



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO
MILITAR CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA: Análisis de Inteligencia en el Ambiente Operacional.

TITULO: Diseño y Características del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto.

AUTOR: MY (EA) Héctor Mauricio NUÑEZ FLAHERTY

TUTOR: CR (EA) José María SPONER

AÑO: 2025

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

RESUMEN

La conducción, en todos los niveles impone al comandante la necesidad de disponer de la información precisa e inteligencia oportuna con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones, reducir la incertidumbre y evitar sorpresa. En este sentido, el Oficial de Inteligencia (G2) en el nivel Gran Unidad de Combate (GUC) y hacia niveles superiores dispone, además de la División o Departamento II – Inteligencia propio, de un órgano en apoyo denominado Centro Integrador de Inteligencia (CII), el cual tiene como misión general la de obtener, recibir, procesar y diseminar la información obtenida e inteligencia producida por los medios de obtención de los elementos desplegados o de los medios de ejecución de inteligencia.

El CII, conformado por una serie de analistas especialistas en las distintas técnicas y procedimientos propios del área de inteligencia, constituye un órgano auxiliar de importancia relevante, contribuyente a las etapas de planeamiento y ejecución de las operaciones, en la intención de otorgarle al G2 todos los elementos de juicio para que éste realice la Apreciación de Situación de Inteligencia (ASI) y determine principalmente las capacidades del enemigo y los efectos del ambiente geográfico sobre las propias operaciones y las de éste último.

En el nivel táctico, se lleva adelante un análisis de inteligencia procedimental, mediante el máximo empleo de productos gráficos, en los cuales los analistas tienen responsabilidad acotada a su la zona de interés del ambiente geográfico, las condiciones meteorológicas, el enemigo real y las medidas de seguridad de contrainteligencia.

En el nivel operacional los aspectos esenciales son el análisis de la situación estratégica que comprende los componentes geográfico, político, económico, psicosocial, transporte y telecomunicaciones, científico-tecnológico y militar, incluyendo este último la determinación del enemigo potencial, para ello entran en consideración el análisis de los factores componentes del ambiente operacional.

PALABRAS CLAVES

Diseño - Marco Legal – Inteligencia – Analistas – Conjunto

Índice

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: Bases Legales y Prescripciones Reglamentarias Vigentes.....	5
Marco Legal Vigente.....	5
Conceptos generales de Inteligencia.....	8
Conclusiones parciales del Capítulo I.....	10
CAPITULO II: Características y capacidades del CIIC y de los analistas.....	12
Definiciones doctrinarias del Nivel Operacional.....	12
Características y capacidades de un CIIC.....	15
Características del CIIC.....	15
Capacidades del CIIC.....	15
Características y capacidades de los analistas.....	17
Características personales de los analistas.....	17
Capacidades de los Analistas.....	18
Conclusiones parciales del Capítulo II.....	19
Capitulo III Misión y diseño del CIIC.....	21
Misión del CIIC.....	21
Diseño del CIIC.....	22
Conclusiones parciales del Capítulo III.....	28
Conclusiones finales.....	30
Referencias Bibliográficas.....	32

INTRODUCCIÓN

Las operaciones militares requieren un planeamiento integrado, coordinado y conjunto desde el tiempo de paz, para ello, es necesario contar con información precisa, pertinente y oportuna, disponiendo además de la capacidad para procesarla y obtener la inteligencia necesaria para la toma de decisiones y evitar la sorpresa.

El presente trabajo de investigación pretende realizar un aporte, demostrando la importancia de contar con un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto (CIIC) en el nivel operacional, organizado, equipado y adiestrado para permitir el apoyo al Oficial de Inteligencia Conjunto (C2) y a otros miembros del Estado Mayor, contribuyendo significativamente con la toma de decisiones por parte del comandante operacional.

El tema a investigar es mencionado en la doctrina militar conjunta, aunque solamente determina algunas misiones y capacidades del CIIC, resaltando que el mismo será brindado por el Elemento de inteligencia que se encuentra en apoyo, por lo que su diseño deberá ser *ad hoc*, impidiendo generar una organización que trabaje de manera sinérgica.

En su trabajo final de posgrado del año 2012, titulado Diseño de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto en apoyo al C2 de un Comando de Teatro de Operaciones, el Mayor JOSÉ MARÍA SPONER aborda la temática desde el punto de vista de la necesidad del diseño del CIIC de manera permanente para brindar el apoyo necesario de inteligencia en la toma de decisiones del comandante, como así también, el marco legal regulador del mismo y las capacidades y limitaciones de la organización.

El estado actual del tema denota que el CIIC en las Fuerzas Armadas Argentinas, no es un órgano que este conformado en tiempo de paz, por lo tanto, se estima a priori ineficiente ya que no se pueden obtener la anticipación y las alertas que corresponden para el nivel de conducción en cuestión, máxime por la ausencia de bases de datos de información básica y capacidad de procesamiento.

Las experiencias previas han demostrado la relevancia de contar con un CIIC que regule y coordine las actividades de inteligencia. Dicho organismo permitiría contribuir al planeamiento del esfuerzo de obtención de información, administrar eficientemente los medios disponibles y contribuir significativamente a garantizar el proceso la producción de inteligencia para la toma de decisiones.

Un ejemplo claro de la falta de una estructura de este tipo fue la Guerra de Malvinas, donde no existió un organismo que permitiera centralizar y analizar de manera

anticipada la información disponible, ni coordinar su producción durante el desarrollo del conflicto. Los elementos de inteligencia de las tres Fuerzas Armadas actuaron de manera aislada, sin compartir la información obtenida, e incluso enviando recursos de obtención a los mismos lugares, duplicando esfuerzos innecesariamente.

Otro caso ilustrativo fue la pandemia de COVID-19, que afectó al mundo desde fines de 2019 y, particularmente a la Argentina desde comienzos de 2020. A pesar de la conformación de los Comandos Conjuntos de Zonas de Emergencia (CCZE), la acción conjunta no se destacó en dicha operación, especialmente en lo referido al sistema de inteligencia de las Fuerzas Armadas. Nuevamente, se evidenció una falta de coordinación en los esfuerzos de obtención y análisis de información, lo que derivó en resultados dispares en cuanto al procesamiento de la misma.

La doctrina conjunta, determina que el CIIC debe analizar los componentes del ambiente operacional, como también las capacidades, vulnerabilidades del enemigo real o potencial y las medidas de seguridad de contrainteligencia a adoptar en el teatro de operaciones.

El PC 10 – 01 Estado Mayor Conjunto en un Teatro de Operaciones se refiere al CIIC de la siguiente manera:

El Centro Integrador de Inteligencia Conjunto se establece dentro del ámbito de la Jefatura C2 - Inteligencia, a fin de contribuir con las funciones de Información, Inteligencia, C2 y protección de fuerzas y para integrar las capacidades de Inteligencia de los componentes de un TO. Debe contar, por lo menos, con la presencia de personal de las Jefaturas de Operaciones (análisis de blancos, despliegue de las propias unidades, etc) e Inteligencia. (PC - 10 – 01, 2021, p. 56)

La doctrina además menciona las responsabilidades del CIIC, destacando la producción de inteligencia del ambiente operacional y la conformación del CIIC dependiente de la unidad de apoyo.

La conformación del mismo *ad hoc*, implica que el personal que se especializa en estudio específico de cada una de las fuerzas presente falencias en el desarrollo de las actividades a realizar, ya que los componentes a analizar son diferentes a nivel conjunto y el personal de analistas no cuentan con una capacitación especial para el caso, ni tampoco, con una visión multidimensional del asunto que le permita abordar sin sesgos las problemáticas que pueden surgir del trabajo con las otras fuerzas.

Partiendo del análisis anteriormente expuesto, y en línea con la necesidad de fortalecer la capacitación del personal de inteligencia en el ámbito conjunto, resulta

pertinente destacar una iniciativa reciente del Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas. Durante el presente año, dicho instituto ha iniciado el dictado del primer Curso Conjunto de Inteligencia de Nivel Operacional (CCINO), dirigido a oficiales. El objetivo principal de esta capacitación es prepararlos específicamente para realizar análisis en el entorno operacional, dotándolos de las herramientas conceptuales y metodológicas fundamentales que les permitan enfrentar los desafíos emergentes en escenarios complejos y dinámicos propios del nivel operacional.

