



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Organización de una Unidad de Inteligencia Financiera**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestría en Administración**  
**(Organizaciones)**

Presenta:

**José Ángel Aureliano Ordóñez y Cortes**

Tutor:

**Dra. Beatriz Castelán García**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F. Abril de 2014.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

Págs.

<b>INTRODUCCION.</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo primero:</b>	
<b>1. Marco teórico.</b>	<b>5</b>
<b>1.1 El Grupo Egmont y su evolución.</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1CASO: ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 CASO COLOMBIA</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3 CASO FRANCES.</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo segundo: Estrategia Nacional y Marco Normativo.</b>	
<b>2. Estrategia nacional.</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Marco normativo.</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo tercero: Análisis de Organizaciones y Recursos Humanos.</b>	
<b>3. Antecedentes.</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Análisis de organizaciones.</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Recursos Humanos.</b>	<b>55</b>
<b>3.2.1 Analistas.</b>	<b>55</b>
<b>3.2.2 Memoria a corto y largo plazo.</b>	<b>61</b>
<b>3.2.3 Información en y fuera de la memoria de largo plazo.</b>	<b>63</b>
<b>3.2.4 Endurecimiento de las categorías.</b>	<b>64</b>
<b>3.2.5 Un nuevo esquema.</b>	<b>65</b>
<b>3.2.6 Aplicando la teoría.</b>	<b>67</b>
<b>3.2.7 Más información.</b>	<b>69</b>
<b>3.2.8 Control de la inteligencia.</b>	<b>70</b>
<b>3.2.8.1 ¿Qué es lo que se controla?</b>	<b>71</b>
<b>3.2.8.2 ¿Control de la actividad de inteligencia?</b>	<b>72</b>
<b>Capítulo Cuarto: Centros de inteligencia</b>	
<b>4.1 Centros de inteligencia</b>	<b>74</b>
<b>4.1.1 Estados Unidos de Norteamérica</b>	<b>74</b>
<b>4.1.2. Canadá.</b>	<b>78</b>

4.1.3. Israel.	82
4.1.4. México.	84
4.1.5 Cuba.	85
4.1.6 Chile.	88
<b>Capitulo quinto Tipos de inteligencia y propuesta la unidad hibrida</b>	
5.1 Marco de la Inteligencia.	93
5.1.1 Inteligencia Estratégica.	93
5.2 Inteligencia civil.	96
5.2.1 El trabajo de penetración .	97
5.3 Campos de la inteligencia.	99
5.4 Las técnicas de la inteligencia.	100
5.5 Fuentes de inteligencia.	106
5.6 Casos.	109
5.6.1 Lavado de dinero centros cambiarios México.	109
5.6.2 Linchamientos.	118
5.7 Propuesta de la unidad de inteligencia financiera hibrida.	124
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>134</b>

## INTRODUCCION.

La importancia del análisis y evaluación de información en la unidades de inteligencia, me llevo a destacar por su impacto económico y social las relativas a las unidades de inteligencia financiera. EL lavado de dinero afecta sin lugar a dudas los aspectos económicos, de seguridad y sociales. En los países emergentes con sistemas frágiles financieros y jurídicos, el lavado de dinero tiende a aumentar la corrupción, dificulta el decomiso o el congelamiento de activos y aumenta el potencial para la inestabilidad monetaria y económica, debido a la asignación inadecuada de recursos en distorsiones artificiales de precios.

Lo expresado, implica para de las Unidades de Inteligencia Financiera en la actualidad; deben ser consideradas como prioritarias en los planes de seguridad nacional; dando a ellas las facultades normativas para realizar con oportunidad sus funciones y ser instituciones de cambio y que beneficien a la sociedad en su conjunto.

La particularidad de las unidades de inteligencia financiera es cumplir los acuerdos internacionales que los países miembros han firmado para el combate del uso de recursos de procedencia ilícita, o que se conocen como lavado de dinero.

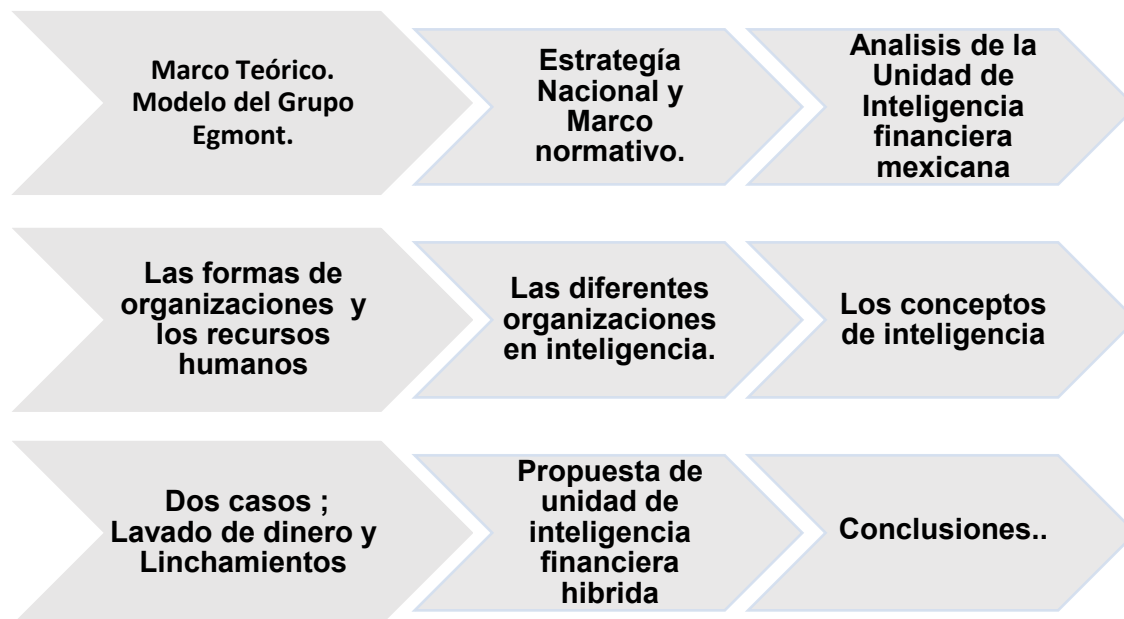
A fin de contemplar en el tiempo a estas unidades, citaremos que el Grupo de Acción Financiera sobre Blanqueo de Capitales y Financiamiento al Terrorismo se inicia en 1989 en la cumbre del G7. Actualmente está integrado por miembros de 34 jurisdicciones y 2 organizaciones regionales (el Consejo de Cooperación del Golfo y la Comisión Europea). La “Fuerza de Tarea” (Grupo Operativo) se integra con expertos de los miembros para definir las medidas más adecuadas a tener en un sistema nacional de prevención y combate promoviendo las 40 Recomendaciones en Lavado de Dinero, y las 9 Recomendaciones Especiales en Terrorismo y la Evaluaciones Mutuas que se realizan.

El grupo Egmont agrupa las Unidades de Inteligencia Financiera y Asocia a 134 Unidades de Inteligencia Financiera (En la actualidad representa el facilitador de intercambio de información y de asistencia).

Entre los miembros del grupo establecieron una Definición Estándar Internacional: las UIF que se menciona son una instancia gubernamental central y nacional responsable de recibir (y solicitar, según sea permitido), analizar y diseminar información financiera concerniente a operaciones bajo sospecha de estar relacionadas con lavado de dinero y/o financiamiento al terrorismo.

Es conveniente mencionar que en México existen dos Unidades de inteligencia financiera, una de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, y la segunda en la Procuraduría General de la República, esta última para reforzar el combate al delito de lavado de dinero; sin embargo no se han contemplado en su totalidad las causas que provocan este delito, y van desde la simple comercialización de productos en mercados locales hasta las grandes operaciones financieras. Una de las constantes que interfieren en acotar o disminuir las operaciones de lavado de dinero es sin duda la falta de integración de la información de los diferentes entes gubernamentales que tienen una pieza del rompecabezas. Todas las fuentes de información “la protegen por falta de confiabilidad en sus sistemas o en el personal que la analiza”. En el siguiente gráfico se anota la metodología seguida, para la obtención de una nueva propuesta híbrida, más cercana

al medio ambiente de nuestro país, guardando los esquemas generales aceptados por la comunidad internacional:



Autoría: José Ángel A. Ordóñez y Cortes.

