creación de la SIDE, pudiendo apreciar el siguiente panorama:



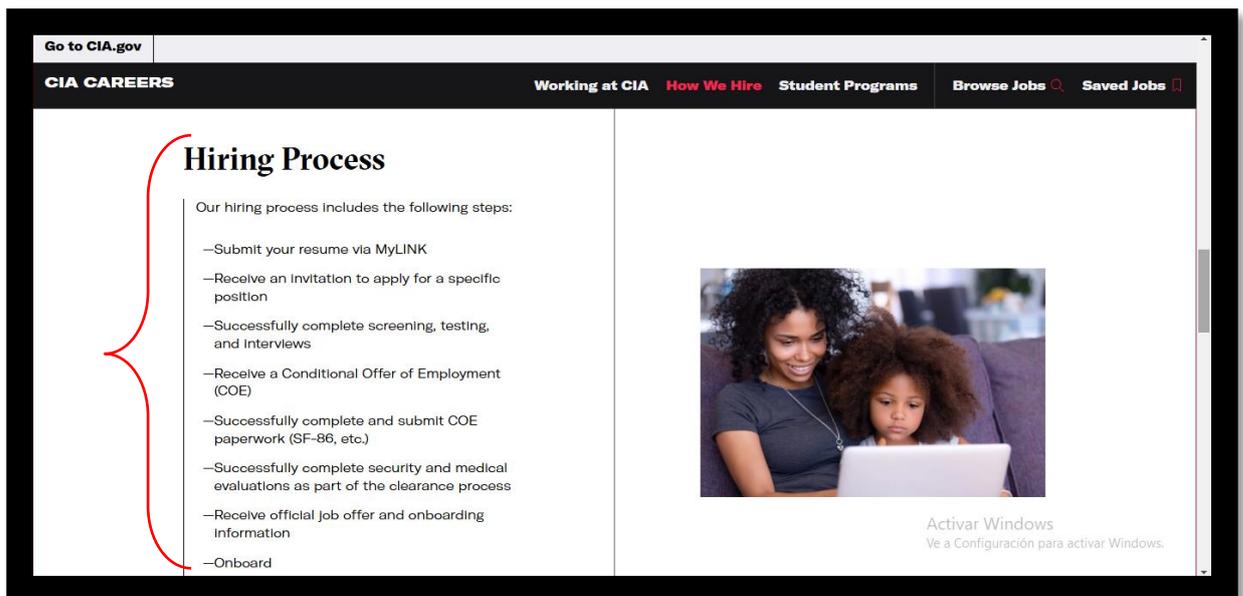
*Ilustración 7: Publicación del proceso de selección de la Agencia Central de Inteligencia estadounidense. Fuente: <https://www.cia.gov/careers/how-we-hire/>.*



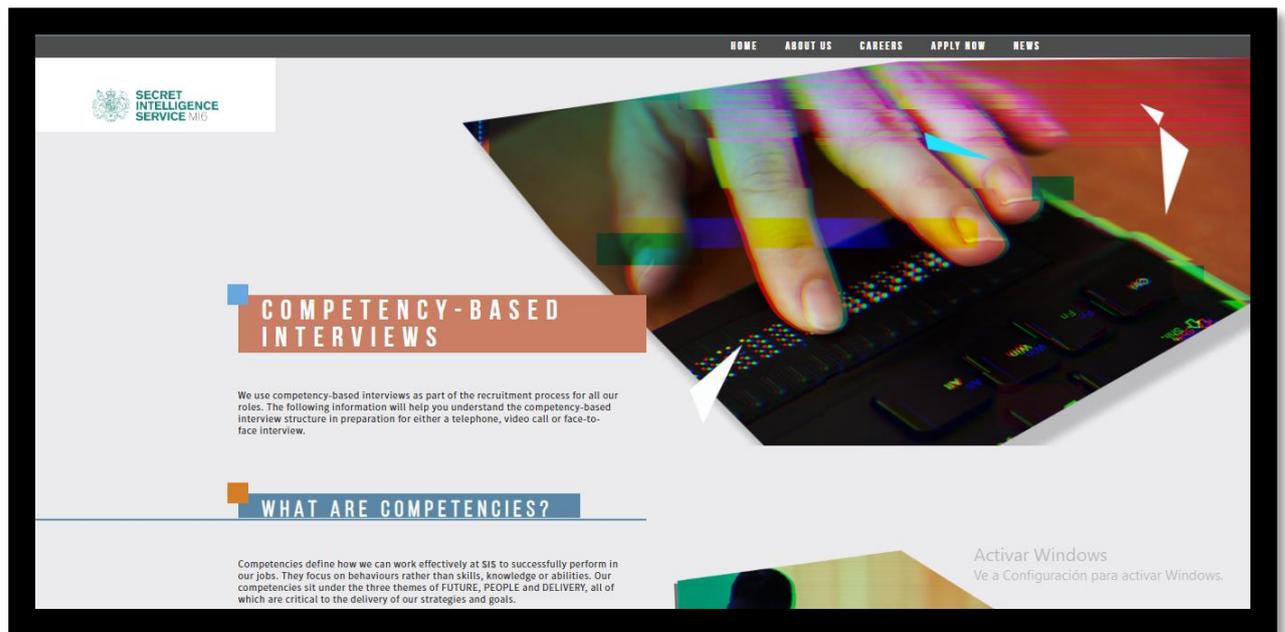
*Ilustración 8: "Mientras más preparado, mejor" (CIA). Fuente: <https://www.cia.gov/careers/how-we-hire/>.*



*Ilustración 9: Requisitos mínimos para el ingreso (CIA). Fuente: <https://www.cia.gov/careers/how-we-hire/>.*



*Ilustración 10: Línea de tiempo para el proceso de selección (CIA) Fuente: <https://www.cia.gov/careers/how-we-hire/>.*



*Ilustración 11: Carreras, competencias para la selección y reclutamiento (SIS) Servicio de Inteligencia Exterior Británico. Fuente: <https://www.sis.gov.uk/competencies.html>.*

En otra nota de orden periodístico titulado “El gobierno avanza con una purga en la SIDE y hay preocupación por el impacto a futuro” (Devanna, 2024), se puede encontrar explicado y fundamentado el tema que venimos analizando en este trabajo, y que subyace como problemática al problema central de este trabajo de investigación.