Esta propuesta académica refuerza la necesidad de unificar criterios y procedimientos, además de fomentar una visión integral y coordinada de las operaciones, permitiendo integrarse eficazmente en estructuras combinadas y contribuir activamente a la producción de inteligencia útil, oportuna y confiable. Asimismo, sienta las bases para futuras instancias de formación conjunta, indispensables para la evolución de un sistema de inteligencia más eficiente, articulado y adaptado a las demandas del contexto estratégico actual.

Lo expuesto precedentemente lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la organización que debería poseer un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto, y cuales sus características distintivas?

La hipótesis establece que el nivel operacional debe contar con un CIIC conformado desde tiempo de paz con analistas de inteligencia, adiestrados e instruidos, con la capacidad de analizar los diferentes componentes del ambiente operacional, integrarlos y producir inteligencia.

El objetivo general es identificar cual sería la organización preliminar y características de un CIIC y cuales las capacidades de sus analistas. Para el logro de dicho objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos:

Inicialmente analizar los aspectos legales que limitan el análisis de los componentes del ambiente operacional, fundamentando el respaldo doctrinario y legal, el segundo objetivo es determinar las capacidades y características del personal de analistas de inteligencia, el último objetivo consiste en proponer la estructura del CIIC sobre la base de un diseño coherente en lo referido a recursos humanos.

Los medios materiales y tecnológicos con los que debería disponer el CIIC excede el tema acotado del presente trabajo, motivo por el cual podrá ser producto de un análisis posterior.

La metodología a emplear se centrará en un análisis bibliográfico de normas legales, reglamentaciones, doctrina conjunta y específica vigente de cada una de las

Fuerzas Armadas, con respecto al abordaje de la organización se analizarán textos vistos durante la cursada de la Escuela Superior de Guerra, de Henry Mintzberg, Peter Senge, Alfredo Faraj, Henri Fayol y trabajos relacionados a la temática. La investigación se realizará por un método descriptivo y exploratorio, teniendo como objetivo exponer la situación actual y relacionarlo con la base bibliográfica anteriormente mencionada. Una vez finalizado el análisis se buscará la adecuación en relación con los avances que presentan los escenarios de los conflictos y necesidades actuales de la fuerza.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero se expondrán la determinación de las bases legales y su comparativa con la reglamentación vigente, en el segundo capítulo se abordará la temática de la necesidad de las características y capacidades con las que debe contar el centro Integrador de inteligencia conjunto y sus respectivos analistas, y por último, en el tercer capítulo, determinar la misión general y la estructura con el planteo de una magnitud aproximada. En este sentido cabe destacar que solo se contemplará en la determinación de la estructura, aquellos puestos relacionados a la producción de inteligencia, sin contemplar en detalle el soporte logístico de Personal y Material, los que podrán ser motivo de otro trabajo de investigación.

Capítulo I – Bases Legales

Finalidad del Capítulo

El presente capítulo tiene como finalidad examinar en profundidad el plexo normativo, incluyendo la doctrina vigente que regula y orienta la producción de inteligencia en el ámbito de las operaciones dentro en el nivel operacional, con especial énfasis en su aplicación a la organización y funcionamiento de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto. A tal efecto, se abordan en primer término las normativas legales que estructuran y delimitan las competencias, funciones y alcances de los organismos de inteligencia de las Fuerzas Armadas, destacando los principios de acción conjunta, eficiencia operativa y centralización del esfuerzo de inteligencia que subyacen en leyes como la Ley de Defensa Nacional, la Ley de Inteligencia Nacional y la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, entre otras disposiciones y resoluciones complementarias.

Posteriormente, se analizan los fundamentos que definen los conceptos, estructuras y dinámicas del sistema de inteligencia militar conjunto, enfatizando el papel de la inteligencia como una función permanente, integrada y esencial para la conducción operacional, tanto en tiempo de paz como en situaciones de conflicto. Asimismo, se estudia la importancia de contar con un CIIC capaz de procesar, y difundir de manera eficiente la información obtenida por múltiples fuentes de distintas naturalezas, asegurando el apoyo al proceso de toma de decisiones en todos los niveles de conducción.

Finalmente, el capítulo propone una visión integradora, articulando aspectos legales y doctrinarios con el propósito de fundamentar la creación de un CIIC.

Sección I - Marco Legal Vigente

Con respecto a las normativas legales vigentes, en esta sección se analizarán aquellas leyes y resoluciones que se refieren al tema de análisis.

Ley de Defensa Nacional Nro 23.544:

La normativa establece que la producción de inteligencia en el nivel estratégico militar estará a cargo del organismo de inteligencia que se integrará con los organismos

de inteligencia de las Fuerzas Armadas y que dependerá en forma directa e inmediata del Ministro de Defensa. (Ley de Defensa Nacional - Nro 23544 – Art 15)

Además, determina como están constituidas las fuerzas armadas resaltando que su organización y funcionamiento se inspirarán en criterios de organización y eficiencia conjunta, unificándose las funciones, actividades y servicios cuya naturaleza no sea específica de una sola fuerza. (Ley de Defensa Nacional - Nro 23544 – Art 21)

Ley de Inteligencia Nacional Nro 25.520:

Esta ley enuncia que los organismos de inteligencia de las Fuerzas Armadas tendrán a su cargo la producción de la inteligencia estratégica operacional y la inteligencia táctica necesarias para el planeamiento y conducción de operaciones militares y de la inteligencia técnica específica. (Ley de Inteligencia Nacional Nro 25.520 - Art 10)

Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas:

En el artículo 4, versa que la reestructuración y modernización de las fuerzas armadas, asegurará fundamentalmente Comandos y Estados Mayores capacitados y entrenados permanentemente para conducir operaciones, la realización de estudios, planeamiento y apoyo a la conducción en los niveles de: estrategia militar, estrategia operacional y táctica superior (Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas Nro 24.948 – Art 4)

También manifiesta que tanto en la previsiones estratégicas de organización, el equipamiento, la doctrina y el adiestramiento se dará prioridad al accionar conjunto y a la integración operativa de las fuerzas, así como con las fuerzas de seguridad en sus funciones de apoyo (Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas Nro 24.948 – Art 5)

A su vez expresa que la organización a definir procederá a dividir el territorio en áreas estratégicas dotadas de un comando, de carácter conjunto con la misión de realizar estudios y previsiones de carácter estratégico operacional y de elaborar las doctrinas aptas para el área estratégica correspondiente (Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas Nro 24.948 – Art 8)

Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional - sobre la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas:

El Instrumento Militar de la Defensa Nacional sólo resultará apto y eficaz para el cumplimiento de su misión si se lo concibe, planifica y ejecuta como 'instrumento integrado', razón por la cual la acción militar deberá entenderse necesaria e ineludiblemente como acción integrada, ello se refiere a la acción conjunta, incluso en aquellos casos en los que por el ámbito en que ésta se desarrolle y/o por las características propias de la operación en cuestión, la misma deba ser ejecutada por una fuerza específica en forma exclusiva. (Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional)

Es principio fundamental entender al Instrumento Militar de la Nación como instrumento integrado, cuya naturaleza, concepción, organización y doctrina de empleo se ajuste a la acción conjunta como criterio básico y esencial para la obtención de la máxima capacidad operacional. En función del cumplimiento de las misiones asignadas al Instrumento Militar de la Defensa Nacional y como condición primaria para un accionar militar eficaz, la acción conjunta debe ser entendida y ejecutada como el empleo coherente, coordinado y sistemático de todos los medios y recursos con que cuenta cada fuerza armada en forma específica, empleo concebido a partir del control y de la gestión integral y centralizada de la totalidad de dichos medios y recursos militares disponibles por el conjunto de organismos que conforman el sistema de Defensa Nacional. (Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional)

Este carácter ineludiblemente conjunto del Instrumento Militar implica a las diversas cuestiones de doctrina, de planeamiento, de diseño de fuerzas, de adiestramiento y de operación militar propiamente dicha, razón por la cual deberá avanzarse en la elaboración del Planeamiento Estratégico Militar, con sus supuestos básicos de doctrina militar conjunta, planeamiento militar conjunto y adiestramiento militar conjunto, y asimismo también en las modificaciones y readecuaciones necesarias de las estructuras orgánico funcionales de cada una de las fuerzas como presupuestos iniciales de evolución hacia un Instrumento Militar integrado y efectivamente conjunto. (Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional).

Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381:

Los estados mayores del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea solo podrán realizar inteligencia de nivel estratégico operacional y táctico sobre los componentes

geográficos, de transporte, telecomunicaciones y científico-técnico, solamente en los casos que éstos incidan y/o estén relacionados con el accionar militar. (Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381 – Art 11)

Considérese como Inteligencia Estratégica Operacional al nivel de inteligencia que se refiere al conocimiento, en todo tiempo, de las capacidades debilidades de los enemigos u oponentes reales o potenciales, especificados explícita y oportunamente por los niveles de conducción superiores, que se consideren puedan influir en el empleo de los propios medios y en los ambientes geográficos de interés para el planeamiento y la conducción de las operaciones militares. (Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381 – Art 14)

Sección II - Conceptos Generales de Inteligencia

Es fundamental hacer referencia a conceptos doctrinarios que contribuyen a comprender el contexto en el cual se debe llevar a cabo el diseño CIIC.

El PC 12 – 01 Inteligencia Para la Acción Militar Conjunta define a la acción militar conjunta como el empleo de fuerzas militares para cumplir una misión, ejecutada por dos o más fuerzas, bajo un mismo comando y para el cumplimiento de una misma misión. Dicho comando de carácter conjunto, requerirá para el planeamiento y ejecución de sus operaciones, una inteligencia precisa y oportuna acorde a las exigencias y alcance que impone dicho nivel de la conducción para la ejecución de las operaciones militares, tanto en la paz como en la guerra. (PC 12 - 01 - 2021 - p 1)

Además, el mismo reglamento establece que la Inteligencia para la acción militar conjunta deberá estar en capacidad de responder requerimientos de carácter operacional y estratégico militar, en todo aquello que se relacione con el empleo efectivo del instrumento militar y las previsiones correspondientes al planeamiento de mediano y largo plazo. (PC 12 – 01 – 2021 - p 1)

Los conceptos anteriormente mencionados identifican dos aspectos que son necesarios destacar. El primero al hacer referencia a un comando único conjunto de dos o más fuerzas armadas, y el segundo, la necesidad de contar con inteligencia en todo momento para la toma de decisiones y el planeamiento.

Con respecto al apoyo de inteligencia a la acción militar conjunta, esta reglamentación menciona que se realiza a través del ciclo de inteligencia cuya gestión y administración será responsabilidad de la dirección general de inteligencia estratégica

militar conjunta de las fuerzas armadas. Para ello, coordinará a todos los órganos y medios de inteligencia integrantes del sistema de inteligencia militar conjunto (PC 12 – 01 – 2021 - p 2)

Cabe aclarar que el apoyo de inteligencia debe realizarse tanto en las operaciones en tiempo de paz como en la guerra, con las diferencias y componentes de la situación que correspondan en cada ambiente operacional, dado que en ambos contextos debe realizarse un proceso de toma de decisiones y el mismo implica la necesidad de contar con el asesoramiento y asistencia desde el punto de vista de inteligencia que la misión impuesta demande. (PC 12 – 01 - 2021 - p 2)

Es importante señalar como en este último párrafo se resalta la importancia del apoyo de inteligencia tanto en la paz como en la guerra, por tal motivo se considera que el centro integrador de inteligencia conjunto debe ser constituido de manera permanente y no solo en casos que la situación que se presente así lo requiera.

Con respecto al sistema de inteligencia militar conjunto que se menciona en párrafos anteriores, la doctrina de inteligencia conjunta hace referencia de dicho sistema remarcando que la inteligencia militar conjunta requiere del accionar coordinado, integrado y sincronizado de órganos de dirección y medios de ejecución pertenecientes a diferentes fuerzas y comandos operacionales y comandos estratégicos operacionales. Por tal motivo, su materialización requiere de un sistema que precisamente, esté orientado a lograr los efectos referidos a fin de optimizar el empleo de todos los elementos de inteligencias vinculados, concentrando los esfuerzos diversos y respondiendo a las necesidades concretas de los máximos responsables de la toma de decisiones. (PC 12 – 01 - 2021 - p 3)

De esa forma se explica y fundamenta la existencia del sistema de inteligencia militar conjunto, cuyos elementos componentes e interrelacionados harán factible la adquisición de información planificada y ordenada, y una producción y difusión de inteligencia oportuna y eficiente. (PC 12 – 01 - 2021 - p 3)

Partiendo de esta definición, se establece que el sistema de inteligencia está compuesto por órganos de dirección y medios de ejecución de inteligencia, solo se hará un enfoque sobre los órganos de dirección que es donde se centrará el estudio del presente trabajo, los cuales podrán ser Departamentos, direcciones o grupos de inteligencia, según a la magnitud de elemento y entendiendo que este subsistema es el encargado de dirigir los esfuerzos de los medios de ejecución de inteligencia, procesar la información obtenida y producir la inteligencia requerida para el planeamiento y

conducción de las operaciones, dirigir, coordinar y controlar las medidas de seguridad de contrainteligencia (MSCI) especialmente en la zona de retaguardia y, diseminar y usar la inteligencia resultante. (ROD 11 - 01 – 2008- p 17)

La reglamentación del planeamiento para la acción militar conjunta nivel operacional, establece que en el ambiente operacional se deben analizar las variables operacionales básicas: político, militar, económico, social, Información, Infraestructura, consideraciones civiles. (PC 20 – 01 - 2019 - p 41)

En lo referente al centro integrador de inteligencia conjunto, que es el elemento que se encuentra en apoyo al departamento de inteligencia, la doctrina determina como finalidad que es un elemento diseñado, organizado, equipado e instruido que permite integrar en forma sistémica la información e Inteligencia proveniente del canal de Comando o canal técnico, y de los medios de obtención de los distintos Componentes, aquellos a disposición del Comandante Operacional, así como de la información emanada del nivel Estratégico Militar. (PC 20 – 01 - 2019 - p 63)

En la misma doctrina de inteligencia para la acción militar conjunta establece características del centro integrador donde se resaltan dos principales:

La integración de la información proveniente de una multiplicidad de medios de obtención de información y de sensores, presenta dificultades varias al momento de brindar un adecuado asesoramiento y asistencia a los Niveles Estratégico Militar y Operacional. (PC 20 – 01 - 2019 - p 63)

A fin de permitir y facilitar dicha integración, será necesario centralizar su gestión a través de un solo elemento de Integración de Inteligencia en apoyo. (PC 20 – 01 - 2019 - p 63)

Sección III - Conclusiones Parciales

El marco legal vigente establece un enfoque claro de la manera en que deben diseñarse, organizarse, capacitarse y emplearse los componentes de las Fuerzas Armadas hacia la integración y la acción militar conjunta, sumado a ello se enfatiza que la producción de inteligencia debe ser un esfuerzo colectivo y eficiente entre los diferentes medios de las fuerzas armadas, remarcando la importancia de la coordinación y la integración en todas las operaciones militares.

Las normativas destacan la necesidad de que todas las actividades de inteligencia sean conducidas bajo un comando único y conjunto, lo que sugiere un enfoque sistemático y coherente en la planificación y ejecución de misiones.

La creación de un centro integrador unificaría la información de múltiples fuentes de distinta naturaleza, lo que permitirá un asesoramiento más efectivo.

La centralización de la gestión de inteligencia es considerada esencial para superar las dificultades inherentes a la diversidad de fuentes de información y otorgarle a los comandantes y estados mayores herramientas precisas y confiables para la toma de decisiones.