## **Capítulo primero:**

### **1. Marco teórico.**

El uso de recursos de procedencia ilícita afecta negativamente la estabilidad de un país, de los bancos o de otras instituciones financieras en forma individual, como las compañías de valores y las compañías de seguros. Las instituciones financieras que se arriesgan a realizar este tipo de operaciones generalmente son afectadas en su reputación, en riesgos inherentes a las operaciones, como el retiro de grandes sumas, afectando su manejo de efectivo e inversiones. El lavado de dinero es una actividad permanente; se da a través de entidades offshore, transferencias, fideicomisos, hawala, corredores de valores, vendedores de automóviles, compras al menudeo o mayoreo, cuentas corresponsales, etc. En donde exista la posibilidad de convertir el producto de las actividades delictivas en dinero limpio y sin importar su rentabilidad. La importancia del análisis y evaluación de información en las unidades de inteligencia financiera, es destacar su impacto político, económico y social. En México existe la estrategia Nacional contra el uso de recursos de procedencia ilícita, y una nueva normatividad que rige a las unidades; la primera en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la segunda en la Procuraduría General de la República, es en este marco que presento la propuesta de integrar una sola unidad. .

#### **1.1 El Grupo Egmont y su evolución.**

El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria ha emitido declaraciones sobre la Diligencia Debida sobre Cliente; en otras palabras, el cuidado y control que deben tener todas las unidades financieras para aceptar a una persona física o moral en ser usuario de los servicios que se prestan en esas organizaciones. La importancia de las Unidades de Inteligencia Financiera en la actualidad deben ser consideradas como prioritarias en los planes de seguridad nacional; dando a ellas las facultades normativas para realizar con oportunidad sus funciones y ser instituciones de cambio que beneficien a la sociedad en su conjunto. La particularidad de las unidades de inteligencia financiera es cumplir los acuerdos internacionales que los países miembros han firmado para el combate del uso de recursos de procedencia ilícita, o que se conocen como lavado de dinero.

A fin de contemplar en el tiempo a estas unidades, citaremos que el Grupo de Acción Financiera sobre Blanqueo de Capitales y Financiamiento al Terrorismo se inicia en 1989 en la

cumbre del G7. Actualmente está integrado por miembros de 34 jurisdicciones y 2 organizaciones regionales (el Consejo de Cooperación del Golfo y la Comisión Europea). La “Fuerza de Tarea” (Grupo Operativo) se integra con expertos de los miembros para definir las medidas más adecuadas y tener en un sistema nacional de prevención y combate, promoviendo las 40 Recomendaciones en Lavado de Dinero, y las 9 Recomendaciones Especiales en Terrorismo y la Evaluaciones Mutuas que se realizan.

El grupo Egmont que agrupa las Unidades de Inteligencia Financiera y Asocia a 134 Unidades de Inteligencia Financiera, representa el facilitador de intercambio de información y de asistencia. Entre los miembros del grupo establecieron una Definición Estándar Internacional la que se menciona es una instancia gubernamental central y nacional responsable de **recibir** (y solicitar, según sea permitido), **analizar** y **diseminar** información financiera concerniente a operaciones bajo sospecha de estar relacionadas con lavado de dinero y/o financiamiento al terrorismo.

Es conveniente mencionar que en México no se han contemplado en su totalidad las causas que provocan este delito, y que van desde la simple comercialización de productos en mercados locales hasta las grandes operaciones financieras. Una de las constantes que interfieren en acotar o disminuir las operaciones de lavado de dinero es sin duda la falta de integración de la información de los diferentes entes gubernamentales que tienen una pieza del rompecabezas. Todas las fuentes de información “la protegen por falta de confiabilidad en sus sistemas o en el personal que la analiza”.

A las unidades de inteligencia financiera (U.I.F.) las han dividido conforme a las características de cada país, principalmente de acuerdo a su norma jurídica y de relaciones financieras con sus actores nacionales. Lo anterior en unos casos beneficia, y en otros es una limitación en su marco de actuación. En el siguiente esquema se presenta un grupo de U.I.F que se agrupan según su forma de operar y al grupo económico que pertenece.

- El modelo judicial, está inserto en las instancias persecutorias, fiscalías, ministerio público generalmente.
- El modelo policial tiene facultades de investigación.
- El modelo administrativo mediante instancias centralizadas (Ministerios de finanzas, Bancos Centrales), o independiente que funciona como intermediario entre los bancos y el área investigadora. Caso mexicano.
- Modelo Híbrido. Combina al menos dos elementos.



## UIF en el mundo por tipo de modelo:

### GAFI

Administrativo		Policial	Híbrido	Judicial
Australia	Italia	Alemania	Hong Kong	Luxemburgo
Bélgica	España	Reino Unido	Dinamarca	
Rusia	Italia	Finlandia	Noruega	
Brasil	Sudáfrica	Irlanda		
<b>México</b>	Suiza	Nueva Zelanda		
EUA	Turquía	Portugal		
China	Grecia	Singapur		
India	Argentina	Suecia		
Corea	Canadá	Austria		
Francia	Islandia			
Japón				

### G20

Administrativo		Policial
Arabia Saudita	Italia	Alemania
Argentina	Japón	Reino Unido
Australia	<b>México</b>	
Brasil	Rusia	
Canadá	Sudáfrica	
China	Turquía	
Corea	India	
EUA	Indonesia	
Francia		

