

**PROPUESTA PARA LA BUSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL A  
DESEMPEÑARSE DENTRO DE LA INTELIGENCIA MILITAR**



**DIDIER GOMEZ GUALDRON**

**D01900098**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA, D.C.**

**2016**

## **CONTENIDO**

INTRODUCCION .....	3
OBJETIVOS.....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Especificos .....	5
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	6
Prueba del Polígrafo .....	9
DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA.....	10
ESTRATEGIA MILITAR.....	11
MARCO NORMATIVO.....	18
CONCLUSIONES .....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	26
ANEXOS.....	27

# **PROPUESTA PARA LA BUSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL A DESEMPEÑARSE DENTRO DE LA INTELIGENCIA MILITAR**

## **INTRODUCCION**

La estrategia militar en Colombia ha producido grandes avances en cuanto a protección y detección de amenazas en todo el territorio nacional, pero aun así se puede decir que muchas veces las estrategias implementadas no funcionan o no cumplen su función de manera oportuna, es decir que en muchos lugares del territorio nacional la fuerza pública no cuenta con miembros activos que hagan presencia y brinden protección y seguridad a la población civil, en lugares como las fronteras aéreas, terrestres y marítimas con otros países la presencia de nuestras fuerzas militares es poca o insuficiente realizando una comparación con las principales ciudades o regiones de nuestro país.

Lo anterior, quiere decir que las estrategias de presencia militar tienen que ser replanteadas ya que con tener mucha presencia en un territorio determinado entiéndase este como: capital o región productora de algún producto con gran beneficio económico están dando pasos hacia atrás porque se estaría brindando protección a una parte del territorio descuidando el restante lo que conllevará a que los grupos al margen de la ley aprovechen esta situación y tomen provecho tanto en los sectores económico, militar y tomar por la fuerza a la población civil que es la que más debe ser protegida según las normas, principios y convenciones internacionales que se encuentran tanto en nuestra legislación como en el derecho internacional (Murray & Grimsley, Sin año).

Por lo tanto, las Fuerzas Militares de Colombia (FFMM) como la empresa más grande del país recurre a la Inteligencia Militar como un elemento esencial para la planificación de toda actividad operativa o administrativa con el fin de desarrollar operaciones conjuntas que se distingan de las operaciones

convencionales, debido a que son conducidas para el cumplimiento específico de fines y objetivos estratégicos determinados por el Gobierno Nacional.

En la actualidad existe un nuevo sistema de Inteligencia el cual sería pertinente aplicarlo al momento de la búsqueda y selección de personal idóneo para desempeñarse dentro de la inteligencia militar con el fin de determinar los aspectos que se pueden seguir aplicando y las doctrinas que se deben reevaluar al nivel de cada fuerza, y así garantizar el éxito en las operaciones u actividades a realizar, y que se pueda realizar una integración estatal para enfrentar amenazas a la seguridad y defensas nacionales en el posconflicto.

Las actividades de inteligencia son el resultado de la interacción de distintas acciones, funciones y misiones de carácter reservado (Sanmartín, 2007) , las cuales se realizan de acuerdo a los hechos que ocurren tanto a nivel nacional como internacional que afecten directa o indirectamente al país. Por lo tanto, el seleccionar personal deber ser un procedimiento integral que ayude a reconocer y vincular a las personas mejor capacitadas, que representen un nivel bajo de amenaza o riesgo, que sean conscientes del nivel de confidencialidad que se debe tener, ya que se manejan actividades u operaciones de orden nacional que pueden llegar a afectar la seguridad, el régimen democrático, el orden constitucional y la legalidad.

Consecuentemente se hace necesario que se establezcan parámetros para la aplicación y el mejoramiento del nuevo sistema de inteligencia al momento de buscar y seleccionar personal para que hagan parte de la Inteligencia militar.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer los parámetros necesarios al momento de buscar y seleccionar personal para que conformen la Dirección de Inteligencia

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Describir los procesos de selección de personal en las organizaciones

Desarrollar una propuesta para la selección de personal a través de la comparación entre la Inteligencia Militar y la Inteligencia Empresarial

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Con la selección de personal se busca elegir a personas que sean trabajadoras, que posean varias características entre ellas conocimientos, aptitudes y actitudes que sean óptimas para su desarrollo y crecimiento dentro de una organización (Treviño, 2009)

Es por ello que el reclutamiento de personal es bastante útil si se elabora adecuadamente, ya que a través de diferentes pruebas psicotécnicas se puede llegar a conocer si el individuo cuenta o no con las características que se requieren para desarrollar determinada labor de acuerdo a lo que se requiera por parte de la organización, por lo que se tiene que tener claro que el individuo seleccionado debe llegar a proporcionar todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que esta pueda crecer y así mantenerse (Treviño, 2009).

Por lo tanto, si se admite una persona que no cuente con las capacidades necesarias (educación, formación, habilidad y experiencia) puede llegar a ser perjudicial para la organización económica y administrativamente por los recursos y tiempo que se destinan en esta persona, razón por la cual se debe contar con un adecuado proceso de selección o admisión de personal, que evite dejar al azar la incorporación del talento humano (Porret, 2010).

