

**IESE**  
**Instituto de Enseñanza Superior del Ejército**  
**Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521**  
**Escuela Superior de Guerra**  
**“Tte Grl Luis María Campos”**



## **TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA**

**Título: “Diseño de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto en apoyo al C2 de un Comando de Teatro de Operaciones”**

**Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el Mayor Don JOSÉ MARÍA SPONER**

**Director de TFL: Cnl ABEL FERNANDO DAL BÓ**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 18 de septiembre de 2012.**

**ABSTRACT**

**Autor:** MAYOR JOSÉ MARÍA SPONER

**Tema:** Diseño de un Centro Integrador de Inteligencia en apoyo al C2 de un Cdo TO.

**Problema:**

¿Cómo debería ser el diseño de un centro integrador de inteligencia para proporcionar información e inteligencia al C2 de un comando de nivel estratégico operacional?

**Descripción general.**

El trabajo aborda el diseño racional de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto en apoyo al C2 de un Cdo EO. Para ello en un primer momento del análisis, se estudian las bases legales vigentes que rigen el funcionamiento de las FFAA y se establecen relaciones con la doctrina conjunta, para determinar si es factible realizar el diseño propuesto, posteriormente, y a la luz de los contenidos desarrollados en la materia Organización III y la materia Inteligencia se establecen pautas para la determinación de la misión general y para la determinación de los procesos de trabajo que deberán realizarse en el Centro Integrador, finalizando con las capacidades y limitaciones de la organización. Por último y mediante la integración de los aspectos descriptos precedentemente se dará origen a la propuesta de la estructura del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto de nivel EO

**Bibliografía utilizada.**

Se encuentra especificada en el cuerpo del trabajo (Pág 46).

**Conclusiones.**

Las bases legales vigentes conciben a diversos elementos de las FFAA de manera conjunta, inclusive los de inteligencia, esto relacionado a la ausencia de un elemento de inteligencia del tipo propuesto, y, teniendo en cuenta la importancia del mismo para el C2 y para el decisor estratégico operacional nos permite concluir que, con gran libertad de acción podemos diseñar el Centro Integrador de Inteligencia Conjunto. En cuanto al diseño propiamente dicho el mismo ha sido el resultado de un proceso racional de diseño en el que se ha tenido en cuenta todas las cuestiones que subyacen debajo de una estructura, y no del hecho de plasmar un organigrama a priori sin contemplar la cantidad de aspectos que involucran el funcionamiento de una organización. Por último se propone más allá del modelo propuesto, que en el EA se comiencen a utilizar las herramientas de diseño adecuadas para obtener una organización que pueda cumplir la misión para la cual será concebida.

**Palabras clave**

Inteligencia Conjunta, Diseño, Procesos, Racional, Estructura, Coordinación y Control, Misión, Diseño, Capacidades, Marco Legal, Doctrina, Capacidades.

## ÍNDICE

| <b>PARTE I - INTRODUCCIÓN</b> |   |       |
|-------------------------------|---|-------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>           | -----   | 1 - 3 |
| <b>PARTE II - DESARROLLO</b>  |   |       |
| <b>CAPÍTULO I</b>             | <b>BASES LEGALES, DOCTRINA CONJUNTA Y ESPECÍFICA</b>  | 4     |
| <b>Sección I</b>              | El Sistema de Inteligencia  | 4-5   |
|                               | Centro Integrador de Inteligencia Nivel GUB y GUC   | 5-6   |
| <b>Sección II</b>             | Marco legal vigente   | 6     |
|                               | Ley de Defensa Nacional (Nro 23.544)  | 6     |
|                               | Ley de Inteligencia Nacional (Nro 25.520)   | 7     |
|                               | Ley de Reestructuración de las FFAA (Nro 24.948)  | 7     |
|                               | Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional (Sobre la organización y funcionamiento de las FFAA) | 7-8   |
|                               | Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381/2006                                       | 8     |
| <b>Sección III</b>            | Doctrina Militar Conjunta de las FFAA   | 8-10  |
|                               | El Sistema de Fuerzas Conjuntas (SIFC) a nivel Estratégico Operacional                              | 10-11 |
|                               | Doctrina Militar Específica del Ejército Argentino  | 11-13 |
| <b>Sección IV</b>             | Conclusiones Parciales  | 14-15 |
| <b>CAPÍTULO II</b>            | <b>LA MISIÓN GENERAL DEL CIIC</b>   | 16    |
| <b>Sección I</b>              | Misión general  | 16    |
|                               | Principal Elemento Coordinador  | 16    |
|                               | Grado de Definición   | 17    |
|                               | Imposición de la Misión   | 17    |
|                               | Racionalidad de la Misión   | 17    |
| <b>Sección II</b>             | La Misión y el Diagrama Top Down  | 18-20 |
| <b>Sección III</b>            | El proceso Racional e Diseño  | 20-21 |
|                               | Interrogantes relacionados a la Misión General  | 21-24 |
| <b>Sección IV</b>             | Conclusiones Parciales  | 24    |
| <b>CAPÍTULO III</b>           | <b>PROCESOS DE TRABAJO</b>  | 25    |
| <b>Sección I</b>              | Interrogantes a plantear para definir los procesos de trabajo                                       | 25-26 |
| <b>Sección II</b>             | Estructura y Funcionamiento de la Organización CIIC   | 26    |
|                               | Partes Componentes de la Organización   | 26-28 |
|                               | La Organización como un Sistema de Flujos de Control Regulados                                      | 29-31 |
|                               | La Organización como Sistema de Comunicación Informal   | 31-33 |
|                               | Mecanismos de Coordinación y Control  | 34-36 |
|                               | Especialización de Puestos  | 36-37 |
|                               | La Flexibilidad de la organización (CIIC)   | 37    |
| <b>Sección III</b>            | Instrucción y Adiestramiento  | 38    |
| <b>Sección IV</b>             | Conclusiones Parciales  | 38-40 |

|   |                                       |       |
|---|---------------------------------------|-------|
| <b>CAPÍTULO IV</b>                      | <b>DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL CIIC</b> | 41    |
| <b>Sección I</b>                        | Estructura del CIIC                   | 41-42 |
| <b>Sección II</b>                       | Diseño de puestos y Recursos Humanos  | 42    |
|   | Tecnología                            | 43    |
| <b>Sección IV</b>                       | Conclusiones Parciales                | 43    |
| <b>PARTE III – CONCLUSIONES FINALES</b> |                                       | 44-45 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>          |                                       | 46    |
| <b>ANEXOS</b>                           |                                       | 47-64 |

|                |  |       |
|----------------|--|-------|
| <b>ANEXOS</b>  |  |       |
| <b>ANEXO 1</b> | Esquema Gráfico Metodológico             | 47    |
| <b>ANEXO 2</b> | Partes Componentes y procesos de Trabajo | 48-50 |
| <b>ANEXO 3</b> | Estructura Propuesta                     | 51-56 |
| <b>ANEXO 4</b> | Estructura Hasta Nivel Grupo             | 57-64 |

## **PARTE I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. En relación al tema**

- a. **Área de Investigación:** Inteligencia - Organización.
- b. **Tema de Investigación:** Apoyo de Inteligencia al nivel Estratégico Operacional.
- c. **Tema acotado:** Diseño de un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto en apoyo al C2 de un Cdo TO.

#### **2. Sobre el problema a investigar**

- a. Antecedentes y justificación del problema

El tema de investigación es abordado de manera genérica en diversas publicaciones doctrinarias conjuntas, y con mayor detalle en la doctrina específica del Ejército Argentino, contemplando el apoyo hasta el nivel División de Ejército.

El tema del presente trabajo no ha sido abordado en investigaciones anteriores, la doctrina conjunta y las normas legales vigentes establecen la necesidad de disponer de elementos de inteligencia del tipo propuesto en el nivel estratégico operacional, no obstante los mismos no han sido diseñados.

Consideramos que el tema de investigación es de vital importancia porque el centro integrador de inteligencia debería constituir un subsistema esencial dentro del sistema de inteligencia conjunto, para la producción de inteligencia y su posterior empleo para la toma de decisiones por parte del comandante del teatro de operaciones.

La propuesta de este trabajo es establecer parámetros que permitan diseñar un centro integrador de inteligencia conjunto innovador que se adapte a las modernas exigencias del campo de combate, teniendo en cuenta que el mismo deberá concebirse de manera sistémica, que le permita integrar las informaciones e inteligencia provenientes de múltiples sistemas y subsistemas de inteligencia, produciendo de esta manera nuevo conocimiento, oportuno y pertinente, que alimente un sistema directivo de información para la toma de decisiones por parte del comandante estratégico operacional, dando soluciones a los problemas emergentes de las acciones del enemigo real o potencial, del ambiente operacional y de aquellos aspectos particulares de interés a tener en cuenta en este nivel de conducción.

- b. Planteo o Formulación del problema

¿Cómo debería ser el diseño de un centro integrador de inteligencia para

proporcionar información e inteligencia al C2 de un comando de nivel estratégico operacional?

### **3. Objetivos de la investigación**

#### a. Objetivo general:

Diseñar un centro integrador de inteligencia conjunto para proporcionar información e inteligencia al C2 de un comando estratégico operacional.

#### b. Objetivos específicos.

##### **1) Objetivo Particular Nro 1**

Determinar si las bases legales y la doctrina vigentes proporcionan el sustento legal y doctrinario para diseñar un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto de nivel Estratégico Operacional.

##### **2) Objetivo Particular Nro 2**

Determinar la misión general de la organización para poder abordar un diseño acertado de la misma.

##### **3) Objetivo Particular Nro 3**

Establecer los procesos de trabajo necesarios para la determinación de las funciones, capacidades y limitaciones de la organización.

##### **4) Objetivo Particular Nro 4**

Proponer el diseño organizacional preliminar que debería adoptar un CII para proporcionar apoyo al C2 de un comando de nivel estratégico operacional.

### **4. Aspectos sobresalientes del marco teórico**

El marco teórico que circunscribe el presente trabajo encuentra sus bases en la doctrina vigente en el Ejército Argentino, y en las publicaciones doctrinarias de carácter conjunto. Encuadrarán su desarrollo la Ley Nacional de Inteligencia Nro 25.520, Ley Defensa Nacional Nro 23.544 y sus respectivas reglamentaciones, la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, el Decreto 1691/2006 del Poder Ejecutivo Nacional (sobre la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas) y la Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381 / 06.

En cuanto a los aspectos relativos a la materia “organización” adherimos a los parámetros de diseño y temas relacionados abordados por Henry Mintzberg en su libro “La estructuración de las organizaciones”, a lo expuesto en la publicación del Teniente Coronel Alfredo Antonio Faraj “El marco conceptual para comprender a las organizaciones”, y a los contenidos desarrollados durante la cursada de la materia organización III.

## **5. Metodología empleada**

El método a emplear que se ha considerado conveniente para el presente trabajo es el método deductivo en concordancia con un diseño explicativo, la técnica de validación será el análisis bibliográfico.

## **6. Relevancia de la investigación**

Hemos considerado el tema de investigación de una importancia relevante, puesto que se intenta abordar un asunto que no ha sido tratado con anterioridad, teniendo en cuenta que la doctrina conjunta y las normas legales vigentes apelan a la “integración” de las Fuerzas Armadas, al empleo de sistemas comunes, con una tendencia a la acción conjunta especialmente en el tema del campo de inteligencia.

Ha nacido como inquietud el abordaje de este tema, de manera tal de proponer las bases para la creación de un elemento de integración de inteligencia conjunto, que satisfaga las necesidades de información e inteligencia del nivel estratégico operacional, mediante la implementación de una estructura novedosa, flexible y modular, incorporando como procesos de trabajo no solo el análisis sino también la síntesis para la producción de inteligencia, puesto que consideramos a priori que el nivel de trabajo que se plantea y el tipo de información a procesar y las conclusiones a obtener en este nivel así lo exigen.

A partir de la determinación de una misión general se pretenderá diseñar, de acuerdo a los parámetros de diseño y contenidos vistos en la materia organización y aspectos fundamentales de la materia inteligencia, un elemento de inteligencia para que proporcione bases al C2 y que éste a su vez realice un asesoramiento de relevancia, como base contributiva para la toma de decisiones del decisor estratégico operacional.

## **7. Esquema gráfico metodológico: Ver Anexo 1**

## **PARTE II**

### **DESARROLLO**

#### **Capítulo Nro I**

Determinar si las bases legales y la doctrina vigente proporcionan el sustento legal y doctrinario para diseñar un Centro Integrador de Inteligencia Conjunto de nivel Estratégico Operacional.

#### **Estructura del Capítulo**

Los temas que se desarrollarán en el presente capítulo estarán referidos a encontrar puntos de contacto entre las leyes nacionales, decretos presidenciales y resoluciones ministeriales vigentes, como así también con la doctrina específica y conjunta, que permitan determinar la necesidad y otorguen el respaldo legal y doctrinario para diseñar un *Centro Integrador de Inteligencia de nivel Estratégico Operacional*.

#### **Sección I**

#### **El Sistema de Inteligencia**

Consideramos necesario recurrir a aspectos doctrinarios que nos permitirán visualizar cual es el marco dentro del cual deberá implementarse la creación del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto, al cual identificaremos con la sigla “**CIIC**”, para ello enunciaremos la definición que la doctrina establece como sistema de inteligencia.

*“Complejo funcional de órganos de dirección y medios de ejecución de inteligencia combinadas y armónicamente vinculadas, que actuarán de conformidad con las relaciones de comando y funcionales, establecidas en cada nivel para satisfacer necesidades de la conducción”<sup>1</sup>*

*“El órgano de dirección será aquella parte de un sistema de inteligencia que tendrá responsabilidades sobre las siguientes funciones: 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.”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> ROD 11-01-Inteligencia Táctica – Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 2008 – Cap II – Sec I -Art 2001- Pág 15.

<sup>2</sup> IBIDEM Art 2003 – Pág 17.



En los conceptos doctrinarios enunciados precedentemente se establece que dentro del sistema de inteligencia interactúan dos subsistemas, los órganos de dirección y los medios de ejecución.

Para el presente trabajo nos centraremos en lo que llamaremos “Subsistema Órgano de dirección” de nivel estratégico operacional, el mismo está conformado por el Departamento Inteligencia del Comando del Teatro de Operaciones, cuya cabeza será el oficial de inteligencia del comando del teatro de operaciones (C2 TO), aquí es donde se integrará de manera sistémica el “CIIC” como elemento de apoyo al C2.

Vemos como dentro de las funciones del órgano de dirección enunciadas se enmarca claramente el ciclo de producción de inteligencia, a saber: dirección del esfuerzo de obtención, obtención de información, proceso de la información reunida y diseminación de la inteligencia o información resultante, como también aspectos referidos a medidas de seguridad de contrainteligencia (MSCI).

### **El Centro Integrador de Inteligencia de nivel GUB/GUC según la doctrina específica del Ejército Argentino**

El centro integrador de inteligencia es un elemento que se conformará para apoyar al G2, el mismo funcionará dentro del Dpto II/Div II - Icia de una GUC / GUB del comando apoyado y permitirá incrementar la eficiencia en el procesamiento de grandes volúmenes de información, máxime en los conflictos actuales donde la velocidad de las acciones aumentan a la par de la evolución tecnológica, lo que exige que los tiempos en la toma de decisiones por parte de los comandantes se vean reducidos cada vez más.

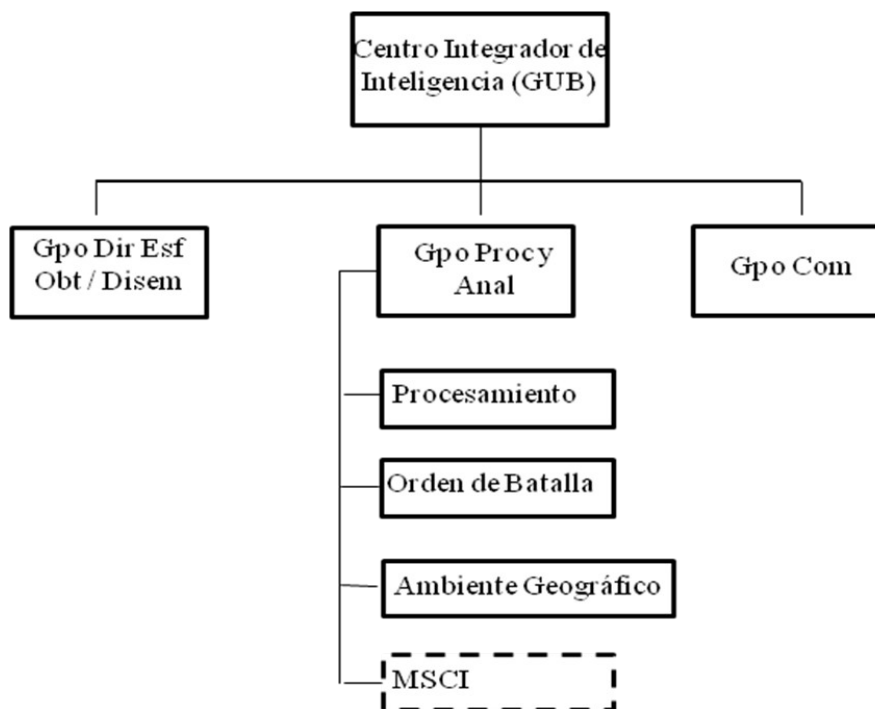
De acuerdo a la doctrina de inteligencia del Ejército Argentino la misión del CIICia es la siguiente:

*“Recibir, procesar y diseminar la información producida por los medios de obtención de la gran unidad, para facilitar la producción de inteligencia por parte del G2, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión”<sup>3</sup>*

#### 2. Organización de un CIICia tipo de nivel GUB

---

<sup>3</sup> IBIDEM – Anexo 2 – Pág 177 – Art 2010



4

Hemos enunciado en esta primera parte del trabajo la misión doctrinaria del CIICia y se ha presentado la organización tipo del mismo, a los efectos de que actúe como elemento orientador para el lector, de manera de entender de que hablamos cuando mencionamos un CIICia.

## Sección II

### Marco Legal Vigente Relacionado

#### 1. Ley de Defensa Nacional (Nro 23.544):

- a. En el artículo 8 enuncia que, entre las finalidades de la Defensa Nacional, y relacionado al tema de investigación *“Asegurar la ejecución de operaciones militares conjuntas de las Fuerzas Armadas y eventualmente las operaciones combinadas que pudieran concretarse”*<sup>5</sup>
- b. En el artículo 17 expresa que, el Estado Mayor Conjunto entenderá en el *“control del planeamiento estratégico operacional y la eficacia de la acción militar conjunta”*<sup>6</sup>
- c. En el artículo 21 *“expresa que la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas se inspirarán en criterios de ORGANIZACIÓN y eficiencia conjunta, unificándose las funciones, actividades y servicios cuya naturaleza no sea específica de una sola fuerza”*<sup>7</sup>

<sup>4</sup> IBIDEM Apéndice 1 - Anexo 2 - Pág 181

<sup>5</sup> Ley de Defensa Nacional – Nro 23.544 – Art 8

<sup>6</sup> IBIDEM Art 17

<sup>7</sup> IBIDEM Art 21

## 2. Ley de Inteligencia Nacional (Nro 25.520):

En el artículo 10 enuncia “*Los organismos de inteligencia de las Fuerzas Armadas tendrán a su cargo la producción de inteligencia estratégica operacional y la inteligencia táctica necesaria para el planeamiento y conducción de operaciones militares*”<sup>8</sup>

## 3. Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas (24.948):

a. En el artículo 4, asegurar “*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*”<sup>9</sup>

b. En el artículo 5, “*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*”<sup>10</sup>

c. En el artículo 8 manifiesta que se 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*”

“*Reducir al mínimo las estructuras administrativas y burocráticas de las fuerzas, potenciando el uso de medios informáticos, debiendo normalizar las mismas para las tres instituciones y con primacía, en ellas, del Factor Humano tecnológico sobre lo cuantitativo*”<sup>11</sup>

d. El artículo 10 versa “*se tenderá a concentrar las unidades de las tres fuerzas armadas que integren cada comando estratégico operacional en zonas contiguas*”<sup>12</sup>

## 4. 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, esto es, como 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*”<sup>13</sup>

<sup>8</sup> Ley de Inteligencia Nacional – Nro 25.520 – Art 10

<sup>9</sup> Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas – Nro 24.948- Art 4

<sup>10</sup> IBIDEM Art 5

<sup>11</sup> IBIDEM ART 8

<sup>12</sup> IBIDEM ART 10

<sup>13</sup> Decreto PEN 1691/2006 (sobre la organización y funcionamiento de las FFAA)

*“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”<sup>14</sup>*

#### **5. Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381 del 19 de abril de 2006:**

*Artículo 11: “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”<sup>15</sup>*

*Artículo 14: “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”<sup>16</sup>*

### **Sección III**

#### **Doctrina Militar Conjunta de las FFAA**

*El teatro de operaciones es la parte del “territorio tanto propio como del enemigo, necesario para el desarrollo de operaciones militares en el nivel estratégico operacional”<sup>17</sup>*

*Definimos Estrategia Operacional como: “Arte y ciencia de conducir la parte del poder militar puesta a disposición de un comando estratégico operacional designado por el comandante en jefe de las FFAA para el cumplimiento de una misión derivada del planeamiento militar conjunto, normalmente amplia y trascendente en sus alcances y continuada en el tiempo”<sup>18</sup>*

*Las operaciones de inteligencia son: “el conjunto de acciones concatenadas (simultáneas, sucesivas o escalonadas en espacio y en el tiempo, pero siempre coordinadas en cuanto a su materialización temporoespacial y sincronizadas en cuanto a sus efectos)”<sup>19</sup> las mismas se ejecutan para obtener información, negar información al enemigo (MSCI), engañar respecto a las propias intenciones y obtener superioridad informativa respecto al adversario.*

*“La producción de Inteligencia estratégica operacional, es una responsabilidad*

---

<sup>14</sup> IBIDEM

<sup>15</sup> Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381 del 19 de abril de 2006

<sup>16</sup> IBIDEM

<sup>17</sup> RC 00-021-Diccionario para la Acción Militar Conjunta- EMCO- 1999 – Pág T - 1-5.