En síntesis, el marco legal respalda la presencia de un elemento de apoyo de inteligencia permanente que permita la anticipación en vez de la reacción ante una crisis, subrayando la necesidad de que la inteligencia se encuentre disponible tanto en tiempos de paz como en situaciones de conflicto y guerra.

El plexo normativo actual brinda un sólido fundamento para avanzar en el diseño e implementación de este tipo de capacidades, orientadas a consolidar un instrumento militar nacional más eficaz, coordinado y preparado para enfrentar los desafíos contemporáneos del ambiente operacional, en el marco de la permanente evolución de los conflictos armados, donde la disponibilidad de medios y avances tecnológicos exigen organizaciones más veloces en cuanto a la capacidad de obtener información útil y procesarla en oportunidad.

Capítulo II – Características y Capacidades del CIIC y de los Analistas

Finalidad del Capítulo

Determinar las características y capacidades del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto, como así también, la de sus analistas.

El propósito del presente capítulo es realizar un análisis necesario, desde una perspectiva doctrinaria y operacional, el rol, las características y las capacidades esenciales del CIIC, con el objetivo de establecer los fundamentos teóricos que justifiquen su diseño. Para ello, se examinan en primer término las definiciones doctrinarias vinculadas a dicho nivel, entendido como el nexo entre el nivel estratégico militar y el táctico.

En segundo lugar, se desarrolla una descripción detallada de las características estructurales y capacidades funcionales que debe reunir un CIIC para operar con eficacia en ambientes operacionales complejos, considerando además las cualidades de los recursos humanos necesarios. Asimismo, se profundiza en el perfil de los analistas de inteligencia, destacando las competencias profesionales, personales y técnicas que estos deben poseer para transformar información en inteligencia útil, en apoyo a la toma de decisiones del comandante operacional.

En relación con sus características, la reglamentación PC 12-01 incluye un apartado referido al CIIC; sin embargo, su desarrollo no detalla de manera exhaustiva cuáles deberían ser dichas características, lo que genera un vacío informativo que dificulta establecer con precisión los atributos que este debería contemplar durante su diseño.

Sección I - Definiciones Doctrinarias del Nivel Operacional

En relación al nivel en el cual operará el CIIC, se expondrán las diferentes definiciones relacionadas al nivel operacional y aquellas relacionadas al tema del presente trabajo.

En lo que respecta al nivel operacional la doctrina lo define como el que enlaza o conecta al Nivel Estratégico Militar con el Nivel Táctico. Desde la paz hasta la resolución del conflicto se concentra en el planeamiento y ejecución de maniobras operacionales y apoyo logístico al comandante del Teatro de Operaciones (TO), para

colocarlos en la mejor situación para contribuir al logro del estado final operacional (EFO). (PC 20 – 01 - 2019 - p 4)

Además, agrega que en este nivel se llevan a cabo las campañas, que son planeadas en una secuencia determinada y se concretarán a través de enfrentamientos en el nivel táctico. Todas las actividades militares incluidas en el Plan de Campaña, se traducen en un Diseño Operacional Particular. (PC 20 – 01 - 2019 - p 4)

La doctrina aclara que este nivel es en esencia conjunto, puesto que en él participan dos o más FFAA bajo el comando unificado de un comandante de nivel operacional designado, que asegura la Acción Militar Conjunta y la unidad de esfuerzo en pos del objetivo. (PC 20 – 01 - 2019 - p 4)

La doctrina establece que el nivel operacional proporciona el enlace crucial entre los objetivos estratégicos y el empleo táctico de las fuerzas del TO, en este sentido las operaciones militares incluidas en el plan de campaña se traducen en un diseño operacional particular. (PC 20 – 01 - 2019 - p 4)

El nivel operacional es un nivel de planeamiento y ejecución. El planeamiento puede tratar sobre contingencias o eventos a prever (planeamiento deliberado) o bien de crisis. (PC 20 – 01 - 2019 - p 5)

En particular cada comando de componente está integrado por miembros de su propia fuerza –salvo los oficiales de enlace– estos comandos tienen en cuenta la naturaleza y esencia conjunta de las operaciones, teniendo en cuenta que los planes que se elaboren para el nivel táctico específico estarán vinculados y coordinados con los otros comandos subordinados, siendo conducidos en forma conjunta, para la obtención del Estado Final Operacional (EFO). (PC 20 – 01 - 2019 - p 5)

En síntesis, este nivel no solo actúa como conexión entre lo estratégico y lo táctico, sino que también permite integrar y coordinar eficazmente las capacidades de las distintas fuerzas, garantizando coherencia en la conducción de las operaciones. La esencia conjunta del nivel operacional implica que cada acción táctica responde a un propósito mayor, previamente definido, y que todas las unidades subordinadas operan con una visión común orientada al logro del Efecto Final Operacional (EFO). Así, el éxito en este nivel depende del planeamiento detallado, de la relación y congruencia con los objetivos planteados por la estrategia militar y de la flexibilidad para adaptarse a escenarios cambiantes en el marco de la dinámica que impone un escenario como la guerra.

En relación al ambiente operacional (AO) la reglamentación vigente lo menciona como al conjunto de condiciones y características que existen en forma estable y semiestable en una región. (PC 12 – 01 - 2021 - p 27)

Forman parte del AO: la influencia de la política y la estrategia militar y nacional, el ambiente geográfico, los factores militares, las características de la lucha, los sistemas de armas que pueden emplearse, los factores sociales, los medios de comunicación y su influencia en la opinión pública, la composición y capacidades de las fuerzas enemigas o voluntades inteligentes en oposición; y el marco de la conducción militar. (PC 12 – 01 - 2021 - p 27)

La comprensión del AO, en términos de las relaciones que se dan entre los componentes que lo conforman, permite a un Comando Operacional identificar mejor el problema, anticipar acciones y prever resultados potenciales. (PC 12 – 01 - 2021 - p 28)

El AO presenta un importante grado de complejidad resultante de las numerosas variables y factores que lo componen y el carácter multidimensional que adquiere. En consecuencia, el AO como espacio en donde se desarrollan las operaciones militares requiere de un estudio desde una perspectiva sistémica y holística que permita a las fuerzas conjuntas interactuar y adaptarse rápidamente a los cambios que en el mencionado entorno puedan producirse. La importancia del abordaje holístico radica en la descripción de relaciones e interacciones directas o indirectas dentro y entre los diversos sistemas y como estos se encuentran integrados. (PC 12 – 01 - 2021 - p 28)

El AO es la conjunción de circunstancias, condiciones e influencias que afectan el empleo de los medios a disposición y sus capacidades, incidiendo en forma relevante sobre las decisiones del comandante. (PC 12 – 01 - 2021 - p 28)

Para sintetizar, el ambiente operacional posee condiciones, variables y factores que influyen directamente en la conducción de las operaciones militares y que deben ser analizadas con anticipación para permitir al comandante su comprensión y anticipar acciones, identificar problemas y prever resultados, por ello es necesario extender el análisis más allá de lo puramente militar.

Dada su complejidad y naturaleza multidimensional, el AO debe analizarse desde una perspectiva sistémica y holística, considerando también actores neutrales y dimensiones no estrictamente militares, para evitar efectos no deseados y apoyar la toma de decisiones eficaces.

Sección II Características y Capacidades del CIIC.

Características del CIIC.

Teniendo en cuenta la complejidad del ambiente operacional y la diversidad de factores que comprende, el CIIC deberá poseer características esenciales que le permita operar en todo tiempo, es decir en la paz y en la guerra. Teniendo en cuenta lo analizado hasta el momento, se proponen las siguientes características y capacidades.

Interdisciplinario: El CIIC deberá contar con expertos de diversas disciplinas (inteligencia militar, ambiente geográfico, cibernética, política, económica, entre otras). Esto permite abordar la situación desde diferentes perspectivas.

Seguridad y protección de datos: La seguridad de la información es una prioridad fundamental. Los datos sensibles se manejan bajo estrictas medidas de seguridad de protección para evitar filtraciones o manipulaciones.