Las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones se deben tener en cuenta porque reflejan el perfil con el que cuenta la persona, a continuación, se presenta un listado con las fases del proceso de selección de personal (Figura 1) (Porret, 2010):

- Periodo de selección de candidatos
- Eliminación de candidatos que no tienen el perfil requerido
- Inicio del proceso de selección: suministro de candidatos que cuentan con el perfil requerido
- Preselección de candidatos: en esta fase se comprueba que los candidatos cumplan con los

requisitos mínimos exigidos.

- Entrevista previa: se realiza para tener contacto con los candidatos elegidos, y así comprobar datos e información básica acerca de este.
- Pruebas psicotécnicas y de evaluación: Se realizan test para analizar la personalidad, comportamiento, habilidades, y capacidades de un candidato en comparación con el grupo llamado a esas pruebas. Estos test pueden ser de inteligencia general, aptitud y conocimientos, personalidad e interés.
- Pruebas de practica: Determinación del grado de experiencia y practicas reales, por lo general son supervisadas por el futuro jefe, sirven para establecer si el candidato cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñarse en el cargo.
- Entrevista de selección: se comprueba si el candidato con el perfil requerido por la organización
- Informe sobre candidatos idóneos: se realiza un informe técnico con las razones por las cuales se debe elegir o no a un candidato.
- Reconocimiento médico: con esta prueba se comprueba el estado físico y de salud del candidato
- Entrevista final y de cierre de acuerdo: Se realiza con los finalistas del proceso de selección y se elige al que cuente con las características requeridas.
- Contrato con la persona elegida
- Periodo de prueba
- Decisión de incorporación definitiva

Con este proceso se busca definir, determinar y evaluar, si los candidatos cuentan con las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores, sus posibles potenciales,

características de la personalidad, interés y aspiraciones (Porret, 2010). Con base en lo anterior se debe elegir a la persona que cumpla a cabalidad con esos requisitos. Para cargos críticos se realiza prueba del polígrafo.

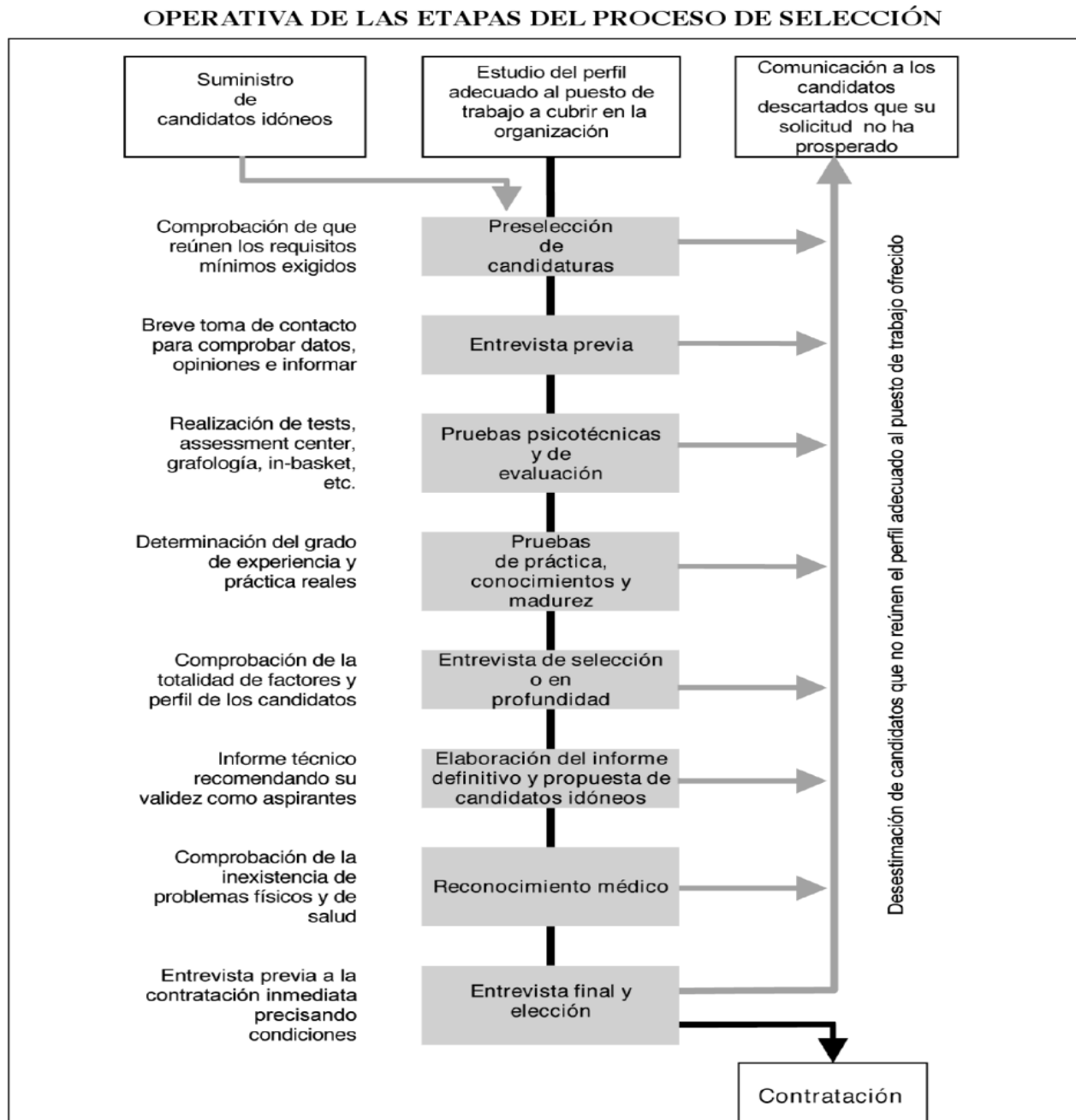


Figura 1 Etapas del proceso de selección de personal. Tomada de (Porret, 2010)