En este artículo se comunica que el gobierno avanza con una purga en la SIDE cuya razón fundamental es que, durante el Kirchnerismo y el Macrismo, ingresó al organismo personal sin conocimiento y sin formación. Los mismos responden a grupos políticos por fuera de la agencia, a personal sin formación en el área y a funcionarios “sin conocimientos e inexpertos”, tal como lo afirma la nota periodística.

La nota también hace referencia a que el plantel está integrado en su mayoría por personas jóvenes, con lo cual, hay pocas personas para jubilar. En su mayoría estas personas, como dijimos anteriormente, ingresaron en la época de Cristina Kirchner que para combatir a Jaime Stiuso<sup>16</sup>, permitió el ingreso de militantes del partido, especialmente de La Càmpora. Según afirma la autora del artículo, el mismo procedimiento aplicó el gobierno de Mauricio Macri, Silvia Majdalani.

---

<sup>16</sup> Ex integrante de la Secretaría de Inteligencia del Estado, entre los años 1972 y 2015, como director de operaciones.

El criterio con el cual se llevaría a cabo esta purga es sacar a toda la gente que tiene terminales políticas fuera del área. Otro criterio importante para llevar a cabo la depuración, es sacar la militancia rentada, y apuntar a una profesionalización del área.

A partir de la lectura y análisis de lo publicado por la Nación es que podemos verificar que el tema aquí presentado es de total relevancia y actualidad en nuestro contexto y que requiere de un exhaustivo análisis a fin de poder realizar un ejercicio prospectivo y proponer soluciones al mismo.

Otros elementos que confirma la magnitud y trascendencia del tema y el problema que aquí nos ocupa es poder observar que, en páginas de los más reconocidos organismos de inteligencia civil, del mundo occidental, se muestran de manera abiertas ciertas búsquedas laborales para perfiles específicos, como se expone según ilustraciones 8 a 12 de este trabajo. No es así el caso de lo que sucede en Argentina, con la actual SIDE.

Resulta interesante analizar, en el contexto del presente trabajo, lo expresado por el actual director de la SIDE. “En privado, Neiffert admite que no conoce nada de inteligencia, ni a nadie, pero está buscando ‘perfiles’ para cubrir espacios. No se trata de un ‘loteo’, sino de rellenar espacios por necesidad y con gran cuota de desconocimiento, lo cual lleva a una reconstrucción que por momentos es amateur”.

Para ahondar en esta primera aproximación a nuestro problema de estudio, llevado a cabo en base al análisis de fuentes abiertas de información, y periodísticos referentes a la materia, se procuró llevar a cabo un estudio con un enfoque cualitativo-descriptivo con un diseño no experimental, una encuesta cuya unidad de análisis es el Analista de Inteligencia en Argentina. siendo la población encuestada: profesionales, estudiantes, asesores y formadores del sistema nacional de inteligencia, civiles, militares o policiales.

3.2. Análisis de la posible existencia de la “brecha” entre lo que la norma exige y la realidad actual de los actores del sistema de inteligencia nacional, que justifica la necesidad de una reformulación en el proceso de selección, formación, y capacitación de los nuevos actores.

Se consultó a los encuestados si se observa una brecha entre aquellas competencias requeridas para el puesto en Argentina, y aquellos perfiles que se postulan al mismo. Cómo puede acortarse la misma y si se conocen procedimientos que se instrumentalicen para garantizar que los mejores perfiles accedan al cargo de analista en Argentina.

Por consiguiente, gran parte de los profesionales consultados concuerdan con que: efectivamente se observa una disociación debido al no desarrollo profesional o técnico

con la actividad propiamente dicha; como consecuencia de que lamentablemente en el país el campo de la inteligencia en sus distintas dimensiones, ha sido empleada con fines políticos lejos de una visión profesional; que el fundamento se encuentra en las fuentes abiertas de este ir y venir en su estructura, la neutralización de la misión que debe tener la actividad y la no acreditación de saberes.

Por otro lado, la mayoría de los consultados creen que indubitablemente existe esa brecha, puesto que, para los actuales y anteriores postulantes para los organismos de inteligencia, es su adscripción a la ideología política, lo cual dista enormemente de la tarea del profesional formado en la materia, y desnaturaliza su función.

Por consiguiente, se asevera la existencia de una brecha ante la falta de oportunidades para que los analistas puedan desarrollar sus competencias. A decir que, existen varios analistas, y no hay posibilidades para la ejecución de actividades en pos de perfeccionar su expertise de análisis.

“Se trata de un coto muy específico y cerrado, hay muchos “lobistas” y pocos especialistas generalmente. El cargo de analista de inteligencia exige no solo formación, sino un estilo de vida”. Se afirma a su vez, por parte de los consultados, que se ha perdido la profesionalidad, no se desmitificado la actividad de inteligencia, lo cual impide una selección y los postulantes no poseen cabal conocimiento del cargo que aspiran ocupar, dado que la política ha denigrado la actividad de inteligencia, que hasta los cambios recientes la enorme mayoría de los analistas que ingresaban carecían de formación en la materia.

En cuanto a cómo aquella brecha puede disminuirse, varios de los profesionales consultados, sugirieron una serie de medidas a tomar. Como ser:

- Definir claramente y con mucha precisión, profundidad y pertinencia los requisitos buscados en los postulantes. Los que deben surgir de un muy alto nivel del conocimiento científico, epistemológico, metodológico y funcional de la inteligencia estratégica.
- Una clara reestructuración en nuevo sistema de inteligencia, con procesos selectivos más estrictos, con ámbitos de desarrollo técnico profesional. Lo que implica, pensamiento táctico y estratégico, con una lógica inversión en recursos humanos y materiales.
- Intervención de *head-hunters* en la tarea de reclutar perfiles. Que busquen en empresas y en universidades los sujetos que presenten las características

necesitadas. Lógica que aplicó en aquél entonces Sherman Kent para la búsqueda de los perfiles para la CIA norteamericana.