<sup>18</sup> IBIDEM Pág E-12-15

<sup>19</sup> RC 00-01 – Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta – EMCO – 2005-Pág 83

*específica de los comandos estratégicos operacionales”<sup>20</sup>*

*“Los comandos de nivel estratégico operacional planifican, dirigen y ejecutan su propio esfuerzo de inteligencia, contando para ello con los medios idóneos de cada fuerza puestos a disposición y con el aporte de inteligencia de los niveles superiores y equivalente”<sup>21</sup>*

***“De allí surge como fundamental que los mismos cuenten con Centros Integradores de Inteligencia, debidamente, conformados desde la paz”<sup>22</sup>***

La doctrina conjunta se refiere que en cuanto al sistema de inteligencia militar conjunto debe primar como valor distintivo la “Creatividad” *“innovando en la búsqueda permanente de nuevos puntos de vista, nuevas fuentes de información, nuevos medios, procedimientos y técnicas. Un sistema de inteligencia creativo es el primer instrumento para evitar la sorpresa, creatividad en inteligencia es la capacidad de visualizar tempranamente los cambios en el pensamiento enemigo e inferir sus nuevos paradigmas”<sup>23</sup>*

En cuanto al diseño del sistema de inteligencia militar conjunto hace hincapié en disponer de de **Elementos integradores de la inteligencia obtenida**, en esta expresión que la doctrina conjunta enuncia claramente queda puesto de manifiesto que debe existir a priori un elemento diseñado, organizado, equipado e instruido que permita 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 estratégico operacional, y de la información emanada por el nivel Estratégico Militar y Nacional.

De acuerdo a la doctrina de Inteligencia Conjunta, el Sistema de inteligencia Militar Conjunto (SIMC) reconoce dos niveles que se encuentran estrechamente relacionados entre sí, ellos son el Nivel Estratégico Militar y el Nivel Estratégico Operacional. La estructura del Sistema de Inteligencia Militar Conjunto estará conformada por las Jefaturas de Inteligencia del EMCFFAA, los EEMMGGFFAA y de los **“Organismos de Inteligencia de los Comandos Estratégicos Operacionales”<sup>24</sup>**

*“En el nivel de los organismos de inteligencia de cada comando estratégico operacional conjunto, se constituirá un **Sistema de Inteligencia de Fuerzas Conjuntas**” (SIFC)<sup>25</sup>*

De acuerdo a la doctrina conjunta la misión que le asigna a los organismos de inteligencia de un comando estratégico operacional es la de *“satisfacer requerimientos de inteligencia de nivel estratégico militar, y proporcionar información e inteligencia a su comando a fin de contribuir al planeamiento y conducción estratégico operacional”<sup>26</sup>*

Asimismo hace referencia a que **“Los organismos de Inteligencia integrantes del SIMC deberán contar con un elemento de coordinación y enlace”<sup>27</sup>**

---

<sup>20</sup> IBIDEM Pág 81

<sup>21</sup> IBIDEM

<sup>22</sup> IBIDEM

<sup>23</sup> IBIDEM - Pág 84

<sup>24</sup> RC 12-02 – Sistema de Inteligencia Militar Conjunto a Nivel Estratégico – EMCO – 2007 – Pág 1.

<sup>25</sup> IBIDEM

<sup>26</sup> IBIDEM - Pág 3

<sup>27</sup> IBIDEM - Pág 5

*“Los organismos de inteligencia de los comandos estratégicos operacionales tendrán misiones y organizaciones diferentes, según el alcance, profundidad y detalle de la inteligencia necesaria”.*<sup>28</sup>

*“Estas particularidades determinarán la estructura y el funcionamiento de las organizaciones específicas (Sistemas), las que se insertarán en el contexto del SIMC, contribuyendo a que éste sea un CONJUNTO ARMONICAMENTE CONSTITUÍDO”*<sup>29</sup>

### **El Sistema de Inteligencia de Fuerzas Conjuntas (SIFC) a nivel Estratégico Operacional**

Misión del SIFC: *“asesorar y asistir al EMC de nivel estratégico operacional, en todos los aspectos relacionados con la inteligencia necesaria para el planeamiento y la conducción de las operaciones estratégicas de su nivel”*<sup>30</sup>

#### 1. Funciones:

Se establecen como funciones principales la de reunir información y procesar la misma, de manera de obtener conclusiones de interés que sirvan para la adopción de resoluciones del nivel EO, otra función prioritaria es la de satisfacer necesidades de información del nivel estratégico militar.

#### 2. Estructura: el SIFC estará constituido por:

- a. *“El organismo de inteligencia del EMC del comando estratégico operacional”*<sup>31</sup>, respecto a este punto, interpretamos que dentro del organismo al cual hace mención la doctrina se puede implementar el CIIC.
- b. *“Los elementos de inteligencia de las fuerzas componentes”*<sup>32</sup>, estos elementos son, a nuestro entender, los elementos que cada componente específico dependiente del teatro de operaciones tiene a su disposición, (CETO, CFATO, CNTO, CCS, FTC), los medios de obtención dependientes del Cte EO y otros elementos existentes dentro del sistema de inteligencia conjunto.
- c. *“Los elementos de inteligencia existentes en su jurisdicción puestos a disposición del comandante”*.<sup>33</sup>
- d. *“Su jefatura será ejercida por el jefe de inteligencia del comando estratégico operacional que se organice, quién tendrá autoridad sobre los elementos de inteligencia de las fuerzas componentes”*<sup>34</sup>.

---

<sup>28</sup> IBIDEM - Pág 9

<sup>29</sup> IBIDEM

<sup>30</sup> IBIDEM - Pág 11

<sup>31</sup> IBIDEM

<sup>32</sup> IBIDEM

<sup>33</sup> IBIDEM

<sup>34</sup> IBIDEM

e. *“El SIFC estará vinculado funcionalmente con el SIMC y/o DNIEM según corresponda”*<sup>35</sup>.

La misión que establece la doctrina conjunta para la **jefatura de inteligencia del estado mayor conjunto del comando estratégico operacional (C2 Cdo EO)** es la de *“dirección y coordinación” del esfuerzo de obtención de información de nivel estratégico operacional y producir la inteligencia del nivel a fin de satisfacer las necesidades del planeamiento y conducción de las operaciones militares*<sup>36</sup>, dentro de las funciones se mencionan la de

*“Mantener el enlace con otros comandos estratégicos operacionales, mantener enlaces durante la paz con las jefaturas de inteligencia de los EEMMGFFAA, integrar el sistema de inteligencia de la defensa y militar conjunto, reunir, evaluar compatibilizar la inteligencia obtenida y confeccionar las apreciaciones de inteligencia estratégica operacional así como los anexos de inteligencia a los planes, diseminar la inteligencia resultante y formular los EEI y ORI del nivel estratégico operacional”*<sup>37</sup>.

*“En tiempo de paz, cuando aún no se hubiere constituido un TO, la inteligencia estratégica operacional será producida por los comandos de áreas estratégicas con la asistencia y apoyo de la jefatura de inteligencia del EMCFFAA”*<sup>38</sup>

*“La jefatura de inteligencia del EMC del Cdo EO, dispondrá en su organización de un elemento de coordinación y enlace”*<sup>39</sup>

*“Los elementos de inteligencia de las fuerzas componentes participarán en la obtención de información estratégica operacional, a fin de contribuir al esfuerzo integral, destinado a proporcionar inteligencia para el planeamiento y conducción de las operaciones conjuntas”*<sup>40</sup>

*“El órgano de inteligencia del comando de cada fuerza componente dispondrá, en su organización, de un elemento de coordinación y enlace, para materializar la integración con el SIFC”*<sup>41</sup>

### **Doctrina Militar Específica del Ejército Argentino**

La doctrina específica del Ejército Argentino hace referencia al CIICia, como ya hemos visto en la sección I del presente capítulo, y lo constituye con elementos del sistema de inteligencia del comando apoyado, lo describe como un elemento de apoyo al G2 que facilita su labor ante un caudal de información que supera la capacidad de proceso y análisis del Departamento o División II - Inteligencia.

El Ejército Argentino contempla el empleo de sus medios de inteligencia en el nivel EO, por ejemplo el Destacamento de Inteligencia de Combate (DIC), el cual dentro de su misión expresa: *“obtener información en la zona de interés de un comando de nivel*

---

<sup>35</sup> IBIDEM

<sup>36</sup> IBIDEM

<sup>37</sup> IBIDEM - Pág 12

<sup>38</sup> IBIDEM

<sup>39</sup> IBIDEM

<sup>40</sup> IBIDEM - Pág 13

<sup>41</sup> IBIDEM

*estratégico – operacional o táctico superior, mediante el empleo de medios y procedimientos específicos para producir inteligencia, a fin de contribuir con la conducción de las operaciones en el nivel correspondiente”<sup>42</sup>*

*“los comandantes en todos los niveles, deberán prestar atención especial a la ejecución de ésta actividad básica (Icia) que constituye una apoyatura esencial en el ejercicio del comando. Sin inteligencia apropiada y oportuna, no existirán bases para adoptar decisiones tácticas acertadas”<sup>43</sup>*

*“Las acciones del campo de inteligencia en el marco del Ejército Argentino en operaciones, se ejecutarán en los niveles estratégico operacional y táctico, desarrollándose en tres áreas distintivas: Área de Proyección, Área Territorial y Área de Combate”<sup>44</sup>*

*“A nivel táctico superior el planeamiento de inteligencia procederá a la iniciación del planeamiento general, caracterizándose la Icia de éste nivel por su mayor proyección en el tiempo (inmediato y mediato) para disminuir en contingencias futuras el grado de incertidumbre que causará la amplitud de los espacios que deberá considerar, así como la dificultad para materializar con anticipación la amenaza principal de una fuerza enemiga que cuente con gran libertad de acción y una composición variable”<sup>45</sup>.*

El sistema de inteligencia del nivel táctico superior deberá estructurarse teniendo como norma para su organización la “flexibilidad”, asimismo la doctrina específica establece que, *“será necesario conformar una Central de Reunión de Información, cuya finalidad primordial será la de mantener la vinculación de los medios por canal técnico, permitiendo un gran flujo de información en oportunidad y facilitando su procesamiento informatizado en tiempo real”<sup>46</sup>*

Las actividades de inteligencia a desarrollar dentro de la zona de responsabilidad estarán destinadas a la explotación de fuentes que se encuentren fuera del alcance de la táctica inferior, *“incluso requiriendo a la estrategia operacional la contribución de los componentes navales y /o aéreos que complementen su aptitud”<sup>47</sup>.*

En los párrafos precedentes observamos que así como hemos visto que existe una clara vinculación entre el nivel estratégico operacional y el nivel estratégico militar, existe una relación clara y evidente entre la inteligencia estratégica operacional y la del nivel táctica superior, incluso la doctrina contempla que a nivel táctico superior se pueden integrar las informaciones e inteligencia del componente terrestre con la correspondiente a los componentes aéreo y naval.

<sup>42</sup> ROP 11-04-Destacamento de Inteligencia de Combate – Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 2008 – Cap I – Sec I - Art 1003- Pág 1.

<sup>43</sup> ROB 00-01-Reglamento de la Conducción para el Instrumento Militar Terrestre - Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 1992 – Cap III – Sec II -Art 3010- Pág 39.

<sup>44</sup> ROB 00-01 (Proyecto) –Conducción del Ejército Argentino – Instituto Geográfico Militar – 2007 – Cap III – Sec IV – Art 3018 - Pág 67.

<sup>45</sup> ROD 00-02 – La Conducción Táctica Superior Terrestre – Instituto geográfico Militar – 1995 – Cap III Sec IV – Art 3005 – Pág 20.

<sup>46</sup> IBIDEM – Pág 21

<sup>47</sup> IBIDEM



Si la doctrina específica del Ejército Argentino propone un sistema de inteligencia integrado al nivel táctico superior, mayores fundamentos existirán para conformar un elemento de inteligencia conjunto, puesto que el nivel de conducción y la relevancia e impacto de las decisiones ameritan que la dirección, proceso y coordinación de los subsistemas de inteligencia se unifiquen en una sola entidad diseñada y estructurada para cumplir con la finalidad de apoyar al C2 y a aquellos usuarios de la información, por ejemplo miembros del EMC TO (usuarios asesores).

**Cuadro resumen integrador de conceptos de inteligencia conjunta relacionados al CIIC**

| <b>Parámetros Comunes a considerar para crear un CIIC</b>                                     | <b>Marco legal</b>  | <b>Prescripción Conjunta que la respalda</b>   | <b>Prescripción de la doctrina Específica que la respalda</b>  |
|---|---|--|--|
| Necesidad de disponer de Elementos Conjuntos para la conducción de las operaciones militares. | Ley de Defensa Nacional (23.544)<br><br>Ley de Inteligencia nacional (25.520)<br><br>Decreto 1691(2006) | RC 12 - 01 (Inteligencia para la Acción Militar Conjunta) Proyecto Ed 2007.<br><br>RC 12-02 (Sistema de Inteligencia Militar Conjunto a Nivel Estratégico) Proyecto Ed 2007.<br><br>RC 00-01 (Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta) Proyecto Ed 2005. | ROB 00-01 (Conducción del Ejército Argentino – Proyecto Ed 2007.<br><br>ROD 00-02 (La Conducción Táctica Superior Terrestres) Ed 1995. |
| Criterios de Organización y eficiencia conjunta.  | Ley 23.544<br>24.948  | RC 12-02   | ROD 00-02  |
| Capacitación y entrenamiento conjunto.  | Ley de reestructuración de las FFAA (24.948)<br>Decreto 1691/2006                                       | -----  | -----  |
| Instrumento militar de concepción, organización y doctrina conjunta.                          | Decreto 1691/2006   | -----  | -----  |
| Vinculación del inteligencia entre nivel de Icia EM – EO – TS.                                | Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381/2006   | RC 12 -01<br>RC 12-02  | ROB 00-01 (IMT) Ed 1992<br>ROB 00-01 (Conducción del Ejército Argentino) Proyecto Ed 2007<br>ROD 00-02                                 |

|   |   |                      |   |
|---|---|----------------------|---|
| Concepto de Sistema de Inteligencia de Fuerzas Conjuntas.                     | Ley 25.520  | RC 12-02             | ROD 00-02   |
| Necesidad de contar a nivel conjunto con un elemento de coordinación y enlace | 24.948  | RC 00-01<br>RC 12-02 | ROD 00-02   |
| Constituir un sistema de inteligencia armónico a nivel conjunto.              | Ley 24.948  | RC 12-02             | ROD 00-02<br>RAC 1<br>Icía Operativa ARA<br>TII             |
| Concepción de la Icía como un esfuerzo integral                               | Ley 24.948  | RC 12-02             | ROD 00-02   |
| Necesidad de disponer de elementos integradores de la inteligencia obtenida.  | Ley 25.520  | RC 00-01<br>RC 12-02 | ROD 11-01<br>(Inteligencia Táctica)<br>Ed 2008<br>ROD 00-02 |
| Componentes sobre los cuales podrán obtener información las FFAA.             | Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa Nro 381/2006 | RC 12 -01            | ROD 11-01   |

#### **Sección IV**

#### **Conclusiones Parciales**

Las bases legales conciben claramente el diseño, la organización, el adiestramiento y el empleo de los elementos de las FFAA de una sola manera, “**en forma conjunta**”, con una base tecnológica común y adecuada coordinación e integración.

No obstante ello y, aunque el respaldo normativo sea manifiesto y las bases legales tengan una vigencia en algunos casos superior a los veinte años, no se han producido en el tiempo los estudios e investigaciones necesarias para aplicar lo que en ellas claramente se establece, en cuanto a la implementación de un sistema de inteligencia conjunto de nivel Estratégico Operacional.

Las Leyes Nacionales, los Decretos Presidenciales y Resoluciones Ministeriales analizadas en el presente capítulo denotan un hilo conductor que es el accionar conjunto, desde cualquier aspecto que se quiera abordar una Fuerza Armada, inteligencia, logística, instrucción, conducción, planeamiento y hasta la conformación de los asientos de paz.

En cuanto a la doctrina conjunta, se limita a mencionar conceptos que no permiten atender las necesidades de la inteligencia requerida en el nivel estratégico operacional, no establece un diseño del sistema de inteligencia conjunto, ni de un centro integrador de inteligencia, no existe una misión general que coordine adecuadamente las tareas que en él se deberían llevar a cabo.

Existe un gran vacío doctrinario en lo referente a la concepción de los elementos de inteligencia a conformar, como también, en lo referido a las características de los procesos de trabajo, grados de instrucción, adiestramiento y perfiles requeridos de los analistas.

La doctrina conjunta, a nuestro entender, no establece una diferencia sustancial entre la inteligencia estratégica operacional y la inteligencia táctica, al no poder implementar un sistema de inteligencia que se encuentre a la altura de la complejidad que implica la toma de decisiones en este nivel de la conducción.

Consideramos que el marco legal vigente otorga claramente un elevado grado de libertad de acción para la concepción de sistemas de inteligencia conjuntos, que la doctrina, carente de contenidos adecuados no logra plasmar.

Las situaciones previamente enunciadas justifican y respaldan acabadamente el desarrollo de la presente investigación.

## **Capítulo Nro II**

“Determinar la misión general de la organización para poder abordar un diseño acertado de la misma”.

### **Estructura del Capítulo**

Abordaremos en este capítulo una de las cuestiones trascendentes a la hora de diseñar un elemento, la cual constituye la determinación de la Misión General de lo que se va a organizar, puesto que la misma es el principal elemento “coordinador” y “unificador.”

Respecto a la doctrina propia apelaremos a la definición del ambiente operacional y a sus características, en cuanto al diseño propiamente dicho tendremos en cuenta los temas relacionados con la misión general estudiados en la materia organización III.

Plantaremos luego una serie de interrogantes, cuya satisfacción nos permitirá redactar la misión general del CIIC.

### **Sección I**

#### **La Misión General**

Hemos estudiado en la materia organización III que existen dos tipos de misiones, aquellas que debe realizar una organización para dar soluciones a problemas concretos, siendo sus exigencias iguales o menores a la máxima capacidad de la organización, a éstas las llamaremos misiones particulares o específicas. El otro tipo de misión, que es de nuestro interés estudiar es la misión general, puesto que es la que “da origen a la organización”.

#### **1. Aspectos a considerar respecto de la determinación de la misión general.**

Proponemos enunciar aspectos teóricos referidos a la misión general para que podamos comprender como surge y cual es su importancia a la hora de diseñar.