### ***Prueba del Polígrafo***

Esta prueba se realiza a las personas que van a ocupar un cargo en áreas críticas donde se manejan activos tangibles e intangibles de mucha importancia, generalmente en empresas como fuerzas militares, seguridad privada y en algunas veces en procesos judiciales bajo la autorización de un juez a personas que están involucradas en investigaciones.

Esta prueba consiste en una entrevista al evaluado; es allí donde se orienta a la persona y se le explica el fin de dicha prueba; se realiza el diligenciamiento del consentimiento informado, donde manifiesta someterse voluntariamente a la prueba; se hace recolección de datos relevantes para identificar el tipo de cuestionario que se le realizara a la persona teniendo en cuenta antecedentes patológicos y psicológicos. Se procede a dar la explicación del funcionamiento del instrumento. Se procede a la colocación de los componentes del instrumento los cuales son sensores que miden constantes vitales y estímulos del cuerpo originados por el sistema nerviosos central conocidos como simpático y para simpático, Se formulan las preguntas ya estando conectado el evaluado al instrumento, lo cual permite el registro de las reacciones fisiológicas de manera directa y simultánea a la forma en que percibe los estímulos de cada uno de los cuestionamientos. Finalmente corresponden al evaluador y al grupo de apoyo en calidad y control, realizar el análisis de los registros de las reacciones del evaluado; que nos llevan a determinar aquellas reacciones que demuestren veracidad o falta de veracidad durante la prueba adelantada.

## **DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA**

Este término viene del latín “intelligeri” (recolectar de entre), que agrupa conceptos claves como “la percepción, discernimiento, selección y establecimiento de relaciones”, razón por la cual siempre ha estado ligada al entorno militar ya que permite el diseño de estrategias y tácticas necesarias para garantizar un resultado de carácter positivo en las operaciones (Arroyo, 2006).

Como dato histórico, en el año de 1880 en Estados Unidos de América (USA) se fundó la Oficina de la División de Inteligencia Naval y del Ejército de los Estados Unidos, con el fin de que estas organizaciones administraran la inteligencia, recolectando información en materia militar y de seguridad nacional. En 1947 se fundó la Agencia Central de Inteligencia (CIA), siendo un referente en materia de inteligencia hasta nuestros días (Arroyo, 2006).

Los conocimientos que se alcanzan al momento de ejecutar un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de información acerca de un enemigo real o hipotético o con ciertas áreas de operaciones, se conoce como inteligencia militar (Gomero, 2014), En la cual se incluyen las deducciones hechas sobre el enemigo, además contiene, las debilidades y los potenciales cursos de acción que puedan llegar a ser un riesgo para la seguridad y defensa nacional, esto con el fin de tomar decisiones al momento de realizar una determinada misión (Arroyo, 2006).

Ahora se define la inteligencia empresarial o de los negocios, como búsqueda y análisis de la información para la toma de decisiones a nivel estratégico en la empresa para actuar frente a la competencia ya sea anticipándose en sus planes o identificando su DOFA (Gomero, 2014).

Al comparar la inteligencia militar con la inteligencia empresarial, se puede observar que las bases de cada uno no difieren entre sí y que, aunque cada una tiene diferente contexto, ambas tienen objetivos y metas similares (Sanmartín, 2007), porque buscan información del enemigo o competencia, campo de batalla o segmentos del mercado y botín de guerra o clientes (Tabla. 1) (Arroyo, 2006).

**Tabla 1.** Comparación entre Inteligencia Militar e Inteligencia Empresarial

Inteligencia Militar	Inteligencia Empresarial
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién es el enemigo?</li><li>• ¿Cuál es su campo de batalla?</li> <li>• ¿Cuál es el botín de guerra?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién es nuestra competencia?</li><li>• ¿Cuáles con los segmentos del mercado sobre los que la empresa tiene influencia?</li><li>• ¿Quiénes son los consumidores o clientes?</li></ul>

Fuente: Tomado y adaptado de Arroyo (2006)

La relación que existe entre ambas es que la inteligencia empresarial aplica técnicas de la inteligencia militar para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial a través del marketing, recursos humanos, producción, compras y seguridad, entre otros factores (Sanmartín, 2007).

## **ESTRATEGIA MILITAR**

La estrategia que se debe utilizar para hacerle frente a la delincuencia es la que verdaderamente proporcione resultados sin lesionar derechos fundamentales de las personas y claro está de los propios actores que realizan o participan en alguna medida en el delito (Rincón, 2010).