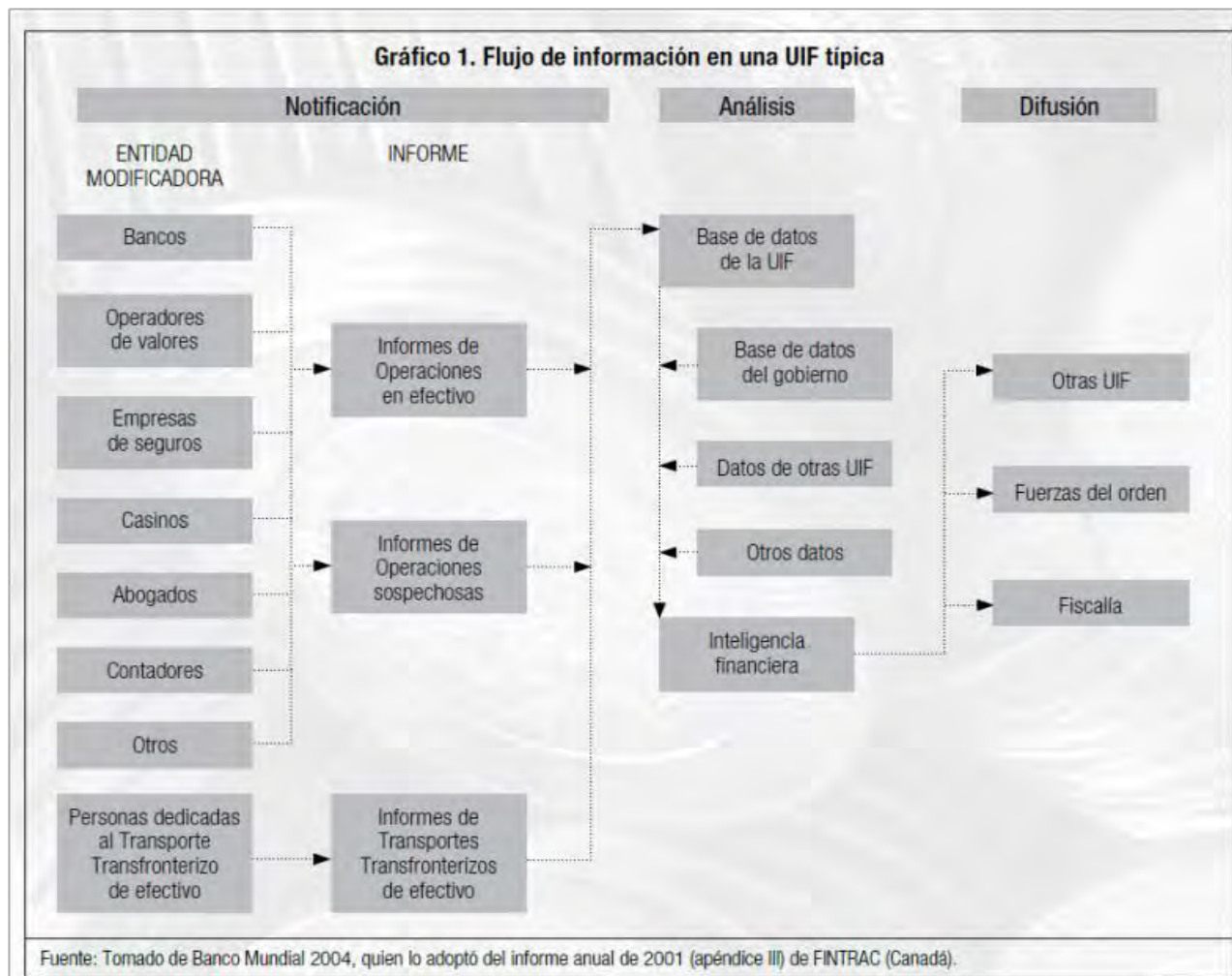
### GAFISUD

Administrativo	Híbrido
Argentina	Costa Rica
Brasil	
Colombia	
Bolivia	
Chile	
Paraguay	
Perú	
Uruguay	
<b>México</b>	
Panamá	

Fuente: SHCP. Presentación dic. 2010, Jalisco. México

A fin de tener un panorama global sobre una unidad de inteligencia financiera, presentamos a continuación un esquema, en el cual se vislumbra cómo se recibe e integra la información. El siguiente cuadro contempla el flujo de información que tiene, como lo denomina el Banco Mundial, una típica unidad de inteligencia financiera (UIF).

## GRAFICO DE FLUJO DE INFORMACION DE UNA UIF TIPICA.



Al ver el flujo de información que se presenta este incluye a abogados, contadores y otros en los cuales pueden contarse a diferentes sociedades financieras o profesiones etc. Se tiene a la vista una parte importante que es la transportación de efectivo.

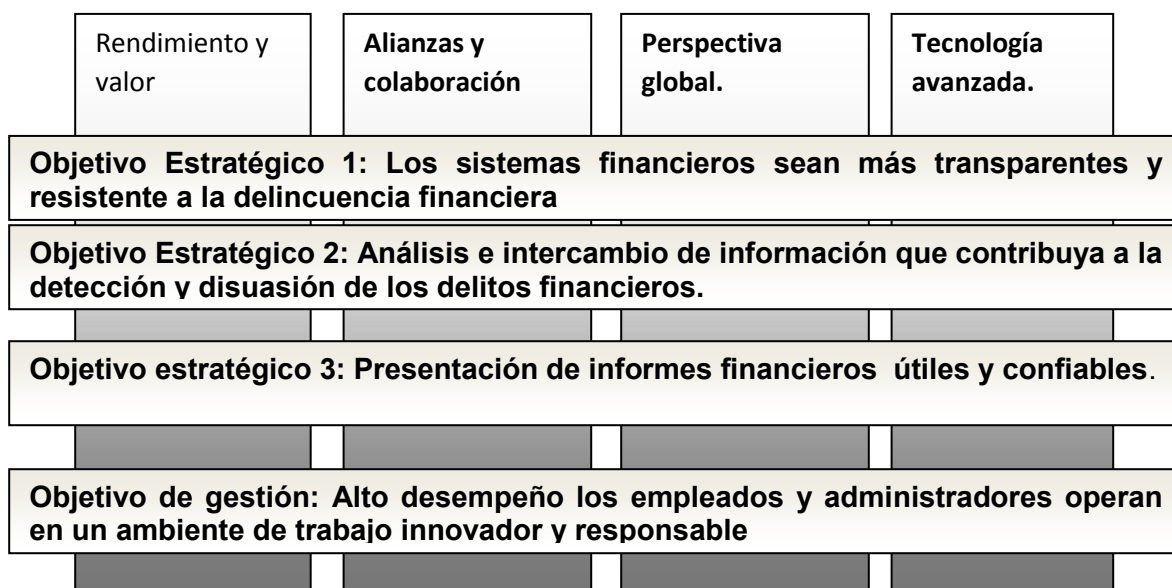
La evolución del modelo que han tomado las unidades financieras se refleja en tres casos, principalmente el de Estados Unidos, Colombia y Francia, los cuales presento a continuación:

### 1.1.1 CASO: ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

La referencia de nuestros vecinos del norte es conveniente analizarla para tener un criterio diferente de cómo sus autoridades, mediante el organismo denominado Financial Crimenes Enforcement Network (FINCEN), presenta su plan estratégico para el periodo 2012-2016.

Destaca por su contenido lo siguiente:

#### PRINCIPIOS TRASVERSALES



#### Principio 1: Rendimiento y Valor

FinCEN busca un alto rendimiento internamente y crear valor para sus relaciones exteriores con los grupos de interés. Todos en la organización son responsables de tomar la iniciativa para lograr resultados de manera rentable, proporcionando un servicio al cliente superior, y la identificación de oportunidades de mejora. FinCEN añade valor a través de su marco normativo, análisis de expertos y el aprovechamiento compartido de la información, para permitir a las comunidades de la industria financiera el cumplimiento de la ley y enfocar sus recursos en las áreas de mayor riesgo de delitos financieros.

#### Principio 2: Alianzas y colaboración

FinCEN tiene como objetivo maximizar la colaboración con las partes interesadas para facilitar el uso de los recursos y mejorar los resultados. FinCEN tiene una posición única en la intersección de la industria financiera, los reguladores, los socios globales; es capaz de conectar en red estas diferentes perspectivas, traer ideas integrales para la detección y disuasión de la delincuencia financiera.

Principio 3 FinCEN mantiene una perspectiva global.

FinCEN observa con detenimiento la interdependencia de los mercados globales y cómo las instituciones financieras a nivel mundial norman el cumplimiento de conocer a su cliente. FinCEN reconoce que la primera economía del mundo es un objetivo para el lavado de dinero; debido a las transacciones financieras que no están sujetas más allá de las fronteras nacionales para detectar y prevenir las actividades ilícitas en el extranjero, y fortalecer la transparencia del sistema financiero en todo el mundo.

Principio 4: Tecnología Avanzada

FinCEN es una organización basada en la información, totalmente integrada, segura y con grandes resultados. Los sistemas basados en la tecnología probada interna son fundamentales para obtener de forma segura, almacenar, proteger, analizar y difundir información con el fin de luchar contra la delincuencia financiera. FinCEN se esfuerza continuamente por incorporar los avances tecnológicos, para servir, comunicarse con las partes interesadas y maximizar su eficiencia operativa.

El contenido del documento de FinCen incluye en su análisis y evaluación de información otra perspectiva como unidad de inteligencia financiera; no olvido que representa a una economía poderosa; sin embargo existen conceptos que son de carácter general. En algunos casos puede representar una limitación de comunicación y entendimiento. FinCen conserva en su estructura los principios básicos del flujo de información y añade su visión global de análisis. Dando énfasis en su gestión global a sus integrantes.

Por el contenido de sus objetivos, así como su interés en conformar no sólo una unidad nacional, sino influir en las demás unidades, le da preponderancia a los mercados globales y su comportamiento. La evolución que puedan tener y su influencia en las transacciones económicas –financieras. De ahí la necesidad de ver con otra visión su forma de acceder a la información y sus análisis, sin menoscabar la tecnología en sistemas probados que son apoyo fundamental para la buena toma de decisiones.

### **1.1.2 CASO COLOMBIA.**

Uno de los países de América Latina que en general ha tenido grandes convulsiones sociales y es protagonista a nivel mundial de los problemas de lavado de dinero, proveniente del tráfico de drogas entre otros delitos, es Colombia, situada al Sur de nuestro país, pero con una influencia importante en el ámbito internacional por su constante lucha para acotar a las grandes organizaciones denominadas Cáteles de tráfico de Drogas.