Capacidad tecnológica: Deberá disponer de tecnologías avanzadas para la gestión de la información, sistemas de comunicación encriptados, plataformas de análisis de datos y herramientas de visualización. Esto garantizará que toda la información pueda ser procesada y compartida de manera eficiente.

Coordinación: El CIIC, mediante su planeamiento de obtención, deberá coordinar los esfuerzos de los medios que dispone. La colaboración entre diferentes agencias y actores es esencial.

Flexibilidad: para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, como nuevas amenazas o variaciones en la tecnología. Además, deberá poseer la capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones como pueden ser operaciones militares o de protección civil.

Capacidades de predicción: Utilizará modelos predictivos y análisis de tendencias para prever eventos potenciales, lo cual es esencial para anticipar y prevenir posibles escenarios.

Capacidades del CIIC.

El Centro Integrador de Inteligencia Conjunto debe estar en capacidad de recopilar, procesar y analizar información del ambiente operacional, producir y

diseminar inteligencia a los usuarios correspondientes, asegurando la oportunidad y pertinencia de los productos resultantes.

Las capacidades específicas del CIIC pueden variar de acuerdo con la misión, nivel organizacional y recursos disponibles, deberá contar en todo momento con un conjunto mínimo de capacidades esenciales que le permitan operar eficazmente bajo cualquier circunstancia. Estas capacidades son:

Recopilación de información: Recopilará datos de diversas fuentes: abiertas (como medios de comunicación y redes sociales), humanas, de señales (interceptaciones de comunicaciones), de imágenes (satélites, drones), entre otras.

Análisis de la información: Con la información recopilada, el CIIC deberá llevar a cabo análisis multidisciplinarios que permita convertir esos datos en inteligencia procesable. Esto incluye la identificación de patrones, la evaluación de riesgos y la predicción de posibles amenazas.

Interoperabilidad entre agencias: Tener la capacidad de integrar información brindada de diferentes organismos, como fuerzas armadas, agencias de inteligencia, servicios de seguridad y organizaciones gubernamentales. Esto implica que pueda compartir y recibir información en tiempo real para una toma de decisiones eficiente y coordinada, manteniendo la confidencialidad y el principio de necesidad de saber.

Procesamiento en tiempo real: El CIIC deberá ser capaz de procesar y analizar grandes volúmenes de información de forma rápida, lo que le permite actuar en tiempo real ante situaciones emergentes.

Gestión de crisis: Tienen un rol crucial en situaciones de crisis, como conflictos armados, amenazas terroristas, desastres naturales o eventos que requieren una respuesta rápida y coordinada. A través de la integración de información y recursos, el CIIC contribuye a la planificación y ejecución de respuestas efectivas.

Sistemas de diseminación de inteligencia: Deberán proveer informes detallados y análisis estratégicos para facilitar las decisiones del comandante. Esto incluye la evaluación de escenarios futuros basados en la inteligencia disponible.

Síntesis, el CIIC es una organización clave para la gestión de la información de inteligencia, permitiendo una respuesta rápida, informada y coordinada ante situaciones que requieran un enfoque multidisciplinario y multisectorial.

Sección III Características y capacidades de los analistas.

Los analistas de inteligencia en un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto juegan un papel crucial en la transformación de la información recopilada en inteligencia útil para la toma de decisiones. Dada la complejidad del nivel operacional y los factores diversos sobre los cuales se debe actuar, deberán tener una serie de capacidades, formación y características que les permitan procesar, evaluar y sintetizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones, riesgos y posibles amenazas

Características personales de los analistas de inteligencia:

Curiosidad y atención al detalle: Los analistas deben ser naturalmente curiosos, con una mentalidad inquisitiva que los impulse a investigar más a fondo cualquier inconsistencia o elemento que no encaje en la narrativa predominante.

Imparcialidad y objetividad: Deben ser capaces de tomar decisiones y hacer recomendaciones basadas únicamente en los hechos, sin dejarse influenciar por prejuicios personales o intereses políticos. La objetividad es crucial para evitar errores que puedan costar vidas o recursos.

Flexibilidad: Los analistas deben ser flexibles y adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, tecnologías, o incluso cambios en las prioridades del CIIC. Esto es particularmente importante en contextos de crisis o amenazas imprevistas.

Resiliencia emocional: En algunos contextos, los analistas de inteligencia deben enfrentarse a información sensible o incluso perturbadora, como datos sobre violencia, terrorismo o conflictos bélicos. La resiliencia emocional es clave para poder procesar esta información sin comprometer el juicio.

Entrenamiento especializado: Además de la formación académica, los analistas deberán poseer un entrenamiento especializado en el uso de herramientas de inteligencia, así como en técnicas de análisis, protección de información, y toma de decisiones estratégicas.

Capacitación continua: Los cambios en los conflictos armados, desastres naturales y la evolución constante de las tecnologías, obligan a los analistas a desarrollar una capacitación continua para estar al día con las nuevas metodologías de análisis, tendencias tecnológicas y cambios en el panorama global.

Experiencia en el campo: La experiencia práctica es esencial para desarrollar una comprensión profunda del entorno de trabajo y el empleo de las herramientas y técnicas de inteligencia.

Capacidades de los analistas de inteligencia:

Pensamiento crítico y analítico: Deberán ser capaces de evaluar información de manera objetiva, identificar sesgos, suposiciones y posibles fallos lógicos en los datos disponibles. Es esencial que puedan conectar puntos aparentemente no relacionados para descubrir patrones o amenazas.

Habilidad para manejar grandes volúmenes de datos: Los analistas de inteligencia deberán ser expertos en la recolección y el procesamiento de grandes cantidades de datos provenientes de múltiples fuentes. Esto incluye la utilización de herramientas tecnológicas para el análisis de datos masivos y la identificación de tendencias significativas.

Conocimiento multidisciplinario: Los analistas deberán poseer una comprensión profunda de diferentes campos, como política, economía, relaciones internacionales, ciberseguridad, inteligencia militar, geopolítica, entre otros, para evaluar la información desde una perspectiva integral.

Capacidad de predicción y evaluación de riesgos: Usando modelos predictivos y simulaciones, los analistas deberán ser capaces de anticipar posibles desarrollos de eventos, de forma que se puedan tomar decisiones preventivas y evitar crisis o situaciones de riesgo.

Conocimientos de tecnologías y herramientas avanzadas: Deberán dominar el uso de plataformas y software especializado en la gestión de inteligencia, como herramientas de análisis de redes sociales, inteligencia geoespacial y plataformas de análisis de big data. Dominar las distintas técnicas de prospectiva en diversos escenarios.

Capacidad para trabajar en situaciones de estrés: En situaciones de crisis o emergencia, los analistas deberán ser capaces de mantener la calma, procesar información rápidamente y colaborar con otros equipos para generar informes precisos en tiempo real.

Habilidades de comunicación efectiva: Deberán ser capaces de sintetizar información compleja y presentarla de manera clara y comprensible para los

responsables de la toma de decisiones, ya sean oficiales de alto nivel, equipos de respuesta o agencias gubernamentales.

Colaboración interagencial: La cooperación con otros analistas de diferentes agencias y con fuentes externas (internacionales, privadas, etc.) es esencial. Los analistas deberán ser hábiles para coordinarse y compartir conocimientos e información de manera fluida, especialmente en aquellos casos donde la información a analizar sea ajena a los conocimientos y/o capacidades de los analistas.

En síntesis los analistas de inteligencia en un CIIC deben ser altamente capacitados, con un conjunto de habilidades que combina conocimiento técnico, pensamiento crítico, experiencia en el campo y capacidad para trabajar bajo presión. Su formación continua y la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y tecnologías son clave para desempeñar un papel efectivo en la prevención de amenazas y la toma de decisiones estratégicas.

Sección IV - Conclusiones Parciales

Lo analizado hasta el momento permite comprender el rol central del CIIC como facilitador de la toma de decisiones los escenarios complejos y dinámicos que supone el nivel operacional. En un entorno caracterizado por su multidimensionalidad y volatilidad, el CIIC actúa como un nodo esencial de recopilación, procesamiento, análisis y diseminación de inteligencia, garantizando la integración de capacidades conjuntas y multisectoriales.