La estrategia debe ser creada, desarrollada y ejecutada por verdaderos profesionales en el campo militar ya que dependen de muchos factores que no siempre no relacionados con el combate y el uso de las armas, también se deben crear grupos especiales que pertenezcan a las fuerzas militares pero que se ocupen exclusivamente en la implementación y diseño de mecanismos alternativos para solucionar conflictos entre los grupos alzados en armas, la población civil y el Estado, en el entendido de que en muchas ocasiones pueden existir personas que pertenecen a estos grupos que estén interesadas en desmovilizarse o reinsertarse a la vida civil junto con sus demás compañeros, por lo

que la ayuda que debe prestar el Gobierno a través de su fuerza pública es la de brindar protección integral, siempre y cuando exista un compromiso y colaboración para dejar de cometer actos al margen de la ley logrando así una estrategia de desmovilización exitosa sin necesidad de recurrir a medios bélicos con tal de cumplir el objetivo (Esquivel, 2013).

De igual forma cualquier tipo de recurso o táctica a efectuar debe seguir unos lineamientos claros por parte de quien la ejecuta, es decir que un miembro o grupo de las fuerzas militares debe tener claro que si bien tiene un objetivo el cual debe lograr a como dé lugar está en la obligación de respetar a las personas que pertenecen a estos grupos subversivos en caso de que en una situación este se encuentre herido o rendido dispuesto a entregarse, es imperativo que se respete todos sus derechos y sea tratado como una persona digna que merece respeto, ya que el único que puede juzgar este tipo de conductas es un administrador de justicia que cuenta con el poder que le otorga el Estado para tal fin, entiéndase por: Juez, magistrado o corte que son los únicos que pueden determinar el castigo o pena por los delitos o conductas realizadas (MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, 2002).

Las anteriores afirmaciones realizadas pueden garantizar un éxito total o parcial en la estrategia militar contra los grupos al margen de la ley pero también es importante aclarar que existen ejércitos en otras partes del mundo como el de Estados Unidos que ha brindado apoyo total a Colombia (1998-2002) en cuanto a capacitación, tecnología y tácticas estratégicas las cuales han permitido que el ejército desarrolle todo su potencial al máximo, nos referimos específicamente al plan Colombia ha permitido entregar una serie de recursos mencionados anteriormente ya que han sido vitales en el mejoramiento efectivo del despliegue de las fuerzas militares en Colombia porque un ejército necesita de toda la cooperación internacional que se le pueda brindar así como la última tecnología para la ejecución de sus objetivos, este último punto es muy importante ya que lo que se busca es potenciar

al 100% las operaciones de las fuerzas militares mediante la creación de grupos elites que cuentan con todas las herramientas tanto de armas como de conocimiento y tácticas superiores para percibir, analizar y neutralizar cualquier amenaza en cualquier parte del territorio nacional (Esquivel, 2013).

De la misma manera la mejor forma de hacerle frente a un conflicto interno como el de Colombia es el de identificar a profundidad las causas del mismo y cuáles son las razones para que un grupo revolucionario que pretendía garantizar los derechos humanos y estar en el Gobierno para participar activamente pasa a ser un grupo armado dedicado a la violencia y al tráfico de sustancias prohibidas y tráfico de armas, para ser más precisos se habla del grupo denominado FARC, el cual pretende ser escuchado por medio de la fuerza y la violencia así como financiarse con actividades ilegales que lo único que dejan son pobreza y miseria para todos los habitantes de sectores rurales de Colombia.

El narcotráfico como un fenómeno en aumento es el que proporciona todos los recursos financieros para el sostenimiento de tales grupos, ya que en todo el mundo sustancias como la cocaína se encuentra como una de las más codiciadas por lo que es el escenario perfecto para producirla y comercializarla, la ventaja que tienen estos grupos ilegales es que al apropiarse de grandes terrenos de tierra tienen la opción de producir en masa logrando obtener beneficios económicos ilimitados, lo mencionado anteriormente es bastante perjudicial para el país, ya que al despojar a los campesinos de los terrenos agrícolas producen el fenómeno del desplazamiento forzoso que es uno de los crímenes de lesa humanidad catalogado por la Corte Penal Internacional, al igual que el secuestro, la extorsión y la violación en caso de mujeres y niños (Esquivel, 2013).

Por esta razón es que la estrategia militar en los sectores identificados como potenciales para la fabricación de estos productos debe ser contundente en cuanto a la detección y la erradicación de los

mismos, pero no se debe quedar solo en un operativos logrados con éxito sino que debe haber seguimiento por parte del ejército para que en los mismos lugares no se presenten nuevos cultivos de drogas ilícitas, al igual es necesario crear un grupo especializado para que por medio de la diplomacia y la cooperación internacional trabaje sobre asuntos específicamente relacionados con estas sustancias para lograr dismantelar por medio de inteligencia, seguimiento y operativos mancomunados las principales redes de creación y distribución sin recurrir específicamente a los métodos usados en años anteriores como la fumigación con glifosato lo cual demostró en estudios recientes ser toxico para los seres humanos así como en los cultivos, la flora y la fauna (Álvarez, 2009).