- Brindar formación de inteligencia a todo público, así los candidatos llegarán mejor preparados.
- A través de postulaciones competitivas, sin acomodados ni contactos. Con el consecuente salario competitivo que las exigencias del puesto y rol requiere.
- La única forma es una política de inteligencia que reclute y forme cuadros profesionales no adscriptos por sus ideas políticas.
- Convocar viejos profesionales de la materia para formar nuevas generaciones e interactuar con otras agencias.
- Interacción entre formadores académicos y organismos de inteligencia que demanden sus servicios.
- Voluntad y decisión para estructuración del sistema.

En cuanto a métodos de selección y perfilamiento, varios aducen sólo conocer aquellos que son tradicionales, como ser entrevistas personales y exámenes de los saberes generales. Pero que a su vez deberían ser repensados, incluyendo aspectos más actualizados, como conocimiento en nuevas tecnologías. En el presente se estarían implementando, en la actual SIDE, evaluaciones de competencias, técnicas de análisis, para conocer el perfil de los analistas. Pero que es una tarea bastante pendiente en la mayor parte de la región.

Es interesante observar que, surgió de algunas respuestas recopiladas, el concepto de que, si lo que se busca priorizar es el perfil profesional de los postulantes, éstos deberían ser egresados universitarios con amplia formación académica, y con posgrados especializados en formación de analistas.

Por otro lado, algunos simplemente contestaron afirmativamente el hecho de conocer técnicas perfilamiento para estos puestos, pero sin dar mayores detalles acerca de dicho proceso.

3.3. Evidenciar los requisitos básicos y criterios de evaluación que un procedimiento de selección para agentes del sistema nacional de inteligencia debe tener para garantizar transparencia y efectividad en el proceso de selección.

La ley N° 27.126 (2015), la cual otorga un encuadre jurídico, orgánico y funcional al sistema nacional de inteligencia, tiene como finalidad dar origen al

organismo que tendrá a su cargo la producción de Inteligencia Nacional, inteligencia militar y criminal.

Así mismo, la ley 25.520 y sus modificaciones (2001), dedica un apartado especial denominado “Del nuevo personal”, el cual insta a que en el sistema se aplique una profunda reformulación al proceso de ingreso del personal a la Agencia Federal de Inteligencia, actual SIDE. Reformulación, que, al momento de pensar el presente trabajo, se pone en duda con nuestros objetivos de estudio, generales y específicos.

A su vez cabe mencionar que, como se expuso oportunamente en el marco teórico, en este ir y venir de normativas que modifican esta estructura burocrática compleja, se siguieron derogando y hasta reestableciendo artículos y normas derogadas anteriormente por otras administraciones, reforzando esta idea de un trastornado sistema de inteligencia.

Desde la norma antes mencionada, la experiencia personal que nace de la observación de estos hechos, y de las entrevistas a los actores del sistema nacional de inteligencia, entre otros, es que nos propusimos llevar a cabo este trabajo de investigación final.

La figura central de nuestro trabajo es el analista de inteligencia. Analizaremos sus competencias y si estas están en concordancia con las tareas que la norma le asigna, (Ley 27126 Art.25 cap. 2) y estudiar si dichas destrezas o facultades que exige la norma son suficientes para llevar a cabo este tipo de trabajo.

A partir de estas preguntas problematizantes surge el problema: ¿Es posible llevar a cabo la instrumentalización de la reformulación del ingreso que la norma pide a partir de la aplicación de una evaluación de competencias profesionales y morales que el perfil requiere, y de esta manera saldar la brecha existente entre las competencias que requiere el puesto de analista de inteligencia y las que efectivamente tienen los profesionales que llevan a cabo estas tareas?

De esta manera, con nuestro estudio de campo, quisimos comprender aquellas necesidades de formación, capacitación y transparencia para la selección que el sistema nacional de inteligencia requiere. Y poder así hacer un diagnóstico lo más actualizado y aproximado posible, sobre qué tipo de capacitación y / o formación están recibiendo actualmente estos perfiles tanto los que ingresan como los que ya son parte de ella.

En este sentido la pregunta base de la cual partimos, fue, Si la persona consultada conoce la tarea que desempeña un analista en inteligencia en Argentina actualmente. El resultado que obtuvimos, fue el 100% conocía efectivamente el rol que este cumple dentro del sistema bajo análisis.

Otro aspecto consultado fue acerca de si el encuestado podría dar al menos seis requisitos, tres de índole técnico y tres de naturaleza actitudinal, como ser talentos intrínsecos del perfil del analista. Comenzamos, en esta oportunidad a obtener datos interesantes para el presente estudio. A saber, que las respuestas recolectadas arrojaron las siguientes descripciones:

- **De carácter técnicos:**

- Análisis y manejo de datos - manejo OSINT (fuentes abiertas de inteligencia) - formación seguridad, leyes, psicología, sociología, economía, etc. capacidad de análisis. Técnicas de planeamiento - formación que le permita el análisis complejo.
- Manejo de idiomas - Métodos de investigación (cualitativa y cuantitativa) - capacidad investigativa.
- Capacidad operativa - Capacidad de análisis - Formulación de Hipótesis - Elaboración informes.
- Experiencia en investigación académica y en redes sociales, formación en análisis estratégico y en inteligencia estratégica, conocimientos en Estrategia y RRII.
- Formación como Analista de Inteligencia en sus métodos y técnicas. Definir el campo de incumbencia profesional y perfeccionarse en él. Formación amplia que incluye Estrategia, Política, Relaciones Internacionales, Economía, Ciencias Psicosociales, y una vasta formación humanista.
- Buen desempeño en investigación con rigor científico; capacidad de aprendizaje y aplicación de metodologías y herramientas de análisis; capacidad de generar "camino nuevos" en el proceso de análisis de Inteligencia.
- Conocimientos mínimos sobre el tema que el analista va a analizar – conocimientos mínimos de ciencias aplicadas - lectura sistemática de diarios y revistas.
- Nivel de educación adecuado – al menos un curso de formación – asignación de tema de dedicación área geográfica o problema político estratégico para que sea su especialidad – realización de análisis con complejidades crecientes.