##### **a. Principal Elemento Coordinador**

*“Esto significa que toda acción debe estar en función a lo impuesto por la misión. cuando se diseña la organización, se debe hacer teniendo en cuenta el cumplimiento de la misión general. Cuando se crean nuevas estructuras se lo hace en función de un mejor cumplimiento de la misión o para adecuarse a los cambios sufridos por ésta. Cuando una organización actúa, lo hace en función a misiones particulares o*

*específicas y éstas son siempre el límite a la mayor o menos discrecionalidad que tienen sus integrantes para actuar”<sup>48</sup>*

*“Toda organización tiene una misión general que es la que dio origen a la misma, no existen organizaciones Per se que puedan encarar actividades para las cuales no han sido creadas y en el supuesto caso que las deba realizar, a posteriori de la mayor o menor adaptación que ésta sufrirá, la organización resultante será distinta a la inicial, aunque aparentemente su organigrama no haya cambiado”<sup>49</sup>*

*“Las organizaciones únicamente pueden coordinar a partir de restringir grados de libertad de acción”<sup>50</sup>*

## **b. Grado de definición**

*“La misión por muy general que sea, debe ser redactada de tal forma, que permita coordinar el diseño de todos los sistemas que luego conformarán la organización. Desde la cultura interna hasta los sistemas de control”<sup>51</sup>*

*“Si la misión es tan ambigua que sirve al mismo tiempo para las FFAA, el Ejército de Salvación o la Iglesia Católica, dejará librado a la libre interpretación de sus integrantes lo que la organización debe hacer y lo que se obtendrá será un instrumento que probablemente no cumpla con la finalidad para la cual fue concebido”<sup>52</sup>*

*“Las organizaciones siempre son especializadas y se las diseña adrede. Una organización es especializada únicamente si se concentra en una tarea”<sup>53</sup>*

## **c. La misión debe ser impuesta**

*“La misión siempre debe ser impuesta por aquel de quién depende la organización. La razón es que el cumplimiento de la misión indefectiblemente tiene recursos asociados. Si la organización se auto impone misiones pueden suceder varias cosas”<sup>54</sup>*

- 1) *“Que no consiga los recurso, al no ser éstos otorgados por el nivel superior”.*
- 2) *“Que distraiga recursos asignados para el cumplimiento de la misión original, con la consiguiente pérdida de eficiencia”.*
- 3) *“Que asuma un riesgo político innecesario derivado de una misión no impuesta”.*

## **d. La misión debe ser racional**

*“En tal sentido, diremos que algo es racional cuando existe una relación entre los*

---

<sup>48</sup> Faraj Alfredo – El Marco Conceptual Para Comprender a las Organizaciones – Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro – Oct – Dic 96 – Pág 65

<sup>49</sup> IBIDEM

<sup>50</sup> IBIDEM Pág 66

<sup>51</sup> IBIDEM

<sup>52</sup> IBIDEM

<sup>53</sup> IBIDEM

<sup>54</sup> IBIDEM Pág 68

*finas a alcanzar y los medios para hacerlo, independientemente de cualquier otra consideración de valor”<sup>55</sup>*

Como podemos apreciar en los párrafos precedentes la determinación de la misión general no admite generalidades, sino que debe coordinar y unificar todas aquellas actividades que realizará la organización, no dejando cuestiones libradas al azar debiendo existir un equilibrio entre la determinación de las capacidades operacionales del elemento a organizar y los recursos que se asignarán para poder cumplir las funciones para la cual será concebida la organización.

Para el caso del CIIC creemos que a la hora de organizar debemos tener en cuenta en primer término aspectos doctrinarios relacionados a la organización como son:

- Organización de la Fuerza: *“con esta actividad se pretenderá la vinculación armónica de los medios humanos y materiales del sistema orgánico afectado al planeamiento, buscando satisfacer el cumplimiento de la misión impuesta, con la mayor eficiencia y al menor costo”<sup>56</sup>*
- Exigencia de proporcionalidad (congruencia): *“ésta condición impondrá que la conformación de la estructura orgánica deberá ajustarse a la tarea que deba cumplimentar. Necesariamente deberá primar un concepto de racionalidad entre los fines perseguidos y los medios asignados”<sup>57</sup>*
- Exigencia de configuración: *con la satisfacción de este factor se pretenderá que la conformación interna de la organización esté en equilibrio. La composición de sus correctas interrelaciones, deberán dar lugar a la conformación de un sistema integral y armónicamente balanceado en su composición, apto para su adecuación y empleo previsto, con justa probabilidad de alcanzar el éxito”<sup>58</sup>*

Hemos considerado una serie de interrogantes que permitan ir acotando los grados de libertad de acción, y que no solo se circunscriben a los ya conocidos Quién?, Qué? Cuándo?, Dónde?, Para qué?, A fin de?

## **Sección II**

### **La Misión General y el Diagrama Top Down**

Como hemos advertido en la sección I del presente capítulo la misión “**debe ser impuesta**”, por este motivo hemos creído conveniente analizar el diagrama Top Down.

---

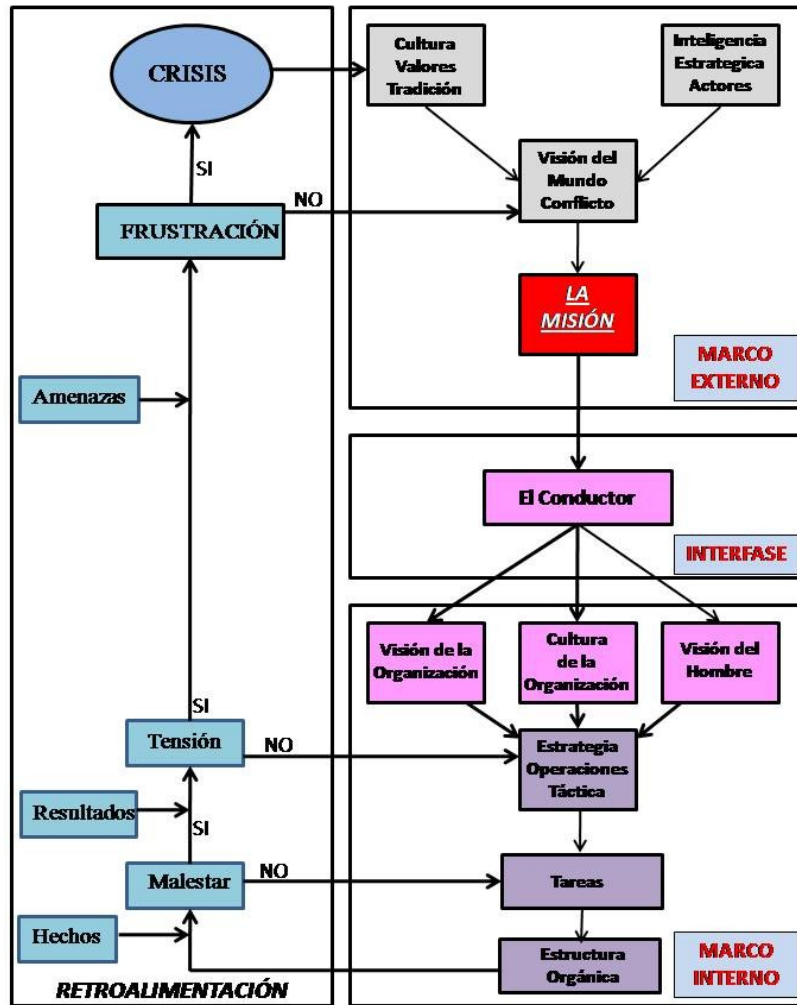
<sup>55</sup> IBIDEM

<sup>56</sup> ROD 71-01-I Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores – TOMO I - Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 1998 – Cap VII – Sec III -Art 7012- Pág 118.

<sup>57</sup> IBIDEM Pág 119 - Art 7013

<sup>58</sup> IBIDEM

## Diagrama Top Down



59

Este esquema representa un sistema, es decir, un “conjunto de partes interrelacionadas con una finalidad única”<sup>60</sup>

El diagrama Top Down o diagrama recursivo nos propone tres partes claramente diferenciadas, a saber: el marco externo a la organización, la interfase (el conductor) y el marco interno, estos tres componentes se conectan entre sí, “tanto el marco externo como interno están sujetos a cambios debido a los resultados, hechos, amenazas y solo la recursividad asegura el proceso de adaptación permanente de la organización”<sup>61</sup> sumado a ella consideramos una concepción flexible de la organización, de manera de que podamos adaptar en un tiempo reducido los cambios que se presenten, máxime en una organización donde el tiempo es un elemento determinante.

La recursividad significa que tiene tanto valor la parte como el todo, por ello cualquier impacto en cualquier parte de la organización podrá afectar al conjunto, lo que ocasionará que debamos hacer ajustes para que el sistema dentro de su dinámica siga siendo eficiente.

<sup>59</sup> IBIDEM Pág 40

<sup>60</sup> IBIDEM Pág 38

<sup>61</sup> IBIDEM Pág 39

La misión general se encuentra situada en el marco externo, y condicionada por otros elementos, como son la cultura, los valores, la tradición, estos componentes no se pueden contraponer con los valores de la organización a diseñar, puesto que habría una colisión entre ellos, por ello a nadie se le ocurriría diseñar un elemento que esté en contra de los mismos. En el caso del Ejército Argentino los valores, cultura y tradiciones son el equivalente al espíritu de cuerpo.

En cuanto a la visión del mundo cada actor tendrá una visión de una parte de la realidad, que no coincidirá necesariamente con la percibida por otros actores, y solamente una pequeña porción de esa realidad será común entre ellos, allí surge el conflicto, que se manifiesta cuando *“diversos actores atribuyen diversos valores a los mismos objetos de un mismo escenario”*<sup>62</sup>.

Por ello a la hora de establecer una misión general, influirá la visión del mundo que percibamos, puesto que nos permitirá determinar los problemas que deberá enfrentar la organización en diversos escenarios y que esa misión general deberá solucionar.

***¿Cómo funciona la recursividad en el CIIC?*** El CIIC tendrá una misión general, que será la que da origen a la organización, de esta misión general se establecerán las capacidades que permitirán cumplir con misiones específicas o particulares, la retroalimentación estará dada por la información que ingresa al sistema y que permitirá evaluar el comportamiento del mismo, la información de retroalimentación nos permitirá visualizar y encender la alarma en caso que existan fallas y que las tareas que se están realizando no sea las esperadas o con la eficiencia requerida, debemos estar advertidos de esta situación para poder dar respuesta y reencauzar las acciones a través de la corrección de las anomalías que pueden impactar en cualquier parte de la organización, por ello debemos siempre tener en cuenta que la organización será flexible, aspecto que trataremos en el próximo capítulo.

En el último punto dentro del marco interno se encuentra la estructura orgánica, como último elemento a considerar, producto de los procesos de trabajo, donde subyacen relaciones de mando, comunicación formal e informal y procesos de trabajo.

### **Sección III**

#### **El Proceso Racional de Diseño**

De acuerdo a lo aprehendido en el aula, el proceso racional de diseño propone en la representación de un triángulo la manera de abordar el diseño de un elemento.

Cada vértice representa un aspecto fundamental a la hora de organizar, en el vértice superior y como elemento rector encontramos el interrogante QUE, el mismo responde a la Misión General de la organización a diseñar, este interrogante “marca el rumbo” para luego poder abordar los otros dos vértices del triángulo, que responden al COMO, la respuesta al mismo nos dará a conocer los “procesos de trabajo” y regulará el adiestramiento y la instrucción y el por último el CON QUE, hace referencia a los recursos humanos, regula aspectos tecnológicos y de estructura, cabe aclarar, y de acuerdo a lo estudiado en la materia que el conocido organigrama al que estamos acostumbrados

---

<sup>62</sup> IBIDEM Pág 44



estudiar en los reglamentos es el último paso del proceso, puesto que no solo representa la estructura de comando sino también flujos formales, informales, recursos humanos, relaciones de poder, cultura, tecnología, siendo la resultante de haber satisfecho acertadamente los interrogantes anteriores.

### El Proceso Racional de Diseño



Para el presente trabajo, la misión será redactada por nosotros, quienes proponemos adoptar el CIIC, pero no debemos perder de vista que la misma debería ser impuesta por el escalón superior (de quien depende la organización) y de ninguna manera autoimpuesta.

Los interrogantes correspondientes al QUE y en el marco del proceso racional de diseño que proponemos para redactar la misión general del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto son los siguientes:

#### **1. ¿En que marco de la conducción desempeñará sus tareas el CII?**

Al tratarse de un elemento de nivel estratégico operacional, el marco de la conducción en el cual deberá desarrollar sus capacidades y funciones el CIIC será conjunto y eventualmente combinado, puesto que las bases legales vigentes dentro del marco en el que prevé el empleo de las FFAA incluye su empleo en el marco regional y de la ONU.

#### **2. ¿Cuál es la principal tarea en la que deberá concentrarse y para la cual será concebida la organización?**

Será la de “procesar” la información recibida de diversos medios y por canales técnicos y de comando, para luego obtener un nuevo conocimiento acorde al nivel EO (inteligencia estratégica operacional), la que será empleada por el C2 para el ejercicio de sus funciones de asesoramiento y asistencia al Cte TO.

### **3. ¿Qué elementos o medios proporcionarán la información a procesar?**

Contemplará medios de ejecución de los elementos dependientes, paralelos y superiores, involucrando a la estrategia militar, a los medios a disposición del Cte EO, a otros TTOO, a los componentes Ejército, Fuerza Aérea, Naval, Comandos Conjuntos Subordinados y Fuerzas de Tareas Conjunta que se conformen, a las Fuerzas de Seguridad y elementos de inteligencia de otros países en caso de operaciones combinadas.

### **4. ¿Cuál es el espacio en el que deberá obtenerse la información que luego será procesada por el CIIC?**

El CIIC deberá procesar la información correspondiente a la zona de interés de inteligencia, la cual, según la doctrina específica de inteligencia vigente se define como: *“aquel espacio que revestirá importancia para el comandante de un elemento y desde el cual el enemigo, el terreno y los factores del ambiente geográfico de interés para la conducción de las operaciones militares podrán afectar el cumplimiento de la misión”*<sup>63</sup>

De lo expresado podemos afirmar según nuestro criterio y al amparo de la doctrina que los elementos de inteligencia que obtendrán información de nivel EO irán más allá de los límites del teatro de operaciones, de esta manera se podrá obtener y por consiguiente procesar información relevante que permitirá tomar previsiones con un tiempo adecuado, adoptar resoluciones, anticipar hechos y disminuir la incertidumbre del comandante del TO en el marco de los EEI – ORI, asesoramiento del C2 mediante.

### **5. ¿Cuáles son los lapsos en que deberá operar?**

El CIIC operará con el concepto de “todo tiempo” es decir, en la paz, en el conflicto y en la guerra, durante la ejecución de la campaña o campañas, en este último caso operará las 24 Hs.

### **6. ¿Qué componentes y factores deberemos tener en cuenta para la obtención y proceso de la información?**

Deberemos tener en cuenta los factores del ambiente operacional y aquellos componentes sobre los cuales se podrá obtener y procesar información, de acuerdo a los que la doctrina y las bases legales imponen y que ha sido objeto del análisis del Capítulo 1.

Ambiente operacional: *“conjunto de factores de diversa naturaleza que existen en forma estable y semiestable en una determinada región. Ellos influirán en la determinación de la composición, magnitud, equipamiento y aptitud de las fuerzas que*

---

<sup>63</sup> ROD 11-01-Inteligencia Táctica – Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 2008 – Cap IX – Sec I -Art 9009- Pág 115.

*en él deban intervenir, como así también en la aplicación del poder de combate”.*<sup>64</sup>

*“Forman parte del ambiente operacional, la influencia de la política y la estrategia nacional y militar, el ambiente geográfico, la composición y capacidades de las fuerzas enemigas, las características de la lucha, los sistemas de armas que puedan emplearse, el marco de la conducción militar (específico, conjunto o combinado)”.*<sup>65</sup>

*“Cada uno de los factores señalados precedentemente, constituye un conjunto variable cuya combinación determinará el grado de complejidad y una vasta gama de condiciones y características dentro de las cuales deberán operar los medios del IMT”. “Se conforma así un espectro ambiental, donde es imposible reducir la conducción de las operaciones a una serie de axiomas precisos e instrucciones simples, ya que no existen fórmulas o reglas empíricas que puedan ser aplicadas en todas las circunstancias”*<sup>66</sup>.

Consideramos necesario destacar los aspectos que la doctrina contempla respecto al ambiente geográfico cuando menciona el componente geográfico del ambiente operacional:

*“El ambiente geográfico, considerado desde el punto de vista de la geografía física, económica, política y humana, presenta una serie de factores que ejercerán una significativa influencia sobre la conducción y ejecución de las operaciones terrestres, incidiendo en mayor o menor grado en todos los niveles”*<sup>67</sup>

Agregamos a ésta definición y según nuestro criterio, que el ambiente operacional no solo contemplará el empleo de los medios terrestres sino también de los otros componentes que se conformen de acuerdo a lo surgido en el planeamiento y en el marco del plan de campaña.

***Cuadro de relaciones entre factores del AO y componentes***

| <b>FACTORES DEL AMBIENTE OPERACIONAL</b>                     | <b>ASPECTOS QUE COMPRENDE</b>  | <b>COMPONENTES RELACIONADOS</b>  |
|--|--|--|
| Influencia de la política y la estrategia nacional y militar | <ul style="list-style-type: none"><li>- Limitaciones impuestas</li><li>- Misión</li><li>- Información que pueden proporcionar a la EO</li><li>- Ordenes de obtención</li><li>- Parte del sistema de inteligencia conjunto.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Militar</li><li>- Ambiente Geográfico</li><li>- Transporte y comunicaciones</li><li>- Científico tecnológico</li></ul> |

<sup>64</sup> ROB 00-01-Reglamento de la Conducción para el Instrumento Militar terrestre – Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 1992 – Cap II – Sec II - Art 2004- Pág 24.

<sup>65</sup> IBIDEM Pág 24 - 25

<sup>66</sup> IBIDEM Pág 25

<sup>67</sup> IBIDEM Pág 26

|   |   |   |
|---|---|---|
| Ambiente Geográfico                               | Geografía Económica, Política y Humana – Terreno – Clima – Recursos Residentes extranjeros – Actitud y Capacidad de la población Características de las vías de comunicación - Simpatía con el enemigo. | - Transporte y comunicaciones.<br>- Ambiente geográfico                         |
| Composición y capacidades de las fuerzas enemigas | - Factores del orden de batalla<br>- Capacidades del enemigo<br>- Vulnerabilidades<br>- Debilidades   | - Militar<br>- Científico tecnológico y comunicaciones<br>- Ambiente geográfico |
| Características de la lucha                       | - Convencional  | - Militar   |
| Sistemas de armas que puedan emplearse            | - Capacidades del enemigo   | - Militar<br>- Científico tecnológico   |
| Marco de la conducción militar                    | Específico – Conjunto - Combinado   | - Militar   |

## 7. ¿Cuál es la finalidad del CIIC?

Apoyar al oficial de inteligencia del comando del teatro de operaciones en lo referido a sus funciones de asesoramiento y asistencia, que le permitan proporcionar bases sólidas de conocimiento al Cte EO para la adopción de resoluciones.

### Sección IV

#### Conclusiones Parciales

Teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la redacción de la misión general analizados en el presente capítulo, y luego de dar respuesta a los interrogantes que consideramos importante despejar, proponemos lo que según nuestro criterio debería ser el enunciado de la misión general del Centro Integrador de Inteligencia Conjunto (CIIC), haciendo la salvedad de la magnitud del CIIC que será contemplada en el próximo capítulo cuando pongamos los procesos de trabajo.

***“El Centro Integrador de Inteligencia Conjunto procesará información del ambiente operacional de la zona de interés, en todo tiempo y durante las veinticuatro horas. Difundirá la información e inteligencia resultante para apoyar al oficial de inteligencia del comando estratégico operacional a fin de contribuir con las funciones de asesoramiento y asistencia al Comandante del Teatro de Operaciones”.***

## **Capítulo Nro III**

“Establecer los procesos de trabajo necesarios para la determinación de las funciones, capacidades y limitaciones de la organización”.

### **Estructura del Capítulo**

En el presente capítulo proponemos dar respuesta al “COMO” del proceso racional de diseño. Abordaremos los procesos de trabajo que se deberán realizar dentro de la estructura del CIIC, para ello nos apoyaremos en contenidos desarrollados en el libro de Henry Mintzberg “La Estructuración de las Organizaciones” y en los temas relacionados vistos en la materia organización III, los mismos serán: partes componentes de la organización (CIIC), sistema de flujos de control regulados y los mecanismos de coordinación y control.

Respetaremos la mecánica de trabajo del capítulo II, puesto que enunciaremos una serie de interrogantes ordenadores del estudio, que iremos respondiendo conforme se vayan desarrollando los temas del presente capítulo.

La satisfacción de los interrogantes planteados y su relación e integración con conceptos teóricos, deberán ir esbozando lo que a nuestro juicio deberían ser los procesos de trabajo de la organización en proceso de diseño, enunciaremos finalmente las funciones, capacidades y limitaciones del CIIC.

### **Sección I**

#### **Interrogantes a plantear respecto de los procesos de trabajo**

Durante el presente capítulo nos hemos propuesto despejar los siguientes interrogantes en el marco de los procesos de trabajo:

1. ¿Cuáles deberían ser las partes componentes del CIIC que permitan realizar los procesos de trabajo?
2. ¿Cuáles son los pasos del ciclo de producción de inteligencia que adquieren mayor relevancia?
3. ¿Cuáles serán los canales de comunicación para la transmisión de información y entre qué elementos?
4. ¿Cuáles serán las características principales de sus instalaciones?
5. ¿Cuáles serán las MSCI a adoptar?
6. ¿Qué elementos del entorno condicionarán su estructura?
7. ¿Sobre qué aspectos o componentes podrá procesar información?
8. ¿Cuál es la tarea principal en la que se debe concentrar el esfuerzo del CIIC?
9. ¿Que rol juega la informática y como se implementará?
10. ¿Qué capacitación será la necesaria para los integrantes del CIIC?
11. ¿Con qué elementos tecnológicos emergentes deberá integrarse el CIIC?
12. ¿Qué mecanismos de coordinación y control deberán establecerse en cada parte de la organización?
13. ¿Como ingresará la información al CIIC?
14. ¿Qué fuentes de información se deberán explotar?
15. ¿Cómo es manifiesta la recursividad organizacional?
16. ¿Qué elementos conforman las entradas y cuáles las salidas?