Pero antes de que un ejército adopte las medidas necesarias para combatir por todos los francos a los grupos alzados en armas es de suma importancia que cuenten con personas especializadas en el área de geopolítica para comprender las situaciones de fondo del conflicto logrando así un razonamiento mayor del porque se presentan estas situaciones y como se pueden prevenir o erradicar, el área o la ubicación del territorio es muy importante como también las relaciones y conexiones que se tengan ya que de estas dependen el éxito o el fracaso de una organización criminal, por eso el análisis del porque los grupos escogen territorios específicos para asentarse o producir las drogas prohibidas es de vital importancia, estos profesionales por medio de datos y estadísticas concretas pueden buscar cual es el atractivo del territorio para así dar una recomendación o asesoría a las fuerzas militares y actuar pensando no solo en la eliminación de estos grupos sino utilizando una estrategia de acuerdo a las condiciones, circunstancias del terreno a tratar, y los individuos a enfrentar, ya que si solo se piensa en utilizar los mismos métodos y fuerza de combate para todos los escenarios es de gran probabilidad que los resultados no sean los esperados y peor aún no se cumpla con el o los objetivos iniciales (Esquivel, 2013).

Igualmente en Colombia se puede comprender por medio de la geopolítica que el narcotráfico es un fenómeno que se presenta no por su ubicación geográfica sino por la necesidad de enfrentar las crisis económicas provenientes de ser un país subdesarrollado y más un con la tendencia de la globalización que así como hace avanzar los países desarrollados, permite que las organizaciones criminales busquen nuevas alternativas económicas al igual que el mejoramiento de toda sus operaciones e infraestructura, por eso es importante comprender que el narcotráfico es un fenómeno que involucra todo el mundo, por lo tanto las organizaciones globales como la ONU, OTAN y el FMI, deben promover políticas públicas de inclusión para todos los Estados en los cuales permitan enfrentar la violencia y la criminalidad desde sus poderes y organismos que han sido legitimados por los ciudadanos que los conforman (Esquivel, 2013).

Por supuesto es importante e indispensable analizar el conflicto y la relación que se tiene con el Estado y las personas que lo conforman, ya que siguiendo las pautas anteriormente mencionadas se puede lograr que las operaciones y estrategias brinden los resultados esperados, pero también es cierto que surgen muchos interrogantes como ¿será que las estrategias planteadas por las fuerzas militares son las suficientes y que sucede después de que un grupo al margen de la ley se desmoviliza? Pues bien es necesario comprender que los análisis empleados para desarticular estos grupos deben ir más a fondo de lo que se piensa, quiere decir esto que un grupo el cual se ha erradicado o desmovilizado debe ser apoyado y reformado para que sea útil a la sociedad y no retome las actividades delincuenciales del tiempo anteriores, por tanto la solución es que se creen políticas publicas más efectivas y con mejor acompañamiento a las que se encuentran actualmente, ya que nada se logra si un grupo de reinsertados a la vida civil reside en un lugar designado por el Gobierno sin el total acompañamiento tanto en materias como salud, educación, trabajo, lo que generaría que regresaran a sus antiguas practicas por no tener las suficientes garantías para sobrevivir, del mismo modo es

necesario acudir a un respaldo internacional proporcionados por organismos como las llamadas ONG que proporcionen toda la ayuda tanto financiera como de acompañamiento directo a estas personas, obteniendo una mayor probabilidad de éxito en el camino de ser útiles y proactivos para sus familias y la sociedad (Esquivel, 2013).

Por ultimo un factor decisivo en culminar una buena estrategia militar tiene que ver con el análisis que se hace en zonas fronterizas y de conflicto activo en el sentido de que muchas personas que habitan en estos territorios dependen económicamente de las actividades ilícitas de los grupos armados, bien sea en la seguridad, extracción o distribución de sustancias prohibidas para el sostenimiento propio y de sus familias, por tanto el gobierno debe contemplar la posibilidad de que en compañía del ejército nacional y empresas privadas que quieran brindar apoyo productivo y económico a los habitantes de estos sectores a la creación de trabajos comunitarios que permitan reactivar la economía de estos lugares sin necesidad de depender única y exclusivamente de los dividendos que dejan las actividades ilícitas de los grupos al margen de la ley (Esquivel, 2013).

De igual forma podemos decir que toda la lógica estratégica utilizada por las fuerzas militares de Colombia es la que ha permitido la protección muchas regiones del territorio nacional que han sido duramente castigadas con el flagelo de la violencia, por lo tanto la innovación en nuevos mecanismos de defensa y seguridad son primordiales para no ceder terreno ante los grupos alzados en armas que desviaron sus ideales de paz y democracia por unos que solo admiten el enriquecimiento ilícito a costa de muchas vidas como también la estabilidad de todo el país (Esquivel, 2013).

Finalmente es preciso decir que las fuerzas armadas de Colombia deben recibir capacitación y educación en historia de guerra del país, ya que un soldado debe formarse integralmente en todos los



campos del saber, no solo en el tema de militar sino en el tema de educación para entender por qué se lucha en una guerra con grupos al margen de la ley que lleva más de 60 años de duración, ya que el principal objetivo es del proteger a todo el conglomerado social respetando los derechos humanos, fundamentales y los que están contemplados en el derecho internacional humanitario.

Igualmente, la unión de todas fuerzas militares en Colombia es primordial para la creación de estrategias y tácticas que permitan garantizar la seguridad de las generaciones actuales y las que están por venir, tanto en el territorio colombiano como en los sectores fronterizos en los cuales existen colombianos con doble nacionalidad, procurando llegar a los lugares más apartados o de difícil acceso en el país.