- **De carácter actitudinal:**

- Confidencialidad – detallista – habilidades interpersonales.
- Honestidad – disciplina – predisposición al aprendizaje continuo.

- Inteligencia emocional para llevar a la carga del puesto – capacidad de análisis y prospección – multidisciplinariedad – interés en varias áreas de conocimiento y curiosidad.
- Discreción – apertura mental.
- Constancia – insatisfacción intelectual.
- Creatividad – responsabilidad – racionalidad-
- Capacidad de trabajo en grupo, presencialmente y de manera virtual.
- Poder describir escenarios – elaborar proxys.
- Flexibilidad – mente abierta a críticas – capacidad de aprendizaje permanente.
- Capacidad de generar “camino” nuevos en el proceso de análisis de inteligencia.

Así mismo, se procedió a solicitar a los entrevistados, que describan aquello que el perfil requiere que no se logre obtener a través de una formación académica formal, y qué tipo de formación consideran que debe poseer el perfil. En esta línea, se obtuvo como resultado de la consulta la importante necesidad de que los perfiles logren obtener:

- Capacidad de observación y monitoreo de campo.
- Como así también que el perfil logre operar bajo el “mandato de la doble duda”: sistémica y sistemática.
- Poseer manejo de habilidades blandas. Por otro lado, el interés por el conocimiento. Por entender, comprender y saber, el cual suele ser algo innato del analista. Lo cual debe cultivarse a lo largo de la vida profesional del analista.
- La capacidad de adaptabilidad a diferentes entornos y esferas es indispensable para un buen analista de inteligencia, como así también la constancia y el método en la labor técnica profesional. Siendo todos estos atributos, cualidades y actitudes que por lo general no se logran obtener por medio títulos formales de grado.
- Competencias de cuyas características se enfoquen en:
  - 1- Manejo en la variedad de enfoques complejos,
  - 2- Capacidad preventiva y prospectiva, para diseñar escenarios futuros.
  - 3- El rigor científico, y adecuado nivel en el manejo de metodologías y herramientas propias que ayuden al perfil realizar análisis a futuro, retomándose en este aspecto el concepto de una formación con mirada en las prospectivas estratégicas. Una de las competencias más importantes que debe poseer el perfil es el de “ANALISTA TRANSDISCIPLINARIO”.

- 4- Poder diseñar escenarios de exploración,
- 5- Capacidad de análisis ante situaciones prácticas y de rápida resolución.
- 6- Posición omnicomprendiva de la realidad que lo circunda.

Resultó interesante a su vez observar que algunos consultados, incurrieron en un error de tipo conceptual. El de caer en la descripción de aquellas competencias propias de la inteligencia táctica u operativa, como ser conocimientos en: infiltración, seguimiento, sabotaje y obtención de información de manera cuasi clandestina. Competencias que no hacen a las requeridas para un analista, cuya función, como describimos es prácticamente cognitiva, es decir, propiamente dicha como un proceso mental, de pensamiento humano.

#### **4- Propuesta de intervención**

A razón de lo anteriormente expuesto, nos gustaría citar conceptualmente al Sr. Profesor Balbi R. Eduardo, del cual, a través del producto del intercambio de ideas, pudimos contar con su punto de vista sobre la materia que es motivo del presente estudio: “Complejidad, situaciones dinámicas e incertidumbre obligan a un análisis bajo rigurosidad científica, tanto como se pueda. Por ello, los analistas deben capacitarse y adquirir experiencia en el uso de metodologías y herramientas de análisis. Es importante comprender que existe una gran carencia y falencia de información del futuro, por lo que es responsabilidad de los analistas “construirla”. Por lo tanto, la primera tarea de un Director de Equipo de Análisis es elaborar el DISEÑO METODOLÓGICO para el caso particular. Dicho diseño metodológico deberá considerar la disposición o falencia de información, tiempo, experiencia analítica, aportes de expertos y especialistas, entre muchas otras cosas” (Balbi, 2024).

En base a lo diagnosticado anteriormente, en el apartado número 3, queremos primordialmente dejar en evidencia:

- La acuciante necesidad de un diseño procedimental efectivo y transparente en el proceso de selección de los analistas integrantes del Sistema Nacional de Inteligencia que achique la brecha existente entre las competencias requeridas y las competencias que poseen actualmente los analistas.
- Brindar un nuevo paradigma en cuanto a los instrumentos para la reformulación del ingreso, evaluación y detección de los talentos necesarios para este campo de acción netamente operativo. Por diseñar métodos de búsqueda,

Los analistas deberían tener no solo formación académica formal universitaria, sino que las instituciones propias promuevan una cultura organizacional con principios de trabajo ético. Es por ello que pretendemos dejar visibilizada la falta de, no sólo formación cabal en materia de análisis de inteligencia estratégica, sino también la falta de oportunidades para el desarrollo de la profesión.

Por lo que proponemos con el presente trabajo de investigación, abordar dos de los principales frentes, que son, a nuestra consideración, los problemas de fondo de la situación analizada:

A- El proceso de incorporación y pre-selección de los principales talentos al sistema nacional de inteligencia.

Proponemos lo esquematizado en la ilustración n°5. En el que se propone tener presente cuatro dimensiones básicas durante el proceso de reclutamiento del personal, coordinando una pormenorizada observación de alumnos asistentes a cursos referentes al ámbito de inteligencia, que además de poseer formación en otros ámbitos del saber, se muestran interesados en la materia.