Entre los documentos consultados menciono el elaborado **-síntesis-** por la Unidad de Inteligencia Financiera Colombiana, en los cuales se muestra la modificación de su estructura, conservando el modelo internacional, pero incorporando elementos que han sido importantes para cumplir con su tarea. Este documento fue presentado en el 2001 por Luis Edmundo Suárez Soto, Director General de la Unidad de Inteligencia Financiera Colombiana, denominado El nuevo enfoque de la Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF: Modelo Sistémico, Ampliado y Bidireccional – SAB. Desde noviembre de 2010 la Unidad de Información y Análisis Financiero – (UIAF) de Colombia ha venido trabajando en la construcción e implementación de un nuevo enfoque para el combate del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT). Esta iniciativa parte del reconocimiento de que se han realizado esfuerzos importantes en la armonización normativa y operativa promovida por las distintas organizaciones internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Grupo de Acción Financiera Internacional , (GAFI) y sus miembros asociados (GAFISUD, GAFIC, APG, ESAAMLG, Eurasian Group, GIABA y MENAFAFT), el Grupo Egmont y las Naciones Unidas, gestión que ha sido abundante y en muchos casos reiterativas y que ha permitido desarrollar un importante marco de referencia para los Estados. Sin embargo, en este proceso es un hecho que el escenario mundial ha cambiado y presenta amenazas dinámicas, ante lo cual es necesario realizar ajustes en los Sistemas de Prevención y Detección del Lavado de Activos, sus delitos fuente y la Financiación del Terrorismo. A continuación se presenta una propuesta que ha sido discutida en diferentes escenarios y que está en proceso de ejecución, en la que la UIAF expone su nuevo modelo de gestión y de interacción con los agentes, sectores, entidades y organismos que hacen parte del Sistema de Prevención y Detección del Lavado del nuevo enfoque de la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF): Modelo Sistémico, Ampliado y Bidireccional, que consideramos tiene dos características principales, su adaptabilidad en el manejo de análisis y evaluación de la información y la participación más activa de la sociedad, lo cual haría posible su implementación en otras unidades homólogas ajustando solamente las normas jurídicas de cada país.

En una breve revisión al panorama actual es necesario destacar que en los últimos 20 años se ha presentado una movilización sin precedentes en la arena política internacional, destinada a la adopción de medidas contra el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo por parte de diferentes actores de la comunidad internacional, que han sido incorporadas a la legislación interna de casi todos los países del mundo. En línea del tiempo, si bien es cierto que estos

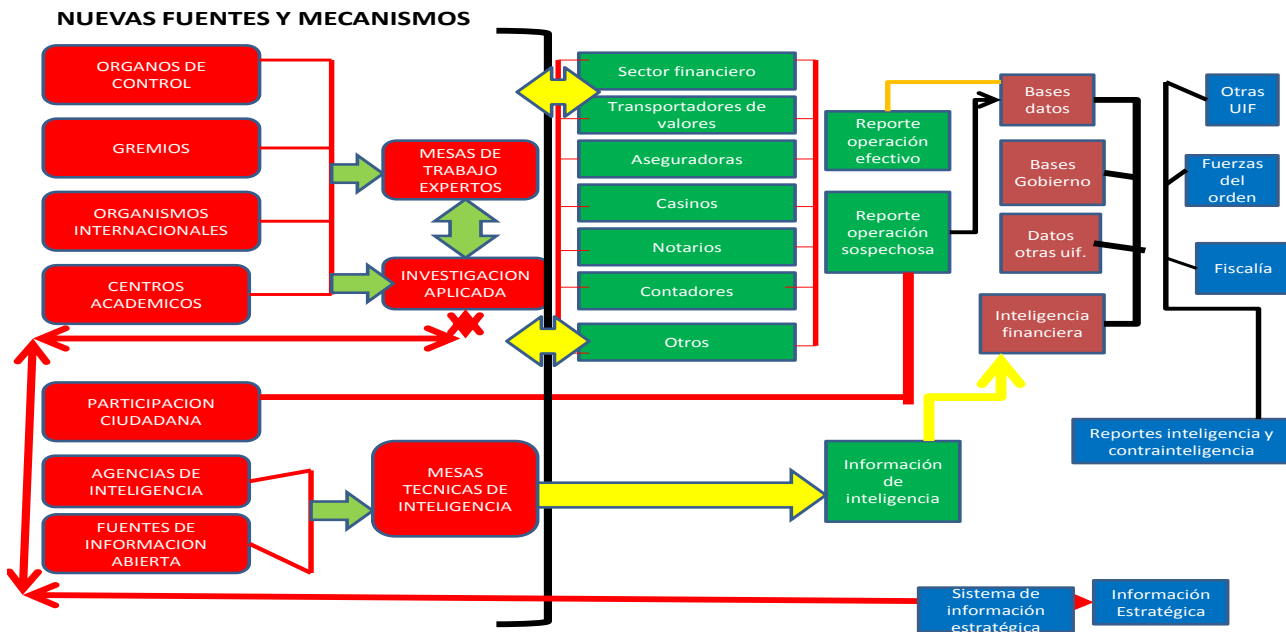
instrumentos fueron de utilidad a finales de las décadas de los 80's y los 90's, el estado actual de la tecnología, las dinámicas económica y social, y la innovación financiera, acentuadas por la globalización, la apertura y sofisticación de los mercados financieros, han contribuido a desdibujar las fronteras que delimitaban el Estado-territorio; lo que nos sitúa en un nuevo contexto de actuación y desarrollo de las actividades de Lavado de Activos. Así se reconoce por la comunidad internacional **que el LA/FT son delitos transnacionales que requieren la estrecha cooperación de los países, las comunidades, las regiones y las agencias especializadas en la lucha contra los activos generados por el crimen organizado y su introducción en la economía legal.**

Para cumplir estos propósitos se requiere contar con servicios o cuerpos de inteligencia que **tengan la capacidad de diseñar escenarios futuros** y proponer posibles alternativas para la toma de decisiones por parte del gobierno. Estos cuerpos de inteligencia, entre otras funciones específicas, deben tener la capacidad operativa, tecnológica y humana para identificar y prevenir las amenazas de carácter delincuenciales que estén en capacidad de afectar negativamente la seguridad pública y/o el orden económico y social de las naciones, como es el caso del LA/FT. Las unidades de inteligencia financiera **constituyen la vanguardia de un nuevo concepto de seguridad** que pone cada vez mayor acento en los aspectos financieros de las investigaciones criminales y reconoce como esencial en la formulación de los objetivos tácticos y estratégicos la incorporación de las opiniones de los expertos acerca de los destinos probables del producto de la actividad criminal. El Estado colombiano comprendió que rastrear a los lavadores de activos, a financiadores del terrorismo, y a sus fondos, exige una gama de conocimientos, habilidades, instrumentos y mecanismos que abarquen no sólo leyes, normas, investigaciones y análisis, sino también conocimientos bancarios, bursátiles, financieros, contables de actividades económicas relacionadas.

Es un hecho que con el avance tecnológico, la liberalización financiera, la privatización, la continua integración de la economía, la remoción de barreras al movimiento de capitales, el surgimiento de los sistemas de pagos instantáneos, las transferencias electrónicas, el crecimiento de stocks de los mercados en los países desarrollados, así como la diversificación de los instrumentos financieros, se ha creado un enorme campo de acción para los lavadores de activos y las organizaciones terroristas que buscan financiar su actividad.