Todas estas ideas deberían ser valoradas y en su mayoría aplicadas por el Gobierno colombiano a través de políticas públicas que sean participativas, es decir que incluya la participación de los ciudadanos y los sectores económicos en la creación o reformas de estrategias que permitan el desarrollo de Colombia sin depender necesariamente de las ganancias que producen los negocios ilícitos como el contrabando, narcotráfico, secuestro y extorsión para pasar de ser un país de tercer mundo a un territorio liderado por las oportunidades, la educación y la suficiente madurez en su forma de gobernar (Valencia & Insuastry, 2011).

Cabe decir que una buena estrategia militar es la base para garantizar la seguridad y prosperidad de toda la población civil, así mismo el éxito de cualquier fuerza militar debe ser el de trabajar en equipo consolidando una buena integración con todos los órganos y dependencias del Estado en el entendido que un territorio que se encuentra en situación de violencia o alejado de la intervención de las autoridades competentes necesita no solo una fuerza militar que lo proteja sino también órganos de autoridad: Policía Nacional, órganos privados con carácter público como las notarías y

administración de justicia como lo son los juzgados, la fiscalía general de la nación y por ultimo órganos de educación y salud como: maestros capacitados para fomentar la educación tanto en adultos como en niños y centros de salud o hospitales que cuenten con última tecnología para brindar una protección integral a todos los ciudadanos que se sientan en condiciones de abandono por parte del Estado o frente al conflicto armado.

## **MARCO NORMATIVO**

Ley 1621 del 17 de abril de 2013 "Por medio del cual se expiden normas para fortalecer el marco jurídico que permite a los organismos que llevan a cabo actividades de inteligencia y contrainteligencia cumplir con su misión constitucional y legal, y se dictan otras disposiciones"

*Análisis:* En esta ley se definen la inteligencia y la contrainteligencia. La inteligencia es un proceso de recolección de información que es analizada y luego difundida y la contrainteligencia es un proceso que busca evitar la fuga de información, garantizando la seguridad del personal y la infraestructura. Desde la visión del Estado, estas son legítimas, pero contienen riesgos para las libertades individuales, por lo que la regulación debe ser un instrumento para que no surjan estas amenazas.

La actividad de Inteligencia y Contrainteligencia, como función de Estado, busca privilegiar, en buena medida, las acciones preventivas y de anticipación de situaciones que pongan en peligro la Defensa y Seguridad del Estado y de las personas, respecto de fenómenos que atentan contra la convivencia ciudadana, por el accionar de los grupos armados ilegales, bandas criminales, narcotráfico, terrorismo y otras manifestaciones delictivas; así como también, desarrolla acciones

proactivas para la toma de decisiones gubernamentales en cabeza de cada uno de los organismos que conforman la Comunidad de Inteligencia

“El fortalecimiento de los principios democráticos implica asegurar y mantener un consenso público para las actividades del Estado. Así las agencias de inteligencia deben ser percibidas como agencias que llevan a cabo una función necesaria, operando de manera eficiente y efectiva, siendo responsables por sus acciones y las de sus miembros y bajo un sistema de control de las autoridades que han sido elegidas. Como cualquier otra actividad del Estado, los ciudadanos de una sociedad democrática, deben esperar que la comunidad de inteligencia actúe con efectividad, eficiencia y dando un buen manejo a los recursos públicos”.

En el ejercicio de las funciones de Inteligencia y Contrainteligencia está implícita “...una constante tensión entre valores, principios y derechos: de un lado la seguridad y defensa de la Nación y de otro la intimidad, el buen nombre, el habeas data, el principio de legalidad, el debido proceso y el derecho de defensa; lo cual exige un juicio de ponderación en el marco del Estado constitucional de derecho”.

Por ello, la aplicación estricta de la Ley es el mejor control que la función puede ejercer, para evitar la extralimitación e irregularidad en los procedimientos.

## **DESARROLLO PROPUESTA**

A partir de la información recolectada y con la experiencia que he adquirido durante mi carrera militar y el pregrado en administración se busca aumentar al máximo los niveles de seguridad del hombre de inteligencia, mediante la aplicación de una correcta fachada e historia de cobertura en una misión, empleando información real combinada con su situación actual, debido a que en la mayoría de los casos el agente de inteligencia debe realizar una infiltración o penetración, con el fin de obtener información de interés para la inteligencia y contrainteligencia militar y así prevenir, detectar, neutralizar amenazas que puedan afectar la seguridad y defensa nacional.

El encargado de seleccionar el personal para este caso, debe ser el analista de fuentes y agencias, el cual para llevar a cabo este proceso debe tener en cuenta sus obligaciones y funciones.

- **Obligaciones del Analista Fuentes y Agencias.**

1. Conocer la jurisdicción.
2. Conocer el enemigo.
3. Conocer la ubicación de las redes de búsqueda.
4. Conocer las áreas de interés según la operación de inteligencia. *Demografía de la zona.*
5. Conocer las operaciones de Inteligencia / Contrainteligencia.
6. Conocer la misión.

- **Funciones del Analista de Fuentes y Agencias**

1. Asignación del código operacional.
2. Realizar entrevista y línea de tiempo del hombre de inteligencia militar.
3. Realizar informe escrito del perfil.