Su diseño debe responder a estándares de flexibilidad, interoperabilidad, seguridad y eficiencia tecnológica, alineados con los requerimientos del ambiente operacional y la naturaleza conjunta de las operaciones en el nivel que articula lo estratégico con lo táctico.

Asimismo, los recursos humanos que conforman el CIIC, requieren de una combinación de formación especializada, pensamiento crítico, experiencia práctica y resiliencia emocional. Estas competencias les permiten no solo identificar amenazas o riesgos emergentes, sino también anticiparse a ellos mediante el uso de modelos predictivos y análisis complejos.

El CIIC, entonces, no solo es una estructura técnica, sino un componente estratégico del planeamiento y la conducción operacional, cuya eficacia depende tanto de sus capacidades estructurales como del profesionalismo de su personal. De esta

manera, su correcta implementación y fortalecimiento representan un factor decisivo para el éxito de las operaciones conjuntas.

Lo expresado supone que no es posible que un Elemento de estas características pueda funcionar ad hoc, teniendo en cuenta la complejidad y las capacidades requeridas para su estructura como los necesarios perfiles necesarios para sus integrantes.

Capítulo III – Misión y diseño del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto

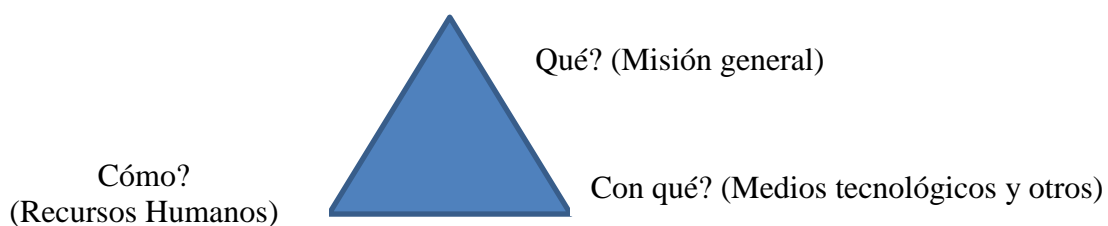
Finalidad del Capítulo

Determinar la misión del CIIC y el diseño preliminar del mismo.

El objetivo de este capítulo es establecer cuál debe ser la misión general del CIIC y proponer un acercamiento a su diseño organizacional. Aunque la misión debería ser impuesta por la superioridad, en esta oportunidad y a los fines del presente trabajo de investigación, la misma será autoimpuesta.

Posteriormente, se analizará la estructura que debería adoptar el CIIC, tomando como referencia lo desarrollado en los capítulos anteriores y en función de la misión propuesta. Para ello, se aplicarán los conceptos estudiados en la materia Organización de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, apoyándonos en las teorías de Peter Senge, Henri Fayol y Henry Mintzberg a fin de fundamentar las características esenciales de la organización.

Para un diseño adecuado, conviene, en términos sencillos, y según lo propuesto por Alfredo Faraj, aclarar que es válido la consideración del triángulo de diseño, en el que, mediante la respuesta a tres interrogantes básicos, Que, Como, Con Que, ello permitirá determinar una estructura coherente de cualquier organización. Para el presente trabajo se abordará el “Que” y el “Cómo”, siendo el “Con que” motivo de otro análisis, ya que este interrogante responde a la necesidad de recursos materiales y tecnológicos, los cuales escapan al objeto de estudio del presente trabajo.



Sección I – Misión del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto.

La misión general constituye el eje central del diseño organizacional, ya que define la razón de ser, orienta las acciones y coordina los distintos elementos de la estructura. A diferencia de las misiones específicas, que resuelven problemas concretos, la misión general da origen a la organización y unifica sus objetivos. Debe ser impuesta

por el nivel superior, tener un grado de definición preciso y mantener una relación racional entre fines y medios, evitando ambigüedades que dificulten la coordinación.

Asimismo, la misión se encuentra influenciada por factores externos como la cultura, los valores institucionales y el entorno operativo, lo que exige flexibilidad y capacidad de adaptación. Desde un enfoque sistémico, su formulación guía los procesos, recursos y estructuras que permiten alcanzar los propósitos institucionales. En síntesis, determinar una misión clara y racional es fundamental para garantizar la coherencia, la eficiencia y la continuidad del funcionamiento organizacional.

Partiendo de la respuesta de los interrogantes que debe responder una misión general, la misma queda determinada de la siguiente manera:

¿Quién? El Centro Integrador de Inteligencia Conjunto (CIIC)

¿Qué? Obtendrá y procesará información

¿Cuándo? En todo tiempo

¿Dónde? Espacios aéreos marítimos y terrestres de interés

¿Para qué? Producir inteligencia operacional

¿A fin de qué? A fin contribuir a la toma de decisiones del Comandante operacional y evitar la sorpresa

Por lo que la Misión General sería:

El Centro Integrador de Inteligencia Conjunto (CIIC), obtendrá y procesará información de los espacios aéreos, marítimos y terrestres de interés en todo tiempo, para producir inteligencia de nivel Operacional a fin de contribuir con la toma de decisiones del Comandante Operacional y evitar la sorpresa.

Sección II Diseño del CIIC.

El diseño organizacional constituye un aspecto esencial en la creación y funcionamiento del CIIC, dado que, de su estructura, procesos y cultura depende la capacidad de integrar información, generar conocimiento y facilitar la toma de decisiones. En este contexto, algunos aportes teóricos de Henry Mintzberg, Henri Fayol, Alfredo Faraj y Peter Senge ofrecen perspectivas complementarias para comprender y diseñar organizaciones que sean a la vez eficientes, flexibles y capaces de funcionar en entornos complejos y cambiantes.

En esta sección se abordará el diseño de la organización únicamente desde ciertos aspectos teóricos, dado que el desarrollo exhaustivo y detallado de la

metodología para su determinación ya fue realizado previamente en el trabajo final de posgrado del Oficial Jefe mencionado.

Mientras que Fayol aporta una visión clásica centrada en las funciones administrativas y los principios del *management*, Mintzberg introduce una comprensión más dinámica y contingente del diseño organizativo, al identificar distintas configuraciones estructurales según el tipo de organización y su entorno. Por su parte, Senge amplía la mirada hacia la dimensión del aprendizaje organizacional, proponiendo el concepto de la organización que aprende, esencial para una institución basada en la producción y gestión de inteligencia.

La estructura a proponer se basa en un modelo organizativo mixto, que incorpora principios de:

Henry Mintzberg: división estructural en núcleo operativo, línea media, ápice estratégico, tecnoestructura y apoyo. (Mintzberg,- 1995 - p 44)

Peter Senge: Pensamiento sistémico. Dominio Personal, Modelos Mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. (Senge – 1990 – p 16)

Henri Fayol: administración clásica: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Fayol – 1987 – p 10)

Fundamento teórico aplicado.

Mintzberg: estructura operativa integrada.

El CIIC se organiza como una burocracia profesional de tipo adhocrático, es decir, con jerarquía militar formal pero flexible ante situaciones de operación conjunta.

- Ápice estratégico: Jefe del CIIC.
- Línea media: Jefes de Secciones (Ambiente Geográfico, Ambiente Operacional, MSCI, etc).
- Núcleo operativo: Grupos, personal de analistas, operadores, etc.
- Tecnoestructura: Plana Mayor.
- Staff de Apoyo: Logística, comunicaciones, administración y seguridad interna que se encuentran fuera de la organización. En este sentido cabe aclarar que las organizaciones se diseñan para desempeñar una sola tarea, es por ello que el staff de apoyo debe funcionar fuera de la misma, de lo contrario produciría una sobrecarga y una servidumbre logística para la cual la organización no está diseñada ni preparada.

El CIIC deberá disponer de un Elemento de apoyo para sostener su funcionamiento y que sea capaz de satisfacer sus propias necesidades, pero sin exceder el nivel de trabajo.

Senge: organización que aprende.