Estas características obligan a pensar en nuevas estructuras y esquemas de trabajo para las unidades de inteligencia financiera, con enfoques alternativos para dar una lucha efectiva contra él

LA/FT. La evaluación de los resultados obtenidos en Colombia, en los 10 años de implementación de la política pública en materia de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, muestra que los instrumentos pensados hace más de 20 años para realizar esta función son actualmente obsoletos frente a los desafíos y la complejidad de los delitos que hoy se están enfrentando. En este marco, la UIAF desarrolló el modelo de gestión Sistémico, Amplio y Bidireccional (SAB). La UIAF considera que la estructura actual de las Unidades de Inteligencia Financiera no está preparada para combatir la adaptabilidad de la criminalidad organizada y de los grupos terroristas; por tanto no es posible cumplir con su objetivo de obstaculizar su inserción en las actividades económicas legales del país. De esta forma, a través de procesos de reingeniería y evaluación del sistema anti lavado colombiano, diseñó un nuevo enfoque y un modelo de gestión que sintetiza los cambios necesarios para hacer intervenciones efectivas y de impacto para la prevención y detección del Lavado de Activos, sus delitos fuente y la Financiación del Terrorismo. Finalmente, se insta a los países a desarrollar una estrategia que les permita: 1) establecer indicadores efectivos, reales y oportunos que permitan medir la efectividad del sistema para realizar los ajustes necesarios, 2) diseñar flujos de retroalimentación bidireccionales a través de mecanismos, como mesas técnicas o agendas de investigación que aumenten el conocimiento sobre estos fenómenos, y 3) diseñar e implementar sistemas de información estratégicos que incluyan: indicadores de impacto, información sobre los sectores con vulnerabilidades para el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo, con el fin de apoyar los procesos de toma de decisiones, participación ciudadana, módulos de análisis de información macroeconómica y sectorial y bases de datos georreferenciados por delito



Modelo Sistémico, Amplio y Bidireccional (SAB). Unidad de inteligencia financiera. Colombia.

En el anterior esquema cabe destacar las nuevas fuentes y mecanismos que el autor Luis Edmundo Suárez Soto, Director General de la Unidad de Inteligencia Financiera Colombiana plantea; en ellos se encuentran elementos señalados con rojo, que permiten distinguir otra perspectiva de la necesidad que tiene un país de incorporar nuevos actores que puedan contribuir a las investigaciones de lavado de dinero, y que sean frescas ideas para integrar una Unidad diferente de Inteligencia Financiera.

La flexibilidad que plantea permite ver diferentes conceptos que en otros espacios pudieran ser nefastos y en muchas de las circunstancias no considerados de antemano, lo cual está a discusión, pero evidentemente con un aspecto de innovación y prospectiva diferente.

El caso colombiano no olvida sus procesos, pero incorpora otros que en algunos casos pueden ser discutibles; sin embargo no permanece estable, modifica sus fuentes de información, agrega a la sociedad y expertos. Encamina su propuesta a una unidad de inteligencia financiera pro-activa, y sobre todo le da movilidad para examinar otros escenarios que son importantes para los colombianos.

Con objeto de no concentrarnos en el continente americano, a continuación presento estudios realizados en Francia y que merecen nuestra atención.

### 1.1.3 CASO FRANCES.



Es especial, sobre todo por la incorporación de elementos, pues ya tiene a profesionales referentes a sectores sensibles de la economía (financieros, de negocios y mercado de arte de lujo, juegos e inmuebles).

El grupo de inteligencia francés realizó sobre el contexto europeo e internacional un reporte, y define: “El estado de derecho en cualquier gobierno es primordial, un factor importante **es el grado de seguridad que se da a los actores en esos contextos**”. Se da la importancia a la diligencia debida sobre el cliente.

Lo anterior me lleva a presentar algunos productos que realiza la oficina de Tratamiento y Análisis de la Información contra los circuitos financieros Clandestinos (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins ,Tracfin ), y que está al servicio del Ministerio de Finanzas Francés.

Tomando como ejemplo el **reporte 2008 -2010.TRACFIN, FRANCIA. El logro de un ejercicio de evaluación global de la amenaza en Francia.**

El documento es la primera versión sintética del análisis formal de las autoridades francesas relativa a la amenaza del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. De ello se desprende un grupo de trabajo interdepartamental y la consulta en conjunto de los principales actores públicos y privados en su esfuerzo colectivo de la prevención y represión de dinero lavado, de activos y financiamiento del terrorismo. Se trata de la primera encuesta de la actual (2008-2010), y tiene por objeto proporcionar una base para la profundidad de trabajo adicional y actualizado periódicamente para que pueda desarrollar un análisis prospectivo y transversal de la nueva Junta Consultiva de la lucha contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo.

2 - Los desafíos de una evaluación de la amenaza en términos de lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo es, sin duda, un reto importante y cambiante **que requiere de la reflexión estratégica del Estado** para orientar su acción. Este examen debería permitir a los diferentes actores públicos y privados comprender mejor la naturaleza de la amenaza y servir como guía para el análisis en el diálogo político sobre prevención y represión de la secuencia original ilegal. Aplicar el enfoque basado en el riesgo en términos de vigilancia.

La Ordenanza N ° 2009-104, de 30 de enero de 2009, y el Decreto N ° 2009-1087 02 de septiembre 2009 con relación con la debida diligencia e información para la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo. **Esta ordenanza transpone la Directiva Europea n ° 2005/60/CE, de 26 de octubre de 2005, sobre la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.**

**Este enfoque basado en el riesgo** permite a los profesionales ajustar su objeto a la vigilancia en términos de niveles de riesgos identificados por el legislador y por su evaluación de los riesgos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo bajo control, en este último caso; de las autoridades respectivas en el ámbito del blanqueo de dinero.

## **METODOLOGÍA.**

El informe identifica cinco sectores sensibles de la economía: financieros, de negocios, mercado de arte de lujo, juegos e inmuebles, El informe propone para cada sector mencionar un inventario y métodos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo utilizado; un análisis de vulnerabilidades y recomendaciones.

Requiere de la reflexión estratégica del Estado para orientar su acción. **Este examen debería permitir a los diferentes actores públicos y privados** comprender mejor la naturaleza de la amenaza y servir como guía para el análisis en el diálogo político sobre prevención y represión

El enfoque Económico para el blanqueo de dinero va más allá de la definición legal; el blanqueo de dinero se puede definir como el uso del sistema económico y el apoyo financiero para legalmente gozar del fruto de actividades ilegales. El lavado de dinero es la introducción de ocultar y convertir el flujo de origen ilícito en el sistema económico y financiero para obtener un beneficio. Todos los sectores económicos son susceptibles de ser afectados. Organizar el cierre del acceso a la economía criminal y las finanzas, la prevención del lavado de dinero aguas arriba y aguas abajo, es dismantelar las redes y debilitar la capacidad de las empresas criminales para colocar los activos ilícitos. El lavado de dinero involucra a más técnicas sofisticadas (uso de técnica jurídica, económica y financiera) para aumentar la opacidad de operaciones y flujos de efectivo, como por ejemplo que las estructuras intermedias favorezcan el anonimato, en lugar de jurisdicciones no cooperativas, etc. a nivel nacional o internacional, con la asistencia de profesionales (asesoramiento legal y financiero, abogados, banqueros, contadores etc.)

El lavado de dinero se ha diseñado para satisfacer las necesidades de inmediatez, y alternativamente para asegurar un alto nivel de vida, alojamiento de lujo, o para tratar de establecer una inversión a largo plazo (en este caso la operación se desenrolla hasta mucho más tarde).

Las instituciones financieras están expuestas a diversos riesgos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. Una de las Vulnerabilidades es la recepción de fondos del público sosteniendo varias cuentas abiertas por varios clientes, mientras que el beneficiario último no se conoce, ni en muchos casos el que inició la operación. Diversas operaciones de división en el tiempo y el espacio (diferentes operaciones en agencias y organismos privilegiados, y en ocasiones con una relación directa con un miembro del personal del banco), son técnicas que se pueden utilizar para escapar de los profesionales de la industria de vigilancia.