4. Hacer presentación de la fachada e historia ficticia con comprobación.
5. Seguimiento de la fachada, esto debe ir en el informe de inteligencia y los avances enviados por el agente de inteligencia una vez salga destinado a la misión.
6. Definir el ingreso y la salida del hombre de inteligencia militar de la misión o del área de operaciones, por casos de (Calamidad, requerimientos de la fuerza, necesidades personales, estímulos etc.)
7. Desvincular al agente de inteligencia militar de la misión (Da pautas).
8. Garantiza la seguridad de la información en bóveda.
9. Activa un plan de emergencia para la extracción del agente.

Para esto se realizarán cuatro fases fundamentales:

1. **Línea de tiempo:** Descripción completa de la vida del hombre de Inteligencia Militar (IMI).
2. **Estudio de perfil:** Análisis, determinación, capacidad, alcance, desempeño.
3. **Presentación operacional:** Para la toma de decisiones del Comando.
4. **Lección aprendida:** Experiencias, retroalimentación doctrina.

En la fase de línea de tiempo se miran las etapas de vida del individuo tales como infancia, adolescencia y adultez que es la etapa donde ingresa a la vida militar.

La etapa de la infancia es importante ya que el individuo inicia con la formación del carácter y la personalidad, los valores familiares, se debe realizar un genograma para conocer los orígenes del individuo y ver cómo está formado su núcleo familiar.

La etapa de la adolescencia es de vital importancia para el analista de fuentes a agencias ya que es donde el individuo fortalece su carácter, inicia su formación académica, desarrolla gustos, adquiere necesidades de autorrealización, y elige hacia donde ira su vida.

En la terminación de la etapa de la adolescencia e inicio de la adultez el individuo selecciona su estilo de vida y para este caso decide ser parte de la vida militar. En esta etapa, una vez es reclutado el agente de IMI, entra en una fase de estudio con el objetivo de analizar sus capacidades teniendo en cuenta su vida antes de ingresar a la fuerza, su motivación después de ingresar a la fuerza y sus expectativas al ser reclutado en el arma de inteligencia. El analista de fuentes y agencias debe relacionar los puntos más relevantes de dicha historia, además, es importante iniciar con el ciclo propedéutico y proyectar el perfil del hombre de IMI de acuerdo a la necesidad de la fuerza.

En la fase de estudio de perfil se realizará el proceso de selección habitual que se ejecuta en las organizaciones, tal como se presentó en este documento, además de la prueba del polígrafo y un estudio de seguridad (Anexo 1).

La prueba del polígrafo permite identificar si el individuo seleccionado es confiable e idóneo para dicho cargo o misión, ya que esta prueba es una gran herramienta para realizar un adecuado filtro del recurso humano dentro de las organizaciones, y así se garantiza un equipo de trabajo eficiente y eficaz para sus labores del día a día. El estudio de seguridad es una herramienta para corroborar la información impartida por el candidato, conocer el entorno en el cual este se desenvuelve, frecuencia de lugares, rutas, etc.

Una vez seleccionado el individuo se realiza la fase de presentación operacional donde se le indican sus obligaciones y funciones, se le presenta la operación, su misión, el área donde se llevará a cabo y se le da una propuesta para la fachada.

Esta propuesta de fachada tendrá un recuento de su vida real desde la niñez hasta el momento de ser confrontado por un objetivo, en forma cronológica. Hasta esta parte su historia es la vida real con cambios mínimos aplicando el principio de la flexibilidad. Su historia cambia a partir del momento en que el hombre de IMI inicia la misión, para ello debe sustentar un argumento que respalde su doble identidad, teniendo en cuenta que es un hombre con una doble vida, en el entorno que se encuentre. Esto se hace referencia en el momento que el sujeto es confrontado por un objetivo de inteligencia. Es un respaldo que estaría acompañado de la historia verdadera, esto con el fin de reducir los niveles de riesgo y aumentar en el hombre de IMI la confianza para el desarrollo de la misión.

Además, se establecerán canales de comunicación y planes de emergencia con el hombre IMI, con el fin de tener una comunicación y/o un plan de escape, casi que entiendo real, con el fin de garantizar la integridad del hombre de IMI, esto por ejemplo puede ser a través de emisoras, teléfonos, radios, etc.

En la fase de lección aprendida, una vez terminada la misión del hombre de IMI, se realizará un proceso de retroalimentación a modo de matriz DOFA, para que, a través de las experiencias, se pueda realizar un proceso de mejora continua y así fortalecer el personal para futuras misiones.

## CONCLUSIONES

Un proceso fundamental en cualquier tipo de organización es la selección de personal; debido a que este garantiza el fortalecimiento del área de recursos humanos. Por otro lado, las deficiencias en este proceso causan que se integren a la organización candidatos que no cumplan con el perfil requerido, generando conflictos personales y laborales que para una organización involucra una pérdida de tiempo y dinero, lo cual podría haber sido evitado desde el mismo momento de elección de esa persona.

Se puede decir que la inteligencia militar y la inteligencia empresarial, se encuentran ampliamente relacionadas, ya que la inteligencia empresarial utiliza técnicas de la inteligencia militar para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial a través del marketing, recursos humanos, producción, compras y seguridad entre otros factores.

La estrategia militar debe estar creada y estructurada bajo todos los principios y lineamientos del saber, con la finalidad de que la estrategia referida en el sentido armado sea parte de los resultados esperados, por esto es necesario contar con análisis previos, estudios confiables y la ayuda internacional, antes de ejecutar una acción; se recomienda la no utilización de todo tipo de violencia y por el contrario el uso de la diplomacia generando un ambiente con conciencia social en el que es mejor la resolución de conflictos por medio de los procesos de dialogo y libre entendimiento.