El CIIC debe ser una unidad dinámica y adaptativa, con cultura de aprendizaje continuo:

- Pensamiento sistémico: Integración de inteligencia de las tres fuerzas (EA, ARA, FAA).
- Visión compartida: Misión común de apoyo a las operaciones conjuntas.
- Aprendizaje en equipo: análisis colaborativo conjunto y retroalimentación posterior a cada operación.
- Modelos mentales y dominio personal: reflexión profesional y actualización constante de procedimientos, con la salvedad que en el nivel operacional se debe lograr una desestructuración, de manera de no estar sesgado por cuestiones propias del nivel táctico.

Fayol: principios de mando y coordinación:

- Planificar: definir prioridades de obtención y requerimientos de inteligencia operacional.
- Organizar: asignar recursos humanos y materiales a cada Sección.
- Mandar: ejercer el mando único y claro (Unidad de Comando).
- Coordinar: integrar los flujos de información entre subsistemas (terrestre, marítimo, aéreo).
- Controlar: evaluar la calidad y oportunidad de los productos de inteligencia.

Estructura organizacional propuesta del CIIC.

Jefatura del CIIC:

- Responsable máximo del funcionamiento, depende directamente del Comandante Operacional Conjunto.
- Coordina con las Divisiones de Inteligencia de cada Fuerza.
- Aprueba requerimientos y prioridades de obtención.

- Supervisa la producción de inteligencia operacional.

2do J y Plana Mayor del CIIC:

- Asiste al Jefe CIIC. Integra jefes de las Secciones.
- Planificación y seguimiento de operaciones de inteligencia.
- Evaluación de la situación enemiga.
- Coordinación intersecciones.

Sección Apoyo: sostiene operativa y administrativamente al CIIC, asegurando continuidad 24/7.

- Grupo Logística: Abastecimiento, transporte, mantenimiento básico.
- Grupo Comunicaciones: Comunicaciones internas seguras y enlaces.
- Grupo Informática: Soporte técnico general no sensible, redes internas.
- Grupo Seguridad: Protección física general y control de accesos.

Sección Ciberinteligencia y Guerra Electrónica: Analiza amenazas electrónicas, cibernéticas y espectro electromagnético.

- Gpo Obtención Técnica
 - Recolección técnica de información en dominios digitales permitidos.
 - Observación de comportamientos técnicos, indicadores tecnológicos, tendencias.
 - Monitoreo del espectro electromagnético para conocimiento situacional.
- Gpo Protección Tecnológica
 - Recomendar medidas de protección digital/electromagnética.
 - Supervisión de integridad técnica (equipos, enlaces, sistemas soportados por Apoyo).
 - Alertas técnicas frente a anomalías o vulnerabilidades tecnológicas.
- Gpo Integración Técnica
 - Correlación de datos digitales, electromagnéticos y técnicos.
 - Elaboración de productos de inteligencia técnica para apoyar a las demás secciones.
 - Fusión técnica para el ciclo de inteligencia.

Sección Ambiente Geográfico: Produce inteligencia de la zona de responsabilidad, meteorología y otros aspectos relacionados al ambiente geográfico.

- Grupo Ambiente Geográfico: Estudia clima, terreno, movilidad y factores naturales.
- Grupo Geoespacial: Manejo GIS, capas temáticas y datos espaciales.
- Grupo Análisis de Imágenes: Estudio de imágenes aéreas, satelitales, etc.
- Grupo Cartografía: Producción y análisis de cartografía.
- Grupo Meteorología: Obtención de datos meteorológicos
- Grupo Integración: Fusión de productos geográficos.

Sección Ambiente Operacional: Estudiar el contexto operacional, factores del enemigo, capacidades y elementos del entorno militar.

- Grupo Análisis del Enemigo: Capacidades, doctrinas, estructura y patrones de fuerzas adversarias.
- Grupo Transporte y Telecomunicaciones: Evaluación del movimiento, rutas críticas y sistemas de comunicación del ambiente operativo.
- Grupo Científico-Tecnológico: Estudio de tecnologías, materiales, sistemas complejos.
- Grupo Explotación: Análisis de documentos, medios y elementos recuperados.
- Grupo Integración: Fusión de información del ambiente operacional.

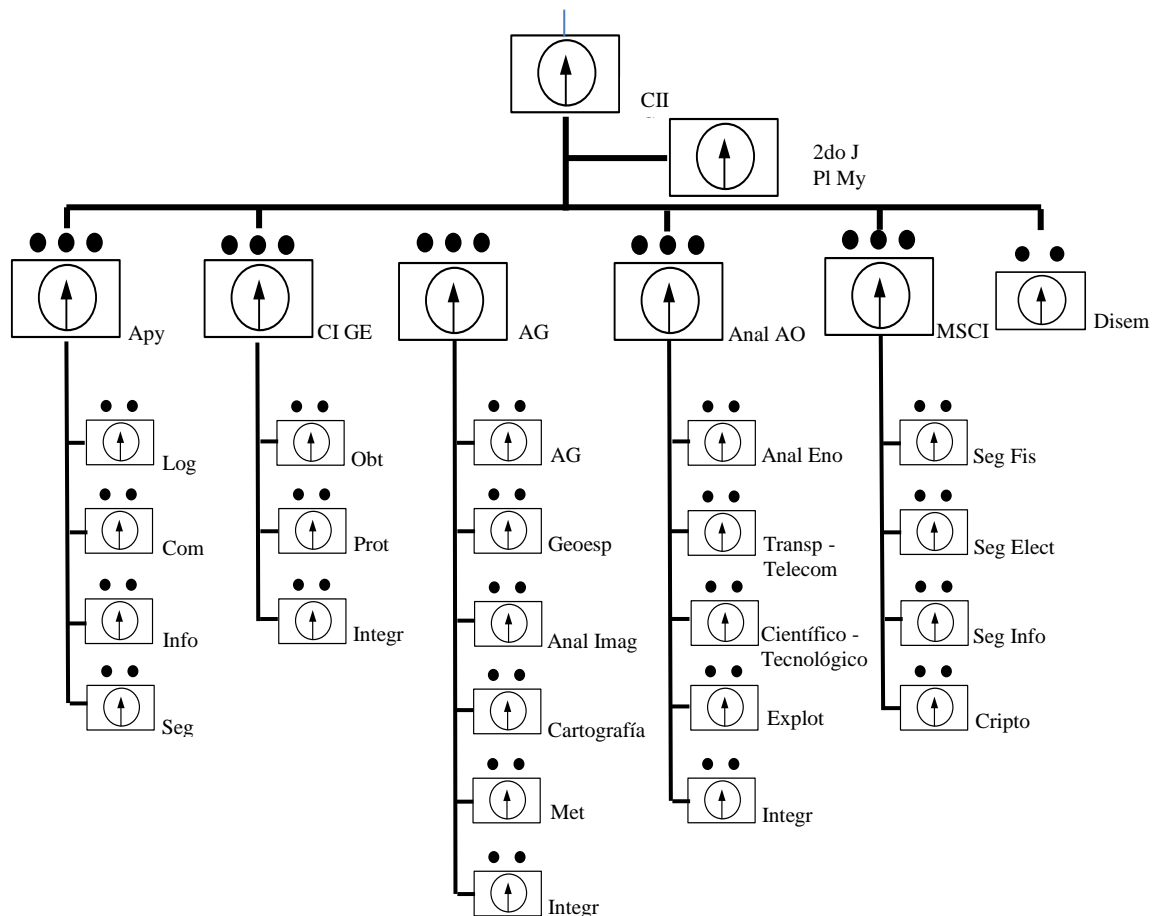
Sección Medidas de Seguridad y Contrainteligencia (MSCI): Realizar la protección de las operaciones mediante medidas de seguridad (física, digital, electrónica y criptográfica).

- Seguridad Física: Protección de instalaciones, accesos y áreas sensibles.
- Seguridad Informática: Integridad de sistemas, monitoreo.
- Seguridad Electrónica: Supervisión del espectro interno y sistemas electrónicos propios.
- Criptografía: Gestión segura de información, claves y material cifrado.

Gpo Diseminación: Gestionar la distribución controlada y segura de los productos de inteligencia.