Esto nos lleva a llamar a la vigilancia en los siguientes elementos:

#### **Criterios de alertas:**

- Perfil especial del cliente / beneficiario
- El uso de las transferencias internacionales - las transferencias de fondos en un país vecino o en las cuentas de una empresa, cuya sede se encuentra en una jurisdicción no cooperativa
- País de origen / destino de los fondos
- Saldo de depósitos o retiros de efectivo
- Los flujos financieros sin justificación económica aparente
- Falta de recursos oficiales - incompatibilidad entre la actividad reportada y los movimientos financieros
- Dificultades en la identificación del gerente actual de la empresa
- Utilizar cuentas transitorias para determinadas operaciones

- La actividad económica no justifica el alquiler de cajas de seguridad
- El uso de cuentas bancarias para el propósito de las organizaciones sociales de fraude
- Solicitar la donación a empresas que externalizan sus actividades y pagan con un cheque de una empresa que trabaja en el mismo sector. A veces los cheques emitidos a favor de una empresa que trabaja en un campo de actividad diferente que lo complementa (intercambio de dinero en efectivo en contra de los controles) para hacer el esquema más opaco.
- Este patrón también se refleja en los actos de fraude en las prestaciones (pagos sustanciales de la asignación familiar para financiar la cuenta, y los retiros de efectivo).
- El uso de los préstamos bancarios para el blanqueo de bienes raíces a través de adquisiciones
- Vencimiento de los préstamos que están cubiertos por cuotas mensuales pagadas en efectivo y cuyo origen sigue siendo indeterminado.
- El uso de cuentas corporativas con el fin de blanquear el producto del tráfico de drogas:

Lo anterior se encuentra en los diferentes reportes que son publicados por la oficina de TRACFIN, en Francia, y que están al alcance de la ciudadanía en general. Es claro que el lavado de dinero en países que tienen una economía más fuerte que la nuestra, las operaciones son complicadas, pero con la advertencia que se pueden detectar con mayor facilidad, por el grado de integración de la información y su disponibilidad para las autoridades. Como se observa, las actividades comerciales, financieras, de juego, etc. están bajo las funciones de los organismos responsables que tienen el objetivo de evitar en su ámbito el manejo de efectivo de operaciones ilícitas. En este caso el riesgo de los sectores es el inicio de un análisis que permite delimitar qué áreas se van estudiar, lo cual eficiente los recursos y se centra en aquellos sectores que son más vulnerables a los efectos del lavado de dinero.

Uno de los elementos que consideran los responsables de aportar información sobre cuáles serían los posibles escenarios a nivel internacional, lo proporcionan las áreas de inteligencia francesa, a fin de que existan elementos de apoyo que permitan transitar con mayor facilidad las investigaciones sobre lavado de dinero.

El motivo de su presentación es situar lo que realiza una unidad de inteligencia, no sólo en los escenarios escogidos, sino cuál es la posible prospectiva de un país frente a su entorno mundial, que sirve para dar pauta a un proceso de incorporación de funciones y análisis de información que se estiman convenientes, incluir en la evolución de una unidad de inteligencia financiera:

El siguiente ejemplo (**síntesis**) es el relativo a la prospectiva que realizó el equipo de inteligencia francés para los próximos treinta años (se presenta una síntesis en su tema internacional) GT 2030 relations internationales, Francia, GOV2010.

La visión de futuro sobre la geopolítica y geoestratégica de los próximos treinta años no se basa sólo en el análisis de campos transversales de acción – como el medio ambiente, la demografía o tecnología - sino también en un estudio de los principales actores del juego en el mundo; se ocupan de las relaciones internacionales, que se entienden en un sentido amplio, es decir, más allá de las únicas relaciones entre los estados, los vínculos y las interacciones entre todos los actores, estatales y no-estatales, internacionales, regionales o locales, en relación con todos los ámbitos constitutivos: la política, la economía, demografía, etc. La reflexión se basa en dos grandes ejes: los "actores" y el eje regional.

Se trata de los actores estatales y las instituciones internacionales, los lugares privilegiados, el comercio entre los Estados, y la incorporación de los aspectos de derecho internacional.

### **Estado y Soberanía**

El Estado tradicional debe seguir siendo la piedra angular de las relaciones internacionales. El Estado tiene la virtud de la doble acción, por una parte de factores internos, tales como: la descentralización y la tendencia hacia la privatización de la esfera pública; y los factores externos, como la globalización y el surgimiento de organizaciones supranacionales.

El Estado es sin embargo el jugador clave en la escena internacional; seguirá participando en la estandarización y regulación legal y el comercio a través de las instituciones internacionales. También será un importante factor para defender a las personas contra los riesgos y amenazas. La lógica del territorio se debilita a favor de una red lógica de intereses de los Estados más dispersa y descentralizada. Los recursos naturales, financieros y comerciales son necesarios para su desarrollo, y se encuentran fuera del territorio nacional.

El poder de un estado para medir su influencia se basa en su trabajo en las organizaciones no gubernamentales o actores privados, en criterios de poder tradicionales, la autonomía estratégica en lo económico y en lo militar, y la capacidad de reunir credibilidad y legitimidad internacional. Dos formas de poder deben coexistir; poder "tradicional" y poder "Modern". La primera de ellas tiene la capacidad de actuar con un alto grado de autonomía y de política estratégica. La segunda, la unión de estados, alcanzando una altura "crítica" en términos de población y de economía, que se construirán en un conjunto de valores geográficamente coherentes y de intereses compartidos.

La presión de comunidades étnicas, el irredentismo religioso, la existencia de barreras artificiales y los deseos de los recursos naturales, son las principales razones de que esta tendencia continúe en los próximos años. Desde el punto de vista económico, las quiebras de los Estados siguen siendo poco probables; sin embargo, las zonas debilitadas por la pobreza y los conflictos internos, "zonas grises", donde el estado de derecho está ausente, son paraísos para una gran diversidad de actores que puedan llevar a la no gobernabilidad.

Los conflictos entre los Estados no están excluidos, a pesar de la regulación de muchas herramientas del sistema internacional y de la interdependencia económica. Es posible que el aumento de nuevos actores conduzca a rivalidades. Una mejor distribución de la riqueza mundial, impulsada por un esfuerzo concertado de los poderes para reducir las desigualdades, y un ciclo virtuoso de mejorar la gobernabilidad y la estabilidad, son partes sustanciales.

### **Las instituciones internacionales**

Las relaciones internacionales se basarán en las nuevas dinámicas que surgen de la multipolaridad y la variedad de actores. El surgimiento de una soberanía supranacional sigue siendo muy poco probable. Los factores potencialmente favorables a una comunidad de intereses, tales como la globalización, la creciente interdependencia económica, los principales retos compartidos, se enfrentarán a las dinámicas regionales diferentes y a rivalidades sobre todo con la aparición de nuevos polos. En este caso, se refiere a territorios más allá del control del Estado, plagados de una o más formas de delincuencia organizada, de los límites de la política (guerrillas) y la ley común (traficantes). En estas áreas, los nuevos poderes han adquirido progresivamente un comportamiento similar al del Estado y a la creación y mantenimiento de la comunicación militar, con negociaciones en pie de igualdad con los gobiernos.

## **PROSPECTIVA**

Nuevos poderes afirman su papel, lo que lleva a la transformación de centros internacionales y al equilibrio del sistema político y económico en el mundo. Los nuevos polos de poder, como China, India o Brasil, estructurarán la nueva geopolítica con los Estados Unidos, la UE y Rusia. La aparición de la multipolaridad se traducirá en un mayor gran equilibrio geográfico del comercio. Las zonas del Pacífico, el Océano Índico y el Atlántico Sur se afirman como las principales vías de tráfico aéreo y marítimo. Los lazos económicos y políticos se podrán consolidar o desarrollar entre las regiones del mundo, como el grupo India-Brasil-Sudáfrica, o en la región de Asia Pacífico el de Cooperación Económica.

Un sistema internacional basado en la diversidad de actores más pragmáticos; la coexistencia de múltiples centros de poder; las instituciones internacionales; organizaciones regionales o temáticas, se concreta en acuerdos ad hoc bilaterales o multilaterales. Este sistema debería proporcionar una amplia flexibilidad en la gestión de las cuestiones más importantes, como el medio ambiente, los recursos naturales, la demografía, la delincuencia y el terrorismo.

La legitimidad de la ONU no debe ser cuestionada en ausencia de una alternativa creíble. La credibilidad y la autoridad del Consejo de Seguridad dependerán del éxito de su reforma. Los países emergentes continúan exigiendo una mejor representación. La ONU podría ver reforzado su papel si se impone como la única organización capaz de afrontar los retos del mundo (medio ambiente, pobreza, etc.). Se mostrará su eficacia en la prevención y resolución de las crisis mediante la aplicación de un enfoque integral para su manejo, lo que garantiza la coherencia para el desarrollo y la paz. La credibilidad también depende de las contribuciones y apoyos de Estados desarrollados. Es probable que otras organizaciones o foros serán complementarios a nivel internacional de la ONU. La pérdida de credibilidad de las Naciones Unidas, por la ausencia de una reforma, o por incapacidad para desactivar un gran conflicto, podría llevar a un retorno a la diplomacia "tradicional" entre los estados, con nuevas rivalidades entre las potencias.