Al analizar al hombre de IMI en todas sus etapas de vida se puede llegar a conocer sus intereses, capacidades, actitudes y aptitudes y así determinar si es una persona apta para la inteligencia militar, además que, al utilizar la historia de vida real de la persona durante sus etapas de infancia y adolescencia, es una forma de minimizar los errores en el desarrollo de las misiones.



Al realizar retroalimentaciones se mejoran los procesos ya que se tienen en cuenta las experiencias positivas para futuras misiones y se aprende de las experiencias negativas para no repetirlas nuevamente con el fin de minimizar riesgos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, R. (2009). El análisis sobre los efectos de la fumigación aérea con glifosato en la región fronteriza, dentro del marco del Plan Colombia, en la relación entre Colombia y Ecuador. *Universidad del Rosario*, 1-15.
- Arroyo, S. R. (2006). La Inteligencia Competitiva Versus Sun Tzu. Correspondencias entre un Tratado Militar y la Dirección de Empresas. *Revista Hispana De La Inteligencia Competitiva*, 5(24):5-10.
- Esquivel, R. (2013). Colombia y la geopolítica del narcotráfico. *Centro de estudios estratégicos sobre seguridad y defensa nacionales*, 8 (1), 6-24.
- Gomero, N. (2014). Inteligencia: Del Campo Militar al Campo de los Negocios. *Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. , 41-56.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. (2002). Política de Defensa y Seguridad Democrática. 1-34.
- Murray, W., & Grimsley, M. (Sin año). De la estrategia Unidad Temática: Fundamentos de la lógica estratégica. . Código CAET-0111 MAET-011. 1 – 19.
- Porret, M. (2010). *Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Rincón, T. (2010). *Verdad, justicia y reparación. La justicia transicional*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Sanmartín, D. A. (2007). Inteligencia Competitiva: La aplicación de Técnicas de Inteligencia Militar en la Toma de Decisiones en la Empresa. *Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 6 (25), 35-39.
- Treviño, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 4(2), 53-96.
- Valencia, J., & Insuastry, A. (2011). Evolución De Las Estrategias De Guerra En Colombia: ¿Cómo han evolucionado las estrategias de guerra utilizadas por el ejército colombiano en la historia de Colombia, desde 1930 hasta 2006?. *El Ágora USB*, 11(1) 67-88.

## ANEXOS

### ANEXO 1. FORMATO ESTUDIO DE PERFIL

**OPERACIÓN:**

**CODIGO OPERACIONAL:** Inteligencia o Contrainteligencia.

**NOMBRES:**

**APELLIDOS:**

**CEDULA:**

**FACTOR R-H:**

**ESTADO CIVIL:**

**TELEFONO:**

**DIRECCION RESIDENCIA:**

**DIRECCION HABITUAL:**

**EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A:**

**ESTADO SALUD:** (Alergias, medicamentos, Juntas Medicas, discapacidades)

**CARGO** Oficial de caso, Agente Control, Reclutador Etc...

**DATOS BIOGRÁFICOS**

#### 1. ESTUDIO PERFIL

- a. Niñez
- b. Pubertad
- c. Adolescencia
- d. Juventud
- e. Trabajo antes de ingresar al Ejército.
- f. Ingreso al Ejército (Como)
- g. Reclutamiento IMI
- h. Unidades después de ser reclutado.
- i. Tiempo Cargos y desempeño
- j. Resultados obtenidos

#### 2. DOFA.

DEBILIDAD	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS

### **3. ANÁLISIS DOFA.**

### **4. ORIENTACIÓN DEL PERFIL:**

Una vez realizada la línea de tiempo, se debe analizar la misión de la unidad y las necesidades con el fin de iniciar el proceso de orientación o dirección del agente de inteligencia, ejemplo:

#### **UBICACIÓN DEL INDIVIDUO EN LA CAPACIDAD:**

**(Hace referencia Humana, Ciberinteligencia y Guerra Electrónica, Contrainteligencia)**

- ✓ Urbana
- ✓ Rural
- ✓ Oficina

### **5. RECOMENDACIONES DEL ANALISTA (Donde se puede ubicar, especialidad y alcance).**

#### **6. PREPARACIÓN DE LA FACHA E HISTORIA DE COBERTURA**

- Recuento de su vida real desde la niñez hasta el momento de ser confrontado por un objetivo, en forma cronológica.
- Hasta esta parte su historia es la vida real con cambios mínimos aplicando el principio de la flexibilidad.
- Su historia cambia a partir del momento en que el hombre de IMI inicia la misión, para ello debe sustentar un argumento que respalde su doble identidad, teniendo en cuenta que es un hombre con una doble vida, en el entorno que se encuentre.
- Esto se hace referencia en el momento que el sujeto es confrontado por un OBJ de inteligencia.
- Es un respaldo que estaría acompañado de la historia verdadera, esto con el fin de reducir los niveles de riesgo y aumentar en el hombre de IMI la confianza para el desarrollo de la misión.

### **7. CONCEPTO JURÍDICO:**

### **8. PLAN DE COMUNICACIONES Y EMERGENCIA**