Elemento	Grupos	Personal	Cantidad
Jefatura CIIC	---	1 Of J /Sup	1
2do J y Pl My	---	1 Of J 4 Of Subal / Subof Sup. 9 Subof Subal /PCI	14
Sec Apy	---	1 Of Subal	29
	Log	1 Subof Sup y 6 Subof Subal / PCI	
	Com	1 Subof Sup y 6 Subof Subal / PCI	
	Info	1 Subof Sup y 6 Subof Subal / PCI	
	Seg	1 Subof Sup y 6 Subof Subal / PCI	
Sec CI GE	---	1 Of Subal	19
	Obt	6 Subof Subal / PCI	
	Protec	6 Subof Subal / PCI	
	Integr	6 Subof Subal / PCI	
Sec AG	---	1 Of Subal	38
	AG	1 Subof Sup y 6 Subof Subal / PCI	
	Geoesp	6 Subof Subal / PCI	
	Anal Imag	6 Subof Subal / PCI	
	Cartog	6 Subof Subal / PCI	
	Met	6 Subof Subal / PCI	
	Integr	6 Subof Subal / PCI	
Sec AO	---	1 Of Subal	32
	Anal Eno	1 Subof Sup y 6 Subof Subal / PCI	
	Transp – Telecom	6 PCI	
	Científico - Tecnológico	6 PCI	
	Explot	6 Subof Subal / PCI	
	Integr	6 Subof Subal / PCI	
Sec MSCI	---	1 Of Subal	26
	Seg Fis	6 PCI	
	Seg Electr	6 PCI	
	Seg Info	6 PCI	
	Cripto	1 Subof Sup y 6 PCI	
Gpo Disem	---	1 Subof Sup y 6 PCI	7

TOTAL, ESTIMADO: 166 hombres, a priori, nivel Subunidad, sin considerar la logística de Personal y Material. Teniendo en cuenta que este diseño es el producto de un trabajo personal, se considera que el número de efectivos podría incrementarse, al tener que disponer de personal de las tres FFAA en su estructura.



Sección III - Conclusiones Parciales

El desarrollo del capítulo permitió comprobar que la definición de la misión y del diseño organizacional del CIIC no es un ejercicio meramente formal, sino un proceso decisivo para garantizar su coherencia funcional dentro del Sistema de Inteligencia Conjunto.

La misión formulada evidencia la necesidad de un organismo capaz de integrar información diversa, operar de manera permanente y sostener la planificación conjunta en contextos complejos. Esta misión orienta, desde el inicio, la estructura propuesta y delimita con claridad el alcance y la responsabilidad del CIIC frente a los niveles superiores.

En relación con el diseño organizacional, la articulación de los enfoques de Mintzberg, Fayol y Senge demuestra que un CIIC moderno no puede sustentarse en un único modelo teórico. La naturaleza cambiante del ambiente operacional exige simultáneamente orden administrativo, flexibilidad estructural y capacidad de aprendizaje sostenido. De esta integración surge una organización que mantiene la jerarquía militar como columna vertebral, pero incorpora mecanismos de adaptación, retroalimentación y coordinación interdisciplinaria esenciales para la producción de inteligencia oportuna.

El diseño resultante muestra una estructura equilibrada entre especialización y coordinación. Las secciones propuestas permiten distribuir las funciones críticas de manera que ninguna opere aislada. A su vez, la inclusión de grupos de integración en varias secciones y la existencia de un grupo de diseminación independiente reflejan un énfasis claro en la fusión de información y en la necesidad de asegurar productos coherentes, relevantes y oportunos.

En síntesis, el capítulo evidencia que el CIIC debe ser concebido como una organización híbrida, capaz de combinar estructura formal, flexibilidad técnica y aprendizaje continuo. La misión planteada y el diseño elaborado son coherentes entre sí, viables para un empleo conjunto y adecuado, para enfrentar los desafíos actuales del ambiente operacional.

Los efectivos consignados, pueden variar, igualmente ello no representa el foco del presente trabajo, sino, demostrar que mediante la aplicación adecuada de procesos se puede arribar a una organización coherente, sin caer en los vicios de crear organizaciones perse.

Conclusiones Finales

El presente trabajo permitió demostrar que la creación de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto no constituye únicamente una mejora organizacional dentro del Sistema de Inteligencia Militar, sino una condición estratégica indispensable para garantizar la conducción eficaz de operaciones en el Nivel Operacional.

A partir de los análisis realizados, puede afirmarse que la hipótesis inicial quedó plenamente validada. Un CIIC permanente, dotado de personal calificado, con estructura definida y procesos consolidados, es el mecanismo que permite transformar información dispersa en conocimiento útil, oportuno y confiable para la toma de decisiones.

Uno de los resultados más relevantes de la investigación es la constatación de que el marco normativo vigente no solo habilita, sino que promueve la existencia de un organismo de estas características. La doctrina conjunta, la legislación de defensa y los lineamientos del Estado Mayor Conjunto convergen en la necesidad de integrar esfuerzos, evitar duplicaciones y fortalecer la interoperabilidad. La ausencia histórica de un centro que centralice la producción de inteligencia a nivel operacional ha demostrado generar costos en términos de coordinación, oportunidad y coherencia analítica. Así, el CIIC surge no como una innovación circunstancial, sino como una respuesta necesaria frente a desafíos operativos cada vez más dinámicos, transversales y complejos.

Asimismo, la investigación permitió confirmar que la naturaleza multidimensional del Ambiente Operacional exige un organismo capaz de analizar simultáneamente variables geográficas, tecnológicas, humanas, cibernéticas y doctrinarias, lo que solo puede lograrse mediante una estructura interdisciplinaria y tecnológicamente robusta. En este marco, el recurso humano se presenta como el elemento central del sistema; la calidad del análisis depende del pensamiento crítico, la objetividad y la formación continua del personal, sin los cuales la estructura organizativa pierde eficacia.

En cuanto al diseño propuesto, la integración de los enfoques de Mintzberg, Fayol y Senge permitió construir una organización que combina jerarquía, eficiencia administrativa, flexibilidad operativa y capacidad de aprendizaje continuo. Esta síntesis teórica se traduce en un modelo combinado donde conviven la claridad del mando militar con equipos especializados que requieren adaptabilidad, interacción permanente y metodologías colaborativas.

El resultado es un CIIC capaz de sostener operaciones continuas, fusionar información proveniente de múltiples fuentes y medios, produciendo inteligencia relevante mediante un funcionamiento coordinado entre sus secciones.

En resumen, el trabajo deja en evidencia que el constituye un multiplicador de poder, cuya existencia mejora la anticipación estratégica, la determinación de la alerta temprana, y la sincronización de efectos, fortaleciendo la eficiencia del Instrumento Militar. Su diseño, su misión y su conformación permanente representan un aporte imprescindible para contribuir a la toma de decisiones en escenarios de paz, crisis o conflicto. El estudio concluye, por tanto, que la formación del CIIC constituye una necesidad real y viable, plenamente alineada con los requerimientos de la conducción operacional moderna y con las exigencias del nivel Estratégico Militar y Nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ejército Argentino. (2008). Inteligencia Táctica (ROD-11-01). CABA: Estado Mayor General del Ejército.

Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2021). Estado Mayor Conjunto de un Teatro de Operaciones (Proyecto PC-10-01). CABA: Ministerio de Defensa

Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2021). Inteligencia para la Acción Militar Conjunta (Proyecto PC-12-01). CABA: Ministerio de Defensa

Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2019). Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional (Proyecto PC-20-01). CABA: Ministerio de Defensa

Mintzberg, H. (1995) La estructuración de las organizaciones. Editorial Aries

Senge, P. (1990) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica.

Fayol, H. (reimpresión 1987) La Administración industrial y general. Editorial El Ateneo.

Sponer, J. (2012). Diseño de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto en apoyo al C2 de un Comando de Teatro de Operaciones. CABA: Trabajo Final Integrador – Escuela Superior de Guerra.

Ley de Defensa Nacional Nro 23.544

Ley de Inteligencia Nacional Nro 25.520

Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas 24.948

Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional - sobre la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas

Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381