### **Transnacionales de actores no estatales.**

El peso de los actores no estatales (empresas multinacionales, organizaciones no gubernamentales, los grupos mediáticos criminales, terroristas y las diásporas) aumentará en esta lógica, y podría conducir a la aparición de comunidades virtuales, desconectadas de cualquier referencia territorial, basadas en torno a un tema, como los valores ambientales, morales o religiosos.

Las ONG en el ámbito internacional tienen un rol importante en los problemas mundiales, como el calentamiento global, la pobreza y algunos temas unificadores (tales como: los

derechos humanos, el desarme, la migración, etc.), los cuales pueden proporcionar oportunidades para su desarrollo. En el caso particular del desarme, la presión debe ser ejercida sobre los organismos internacionales.

Los medios de comunicación intensificarán su papel no sólo a través de nuevas tecnologías de información y comunicación, sino también con la llegada de nuevas estructuras de información universal privada o no. Esta competencia " de los medios de comunicación " de prohibir cualquier intento de controlar la información, parte de la plataforma que podría transmitir mensajes de entidades con intención criminal y sin escrúpulos; resultará en un conocimiento en tiempo real de los eventos en el mundo. Se requerirá de una capacidad de análisis y respuesta inmediata.

Los grupos criminales se han beneficiado de la globalización. Su campo de acción se ha extendido (tráfico de drogas, seres humanos, armas, materiales peligrosos, etc.) y se ampliará; es adaptable en el aprovechamiento de los avances de la tecnología de la información. El crimen continuará beneficiándose de las brechas tecnológicas o jurídicas para eludir las regulaciones cada vez mayores de la comunidad internacional y aprovecharse de las debilidades del estado de derecho de los países en desarrollo.

Estos grupos van a ser una amenaza para la economía, el saqueo de los recursos, el contrabando, y para las empresas, por ejemplo mediante **la introducción de materiales peligrosos, tales como fármacos**; este crimen hará una "economía gris", sin regla y más allá de los controles de los estados. Los grupos o movimientos de terroristas se benefician de las ventajas de la globalización, de la facilidad de movimiento, del intercambio de información y del acceso a los recursos de acción (explosivos, armas, capital...) , y se desarrollan más fácilmente en las "zonas grises", donde el imperio de la ley está ausente; o en zonas muy urbanizadas, donde se pueden esconder. El terrorismo seguirá siendo una acción de palanca para algunos estados. En ausencia de un sistema de control de tráfico eficiente, proliferando el uso de armas de destrucción masiva (ADM) por grupos terroristas, es probable que en los próximos años, especialmente en los campos de conocimiento nuclear, químico y biológico, las amenazas terroristas y criminales puedan ser contenidas si la comunidad internacional es capaz de unirse frente a estos desafíos.

El peso de las organizaciones regionales debe fortalecerse para que se reconozcan y se incorporen a los negocios internacionales y estatales; esta tendencia es un doble refuerzo de los vínculos interregionales. Se basa en la cooperación de regiones, entre ellos la tendencia no excluye las luchas de poder entre las áreas regionales y los poderes regionales.

### **Estados Unidos de Norte América.**

Mantendrá su preeminencia en todas las áreas durante los próximos treinta años, pero el mantenimiento deberá ir acompañado de un reequilibrio gradual hacia un mundo unipolar, con la emergencia de China, India y la UE. Los Estados Unidos seguirá siendo la potencia primaria militar en el mundo. Mantendrá una economía dinámica y sensible, que debe asegurar su dominio en la economía global. China, el competidor más serio de los Estados Unidos sobre su economía a largo plazo, no debería ser capaz de superarlo en términos de PIB en el 2040. (Fuente: Goldman Sachs Global Economics Paper No. 99, 2003.) Los Estados Unidos, sin embargo, conservarán su ventaja en términos de PIB per cápita, ya que se beneficia de un dinamismo demográfico, de una tasa de natalidad y de la inmigración continua. Esto no debe poner en peligro la cohesión de la nación y su capacidad de integración. Por lo que se espera que la sociedad estadounidense se mantenga fuerte, incluso si algunos temas globales, como el medio ambiente, pudiera ser una salida de conciencia nacional, pidiendo la aplicación de

políticas proactivas en su lugar. Los Estados Unidos deberá mantener el horizonte en los próximos treinta años de una fuerte influencia cultural en el mundo. En política exterior, Estados Unidos seguirá siendo activo e intervencionista global en el escenario mundial, debido a la interdependencia económica y a su necesidad de seguridad.

Sin embargo, la política exterior de EE.UU. oscila entre los ciclos de la abstinencia y ciclos de compromiso en la escena internacional; en particular de acuerdo con la opinión pública estadounidense. La política exterior de Estados Unidos siempre estará definida por una mezcla de realismo e idealismo. Debe basarse en un "multilateralismo" a la carta, lo que aumentará la legitimidad de sus acciones y compartiría los costos, manteniendo su autonomía vis-à-vis de las estructuras multilaterales. Los intereses de los Estados Unidos deberán converger con los de la UE en varios aspectos, como la lucha contra el terrorismo y la no proliferación de armas: Sin embargo, los métodos utilizados por los Estados Unidos podrían diferir de los utilizados por la UE. Los estadounidenses podrían usar la fuerza como medio preventivo, en los confines de la estricta observancia del derecho internacional. Fuertes tensiones con China, Rusia y otros actores importantes, inclinando al Medio Oriente en el islamismo radical o la percepción de vulnerabilidad, podría cambiar la política Exterior de los Estados Unidos.

### **Escenario extremo**

Un grupo terrorista comete un gran ataque en suelo de EE.UU. mediante el empleo de armas de destrucción masiva; tal escenario se traduciría en un Estados Unidos fuerte y unilateral. El resultado sería una guerra contra el terrorismo, haciendo poco caso del derecho internacional. El sistema internacional sacudido. También podría dar lugar a una reacción de desconfianza profunda del país vis-à-vis del resto del mundo. Reacción aislacionista que se produciría y no excluiría la intervención externa de alta intensidad.

### **América Latina**

América Latina debe aprovechar los factores favorables, como el crecimiento de la población, evitando así una ruptura entre las generaciones; asimismo es importante mencionar la integración de África en el núcleo del MERCOSUR, y la necesidad de formar un frente común contra el proteccionismo de los países desarrollados. Ya que su crecimiento poblacional se espera se mantenga estable en torno al 8,5%, y su economía, impulsada por el crecimiento de las exportaciones de materias primas agrícolas y minerales (auto-suficiencia de energía y alimentos). Los márgenes financiarán la inversión, redistribución social, y la promoción de la expansión del mercado interno. Las enormes reservas (tierra, biodiversidad, agua) darán a la región una mayor autoridad en temas de desarrollo sustentable.

La integración regional debe ser fortalecida para enfrentar los retos socioeconómicos. Las sociedades latinoamericanas siguen siendo marcadas por una muy alta tasa de urbanización; las desigualdades podrían desvanecerse bajo la presión de la población sobre las políticas tomadas a fin de que sus condiciones de vida mejoren. América probablemente será capaz de hacer frente al desafío de la democracia, a la integración social de los descendientes de los nativos precolombinos, que podrían producir un nuevo modelo político. Reconciliaría el deseo de las comunidades de mantener en un lugar principal la solidaridad social, y de participación en la toma de decisiones nacionales. Un avance positivo en América Latina dependerá del éxito de una política de reducción de la desigualdad y el desarrollo de la protección social y jurídica de los ciudadanos (Según la división «población», del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, la región de América Latina - Caribe cuenta en la actualidad con 572 millones de personas).

## **Escenario extremo.**

Brasil, Sudáfrica e India se unen y crean una comunidad construida sobre la convergencia de los intereses económicos y estratégicos; se apoyarán en la expansión de las prácticas políticas democráticas y en las clases medias. También se basarán en la afirmación de la participación "emergente" para decisiones internacionales, y el aumento de la zona sur deberá promover el fortalecimiento del multilateralismo.