17. ¿A qué otros usuarios se les proporcionará información e inteligencia?
18. ¿Cómo se le da flexibilidad a la organización CIIC?
19. ¿Cómo se materializan los flujos de relaciones entre sus integrantes?
20. ¿Cómo se materializa el canal técnico de inteligencia?

## Sección II

### Estructura y Funcionamiento de la Organización (CIIC)

1. Definición de los términos “proceso” y “trabajo” según diccionario de la Real Academia Española:

*a. Proceso: “Del latín processus: Acción de ir hacia adelante, transcurso del tiempo, conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin”.<sup>68</sup>*

*b. Trabajo: “ Obra, resultado de la actividad humana, operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin”.<sup>69</sup>*

2. Definición de Procesos de Trabajo según nuestro propio criterio, desde el punto de vista de la organización: **Conjunto de interacciones permanentes, realizadas a través de técnicas, procedimientos y relaciones, que suceden entre las distintas partes de una organización mediante una permanente retroalimentación, en pos de alcanzar un objetivo común que permiten dar cumplimiento a la misión general de la misma.**

Teniendo en cuenta la misión general que hemos enunciado consideramos que los procesos de trabajo de un elemento de inteligencia como es el CIIC, estarán orientados al proceso de la información proveniente de diferentes canales. Las “entradas” al sistema será información o inteligencia y las “salidas” serán nuevos conocimientos (Inteligencia), indispensables para la toma de decisiones del Cte EO.

Sabemos que la organización está constituida por cinco partes fundamentales, definiremos cuestiones básicas para que el lector comprenda de que se trata cada una de ellas, para luego determinar que partes de esas conformarían el CIIC y que particularidades tendrán.

#### 1. Partes Componentes de la Organización.

*a. Núcleo de operaciones: ” parte de la organización que abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios, los operarios desempeñan cuatro funciones principales”: asegurar las entradas para la producción, transformar las entradas en salidas, distribuir las salidas, apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y salidas”<sup>70</sup>*

De acuerdo a lo visto en la materia organización debemos enfocarnos prioritariamente dentro del núcleo de operaciones en la tarea esencial de “Transformación de las entradas en salidas”.

<sup>68</sup> Diccionario de la Real Academia Española (RAE)

<sup>69</sup> IBIDEM

<sup>70</sup> Mintzberg Henry – La Estructuración de las Organizaciones – Cuarta Reimpresión – Barcelona - Ed Ariel – Septiembre 1995 pp 49-50.

En el núcleo de operaciones se desarrollarán los principales procesos de transformación de informaciones relacionadas en inteligencia, en este caso estará conformado por aquellos “analistas” que, aplicando técnicas y procedimientos y, en el marco del tercer paso del ciclo de producción de inteligencia obtendrán nuevos conocimientos referidos a los aspectos del ambiente operacional de la zona de interés, conforme a lo expresado en la Misión General del CIIC.

Los analistas “*producirán inteligencia mediante la evaluación, integración e interpretación de la información. La misma se centrará en las necesidades del comandante (jefe), a fin de proporcionarle las bases para una adecuada toma de decisiones*”<sup>71</sup>

“*El G2 y el resto del personal que participare en el trabajo del órgano de dirección será considerado como analista de inteligencia*”<sup>72</sup>

- b. **Ápice Estratégico:** una vez que sepamos cuáles son los elementos que debemos “conducir”, (núcleo de operaciones) deberemos diseñar el elemento que ejercerá el comando y control, es decir el ápice estratégico” el cual definimos como “*la parte de la organización que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general*”<sup>73</sup>

Las funciones del ápice estratégico en orden de prioridades son las siguientes:

- 1) Desarrollar la estrategia de la organización: el líder debería estar el 80% del tiempo pensando en el futuro, interpretando el entorno y desarrollando las pautas y estrategias de la organización.
- 2) La relación con el entorno: porque la organización necesita ser aislada del embate que pueda producir el entorno para poder continuar con su tarea, lidiar con los problemas es una responsabilidad del ápice estratégico.
- 3) Supervisión directa: Es la forma en que el ápice estratégico ejecuta el control de la organización y vela por el funcionamiento coordinado de la misma. Ampliaremos este tema cuando hablemos de los mecanismos de coordinación y control.
- 4) Difusor: hacerse cargo de las anomalías que han llegado a su nivel, debe dar respuesta para preservar la organización como sistema.  
De acuerdo a lo expresado, el ápice estratégico del CIIC se considera un analista de inteligencia, es decir que intervendría en forma activa en los procesos de trabajo, podemos concluir hasta el momento que el CIIC será una organización con características particulares en cuanto a su funcionamiento.  
El ápice estratégico del CIIC estará conformado por el Jefe y el segundo Jefe.

---

<sup>71</sup> ROD 11-01-Inteligencia Táctica – Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 2008 – Cap V – Sec I -Art 5001- Pág 67.

<sup>72</sup> IBIDEM

<sup>73</sup> Mintzberg Henry – La Estructuración de las Organizaciones – Cuarta Reimpresión – Barcelona - Ed Ariel – Septiembre 1995 – p 50.

c. **La Línea Media:** *“el ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal”*<sup>74</sup>

*“ Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea que ejercen autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación y control que denominamos supervisión directa”*<sup>75</sup>

La línea media soporta la presión del núcleo de operaciones y la presión del ápice estratégico, constituyendo una zona de amortiguación permanente, poco grata y que produce un gran desgaste, desarrolla sus tareas sobre departamentos, divisiones y procesos.

Para nuestro caso de estudio, en el CIIC, consideramos que la línea media estará conformada por aquellos jefes de los elementos de los cuales dependen los analistas que son los principales transformadores de las “entradas” en “salidas”. Por Ejemplo: Jefe de Sección o Grupo orden de batalla del cual dependen todos los analistas de la FAA, ARA y EA que analizan los diversos aspectos que comprenden factores del orden de batalla del oponente.

d. **Tecnoestructura:** *“encontramos en la tecnoestructura a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él”*<sup>76</sup>.

Aquellas personas que realizan sus tareas dentro de la tecnoestructura “planifican y controlan” el trabajo de la organización, por ejemplo en una escuela la tecnoestructura está representada en el Jefe del Departamento Educación, en el caso del Ejército Argentino, la tecnoestructura está representada por los Estados Mayores.

Para el caso del CIIC podríamos considerar como tecnoestructura a aquellos oficiales de cada componente que se constituyan en auxiliares del ápice estratégico y que deberán supervisar el trabajo de cada uno de los elementos del CIIC, cumpliendo además las funciones de analistas de inteligencia a requerimiento del J CIIC.

e. **Staff de Apoyo:** *son* unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo del trabajo de operaciones. Buscan reducir la incertidumbre dentro de la organización. Pueden estar en distintos niveles jerárquicos.

Es un esfuerzo que realiza la organización por incrementar su ámbito de control, muchas veces una organización incrementa su staff de apoyo para disminuir la incertidumbre y no sentirse amenazada por su entorno (autosuficiencia).

La pregunta que debemos realizarnos en cuanto a esta parte componente es: Puede seguir funcionando la organización si no tuviera esta parte dentro de su estructura? Por ejemplo: Es eficiente el EA fabricando borceguíes? La respuesta sería que si existen fábricas especializadas en fabricar tal efecto, el EA podría prescindir de la fabricación de los

---

<sup>74</sup> IBIDEM - p 53.

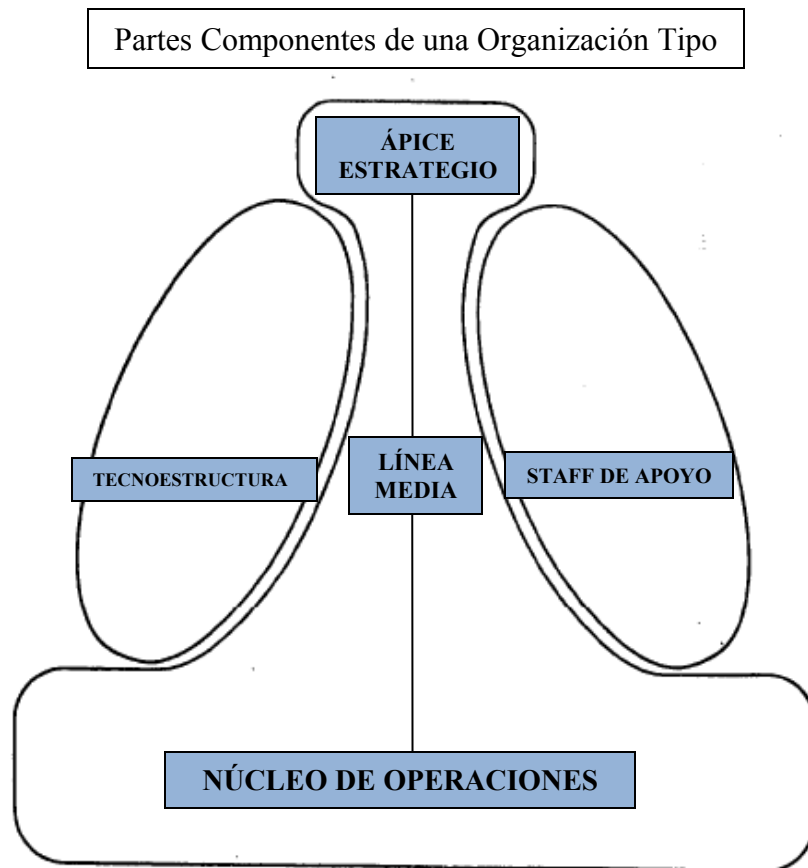
<sup>75</sup> IBIDEM

<sup>76</sup> IBIDEM - p 56



mismos, y seguiría funcionando normalmente, pero los fabrica para evitar la amenaza de que nadie los fabrique.

Consideramos que el CIIC, debería prescindir de esta parte de la organización porque cualquier actividad que se “agregue” a la organización, representará una servidumbre innecesaria que dificultará la tarea para la cual fue diseñada, por ejemplo la seguridad a proporcionar al CIIC, deberá ser una tarea de otro elemento y no del personal del mismo, puesto que debería empeñar sus valiosos recursos humanos (analistas) en funciones que no están relacionadas con sus tareas esenciales.



77

## 2. La Organización Como un Sistema de Flujos de Control Regulados

Hemos estudiado en la materia organización y de acuerdo a la bibliografía de Henry Mintzberg en su publicación “La estructuración de las organizaciones” a las organizaciones como sistema de autoridad formal, como sistemas de flujos regulados, como sistemas comunicación informal, como sistema de constelaciones de trabajo y la organización como un sistema de decisión ad hoc, nos preguntaremos ahora, cómo puede visualizarse un CIIC?

Cuál de estos sistemas o visiones de la organización podrán hacer más eficiente los procesos de trabajo? coincidimos en que la respuesta sería que el funcionamiento de la organización que estamos diseñando no se agota en una única manera, sino que las partes de la organización estarán unidas entre sí por distintas interacciones, formales e informales.

La organización representada como un sistema de ordenado de flujos, representa un perfecto funcionamiento, de acuerdo a los expresado por Henry Mintzberg “*ésta visión de la*

<sup>77</sup> IBIDEM – p 45

*organización sigue en primer plano en la literatura actual sobre sistemas de planificación y control*<sup>78</sup>”

Teniendo en cuenta el esquema propuesto por Mintzberg e integrándolo con las partes estructurales del CIIC explicaremos el proceso: observando el dibujo podemos visualizar que el sistema formal de control “*regula los flujos verticales de información y toma de decisiones, subiendo desde el núcleo de operaciones (analistas de inteligencia y otros especialistas) y atravesando la cadena de autoridad. Lo flujos de control regulados en la figura aparecen como vías verticales que suben y bajan por la línea media*”.<sup>79</sup>

*“El flujo ascendente es la información de feedback respecto al trabajo de operaciones, correspondiendo el descendente a las órdenes e instrucciones de trabajo. Vemos unas flechas circulares en cada nivel de la jerarquía de gestión que indican el rol de decisión de los directivos medios en el sistema de control. Las órdenes e instrucciones van transmitiéndose a partir del ápice estratégico (J CIIC) o de un puesto de línea media, elaborándose a medida que van bajando”*<sup>80</sup>

*“El sistema de control ascendente existe como sistema de información directiva que recopila y clasifica datos a partir del trabajo del núcleo de operaciones. A medida que la información atraviesa cada nivel de la jerarquía, se va agregando, hasta alcanzar finalmente el ápice estratégico en forma de un resumen aproximado del rendimiento global de la organización”*<sup>81</sup>

De acuerdo a lo expresado concluimos que el CIIC por sus características particulares y por las tareas que deberá realizar se ajusta en forma absoluta a lo propuesto por Mintzberg en cuanto a la organización como “sistemas de flujos de control regulados”, por ello abordaremos este sistema con las modificaciones que consideremos necesario realizar para el CIIC, siendo las restantes (constelaciones de trabajo, sistemas de decisión ad hoc) motivo de otros estudios.

---

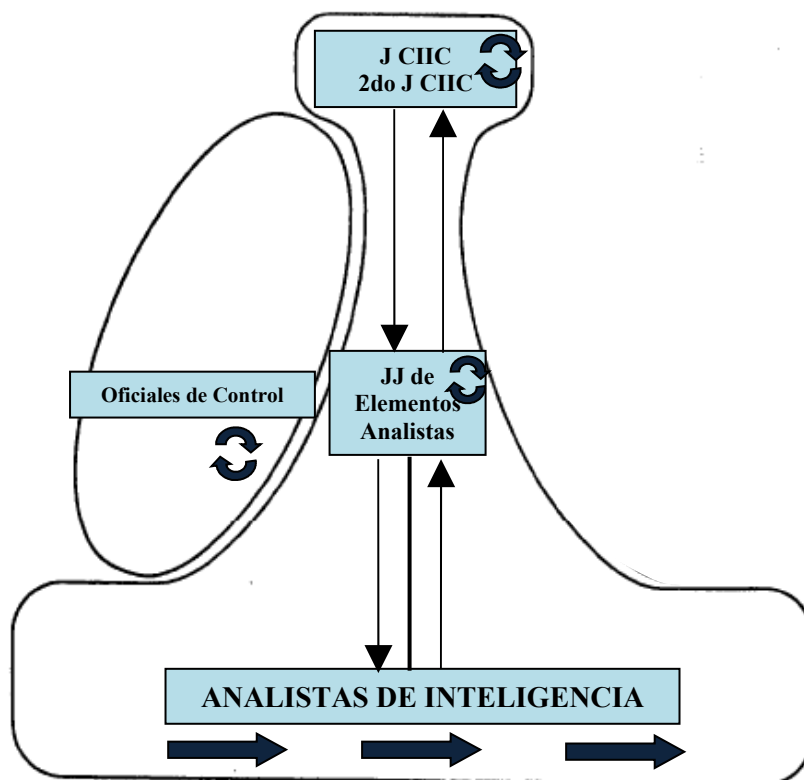
<sup>78</sup> IBIDEM - p 63

<sup>79</sup> IBIDEM - p 68

<sup>80</sup> IBIDEM

<sup>81</sup> IBIDEM

## Esquema de Flujos de Control Regulados



82

En el Anexo 2 se grafican las partes componentes del CIIC, los procesos de trabajo, los flujos de relaciones y los mecanismos de coordinación y control.

### 3. La Organización Como un Sistema de Comunicación Informal

*“Existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas y a veces incluso burladas por fuertes redes de comunicación informal, y los procesos de decisión atraviesan la organización independientemente del sistema regulado”<sup>83</sup>*

*“Dalton define a lo formal u oficial como lo planeado y acordado, siendo lo informal o extraoficial los enlaces espontáneos y flexibles entre los distintos miembros”<sup>84</sup>*

*“Es escaso el trabajo que pueda realizarse sin comunicación informal alguna”<sup>85</sup>*

Consideramos a la comunicación informal como esencial para el funcionamiento del CIIC, dentro de la organización o entre la misma y el maro externo, porque teniendo en cuenta las premisas de “oportunidad”, “urgencia” y “necesidad” y en el marco de un diseño “flexible” la comunicación informal no será de ninguna manera a modo de “burlar” la comunicación formal sino “complementarla” puesto que en un sistema de inteligencia un miembro del EM,

<sup>82</sup> IBIDEM - p 64

<sup>83</sup> IBIDEM - p72

<sup>84</sup> IBIDEM - p 73

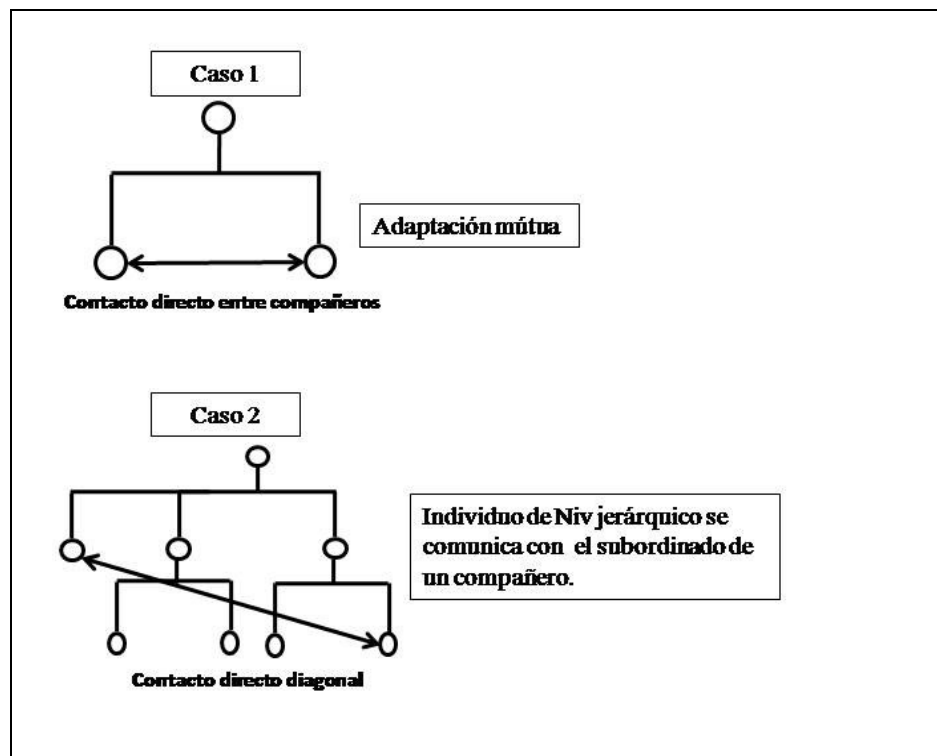
<sup>85</sup> IBIDEM - p 76

el mismo Cte EO, el C2 o el J CIIC o algún otro usuario autorizado necesite información o inteligencia en forma directa de la línea media, de un analista o de una mesa de trabajo.

Lo importante es que el sistema como un todo conozca que existe este canal informal y una vez producida esta comunicación el superior de aquel que toma el contacto directo sea informado de tal situación de manera tal de que sepa cual es la situación de los procesos de trabajo en cuanto a las “entradas” y “salidas”.

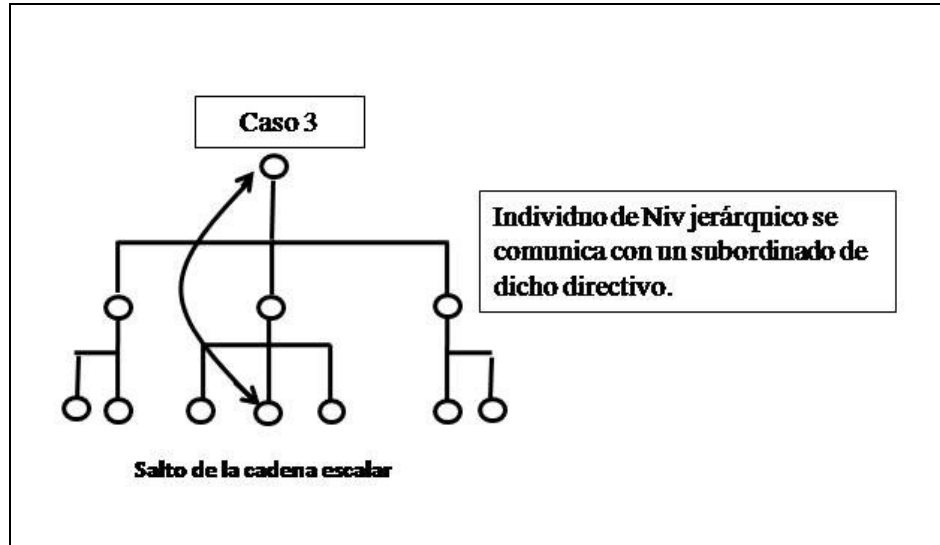
Esta comunicación informal deberá ser supervisada y controlada a fin de evitar excesos que puedan desencadenar rumores que atenten contra el propio sistema. La comunicación informal en el CIIC deberá enfocarse primordialmente a los “procesos de trabajo” y estará representada por el canal técnico de inteligencia.