Prestando especial atención a una serie comportamientos que, podrían ser indicios de la presencia de aptitudes clave para el puesto de analista:

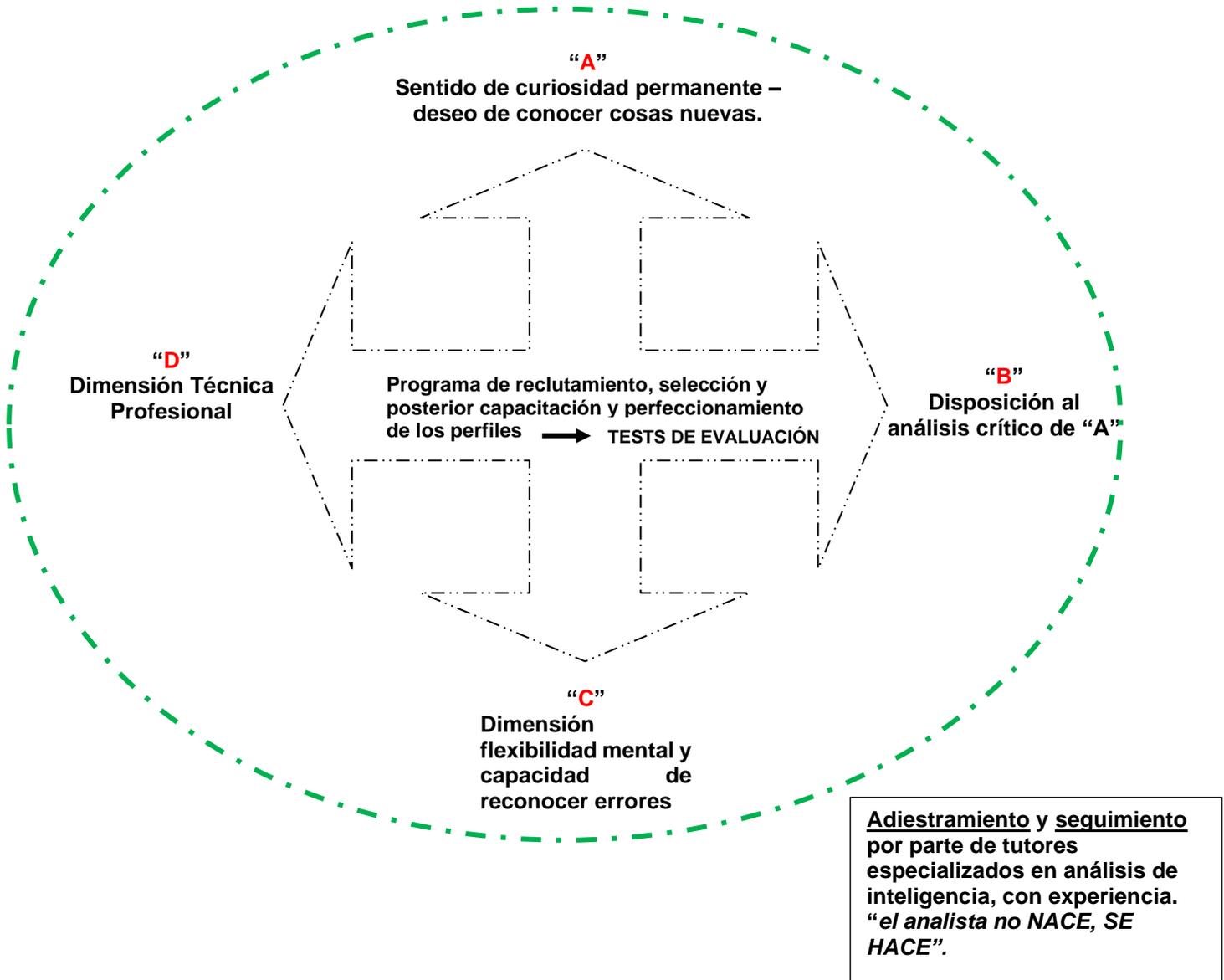
- Sentido de la doble duda: sistémica y sistemática ante el planteo de casos
- Curiosidad permanente.
- Responsabilidad con el manejo de información.
- Calidad y creatividad en los informes, más allá del contenido técnico.
- Sentido de curiosidad permanente en la aplicación del método científico en el proceso de análisis de inteligencia, sin que el mismo sea esclavo de los métodos, flexibilidad para pensar.

Que además, los tutores/observadores de los perfiles, sepan diferenciar entre el investigador científico y el analista de inteligencia. Siendo que este último lleva a cabo una labor con recursos muy limitados en un tiempo estricto y corto, sabiendo que la inteligencia es anticipación.

B- Cambio de perspectiva en la conducción de los organismos encargados de la producción de inteligencia.

Por último, que, en los organismos de inteligencia del país, encargados de la producción de la misma, evolucionen en la manera de reclutar a su futuro personal,

entendiendo que hoy la oferta debe ser abierta y llegar a todo aquél que le interese formarse en la materia. Es decir, teniendo una mirada corporativa, desde la eficiencia y efectividad en la manera de reclutar y formar a sus recursos humanos.



*Ilustración 12: Esquematización para el rediseño y planificación en la formación del personal abocado al análisis de inteligencia en Argentina. Fuente: Elaboración propia.*

## 5- Conclusiones:

Han proliferado los cursos, especializaciones, posgrados, capacitaciones, seminarios, charlas, etc. que abordan las problemáticas ligadas a la criminalidad organizada, delitos complejos de orden federal, la defensa nacional, la prospectiva e inteligencia estratégica.

Sin embargo, retomando la pregunta de investigación, que es motor del presente trabajo de investigación acerca de qué posibilidad hay de llevar a cabo la instrumentalización de la reformulación del ingreso que la norma pide a partir de la aplicación de una evaluación de competencias profesionales y morales que el perfil requiere, y de esta manera saldar la brecha existente entre las competencias que requiere el puesto de analista de inteligencia y las que efectivamente tienen los profesionales que llevan a cabo estas tareas; y en base a lo evidenciado por el presente trabajo de investigación, estamos en condiciones de dejar planteado que hasta el momento no se han logrado superar algunas brechas que al día de hoy existen tanto en el proceso de selección, como de capacitación y formación del analista de inteligencia en el país. Como así también en la concepción que se tiene tanto de la labor del analista como de aquellos organismos encargados de la producción de dicha información.

El desconocimiento del público en general en materia de inteligencia estratégica existe, y pareciera, al menos por ahora, no poder saldar la brecha que hay sobre cómo estos organismos trabajan, cómo forman a su personal, y cómo el mismo es reclutado para tales tareas. No hay información suficiente como para determinar que dicha tarea sea lo suficientemente transparente como para desmitificar la profesión del analista.