### Esquemas Tipo de Comunicación Informal



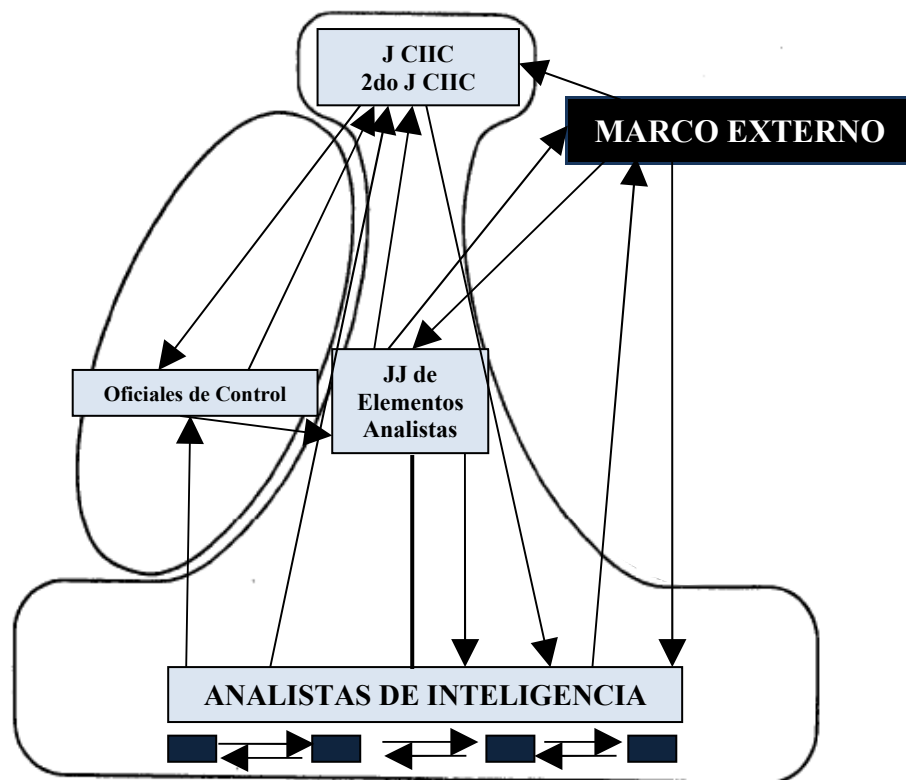
86

<sup>86</sup> IBIDEM - p 78



87

La Comunicación Informal en el CIIC



**4. Mecanismos de Coordinación y Control**

<sup>87</sup> IBIDEM

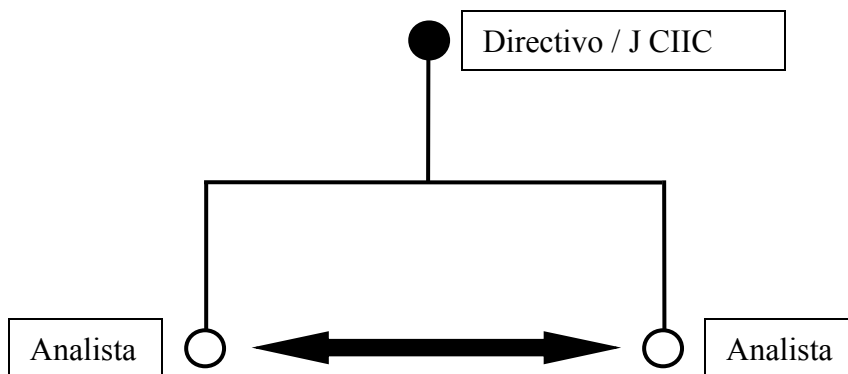
“Recordemos que la Cultura de la organización, los valores, un férreo liderazgo funcionan como el mecanismo de coordinación y control más eficiente y económico”<sup>88</sup> máxime en nuestra institución que se reconoce como “espíritu de cuerpo”

“Toda actividad humana organizada (desde la formación de piezas barro hasta el envío de un hombre a la luna) plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas”<sup>89</sup>

“Hay cinco mecanismos de coordinación y control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados y normalización de las habilidades”<sup>90</sup> “

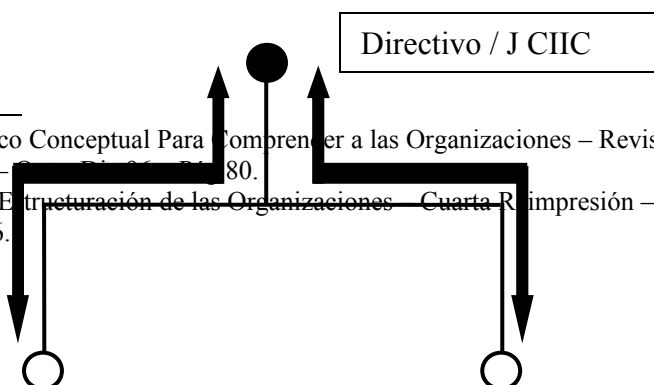
“Estos cinco mecanismos de coordinación y control constituyen el aglutinante de la estructura, los elementos básicos que mantienen unidas a las organizaciones”<sup>91</sup> “

a. **Adaptación Mutua:** “La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, el control del trabajo corre a cargo de los que la realizan, éste mecanismo se emplea en las organizaciones sencillas y en las más complejas y es el único que funciona bajo circunstancias extremadamente difíciles”<sup>92</sup>.



93

b. **Supervisión Directa:** “La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de las demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones”<sup>94</sup>.



<sup>88</sup> Faraj Alfredo – El Marco Conceptual Para Comprender a las Organizaciones – Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro – Septiembre 1995 – p 26.

<sup>89</sup> Mintzberg Henry – La Estructuración de las Organizaciones – Cuarta Reimpresión – Barcelona - Ed Ariel – Septiembre 1995 – p 26.

<sup>90</sup> IBIDEM

<sup>91</sup> IBIDEM - p 33

<sup>92</sup> IBIDEM - p 27

<sup>93</sup> IBIDEM - p 28

<sup>94</sup> IBIDEM - p 28

Analista

Analista

95

c. Normalización: *“en este mecanismo la coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo. La coordinación se obtiene antes de que se realice el trabajo”*<sup>96</sup>.

Tengamos en cuenta lo expresado por la Ley de Reestructuración de las FFAA (24.948).

*“Reducir al mínimo las estructuras administrativas y burocráticas de las fuerzas, potenciando el uso de medios informáticos, debiendo normalizar las mismas para las tres instituciones y con primacía, en ellas, del Factor Humano tecnológico sobre lo cuantitativo”*<sup>97</sup>

Dentro de la normalización tenemos tres modos diferentes, a saber:

1) **Normalización de los procesos de trabajo:** *“se normalizan los procesos cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado”*<sup>98</sup>.

En el caso particular del Ejército podríamos decir que los procesos de trabajo quedan normalizados en los procedimientos operativos normales. Por ejemplo, y relacionado al CIIC, un procedimiento operativo normal en un Gpo MSCI donde en una planilla quedan normalizados los aspectos a controlar cuando se inspeccionan las MSCI de una instalación, cualquier persona instruida que tome esa lista puede realizar el chequeo, ya que ha quedado normalizado el proceso de control de las MSCI.

2) **Normalización de los resultados:** *“se normalizan los resultados al especificarse los mismos”*<sup>99</sup> sin expresar el COMO realizarlo.

Cuando el J CIIC ordena realizar una actividad a uno o varios analista, no le dice al analista como hacer el trabajo, sino que le pide resultados, por ejemplo le puede dar varios documentos y le pide que saque conclusiones, al J CIIC no le importa el procedimiento que el analista ha empleado sino las conclusiones o inteligencia resultante.

3) **Normalización de las habilidades:** *“se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo”*<sup>100</sup>.

---

<sup>95</sup> IBIDEM

<sup>96</sup> IBIDEM - p 29

<sup>97</sup> Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas – Nro 24.948- Art 8.

<sup>98</sup> Mintzberg Henry – La Estructuración de las Organizaciones – Cuarta Reimpresión – Barcelona - Ed Ariel – Septiembre 1995 – p 29.

<sup>99</sup> IBIDEM - p 30

<sup>100</sup> IBIDEM

Por ejemplo un analista de imágenes, un analista de operaciones psicológicas, el mismo J CIIC, ocupan sus puestos y desempeñan eficientemente sus funciones cuando poseen las habilidades necesarias para hacerlo (capacitación, grado) en estos casos los puestos quedan normalizados por las habilidades que debe poseer los individuos.

La normalización será el principal mecanismo de coordinación y control en el CIIC, puesto que sus integrantes pertenecerán a diferentes FFAA, para ello será necesario “Normalizar” los procesos y los resultados, de lo contrario el CIIC no funcionará como un sistema sino como una suma de integrantes de diferentes FFAA.

## 5. La Especialización de los puestos

Existen, según Mintzberg tres parámetros para el diseño de puestos individuales en la organización, ellos son: La especialización del trabajo, la formalización del comportamiento en su realización y la preparación y adoctrinamiento. Nos referiremos particularmente a la especialización del trabajo en lo que llamaremos especialización horizontal y vertical del puesto.

- a. Especialización Horizontal: significa que un individuo se especializa en una tarea concreta, facilitando su normalización, permitiendo que los resultados se produzcan con mayor uniformidad y eficiencia. *“La especialización horizontal centra también la atención en el trabajador, facilitando el aprendizaje, puesto que todo individuo tienen una cognición limitada, en un mundo de complejidad técnica organizativa, sólo puede tratar efectivamente una parte comprensible del todo, el individuo limita y dirige la atención a una tarea, el control del trabajo pasa a menudo a manos de un directivo con la visión global necesaria para coordinar mediante la supervisión directa”*<sup>101</sup>
- b. Especialización Vertical: *“el trabajador se limita a realizar la actividad, a medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, dicho individuo va ganando control sobre la actividad, sobre las decisiones implicadas y, a continuación, sobre los objetivos y criterios por los que se rigen estas decisiones”*<sup>102</sup>

*“Las organizaciones especializan los puestos en su dimensión vertical porque creen que se necesita una perspectiva distinta para determinar como hay que realizar el trabajo”*<sup>103</sup>.

¿Cómo aplicamos estos conceptos al CIIC? Aquellos analistas que tengan una capacitación muy específica, como puede ser un sociólogo, en el caso que formara parte del CIIC estará especializado verticalmente porque para hacer su trabajo necesita relacionarse con el resto de los analistas, él es quién se encuentra en capacidad de tomar decisiones respecto de su campo de interés particular.

Ningún integrante del CIIC podrá desentenderse de la tarea de los otros, porque justamente su principal tarea es la de “procesar información” ese proceso implica, el análisis, la síntesis, la interrelación e integración de la información que se encuentra en

---

<sup>101</sup> IBIDEM - pp 100-102

<sup>102</sup> IBIDEM - p 101

<sup>103</sup> IBIDEM - p 102



varios subsistemas, por ejemplo el analista del orden de batalla especialista en armas, materiales y equipos está especializado horizontalmente porque realiza una tarea específica, pero no está ajeno al trabajo de analista del ambiente geográfico, puesto que deberán compartir información y tomar decisiones de su nivel, puesto que nadie sabe más que ellos sobre esos temas, por ello podemos concluir que en el CIIC habrá una combinación entre la especialización vertical y horizontal de los puestos.

## **6. La Flexibilidad de la Organización (CIIC)**

Cuando hemos hablado de la recursividad organizacional, mencionamos como muy importante el tema de la flexibilidad, en este caso pensamos que la misma va a estar representada por una característica distintiva y esencial del CIIC que será la “Modularidad”, (Término empleado en por la cátedra de la materia POD III) dicho concepto, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española significa: *“Modificar los factores que intervienen en un proceso para obtener distintos resultados”*<sup>104</sup>, aplicado a nuestro caso decimos que un módulo es reemplazado por otro en pos del mejor y más eficiente funcionamiento de la organización.

Por ejemplo: si existieran dos TTOO y uno sea eminentemente naval y otro terrestre, poder quitar un módulo de análisis naval del componente terrestre y asignarlo al TO naval y viceversa, otro ejemplo puede ser organizar el CIIC para el cumplimiento de una misión particular con aquellos elementos particulares del CIIC para esa misión, es decir que en vez de readaptar la estructura total, se implementará la organización con aquellos módulos necesarios, de esta manera la organización no sufrirá variaciones innecesarias que repercutirían en forma negativa en su estructura.

Otro ejemplo puede ser la integración entre el CIIC y el SITEA.

Respecto a la modularidad, encontramos una vinculación con lo establecido por la doctrina militar conjunta:<sup>105</sup>

*“Los organismos de inteligencia de los comandos estratégicos operacionales tendrán misiones y organizaciones diferentes, según el alcance, profundidad y detalle de la inteligencia necesaria”.*

*“Estas particularidades determinarán la estructura y el funcionamiento de las organizaciones específicas (Sistemas), las que se insertarán en el contexto del SIMC, contribuyendo a que éste sea un CONJUNTO ARMONICAMENTE CONSTITUÍDO”*

No obstante este tema podría ser motivo de un estudio particular en lo que a su implementación se refiere.

## **Sección III**

### **Instrucción y Adiestramiento**

<sup>104</sup> Diccionario de la RAE

<sup>105</sup> RC 12-02 – Sistema de Inteligencia Militar Conjunto a Nivel Estratégico – EMCO – 2007 – Pág 9.

*“Los analistas enfrentarán diariamente problemas, que variarán desde los más simples, como por ejemplo donde encontrar la información, hasta los más complejos, como la predicción de las capacidades de enemigo.”<sup>106</sup>*

La capacitación para operar el CIIC deberá ser conjunta en todos sus aspectos, desde la formación de los analistas hasta los procedimientos en el tráfico de comunicaciones, independientemente de la preparación específica que los miembros del CIIC reciban en sus respectivas fuerzas, con el fin de evitar una colisión de procedimientos, por eso hemos expresado y reiteramos que la “normalización “ será el principal mecanismo de coordinación y control.

No obstante aquellos que se desempeñen como JJ Subun o JJ Sec y tengan bajo sus órdenes personal perteneciente a las tres FFAA deberán conocer los procedimientos generales de cada una de ellas, a fin de que pueda ejercer la supervisión, no debemos olvidarnos que todos los integrantes del CIIC son “analistas”.

La manera de implementar la capacitación deberá ser motivo del presente trabajo, pero consideramos necesario mencionarlo, puesto que es parte del proceso racional de diseño y un tema que corresponderá a un estudio particular y detallado debido a su importancia e impacto en la organización.

En el Capítulo IV se mencionará la capacitación necesaria para ocupar cada rol.

En base a lo expresado en las secciones precedentes y teniendo en cuenta la Misión General del CIIC, proponemos los procesos de trabajos graficados y explicados en el Anexo 2.

## **Sección VI**

### **Conclusiones parciales**

Teniendo en cuenta el marco legal vigente, la doctrina conjunta (Cap I), la misión general propuesta, (Cap II), y los procesos de trabajo, concluimos proponiendo las funciones, las capacidades y las limitaciones del CIIC.

#### **1. Funciones: el CIIC**

##### **a. Entenderá:**

- 1) En todo lo referente al proceso de la información para obtener inteligencia de nivel EO.
- 2) En la adopción de las MSCI del CIIC.
- 3) En la instrucción conjunta del personal integrante del CIIC.
- 4) En la formulación de procedimientos comunes a todas las FFAA respecto del funcionamiento del CIIC.
- 5) En la supervisión del proceso de la información en todos los niveles del CIIC.

---

<sup>106</sup> ROD 11-01-Inteligencia Táctica – Ejército Argentino- Instituto Geográfico Militar – 2008 – Cap V – Sec I -Art 5001- Pág 67.

- 6) En el conocimiento de los sistemas de inteligencia de las FFSS que operen dentro del TO.
- 7) En la diseminación de la inteligencia resultante o información requerida.
- 8) En la instalación, operación y mantenimiento de las redes y sistemas de comunicaciones e informáticos de inteligencia del CIIC.

**b. Participará:**

- 1) En la determinación de los lugares de instalación del PC Pr y Alt del Cte TO.
- 2) En la capacitación del personal de Icia de las FFAA.
- 3) En la determinación del material informático y de comunicaciones a adquirir por el CIIC.
- 4) En la integración de las redes de comunicaciones radioeléctricas y satelitales del CIIC con las redes Cdo e Icia del CCPr del TO.
- 5) En la integración del sistema CIIC al Dpto II Icia del Cdo TO.

**c. Intervendrá:**

- 1) En la elaboración de doctrina de inteligencia conjunta.
- 2) En la selección del personal militar y civil que integre el CIIC.

**2. Capacidades del CIIC:**

- a. Recibir y procesar la información proveniente de todos los medios de obtención del sistema de inteligencia del nivel EO, de los niveles superiores, laterales y dependientes.
- b. Difundir la inteligencia resultante.
- c. Integrarse con el SITEA y con los centros integradores correspondientes a otros componentes y niveles.
- d. Operar en todo tiempo (paz y guerra).
- e. Operar las 24 Hs durante el desarrollo de la campaña o campañas.
- f. Satisfacer requerimientos del nivel Estratégico Militar, Estratégico Operacional y eventualmente Estratégico Nacional.
- g. Instalar las redes de comunicaciones de inteligencia compatibles con las instaladas por los elementos de comunicaciones de las FFAA.
- h. Proteger las instalaciones, el personal, los sistemas de comunicaciones e informáticos de las actividades de Icia del Eno y de los elementos de la propia fuerza que pudieran vulnerar las MSCI.
- i. Interoperar con los Centros Integradores de Inteligencia Conjuntos de otros TTOO.
- j. Poseer una estructura modular que le permita:
  - 1) Adaptarse a situaciones particulares, economizando recursos, medios y haciendo más eficiente el proceso de la información y la diseminación.
  - 2) Ser transportable por modo aéreo, terrestre o fluvial.

**3. Limitaciones del CIIC:**

- a. Dificultad para la implementación de los reemplazos por el elevado grado de especialización de sus analistas.
- b. Instrucción conjunta de difícil implementación.
- c. Ausencia de doctrina conjunta que regule aspectos de instrucción y adiestramiento.

#### **Capítulo Nro IV**

“Determinar el diseño organizacional del CIIC para proporcionar apoyo al C2 de un comando de nivel estratégico operacional”

### **Estructura del Capítulo**

En el último capítulo, y teniendo en cuenta el marco legal, la misión general y los procesos de trabajo, propondremos la estructura del CIIC y diseñaremos los puestos a ocupar en cada parte de la misma. De esta manera responderemos el último interrogante del proceso racional de diseño correspondiente al Con qué?

Agruparemos los procedimientos de análisis (Ver Anexo 2) según realicen tareas afines y podremos ir dimensionando y diseñando cual sería la magnitud de cada uno de ellos, podremos visualizar a que parte de la organización pertenecen, en éste capítulo utilizaremos cuadros de doble entrada, ya que los consideramos útiles y prácticos para abordar el último vértice del proceso racional de diseño.

Las estructuras que plantearemos no serán una mera representación de una cadena de comando, debemos tener en cuenta que las mismas serán el resultado de la integración de lo analizado hasta el momento y una consecuencia lógica de los procesos de trabajo descriptos.

La organización a proponer responde a un diseño preliminar, que contempla los elementos de análisis que consideramos necesarios para producir inteligencia correspondiente al nivel estratégico operacional, no obstante podrán ser ajustados y modificados en estudios posteriores.

En cuanto a los aspectos tecnológicos solo mencionaremos aspectos esenciales a considerar ya que es un tema que requiere de un estudio profundo y particular.

### **Sección I**

#### **La Estructura del CIIC**

**Magnitud del CIIC:** considerando la variedad de tareas, la necesidad de operar las 24 Hs durante el desarrollo de la campaña o campañas, el tipo y volumen de información a procesar, el hecho de apoyar a al C2 de un Cdo EO y la complejidad que presupone la incertidumbre de este nivel creemos conveniente determinar la magnitud de ***Batallón CIIC***.

#### **Cuadro de Tareas Afines y Magnitudes Propuestas**

| <b>Elemento/Procedimientos afines</b> | <b>Magnitud Propuesta</b> |
|---------------------------------------|---------------------------|
|---------------------------------------|---------------------------|

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| Expl        | Análisis de imágenes y cartografía                           | Compañía de Inteligencia Geográfica       |
|             | Análisis cartográfico  |   |
|             | Análisis del Ambiente Geográfico                             |   |
|             | Análisis del Clima   |   |
|             | Explotación de prensa y bibliografía del enemigo             | Compañía de Inteligencia de Explotación   |
|             | Explotación de los medios de comunicación social del enemigo |   |
|             | Examen de documentos y materiales                            |   |
|             | Análisis de las operaciones psicológicas del enemigo         |   |
|             | Análisis de los factores del Orden de Batalla                | Compañía de Inteligencia Orden de Batalla |
|             | Análisis de la personalidad de los comandantes enemigos      |   |
|             | Procesamiento  | Compañía Procesamiento                    |
|             | Diseminación   |   |
|             | Medidas de Seguridad de Contrainteligencia                   | Sección MSCI                              |
|             | Comunicaciones   | Compañía Soporte (1)                      |
| Informática |  |   |

**(1) No será objeto de estudio del presente trabajo**

## **Sección II**

### **Diseño de puestos y Recursos Humanos**

Respecto a los puestos a ocupar en las diferentes partes de la estructura, hemos decidido no realizar un análisis detallado del mismo, puesto que es una cuestión que no se encuentra atada a un esquema fijo. En el caso del ápice estratégico habrá situaciones en que los JJ CIIC deberán pertenecer a una Fuerza Armada u otra, lo que se toma como base de consideración es que el Jefe y Segundo jefe no pertenezcan a una misma. Por ejemplo en el caso de la conformación de un TO eminentemente insular aeronaval es razonable que el J CIIC pertenezca a la ARA o a la FAA.

Los auxiliares del J CIIC deberán pertenecer a los tres componentes, en el caso de los JJ Subun determinamos el mismo criterio que para el ápice estratégico y lo mismo con los JJ Sec y Analistas.

En el caso de los cuadros que presentamos en el Anexo 4, hemos colocado las jerarquías correspondientes al Ejército Argentino, como base del trabajo y a manera de guía, el lector debe saber de antemano que se podrán contemplar los grados equivalentes de la ARA y FAA en esos cargos, en caso de que la situación y el criterio así impongan y que permita que el sistema CIIC funcione con mayor eficiencia.

## **Sección III**

## **La Tecnología**

Respecto a este tema, consideramos que es fundamental para poder llevar a cabo los procesos de trabajo en una organización de tamaño considerable, ya que la implementación de modernos sistemas informáticos facilitarán el análisis, la integración y la diseminación de la información en oportunidad. Los puntos neurálgicos del sistema CIIC estarán determinados, a nuestro criterio por un integrado sistema informático, de características celulares y modulares, integrándose en un futuro al SITEA y a aquellos elementos de inteligencia, como son los centros integradores de inteligencia de otros elementos que no se encuentren próximos al CIIC y que sean fuentes de información necesarias antes, durante o después de la campaña.

Un adecuado seguro y flexible sistema de comunicaciones por microondas y radioeléctricas encriptados contribuirán de manera significativa a los procesos de trabajo de la organización.

No obstante debemos remarcar un aspecto estudio en sala de aula durante la cursada, *“Las computadoras no pueden lidiar con lo complejo”* por lo tanto consideramos al hombre como principal valor de la organización CIIC. Consideramos como elemento de máximo valor la capacitación especial de cada miembro en función de su rol dentro de la organización propuesta.

El hombre también es el eslabón más débil en la cadena de seguridad, por lo tanto todas las áreas de trabajo del CIIC serán consideradas “Áreas Restringidas” y “Áreas Excluidas según cada caso particular.

Entendemos que los aspectos tecnológicos particulares y de detalle deberán constituirse como objetivo de un estudio particular.

## **Sección IV**

### **Conclusiones Parciales**

Como producto resultante de la integración del análisis realizado en los capítulos precedentes, emerge la estructura del B CIIC (Anexos 3 y 4), la misma representa una base a tener en cuenta para dimensionar los efectivos, tipo, magnitudes y cantidades de elementos a considerar.

Aunque este elemento ha sido diseñado adrede, como una organización en sí misma que atenderá los problemas derivados de la necesidad de información e inteligencia del nivel EO, consideramos que, al no estar conformados en tiempo de paz comandos de esta naturaleza, podrían constituirse como núcleos de los Centro Integradores de Inteligencia Conjuntos una parte de los Centros Integradores de Inteligencia que conforman los cuadros de organización de los Batallones de Inteligencia que proporcionan apoyo al CETO, máxime teniendo en cuenta la “modularidad” a la que se ha hecho referencia en el presente trabajo, de esta manera, sobre la base de elementos ya existentes se podría realizar el apoyo mencionado.

## **PARTE III**

## CONCLUSIONES FINALES

Consideramos que el diseño organizacional más adecuado puede ser el propuesto u otro similar, lo que no debemos descuidar es la incorporación de nuevos elementos a considerar a la hora de diseñar, como son, los procesos de trabajo, las relaciones informales y los mecanismos de coordinación y control.

Apelando a estos conceptos no muy comunes en el Ejército Argentino, tendremos como resultado un elemento coherentemente concebido que permitirá cumplir a través de una adecuada misión general sus misiones particulares, en el marco de sus funciones y capacidades.

Entendemos que el mejor diseño organizacional del CIIC es aquel que teniendo como base la estructura propuesta permita:

1. Adaptarse modularmente a situaciones únicas integrándose con otros centros integradores de inteligencia y al SITEA.
2. Cumplir acabadamente la misión general que le dio origen.
3. Advertir sobre los problemas futuros que deba afrontar la organización.
4. Realizar la capacitación conjunta.
5. Estandarizar procesos de trabajo.
6. Abordar el conocimiento para la producción de inteligencia incorporando los conceptos de: multidisciplinario, interdisciplinario, análisis y síntesis en sentido complementario.
7. Incorporar el concepto de recursividad organizacional.
8. Brindar flexibilidad a la organización.
9. No atarse a una rígida cadena de comando, sino contemplar las demás relaciones que subyacen bajo la estructura en favor de los procesos de trabajo.
10. Incorporar tecnología moderna en cuanto al procesamiento de la información y a las comunicaciones.
11. Disponer de estrictas medidas de seguridad de contrainteligencia.
12. Enmarcarse dentro de las bases legales.
13. Disponer de personal altamente especializado con títulos de grado de acuerdo a cada caso.
14. Potenciar el nivel del personal de oficiales y suboficiales del área de inteligencia.



15. Evitar interponer los objetivos de cada Fuerza Armada por sobre los objetivos del CIIC como un todo, para ello el jefe deberá crear una cultura organizacional particular, de manera tal de cumplir la misión.
16. Que los procesos de trabajo se realicen en forma eficiente.
17. Evitar el rumor.
18. Considerar no solo los procesos de trabajo en forma lineal sino también una estructura radial puesto que especialistas altamente especializados verticalmente diluyen la relación en algunos casos entre el núcleo operativo y la línea media.
19. Coordinar el trabajo de los integrantes del CIIC, teniendo en cuenta que poseen diferentes culturas organizacionales (FAA-ARA-EA) diferente instrucción y puntos de vista, por ello adquiere una vital importancia la instrucción conjunta que permita estandarizar procesos y resultados.

Las condiciones actuales para el diseño del CIIC son favorables, demostrado claramente está en las bases legales y en la doctrina conjunta.

El Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, la Escuela Superior de Guerra Conjunta son pilares que muestran el avance en este sentido, creemos que es un esfuerzo el hecho de contemplar la creación de un elemento de esta magnitud en nuestras FFAA, pero sin duda se podrá comenzar con “CIIC núcleos” sobre la base de organizaciones de inteligencia existentes, para ir desarrollándose y consolidándose a través del tiempo.

El desafío está planteado en esta idea que proponemos como un elemento de importancia relevante para el C2 y el decisor estratégico operacional.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

## **1. Marco Legal Vigente**

- a. Decreto 950/2002 (Reglamentación de la Ley de Inteligencia Nacional).
- b. Ley de Defensa Nacional). Nro 23.54.
- c. Ley de Inteligencia Nacional (Nro 25.520).
- d. Ley de reestructuración de las Fuerzas Armadas (Nro 24.948).
- e. Resolución Ministerial del Ministerio de Defensa 381/2006.

## **2. Publicaciones Oficiales**

### **a. Conjuntas**

- 1) Diccionario para la Acción Militar Conjunta (RC 00-02) Ed 2009.
- 2) Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta (RC 00-01) Ed 2005.
- 3) Inteligencia para la Acción Militar Conjunta (RC-12-01).
- 4) Medidas de seguridad de contrainteligencia para la acción militar conjunta (RC-12-5) Ed 2010.
- 6) Sistema de Inteligencia Militar a Nivel Estratégico (RC 12-02) Ed 2007.

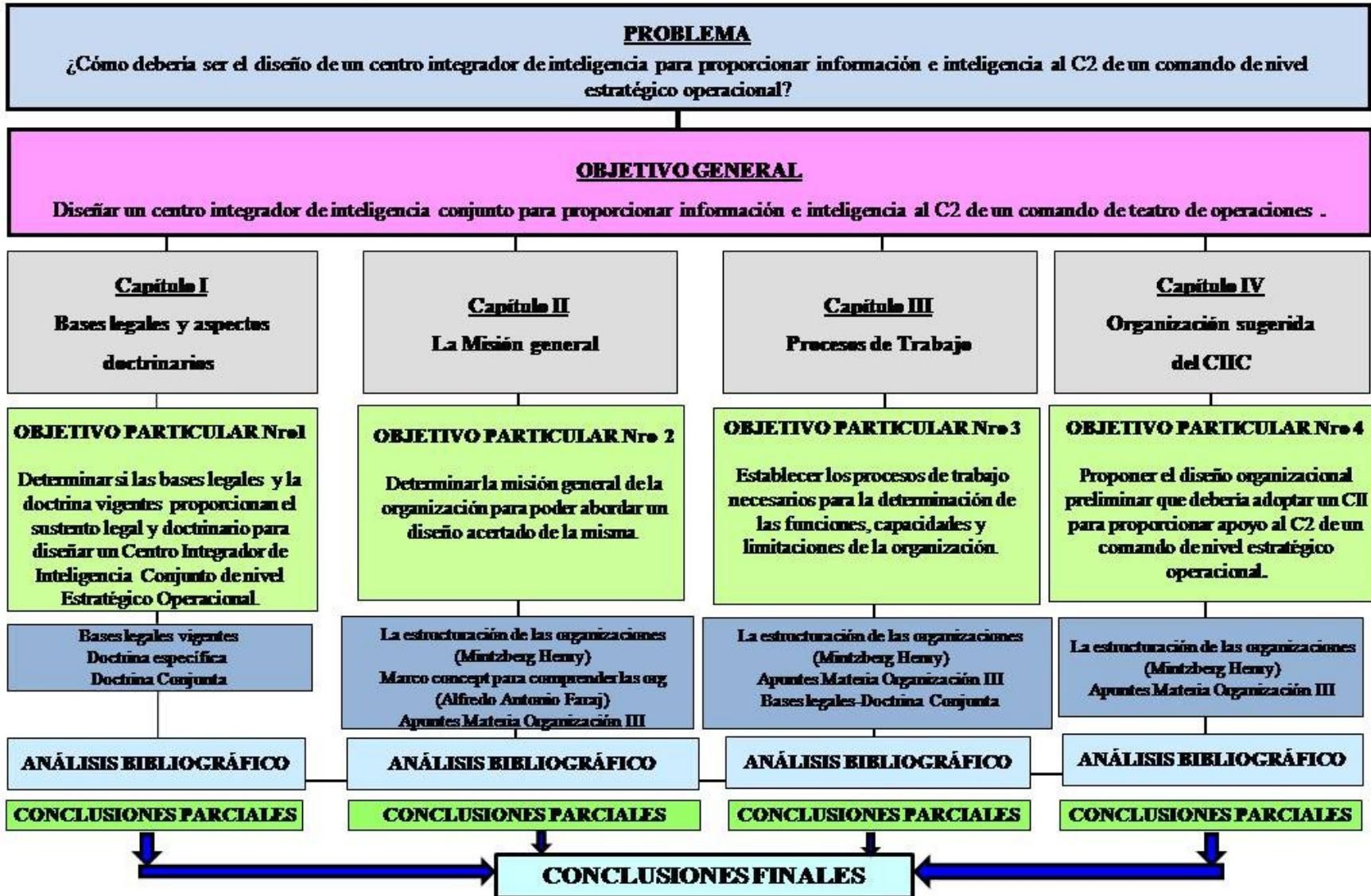
### **b. Específicas**

- 1) Conducción del Ejército Argentino (Proyecto) ROB 00-01 Ed 2007.
- 2) Destacamento de Inteligencia de Combate (ROP 11-04) Ed 2007.
- 3) Inteligencia Táctica (ROD 11-01) Ed 2008.
- 4) La Conducción Táctica Superior Terrestre (ROD 00-02) Ed 1995.
- 5) Manual de inteligencia de la ARA.
- 6) Reglamento de la Conducción del Instrumento Militar Terrestre (ROB 00-01) Ed 1992.

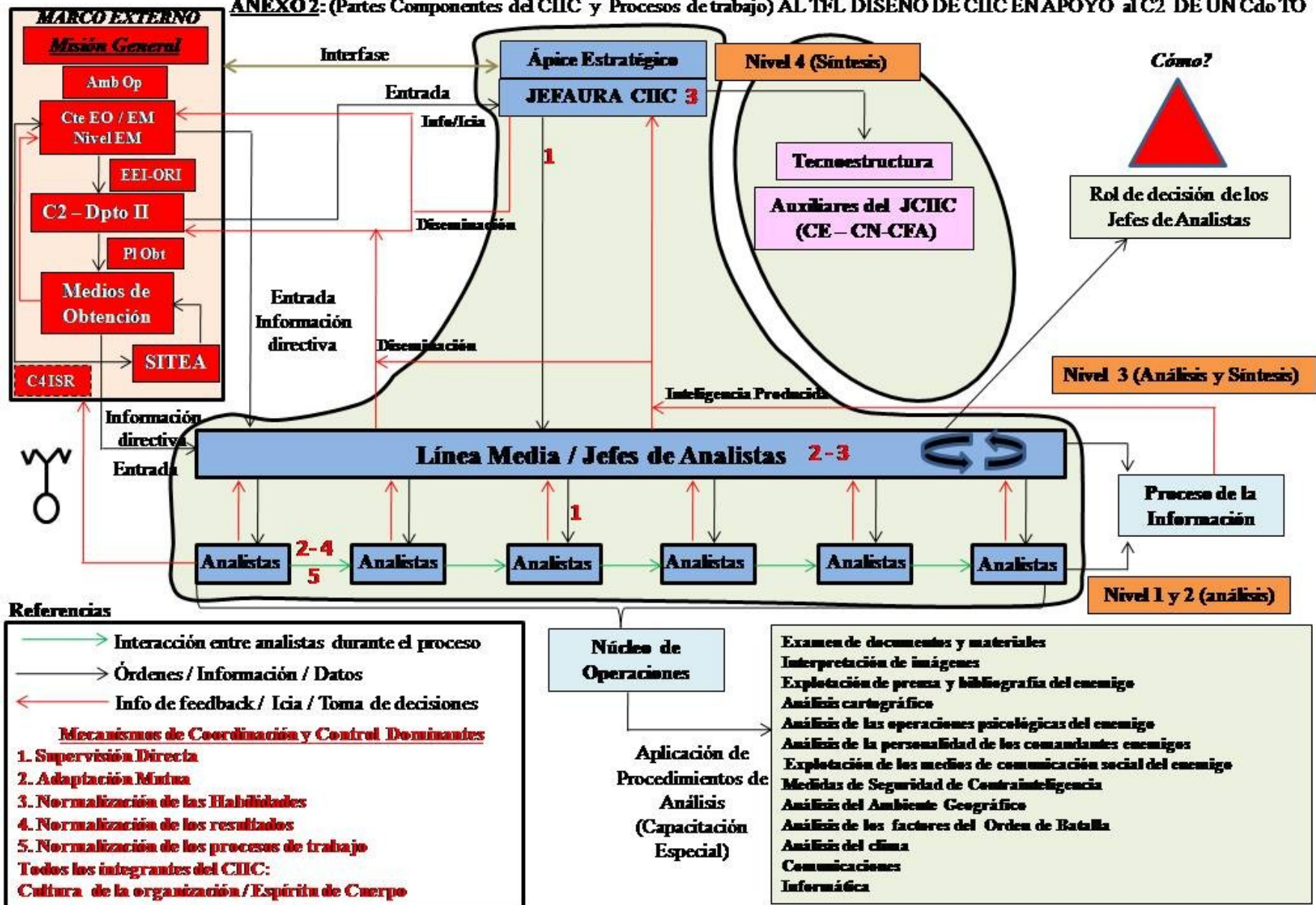
## **3. Libros, revistas y EEM**

- a. Apuntes y trabajos prácticos de la cátedra de la materia Organización III Año 2012.
- b. Cnl Cornut Hernán . El pensamiento sistémico como marco conceptual de la acción militar conjunta. Revista de la Escuela Superior de Guerra Nro 578. (2011) Páginas 16.
- c. Faraj Antonio Alfredo. El marco conceptual para comprender las organizaciones. Revista de la Escuela Superior de Guerra (1996): pp 38 – 103
- d. Mintzberg Henry. La estructuración de las organizaciones. Cuarta Reimpresión. Barcelona. Ed Ariel. Septiembre 1995. PP 16 a 428.

**ANEXO I: (Esquema gráfico metodológico ) AL TFL DISEÑO DE UN CIIC ENAPOYO AL C2 DE UN Cdo TO**



**ANEXO 2: (Partes Componentes del CIIC y Procesos de trabajo) AL TFL DISEÑO DE CIIC EN APOYO al C2 DE UN Cdo TO**



1. **Marco Externo:** En el mismo encontramos: la misión general, como elemento orientador de los procesos de trabajo, el ambiente operacional, el Cte TO, a su estado mayor, el nivel Estratégico Militar, el C2 con el Departamento II – Icia, CCIICC de otros Cdo(s) EEEO y los medios de obtención/(incluidos otros CII). Todos estos son lo que llamaremos “proveedores de la información e inteligencia que ingresa al sistema”, es decir las “entradas”.

Incluimos al SITEA (Sistema Táctico Ejército Argentino), éste sistema se encuentra en desarrollo y se prevé su empleo hasta el nivel GUC, no obstante lo hemos para incluido como un módulo de interés, para que se integre en forma sistémica con el CIIC, ya que elementos de nivel GUC o menores serán de vital importancia para los procesos de trabajo. Los elementos del marco externo serán los principales usuarios de la información. La satisfacción de los EEI / ORI, permitirán disminuir la incertidumbre y facilitará el C4 ISR, en concomitancia con lo expresado por la Misión General expresada en el capítulo II.

2. **Núcleo de Operaciones:** el mismo está conformado por los analistas que abarcan todos los aspectos de interés sobre los que se obtendrá y procesará la información. Serán los responsables del principal proceso de trabajo que es el análisis y la integración de la información para producir la inteligencia necesaria y oportuna.
3. **Ápice Estratégico:** constituido por el J CIIC, 2do J CIIC.
4. **Línea Media:** representada por los jefes de aquellos elementos de magnitud compañía o sección (que serán determinados en el Cap IV) del cual dependen los analistas de las diversas áreas. Estos JJ tendrán facultades para decidir en lo que a cada campo particular bajo su control y responsabilidad compete.
5. **Tecnoestructura:** conformada por personal de auxiliares del J CIIC pertenecientes a distintos componentes que ejercerán el control sobre el sistema.
6. **Las Flujo:** las flechas de color negro descendentes y laterales representan las entradas que alimentan al sistema (CIIC) constituidas por órdenes, información, directivas, al mismo tiempo representan la supervisión directa que ejerce el ápice estratégico (J y 2do J CIIC) y la línea media ( JJ de analistas) . Observamos que las entradas pueden ingresar por diversos canales, del Cte EO, del JCIIC, de los medios de obtención y si bien este dibujo representa al sistema como un flujo de control regulados, ordenado, observamos que existe la comunicación informal, al ingresar la información por el J CIIC, por la línea media o directamente por los analistas, adquiriendo no solamente una estructura vertical para la ejecución de los procesos.

Las flechas de color rojo representan la retroalimentación, encamada por el cuarto paso del ciclo de producción (diseminación), la misma es la inteligencia producida o información, que en forma ascendente va satisfaciendo los requerimientos, y va integrándose con otras informaciones relacionadas, completando el plan de obtención, surgiendo nuevos requerimientos y ordenes que retroalimentarán el sistema CIIC. En ese flujo ascendente la información o inteligencia va alimentando el sistema hasta llegar al J CIIC y de allí al C2, la información de alta prioridad podrá en algún caso ser enviada en forma directa al usuario (C2 u otro) siempre con conocimiento de la línea media o J y 2do J CIIC.