En cuanto a los objetivos específicos, pudimos dejar en evidencia la necesidad de,

1. La existencia de una brecha entre lo que norma exige en materia de formación y selección, y la falta oportunidades laborales para los futuros analistas, debido al halo de secretismo que encuadra al organismo rector del sistema.
2. Continuar con el análisis de la mencionada “brecha” entre lo que la norma exige y la realidad actual de los nuevos actores del sistema de inteligencia nacional, que justifica la necesidad de una reformulación en el proceso de selección, formación, y capacitación de los nuevos actores.

3. Replantear los requisitos básicos y criterios de evaluación, transparentes y perfectibles, para un adecuado procedimiento de selección de agentes y analistas del sistema nacional de inteligencia. El cual debe tender a garantizar la transparencia y efectividad en el proceso de selección.

A pesar de ello, existen hoy por hoy numerosos “think tanks”, en diversas instituciones, de las cuales los principales organismos encargados de la producción de inteligencia podrían sustentarse para captar talento y así mejorar el concepto que se tienen de las instituciones encargadas de la producción del cocimiento de interés para la Nación. Siendo esta la manera, quizás, de que la mencionada *brecha*, planteada como objeto de estudio del presente trabajo, reduzca su distancia entre lo requerido por el marco legal y la oferta de futuros analistas. Siendo así que acercaríamos a los centros de formación de los futuros analistas, a los encargados de gestionar el proceso de producción de la información y posterior análisis.

Para ello es fundamental que se lleve a cabo un giro de 180° en la manera de concebir la gestión de los recursos humanos en materia de inteligencia.

Siendo esta la única manera, la de contar con un sólido cuadro de profesionales bien formados, no sólo desde el punto de vista técnico-profesional, sino que también humano y ético; es que vamos a poder vivificar el sistema, hacerlo digno de ser aceptado por la sociedad argentina, para que ésta logre comprender la utilidad de la misma. Y no sólo relacionarla conceptualmente como una actividad de espionaje o, de operaciones ilegales. Sino que tiene una verdadera razón de existir.

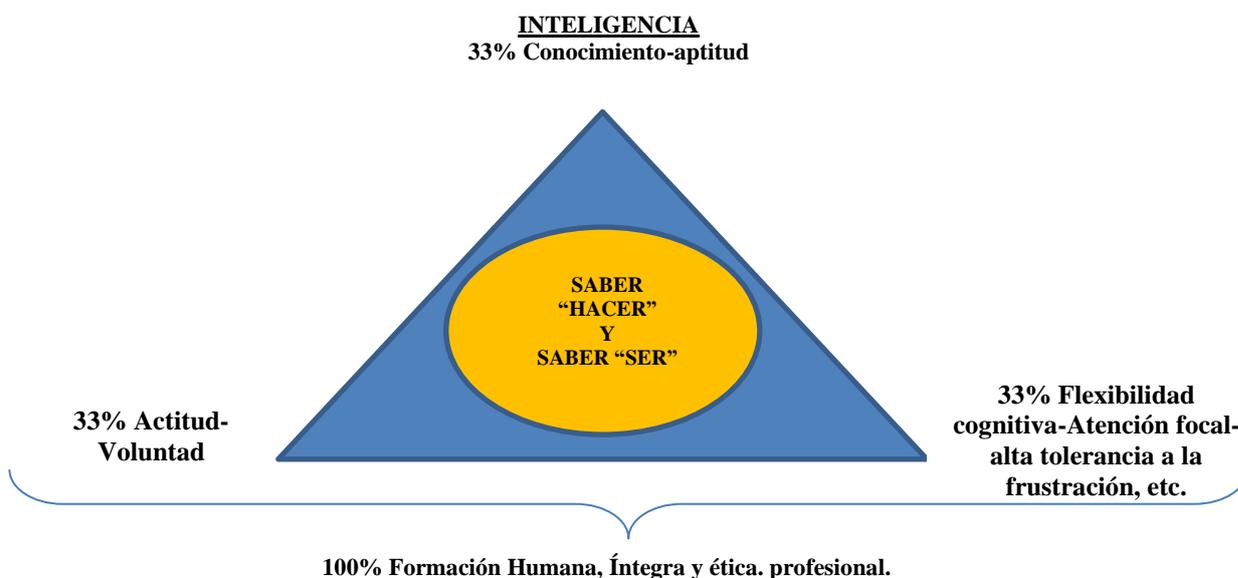
Pero dicha razón sólo le será otorgada a través de sus talentos humanos que harán del mismo una estructura respetable, con el acompañamiento de una política de formación y capacitación exigente y bien estructurada, que se mantenga a lo largo de los años, sea cual fuere la administración de turno.

Una reflexión que resulta válida y de ser aplicable en esta instancia final del presente trabajo, apelando a un concepto de la psicología social, es que, cuando poseemos un estado altamente burocrático (como lo es el estado argentino), es un estado en donde la habilidad y capacidad que más se busca entre los recursos humanos, es la de complacer constantemente a quien conviene por razones de orden político y acomodo. Y no la prevalencia del criterio humano, técnico y profesional. El sistema de inteligencia nacional, lamentablemente, ha tendido a ello lo últimos años.

Busquemos resignificar el talento humano que lo integra a través de procesos de formación y selección transparentes, auditables y criteriosos.

El sistema de inteligencia posee una limitación muy grande, siendo que se enfrenta a un halo de gran secretismo en todas sus instancias. En todo caso la disciplina del secreto, el sigilo y la reserva, debería estar mayormente relacionadas a las tareas que llevan a cabo en los organismos de inteligencia y al manejo de la información. No así en cuanto la selección y capacitación de su personal.

La investigación intenta dar relevancia al estilo de *formación integral* que debe poseer la persona que es contratada para el puesto. Las características morales, profesionales y humanas que éstas deben reunir para poder llevar a cabo un desarrollo óptimo de las delicadas tareas que tienen que cumplir.



*Ilustración 13: Perfil del Analista, equilibrio en la formación y una mirada hacia la capacitación a futuro. Fuente: De elaboración propia.*

Argentina es un país que debería contar con un sistema de inteligencia (civil, militar y criminal) integrado como para que a la sociedad entera que habita el territorio nacional de buena fe, le otorgue la credibilidad necesaria como para que el mismo sea respetado como tal.

Queremos dejar planeada la necesidad de que se lleven a cabo futuras intervenciones, interdisciplinarias, en relación al manejo de los recursos humanos de los organismos de inteligencia del país, ya que no hay manera, al menos por ahora, de que el

mismo rector, hoy SIDE, mejore si no se replantean mejoras en estos aspectos de esta estructura organizacional.

## 6- Bibliografía

- 1311/2015, D. (2015). NUEVA DOCTRINA DE INTELIGENCIA NACIONAL. 27.126, L. (2015). AGENCIA FEDERAL DE INTELIGENCIA. 2015.
- Alberto M. Cohen Lernoud, A. J. (2024). *La cuestión estratégica, análisis y coducción*. BUENOS AIRES: Instituto de Publicaciones Navales.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias, el diccionario*. Buenos Aires 2da edición: GRANICA.
- Balbi, E. R. (2024, octubre). Master en Relaciones Internacionales; es Diplomado en Altos Estudios Estratégicos, Diplomado en Metodología de Estudios Prospectivos y Diplomado en Comercio Exterior. (R. I. Marcos, Interviewer)
- Bonomo, L. D. (2004). LA REFORMA DEL ESTADO Y LOS RECURSOS HUMANOS: HACIA UNA MAYOR CALIDAD DEL EMPLEO PÚBLICO. *ASOCIACIÓN DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES* .
- Canon, D. (1980). *Intelligence and Ethics: The CIA'S Covert Operations* . Indiana: The Journal of libertarian studies .
- Devanna, C. (2024, Septiembre). El Gobierno avanza con una purga en la SIDE y hay preocupación por el impacto a futuro. *LA NACIÓN*.
- Heuer, R. y. (2015). *Técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia* . Madrid (España): Plaza Y Valdés .
- Infobae. (2015, agosto). Cómo la nueva SIDE reclta espías.
- John Casey, M. M. (2010). *Conducción y administración policiales*. Buenos Aires : PROMETEO.
- Kent, S. (1948). *Inteligencia Estratégica para la política mundial norteamericana*. Universidad de Yale.
- Ley 25.520 de Inteligencia Nacional - texto actualizado. . (2001, noviembre 27). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Ley 27.126. (2015, febrero 25). *Agencia Federal de Inteligencia* . Buenos Aires, Buenos Aires , Argentina.
- Lynch, A. B. (2022, julio 30). ¿Cuán inteligentes son los servicios de inteligencia? *Infobae*.
- Manuel, U. J. (2000). Sistema Nacional de Inteligencia Argentino, cambiar ya !
- Mariscal, S. -E. (2014). *El arte de la guerra, con notas de Enrique Mariscal* . Ciudad Autónoma de Buenos Aires : MAYA.
- Miguel Ángel Esteban Navarro, D. N. (2004). *Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia*. La Rioja: Universidad de La Rioja .
- Miguel Ángel Esteban Navarro, D. N. (2004). *Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia*. La Rioja: Universidad de La Rioja .
- Molina, F. R. (2024, JULIO). La oposición a Milei en el Congreso tumba una partida de 100 millones de dólares para los servicios de Inteligencia. *EL PAÍS*.
- NACIÓN, P. D. (2024, JULIO). *argentina.gob.ar*. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sistema-de-inteligencia-nacional>
- nación, P. d. (2024, JULIO). *Sistema de Inteligencia Nacional* . Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sistema-de-inteligencia-nacional>

- Nino, C. (2023). *Un País al Margen de la Ley. La anomia como componente de subdesarrollo argentino*. Buenos Aires: Sixlo XXI Editores.
- Prieto, J. H. (2010). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje. Docencia Universitaria basada en competencias*. . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Richards J. Heuer, J. (1999). *Psicología del Analista de Inteligencia*. Centro de Estudio de la Inteligencia - Agencia Central de Inteligencia .
- Richelson, J. (1989). *The U.S. Intelligence Community*. Nueva york: Harper Business 2da edicion.
- Richelson, J. T. (1988). *Foreign Intelligence organizations*. Massachusetts: Ballinger.
- Roselló, A. M. (2016). “Fundamentación teórica de la formación y desarrollo de los recursos humanos”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Somiedo, J. P. (2012). *El papel de la epistemología en el análisis de inteligencia* . Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Ugarte, J. M. (1995). *Inteligencia y Democracia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nueva Sociedad.
- Ugarte, J. M. (2023). Cambios recientes, en desarrollo o en perspectiva, legislación y estructuras en inteligencia lationamericana . *ENI*.
- Vitti, J. G. (2022). Inteligencia Nacional Argentina: funcionalidad y presupuesto. Sus impactos en la cultura de inteligencia (1989-2022). *Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 15.

## 7- ANEXOS

- Modelo de encuesta llevada a cabo para la recopilación de los datos.

### **La formación del Analista en Inteligencia Estratégica en Argentina.**

*La finalidad del siguiente formulario es comprender cuánto se conoce, en la medida de lo posible, acerca del reclutamiento, formación y capacitación de un Analista en Inteligencia estratégica en la República Argentina. El mismo forma parte de un trabajo de investigación para Especialización Icia. Estratégica y Crimen Organizado de la Universidad de Buenos Aires. Téngase presente que el siguiente formulario es completamente anónimo.*

- 1- ¿Conoce qué tareas desempeña la persona que ocupa el puesto de analista de inteligencia?**
- 2- ¿Podría mencionar al menos 6 requisitos mínimos que el puesto requiere? 3 requisitos técnicos/profesionales, 3 de carácter actitudinal (talentos intrínsecos del perfil).**
- 3- Escriba al menos 2 competencias que el perfil requiere que no se logren a través de una formación académica formal (grado - posgrado).**
- 4- ¿Cuáles son las competencias del perfil que no se adquieren por medio de una formación académica? ¿Qué tipo de formación considera Ud. tiene que poseer un Analista en Inteligencia Estratégica?**
- 5- ¿De qué manera se pueden verificar y/o corroborar en el postulante al cargo de Analista de Inteligencia competencias como integridad, discreción, prudencia, u otras que considere claves para el puesto?**
- 6- ¿Observa una "brecha" significativa entre los postulantes y los requerimientos que exige el puesto actualmente en Argentina? justifique en la medida de lo posible.**
- 7- ¿Cómo piensa Ud. que puede acortarse esa brecha?**
- 8- ¿Conoce de procedimientos y/o instrumentos que se utilicen actualmente para garantizar el correcto perfilamiento de los postulantes?**



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



**INFORME DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO FINAL INTEGRADOR DE LA  
ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y CRIMEN  
ORGANIZADO – (097 - FCE – UBA)**

**Autor del Trabajo: Especializando ROLDÁN ISAAC MARCOS**

**PROFESOR EVALUADOR: MG FEDERICO EDUARDO FLORES.**

Desarrollo

El trabajo presentado se denomina: El Perfil humano y profesional del analista en Inteligencia Estratégica en la República Argentina.