En el fondo y en color gris subyace el diagrama que según Henry Mintzberg representa las partes componentes de la organización, esto es manera de que el lector pueda ver como el sistema CIIC se integra al mencionado diagrama, en el cual, como podemos ver no se contempla el staff de apoyo, ya que cualquier elemento que se constituya como tal solamente sería una servidumbre para el sistema CIIC.

#### **7. Los Niveles:**

Hemos dividido a los procesos de trabajo en cuatro niveles de conclusiones, en forma ascendentes desde el núcleo de operaciones hasta el ápice estratégico, a saber:

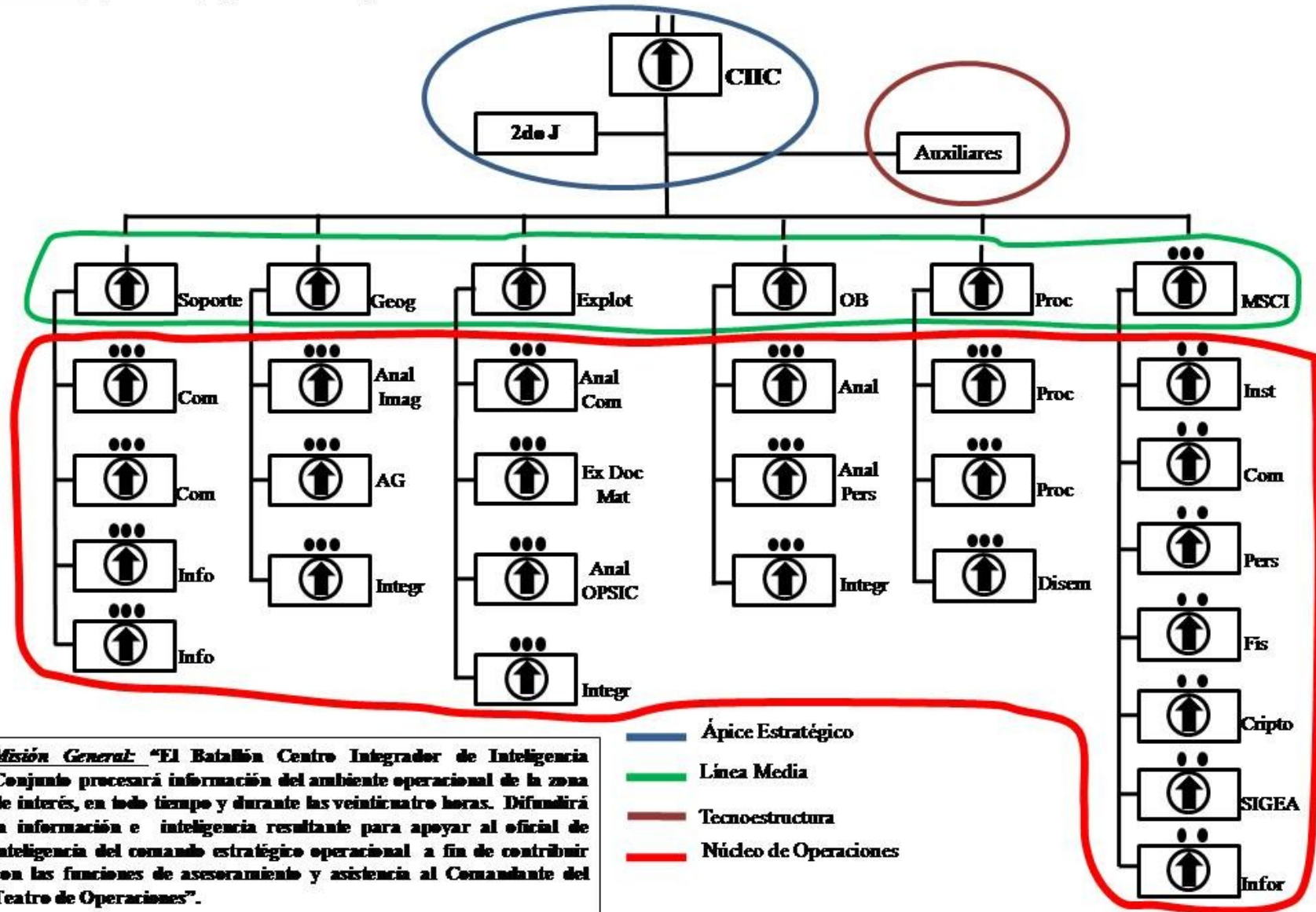
**Nivel 1 y 2:** en el núcleo de operaciones se producen los principales procesos, puesto que allí es dónde los analistas, estudian, dividen en partes la información, en cada elemento de analistas hay un grupo de "integración", por ejemplo, si hubiera una sección ambiente geográfico, esa sección dispondrá en su estructura de varios grupos, uno de ellos será el grupo "integración de información", responsable de producir inteligencia del nivel 1.

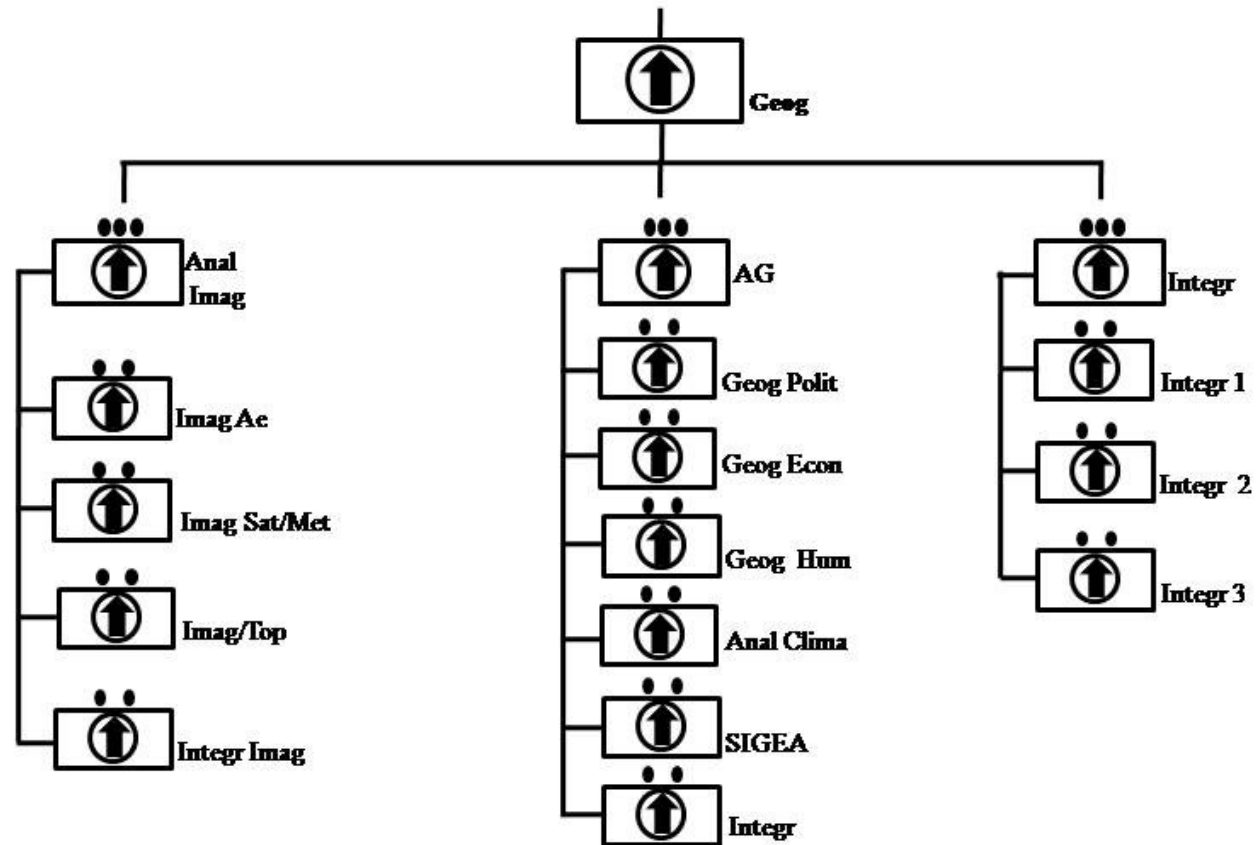
La inteligencia de nivel 1 producida por cada grupo integración de cada sección, pasará en forma ascendente como "información" a otro elemento de "integración" que se encuentra en el nivel sección, allí mediante el análisis e integración obtendremos conclusiones del nivel 2.

**Nivel 3:** corresponde al nivel que se desarrolla en la línea media. La inteligencia de nivel 2 pasará en forma ascendente a la línea media, donde se encuentran los JJ Ca, allí habrá una compañía de inteligencia de procesamiento, donde se harán procesos de análisis y síntesis, para obtener conclusiones de nivel 3.

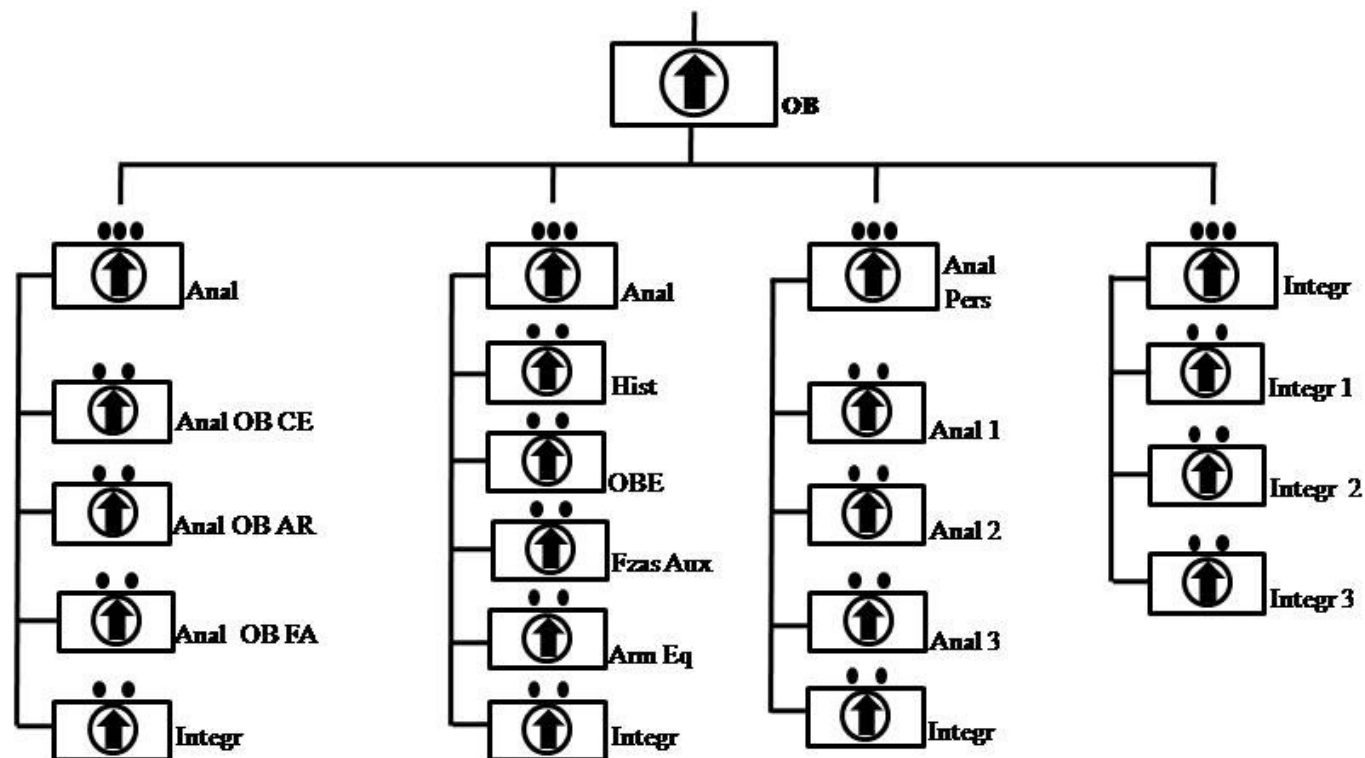
**Nivel 4:** son los procesos que se pueden desarrollar o no y está a cargo del ápice estratégico y de los analistas o asesores que el mismo disponga, corresponde a un nivel de síntesis, el cual puede ser abordado por varios analistas, o por un equipo multidisciplinario e interdisciplinario.

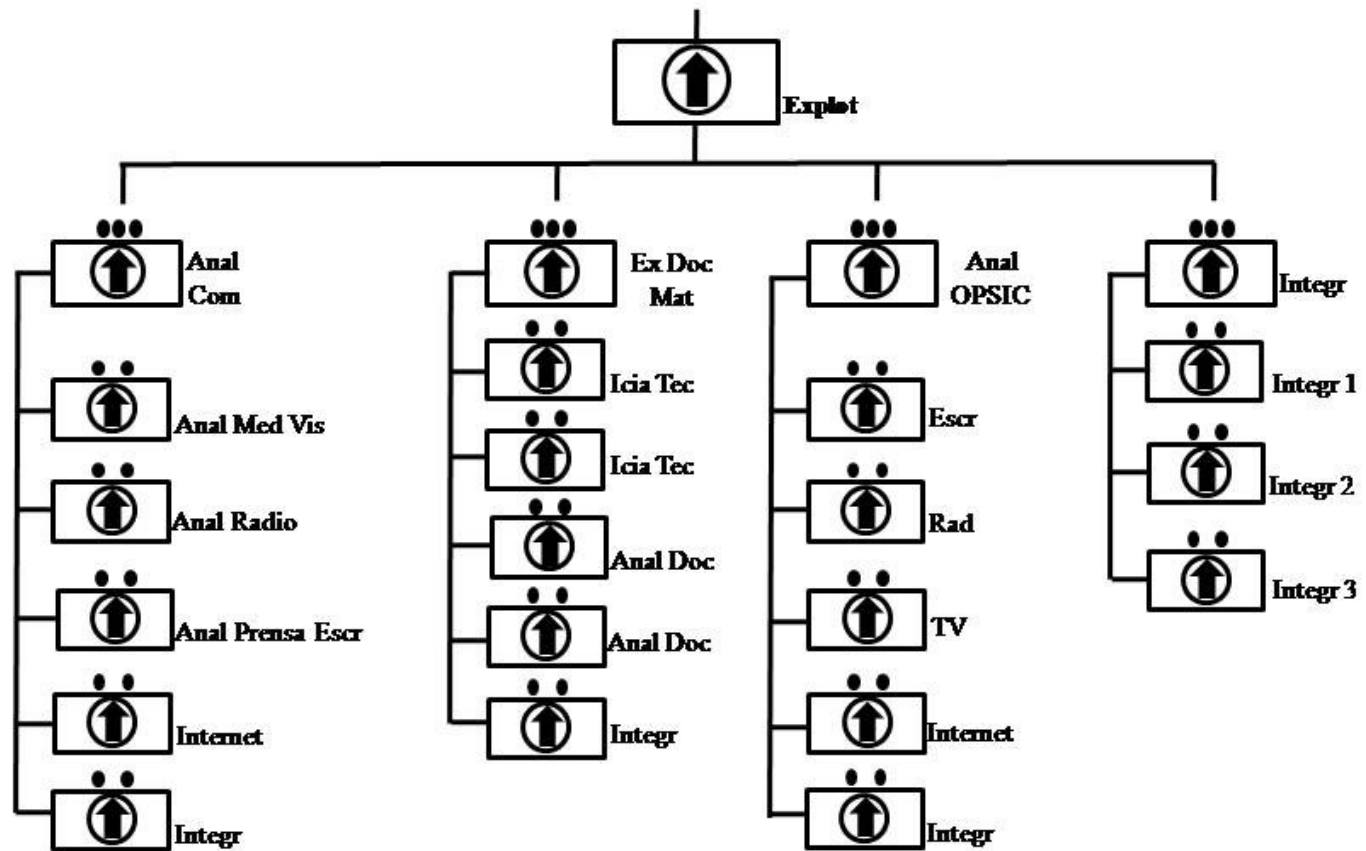
**ANEXO 3: (Estructura propuesta del CIIC) AL TFL DISEÑO DE UN CIIC EN APOYO AL C2 DE UN Cdo TO**

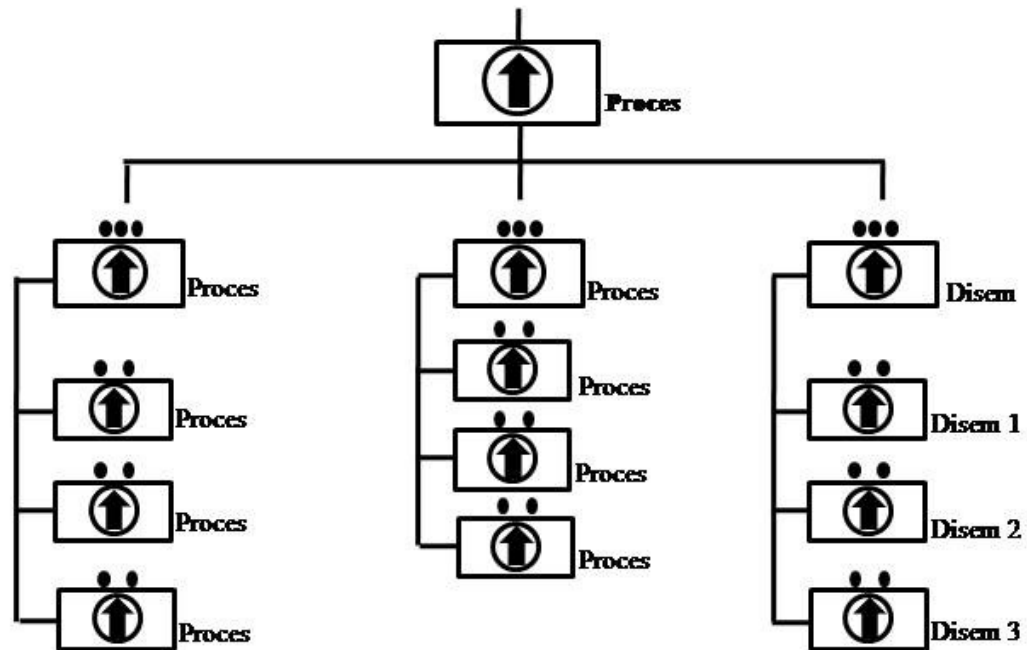


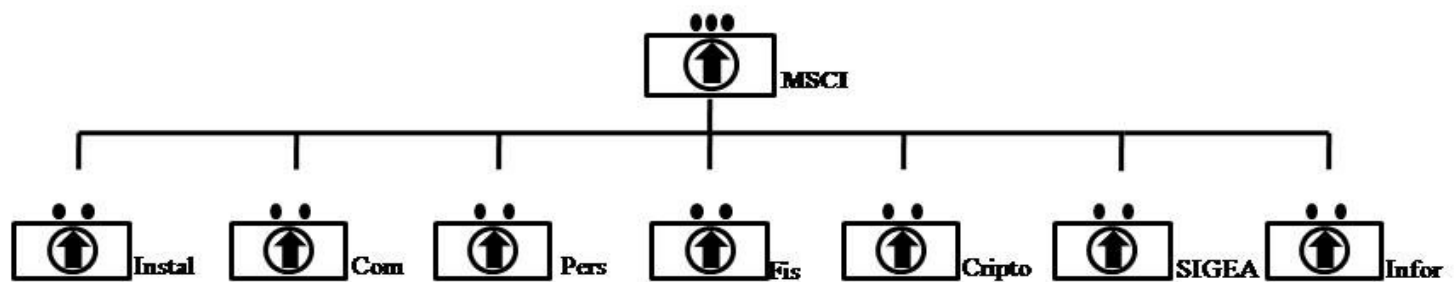












**Anexo 4:** Cuadro de Efectivos Propuestos Hasta Nivel Grupo (al TFL Diseño de un CIIC en apoyo al C2 Cdo TO).

| <b>Elemento /Jef/Enc</b>  | <b>Elementos dependientes</b>             | <b>Cant de Oficiales/Grado</b>    | <b>Obs</b>  |               |
|---|---|-----------------------------------|---|---------------|
| J CIIC  | Todos                                     | 1 Cnl                             | ----  |               |
| 2do JCIIC   | Todos                                     | 1 Tcnl                            | ----  |               |
| Auxiliares  | -----                                     | 1 My EA<br>1 My FAA<br>1 Cap Corb | 1 Subof Sup EA<br>1 Subof Sup FAA<br>1 Subof Sup ARA<br>6 PCI |               |
| Enc CIIC  | -----                                     | ----                              | 1 Subof My  |               |
| Compañía de Inteligencia Geográfica<br><br>Jefe: Cap<br>Enc: Subof Pr / Sarg Ay           | Sección Análisis de Imágenes              | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección Análisis del Ambiente Geográfico  | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección Integración                       | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
| Compañía de Inteligencia de Explotación<br><br>Jefe: Cap<br>Enc: Subof Pr / Sarg Ay       | Sección Análisis Comunicacional           | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección examen de documentos y materiales | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección Análisis de OPSIC                 | Jefe: Cap/Tte 1ro                 | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección Integración                       | Jefe: Cap/Tte 1ro                 | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
| Compañía de Inteligencia Orden de Batalla<br><br>Jefe: Cap<br><br>Enc: Subof Pr / Sarg Ay | Primera Sección de Análisis               | Jefe: Cap/Tte 1ro                 | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Segunda Sección de Análisis               | Jefe: Cap /Tte 1ro                | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección Análisis (Personalidades)         | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Sección Integración                       | Jefe: Cap                         | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
| Compañía de Inteligencia de Procesamiento   | Primera Sección de Procesamiento          | Jefe: Cap                         | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Segunda Sección de Procesamiento          | Jefe: Cap                         | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
| <b>Elemento</b>   | <b>Elementos dependientes</b>             | <b>Cant de Oficiales/Grad</b>     | <b>Obs</b>  |               |
| Jefe: My<br>Enc: Subof Pr / Sarg Ay<br>Sec MSCI   | Sección Diseminación                      | Jefe: Tte 1ro                     | Enc. Sarg Ay/Sarg 1ro   |               |
|   | Gpo MSCI Instalaciones                    | ---                               | Enc: Sarg 1ro   |               |
| Jefe: Tte 1ro<br><br>Enc: Sarg Ay   | Gpo MSCI Com                              | ---                               | Enc: Sarg 1ro   |               |
|   | Gpo MSCI Personal                         | ---                               | Enc: Sarg 1ro   |               |
|   | Gpo MSCI Física                           | 57 - 64                           | ---   | Enc: Sarg 1ro |
|   | Gpo Cripto                                |                                   | ---   | Enc: Sarg 1ro |
|   | Gpo SIGEA                                 |                                   | ---   | Enc: Sarg 1ro |
|   | Gpo Inform/Docum                          |                                   | ---   | Enc: Sarg 1ro |