En su introducción y el tema de fondo es el perfil profesional de la formación en competencias aplicables a las actividades específicas en el área de la inteligencia estratégica.

En el abordaje del tema debo expresar, en mi entendimiento: “...es un tema esencial en este tipo de actividades de formación profesional, por el grado de aplicación en el desarrollo de las tareas en este ámbito laboral particular, partiendo del desarrollo del conocimiento en forma de aplicación práctica...”

Como elemento esencial y en su fundamentación, explica la interrelación y la importancia de la selección del personal.

Realiza una vinculación normativa entre la defensa y la seguridad interior, señalando esta como un eje que atraviesa diametralmente a todos los conocimientos que el ser humano ha podido desarrollar al presente: Relaciones internacionales, y cuestiones estratégicas, Ciencias políticas, Historia, Geografía, Derecho público/privado, tanto en el ámbito nacional como internacional, Normas contables, nacionales e internacionales, Altas finanzas internacionales, Psicología y psicología social, Epistemología, Antropología, Ciencias duras, Programación, informática, sistemas, etc.

Enuncia y brinda una visión instrumental e histórica al vincular las distintas dimensiones que hacen a la integración de los contenidos, haciendo un breve recorrido de la agenda normativa, no omitiendo el escenario político y formativo.

Es particularmente interesante porque centra el modelo de aprendizaje en los profesionales que eligen esta área del saber. Presenta a modo de desarrollo una breve explicación de la selección de datos y su valoración para producir conocimiento.

Describe en diferentes términos que la formación en este perfil profesional es difícil de desarrollar en contextos singulares, indudablemente hace mención a lo teórico instrumental y su resignificación y la construcción de competencias pasando por los nuevos escenarios y su complejidad

También menciona y explica o marca diferencia entre enseñar enseñando y aprendiendo, por eso explicita como debe entenderse el desarrollo de objetivos en forma general, particular y específico.

Las citas se corresponden con las ideas desarrolladas al largo de la producción, hay vinculación entre la teórica y el desarrollo propuesto.

Deja en claro como la capacidad humana necesaria para comprender y transformar la realidad también señala la necesidad de los procesos su validación confrontación y el error que hace

Las competencias están vinculadas con el saber hacer, vinculan la realidad con lo disciplinar y permite resolver problemas en los ámbitos laborales apelando no solo al conocimiento disciplinar sino a habilidades que trascienden como el espíritu crítico.

El trabajo es interesante, invita a la lectura, los aspectos de forma y fondo son los establecidos para la presentación de este tipo de trabajos de investigación.

**Calificación Propuesta: Distinguido - NUEVE (9)**

## **INTERVENCIÓN DEL PROFESOR DE TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR, MG JOSE LUIS PIBERNUS.**

- El TFI evaluado, reúne los procedimientos de metodología de investigación exigidos para el nivel académico de la carrera.
- Cumple con la Guía de la FCE establecida para TFE y con el Reglamento de Posgrado de la UBA.
- Desarrolló un excelente marco teórico, mediante una red de conceptos de selección, formación, capacitación, y también los relacionados al ámbito específico del contexto laboral, la inteligencia estratégica, el crimen organizado, seguridad y defensa.
- Fortaleció el diagnóstico mediante una adecuada indagación de normativas, páginas y el análisis de cuestionarios desarrollados ante alumnos y profesionales de la inteligencia.
- Se advirtió una excelente integración de contenidos de distintas áreas del posgrado, que le dan un excelente anclaje disciplinar, todo ello frente al complejo problema de la brecha existente entre una formación específica con la pertinencia y coherencia en la asignación de cargos y funciones en las agencias de inteligencia del sistema argentino.
- La propuesta de intervención es totalmente coherente y viable con el diagnóstico presentado.
- Propuesta de Calificación: **DISTINGUIDO, NUEVE (9).**

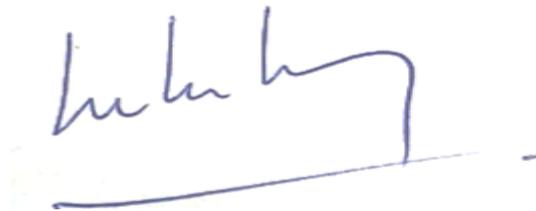
## **INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN INTELIGENCIA ESTRATEGICA Y CRIMEN ORGANIZADO:**

**Intervención Director Posgrado**

He dado vista al desarrollo de la presentación cuyas referencias han sido expuestas por los profesores Flores y Pibernus. Comparto sus estimativas. El trabajo describe un paisaje del proceso frecuente de desatención pública en la capacitación de especialistas en el campo de la Inteligencia, en sus distintos niveles y aplicaciones. Las observaciones que formula son verificables y coinciden con diferentes enfoques que ha estudiado en esta especialización. Es un glosario de deficiencias a corregir en el sistema de Inteligencia y por lo tanto, reporta un aporte de valor para su consideración por funcionarios políticos y técnicos.

**Calificación: DISTINGUIDO - NUEVE (9)**

**Observaciones:** Se recomienda su remisión a los organismos parlamentarios con incumbencia. Previo, debe ajustarse el formato del TIF de modo que se justifiquen espacios e ilustraciones



*Dr. José Ricardo Spadaro*  
*Dir Esp en Icia Est y Crim Org*  
*(097) – ENAP-FCE-UBA*