**Compañía de Inteligencia Geográfica**

| <b>Sección Análisis de Imágenes</b> |                  |                    |                                       |                     |                   |  |             |                   |                                      |
|-------------------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------|-------------------|--|-------------|-------------------|--------------------------------------|
| <b>Grupo</b>                        | <b>Subof Sup</b> |                    |                                       | <b>Subof Subalt</b> |                   |  | <b>PCI</b>  |                   |                                      |
|                                     | <b>Cant</b>      | <b>Cgo</b>         | <b>Capacit</b>                        | <b>Cant</b>         | <b>Cgo</b>        | <b>Capacit</b>                         | <b>Cant</b> | <b>Cgo</b>        | <b>Capacit</b>                       |
| <b>Imag Ae</b>                      | 1                | J Gpo              | AEI<br>Cso<br>Anal<br>Imag Ae         | 2                   | Anal              | AEI –<br>Cso<br>Anal<br>Imag Ae        | 2           | Anal              | Especial<br>ista<br>Imag Ae          |
| <b>Imag Sat/Met</b>                 | 1                | J Gpo              | AEI<br>Cso<br>Anal<br>Imag<br>Sat/Met | 2                   | Anal              | AEI –<br>Cso<br>Anal Sat<br>/ Met      | 2           | Anal              | Especial<br>ista<br>Imag<br>Sat/Met  |
| <b>Imag Topog</b>                   | 1                | J Gpo              | AEI<br>Topógra<br>fo                  | 2                   | Anal              | 1 AEI<br>1<br>Topógra<br>fo            | 2           | Anal              | Especial<br>ista<br>Cartogra<br>fía  |
| <b>Integr Imag</b>                  | 1                | J Gpo              | AEI<br>Cso<br>Imag                    | 2                   | Anal              | AEI<br>Topógra<br>fo                   | 2           | Anal              | Especial<br>ista<br>Imágene<br>s     |
| <b>Sección Ambiente Geográfico</b>  |                  |                    |                                       |                     |                   |  |             |                   |                                      |
| <b>Geogr Pol</b>                    | 1                | J Gpo              | AEI<br>Tit<br>Grado                   | 2                   | Anal              | AEI                                    | 2           | Anal              | Título<br>Grado<br>Conoc<br>Política |
| <b>Geogr Econ</b>                   | 1                | J Gpo              | AEI<br>Tit<br>Grado                   | 2                   | Anal              | AEI                                    | 2           | Anal              | Título<br>Grado<br>Conoc<br>Econ     |
| <b>Geogr Hum</b>                    | 1                | J Gpo              | AEI<br>Tit<br>Grado                   | 2                   | Anal              | AEI                                    | 2           | Anal              | Sociológ<br>o                        |
| <b>Anal Clima</b>                   | 1                | J Gpo              | AEI<br>Cso Met                        | 2                   | Anal              | AEI<br>Cso<br>Met/Cli<br>ma            | 2           | Anal              | Especial<br>istas<br>Clima/<br>Met   |
| <b>SIGEA</b>                        | 1                | J Gpo<br>Op<br>SIG | AEI<br>Csos<br>SIGEA                  | 2                   | Op<br>SIG         | AEI<br>Csos<br>SIGEA                   | 3           | Op<br>SIG         | Csos<br>SIGEA                        |
| <b>Integr</b>                       | 1                | J Gpo              | AEI<br>Csos<br>SIGEA                  | 2                   | Anal<br>Op<br>SIG | AEI –<br>Tit<br>Grado<br>Csos<br>SIGEA | 4           | Anal<br>Op<br>SIG | Tít<br>Grado<br>Csos<br>SIGEA        |
| <b>Sección Integración</b>          |                  |                    |                                       |                     |                   |  |             |                   |                                      |
| <b>Integr 1</b>                     | 1                | J Gpo              | AEI<br>Tit<br>Grado                   | 2                   | Anal              | AEI<br>Topógra<br>fo<br>Esp<br>SIGEA   | 2           | Anal              | Especial<br>ista<br>Imágene<br>s     |
|                                     |                  |                    | AEI                                   |                     |                   | AEI                                    |             |                   |                                      |

|                 |   |       |               |   |      |                   |   |      |           |
|-----------------|---|-------|---------------|---|------|-------------------|---|------|-----------|
| <b>Integr 2</b> | 1 | J Gpo | Tít Grado     | 2 | Anal | Especialista Imag | 2 | Anal | Tít Grado |
| <b>Integr 3</b> | 1 | J Gpo | AEI Tít Grado | 2 | Anal | AEI Tít Grado     | 2 | Anal | Tít Grado |

| Efectivos | Oficiales Subalternos | Suboficiales Superiores | Suboficiales Subalternos | Personal Civil de Inteligencia | Total Ca Icia Geogr |
|-----------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------|
|           | 4                     | 17                      | 26                       | 29                             | 76                  |

### Compañía de Inteligencia Orden de Batalla

| Primera Sección de Análisis |           |       |                                 |                     |      |                                  |      |      |  |
|-----------------------------|-----------|-------|---------------------------------|---------------------|------|----------------------------------|------|------|--|
| Grupo                       | Subof Sup |       |                                 | Subof Subalt        |      |                                  | PCI  |      |  |
|                             | Cant      | Cgo   | Capacit                         | Cant                | Cgo  | Capacit                          | Cant | Cgo  | Capacit  |
| <b>OB Terrestre</b>         | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB             | 2                   | Anal | Especialista OB Terr             | 2    | Anal | Especialistas en Análisis del orden de Batalla Terr/Ae/Nav |
| <b>OB Aéreo</b>             | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB             | 2                   | Anal | Especialista OB Ae               | 2    | Anal |  |
| <b>OB Naval</b>             | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB             | 2                   | Anal | Especialista OB Nav              | 2    | Anal |  |
| <b>Integr</b>               | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB Terr/Ae/Nav | 3<br>1 de Cada Comp | Anal | Especialista en orden de Batalla | 2    | Anal |  |
| Segunda Sección de Análisis |           |       |                                 |                     |      |                                  |      |      |  |
| Grupo                       | Subof Sup |       |                                 | Subof Subalt        |      |                                  | PCI  |      |  |
|                             | Cant      | Cgo   | Capacit                         | Cant                | Cgo  | Capacitación                     | Cant | Cgo  | Capacit  |
| <b>Historia</b>             | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB - Doctrina  | 1                   | Anal | AEI Especialista OB              | 2    | Anal | Especialista Doctrina                                      |
| <b>OBE</b>                  | 1         | J Gpo | AEI Arma Com Esp GE             | 1                   | Anal | AEI Arma Com - Esp GE            | 2    | Anal | Esp Echa Rad /GE   |
| <b>Fzas Aux</b>             | 1         | J Gpo | AEI - AEC/FF EE                 | 2                   | Anal | AEI-AEC/FF EE                    | --   | --   | --   |
| <b>Arm Eq</b>               | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB             | 2                   | Anal | AEI Esp AME                      | 2    | Anal | Especialista AME   |
| <b>Integr</b>               | 1         | J Gpo | AEI Especialista OB-AEC/FF      | 2                   | Anal | Esp OB-AME                       | 2    | Anal | Especialista OB-AME  |

|   |   |       |     |   |      |     |   |      |  |
|---|---|-------|-----|---|------|-----|---|------|--|
|   |   |       | EE  |   |      |     |   |      |  |
| <b>Sección Análisis de Personalidades</b> |   |       |     |   |      |     |   |      |  |
| <b>Anal 1</b>                             | 1 | J Gpo | AEI | 1 | Anal | AEI | 2 | Anal | Psicólogo                                  |
| <b>Anal 2</b>                             | 1 | J Gpo | AEI | 1 | Anal | AEI | 2 | Anal |  |
| <b>Sección Integración</b>                |   |       |     |   |      |     |   |      |  |
| <b>Integr 1</b>                           | 1 | J Gpo | AEI | 2 | Anal | AEI | 2 | Anal | Especialistas<br>OB/Personalidades/<br>es/ |
| <b>Integr 2</b>                           | 1 | J Gpo | AEI | 2 | Anal | AEI | 2 | Anal |  |

|                  |                              |  |                                |  |                                 |  |                                       |  |                         |
|------------------|------------------------------|--|--------------------------------|--|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|-------------------------|
| <b>Efectivos</b> | <b>Oficiales Subalternos</b> |  | <b>Suboficiales Superiores</b> |  | <b>Suboficiales Subalternos</b> |  | <b>Personal Civil de Inteligencia</b> |  | <b>Total Ca Icia OB</b> |
|                  | <b>5</b>                     |  | <b>18</b>                      |  | <b>23</b>                       |  | <b>24</b>                             |  | <b>70</b>               |

### Compañía de Inteligencia de Explotación

| <b>Sección Análisis Comunicacional</b>             |                  |       |                             |                     |      |                             |            |      |  |
|--|------------------|-------|-----------------------------|---------------------|------|-----------------------------|------------|------|--|
| <b>Grupo</b>                                       | <b>Subof Sup</b> |       |                             | <b>Subof Subalt</b> |      |                             | <b>PCI</b> |      |  |
|  | Cant             | Cgo   | Capacit                     | Cant /Cargo         |      | Capacit                     | Cant       | Cgo  | Capacit  |
| <b>Medios Vis</b>                                  | 1                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1                   | Anal | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 2          | Anal | Esp<br>Com<br>Instit<br>Esp<br>Medios<br>Vis     |
| <b>Radio</b>                                       | 1                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1                   | Anal | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 2          | Anal | Esp<br>Com<br>Instit<br>Esp<br>Radio             |
| <b>Prensa Escr</b>                                 | 1                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1                   | Anal | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 2          | Anal | Cso<br>Com<br>Instit<br>Esp<br>Prensa<br>Escr    |
| <b>Internet</b>                                    | 1                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1                   | Anal | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 2          | Anal | Esp<br>Com<br>Instit<br>Esp<br>Redes<br>Internet |
| <b>Integr</b>                                      | 1                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1                   | Anal | AEI<br>Cso<br>Com<br>Instit | 2          | Anal | Lic Com<br>Social                                |
| <b>Sección Análisis de Documentos y Materiales</b> |                  |       |                             |                     |      |                             |            |      |  |
| <b>Icia Tecn</b>                                   | 1                | J Gpo | AEI<br>Anal<br>Esp          | 1                   | Anal | AEI<br>Anal<br>Esp          | 2          | Anal | Esp Icia<br>Tecn                                 |



|   |                                  |       |  |   |                                     |   |   |      |   |
|---|----------------------------------|-------|--|---|-------------------------------------|---|---|------|---|
|   |                                  |       | Mat/Icia<br>Tecn                             |   |                                     | Mat/Icia<br>Tecn                            |   |      |   |
| <b>Anal Doc</b>                                     | 1                                | J Gpo | AEI<br>Esp<br>Anal<br>Doc                    | 2 | Anal                                | AEI<br>Esp<br>Anal<br>Doc                   | 2   | Anal | Esp<br>Anal<br>Doc                          |
| <b>Integr</b>                                       | 1                                | J Gpo | AEI<br>Esp<br>Doc y<br>Mat                   | 2 | Anal                                | AEI<br>Esp<br>Anal<br>Doc y<br>Mat          | 2   | Anal | Esp Icia<br>Tecn y<br>Doc                   |
| <b>Sección Análisis de Operaciones Psicológicas</b> |                                  |       |  |   |                                     |   |   |      |   |
| <b>Escr</b>   | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC                          | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC                         | 2   | Anal | Cso<br>OPSIC<br>Anal<br>Prensa<br>Escr      |
| <b>Rad</b>  | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC                          | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC                         | 2   | Anal | Cso<br>OPSIC<br>Anal<br>Rad                 |
| <b>TV</b>   | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC                          | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC                         | 2   | Anal | Cso<br>OPSIC<br>Anal TV                     |
| <b>Internet</b>                                     | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC                          | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC                         | 2   | Anal | Cso<br>OPSIC<br>Esp<br>Redes<br>Internet    |
| <b>Integr</b>                                       | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC                          | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC                         | 2   | Anal | Cso<br>OPSIC<br>Lic Com<br>Soc              |
| <b>Sección Integración</b>                          |                                  |       |  |   |                                     |   |   |      |   |
| <b>Integr 1</b>                                     | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC-<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC-<br>Esp<br>DOC y<br>Mat | 2   | Anal | Lic<br>Com<br>Soc<br>Psicólogo<br>Sociólogo |
| <b>Integr 2</b>                                     | 1                                | J Gpo | AEI<br>Cso<br>OPSIC-<br>Cso<br>Com<br>Instit | 1 | Anal                                | AEI<br>Cso<br>OPSIC-<br>Esp<br>DOC y<br>Mat | 2   | Anal | Lic<br>Com<br>Soc<br>Psicólogo<br>Sociólogo |
| <b>Efectivos</b>                                    | <b>Oficiales<br/>Subalternos</b> |       | <b>Suboficiales<br/>Superiores</b>           |   | <b>Suboficiales<br/>Subalternos</b> |   | <b>Personal Civil<br/>de<br/>Inteligencia</b> |      | <b>Total Ca<br/>Icia<br/>Explot</b>         |
|   | <b>5</b>                         |       | <b>20</b>                                    |   | <b>17</b>                           |   | <b>30</b>                                     |      | <b>72</b>                                   |

**Compañía de Inteligencia de Procesamiento**

| <b>Primera Sección de procesamiento</b> |                  |       |         |                     |      |         |            |      |             |
|---|------------------|-------|---------|---------------------|------|---------|------------|------|-------------|
| <b>Grupo</b>                            | <b>Subof Sup</b> |       |         | <b>Subof Subalt</b> |      |         | <b>PCI</b> |      |             |
|   | Cant             | Cgo   | Capacit | Cant                | Cgo  | Capacit | Cant       | Cgo  | Capacit (1) |
| <b>Proces 1</b>                         | 2                | J Gpo | AEI     | 3                   | Anal | AEI     | 4          | Anal | Tit Grado   |
| <b>Proces 2</b>                         | 2                | J Gpo | AEI     | 3                   | Anal | AEI     | 4          | Ana  | Tit Grado   |
| <b>Proces 3</b>                         | 2                | J Gpo | AEI     | 3                   | Anal | AEI     | 4          | Ana  | Tit Grado   |
| <b>Segunda Sección de procesamiento</b> |                  |       |         |                     |      |         |            |      |             |
| <b>Proces 1</b>                         | 2                | J Gpo | AEI     | 3                   | Anal | AEI     | 4          | Anal | Tit Grado   |
| <b>Proces 2</b>                         | 2                | J Gpo | AEI     | 3                   | Anal | AEI     | 4          | Anal | Tit Grado   |
| <b>Proces 3</b>                         | 2                | J Gpo | AEI     | 3                   | Anal | AEI     | 4          | Anal | Tit Grado   |
| <b>Sección Diseminación</b>             |                  |       |         |                     |      |         |            |      |             |
| <b>Disem 1</b>                          | 1                | J Gpo | AEI     | 1                   | Anal | AEI     | 2          | Anal | Tit Grado   |
| <b>Disem 2</b>                          | 1                | J Gpo | AEI     | 1                   | Anal | AEI     | 2          | Ana  | Tit Grado   |
| <b>Disem 3</b>                          | 1                | J Gpo | AEI     | 1                   | Anal | AEI     | 2          | Ana  | Tit Grado   |

(1) Relacionado a cada componente.

| <b>Efectivos</b> | <b>Oficiales Jefes</b> | <b>Oficiales Subalternos</b> | <b>Suboficiales Superiores</b> | <b>Suboficiales Subalternos</b> | <b>Personal Civil de Inteligencia</b> | <b>Total Ca Icia Proces</b> |
|------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
|                  | <b>1</b>               | <b>3</b>                     | <b>15</b>                      | <b>21</b>                       | <b>30</b>                             | <b>70</b>                   |

**Sección Medidas de Seguridad de Contrainteligencia**

| <b>Grupo</b>                | <b>Subof Sup</b> |       |                     | <b>Subof Subalt</b> |     |         | <b>PCI</b> |     |                     |
|-----------------------------|------------------|-------|---------------------|---------------------|-----|---------|------------|-----|---------------------|
|                             | Cant             | Cgo   | Capacit             | Cant                | Cgo | Capacit | Cant       | Cgo | Capacit             |
| <b>Instal</b>               | 1                | J Gpo | AEI                 | 1                   | Op  | AEI     | 2          | Aux | Cso MSCI            |
| <b>Com</b>                  | 1                | J Gpo | AEI/Arma Com        | 1                   | Op  | AEI     | 2          | Aux | Esp Com Cso MSCI    |
| <b>Inform/Docu m Clasif</b> | 1                | J Gpo | AEI/SCD/Cso Seg Inf | 1                   | Op  | SCD     | 2          | Aux | Esp Inform Cso MSCI |
| <b>Personal</b>             | 1                | J Gpo | AEI                 | 1                   | Op  | AEI     | 2          | Aux | Cso MSCI            |
| <b>Fis</b>                  | 1                | J Gpo | AEI                 | 1                   | Op  | AEI     | 2          | Aux | Cso                 |

|           |   |                       |                      |   |           |                   |   |           |                              |
|-----------|---|-----------------------|----------------------|---|-----------|-------------------|---|-----------|------------------------------|
|           |   |                       |                      |   |           |                   |   |           | MSCI                         |
| Cripto    | 1 | J<br>Gpo              | AEI<br>Cso<br>Cripto | 1 | Op        | AEI<br>Cso Cripto | 1 | Aux       | Cso<br>MSCI<br>Cso<br>Cripto |
| SIGE<br>A | 1 | J<br>Gpo<br>Op<br>SIG | Csos<br>SIGEA        | 1 | Op<br>SIG | Csos<br>SIGEA     | 2 | Op<br>SIG | Csos<br>SIGEA<br>Cso<br>MSCI |

| Efectivos | Oficiales Subalternos | Suboficiales Superiores | Suboficiales Subalternos | Personal Civil de Inteligencia | Total Sec MSCI |
|-----------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------|
|           | 1                     | 8                       | 7                        | 13                             | 29             |

**Efectivos Totales del B CIIC (Intervienen en los procesos de trabajo)**

| Efectivos Totales CIIC | Oficiales Superiores | Oficiales Jefes | Oficiales Subalternos | Suboficiales Superiores | Suboficiales Subalternos | PCI |
|------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----|
|                        | 1                    | 2               | 18                    | 79                      | 94                       | 126 |

**TOTAL EFECTIVOS B CIIC: 320**

**Efectivos del B CIIC (Que no intervienen en los procesos de trabajo – Tecnoestructura).**

| Efectivos Totales CIIC | Oficiales Superiores | Oficiales Jefes | Oficiales Subalternos | Suboficiales Superiores | Suboficiales Subalternos | PCI |
|------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----|
|                        | ---                  | 3               | --                    | 3                       | --                       | 6   |

**TOTAL: 12**

***EFFECTIVOS TOTALES DEL CIIC: 332***