## **Unión Europea.**

### PROSPECTIVA

El peso relativo de la UE en el mundo podría ser más débil, debido a la subida de otros actores y factores internos, tales como la disminución demográfica desfavorable para la economía, crecimiento muy moderado y altas necesidades sociales. La UE debe basarse en una lógica funcional; este paso es probable que aumente (defensa, economía, investigación, etc.) un mejor reparto de las responsabilidades y riesgos. El futuro de la UE dependerá de su capacidad para adaptarse a la evolución mundial y hacer frente al desafío: de la economía de la innovación, la demografía y la inmigración.

El estancamiento o una dilución de la UE en el marco de la Federación Europea (FE) mal controlada, o con una ausencia de consenso sobre su personalidad y su fin de objetivos, no se excluye. La construcción de la defensa europea debe continuar. La Política Exterior y de Seguridad Común (PESC), deben mostrarse como un progresivo interlocutor, clave en la escena internacional. Esta tendencia probablemente contará con el apoyo de una opinión pública favorable. La percepción de los riesgos y las amenazas de los principales países europeos deben converger en un desafío común de cara al futuro. (Suministro de recursos estratégicos, la proliferación de armas de destrucción masiva, terrorismo internacional, el medio ambiente, etc.) Es posible que la defensa de Europa se desarrolle a partir de un núcleo duro de unos pocos países proactivos. La evolución de la política exterior y de seguridad y defensa dependerá de la percepción del papel de Estados Unidos por los europeos, y probablemente algunas de las intenciones de Rusia.

## **Norte de África y Oriente Medio.**

Las vulnerabilidades de la región deberán continuar, y seguirá siendo un terreno fértil para el radicalismo islamista, la crisis de identidad, sobre todo por motivos religiosos, los parámetros de los efectos económicos y sociales, la redistribución de la riqueza y el débil imperio de la ley.

El crecimiento de la población seguirá siendo ampliamente sostenida con una fuerte urbanización; estos factores tendrán un efecto de desestructuración de la sociedad y aumentarán la presión de los recursos disponibles, a veces escasos, como el agua. Si la transición demográfica se ha iniciado en algunos países como Túnez y Líbano, otros aumentarían su demografía sin perspectivas de ampliación en el mercado de trabajo.

Una resolución del conflicto israelí-palestino quitaría el principal factor de inestabilidad en la región, y prepararía el camino para una solución pacífica de los conflictos en el Oriente Medio. La fragmentación de Iraq daría lugar a una fuerte inestabilidad regional; a cada Estado vecino tratando de luchar contra sus consecuencias por ejemplo: Turquía frente a un Estado Kurdo o a la ventaja de esta situación para fortalecer su influencia.



## **Rusia y los Nuevos Estados Independientes.**

La evolución de esta región heterogénea ahora estará marcada por incertidumbres significativas. Es probable que la tendencia hacia la diversificación y la fragmentación experimente el espacio post-soviético en los próximos quince años, y se continuará bajo la influencia de factores internos y externos. Los indicadores demográficos y de salud son muy desfavorables. Los países de la región despoblada, excepto el Asia Central, experimentarán una situación difícil de salud y de preocupación ambiental. El envejecimiento de la población plantea serios problemas sociales. El establecimiento de un Estado de Derecho choca con el bloqueo crónico político-financiero, la corrupción y falta de transparencia. Las economías siguen siendo vulnerables a los desafíos de los sistemas de energía y de pensiones, y al tema de las rutas de tránsito. La región experimentará inestabilidad. Los factores de vulnerabilidad anteriores y la proliferación del terrorismo, se sumarán a la fragilidad del Cáucaso Norte y Asia Central. En Asia Central, el aumento del islamismo radical no estará excluido.

## **Noreste de Asia**

La región del noreste de Asia estará dominada en los próximos 30 años por China. Las relaciones en la región serán organizadas por el deseo de China. El futuro de Taiwán dependerá de la política china y la creciente interdependencia económica (El rápido incremento de la inversión y los movimientos de población en el continente). Japón deberá fortalecer su papel en la escena internacional. Seguirá siendo el punto de apoyo de los Estados Unidos. La capacidad de contención de Japón dependerá de su gestión, de las consecuencias demográficas (envejecimiento y la disminución de población), y de la adaptación de su proceso económico.

## **Los vecinos chinos.**

El conflicto en Corea es probable que establezca un nuevo horizonte; las dos Coreas podrían estar en el proceso de la reunificación bajo la bandera de Corea del Sur; probablemente emancipada de la tutela estadounidense, pero con la entrada en la órbita China, será un importante y nuevo jugador global en la primera mitad del siglo XXI. Aunque en el horizonte de tiempo los Estados Unidos parecen quedar fuera del alcance de China, Beijing será el "socio - competidor" más creíble de Washington en Asia. Se basará en una defensa moderna para expresar su poder y para participar gradualmente en las operaciones exteriores. China podrá desarrollar sus relaciones con los Estados de la región y aumentar su peso en los foros multinacionales. El reconocimiento de su condición de potencia será la consideración de su apoyo económico y político. China aún controlará o superará sus factores de debilidad: las estructuras financieras de niveles frágiles, altos índices de corrupción, elevada demanda de energía, la creciente desigualdad y la explosión urbana. Consecuencias demográficas (envejecimiento, la escasez de mano de obra), degradación de su Medio Ambiente, la escasez de recursos hídricos. El régimen central fuerte deberá permanecer bajo el dominio del Partido Comunista y las fuerzas armadas, pero con una mayor autonomía de los centros regionales, y el posible inicio de la democracia a nivel local.

La reunificación de Taiwán por la fuerza podría conducir a un conflicto político; podría derivar en un conflicto militar entre Estados Unidos y China, lo que socavaría el sistema internacional. El colapso de la potencia china, como resultado de las fuerzas centrífugas, debería conducir al fortalecimiento interno frente a la presencia de EE.UU. en la región para llenar el "vacío" y el establecimiento de un nuevo equilibrio regional; pero podría ser una fuente de tensión entre Rusia y los Estados Unidos, por ejemplo.

## Escenario extremo

Una comunidad del noreste de Asia se crea. La lógica económica y regional supera las diferencias culturales, las rivalidades y los obstáculos políticos. China, Japón, Corea se unen para hacer frente a los principales problemas de la región y del mundo. Su peso político y económico se vuelve dominante, especialmente en foros multinacionales. Los Estados Unidos y la Unión Europea deberán hacer frente a este nuevo actor principal.

En conclusión , se expresa la voluntad de contener el delito de lavado de dinero, cada uno aportando sus mejores ideas, análisis de información, cooperación, herramientas de acuerdo a su entorno político, financiero, económico y social, y dando a conocer a la comunidad mundial sus esfuerzos y obviamente esperando obtener los mejores resultados.; sin embargo, una pregunta obligada en este momento es : ¿En nuestro país y con nuestro vecino del norte hay alguna limitación para el lavado de dinero? . La respuesta pareciera que es **NO**, y para esto damos un solo ejemplo que se ha detectado, no por nuestras autoridades, sino en el extranjero, y es el caso de HSBC. el Senado de Estados Unidos reveló la falta de controles contra el lavado de dinero de HSBC en México y la transferencia de 7 mil millones de dólares en efectivo que hizo a ese país entre 2007 y 2008. El informe del Senado estadounidense también señaló que la subsidiaria de México de HSBC fue “culpable” de permitir la apertura de casi 50 mil cuentas en dólares en un paraíso fiscal –las Islas Caimán-, aun contra las normas mexicanas.

## **Capítulo segundo: Estrategia nacional y Marco Normativo.**

### **2. Estrategia Nacional**

A fin de iniciar el análisis sobre el tipo de unidad de inteligencia que tiene nuestro país, citaremos los documentos que a nivel gobierno mexicano se han publicado sobre el tema, y en los cuáles se señalan sus estrategias y objetivos sobre el combate a las operaciones de lavado de dinero. Por lo que se refiere a documentos publicados en Nuestro País sobre el tema de lavado de dinero y su disponibilidad a la población, se tiene el denominado **Estrategia Nacional para la Prevención y el Combate al Lavado de Dinero y el Financiamiento al Terrorismo publicado en el año 2010 por el gobierno federal**, y el cual menciona cuatro ejes de acción:

**Eje 1: Información y Organización. Detectar eficaz y eficientemente operaciones de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo**

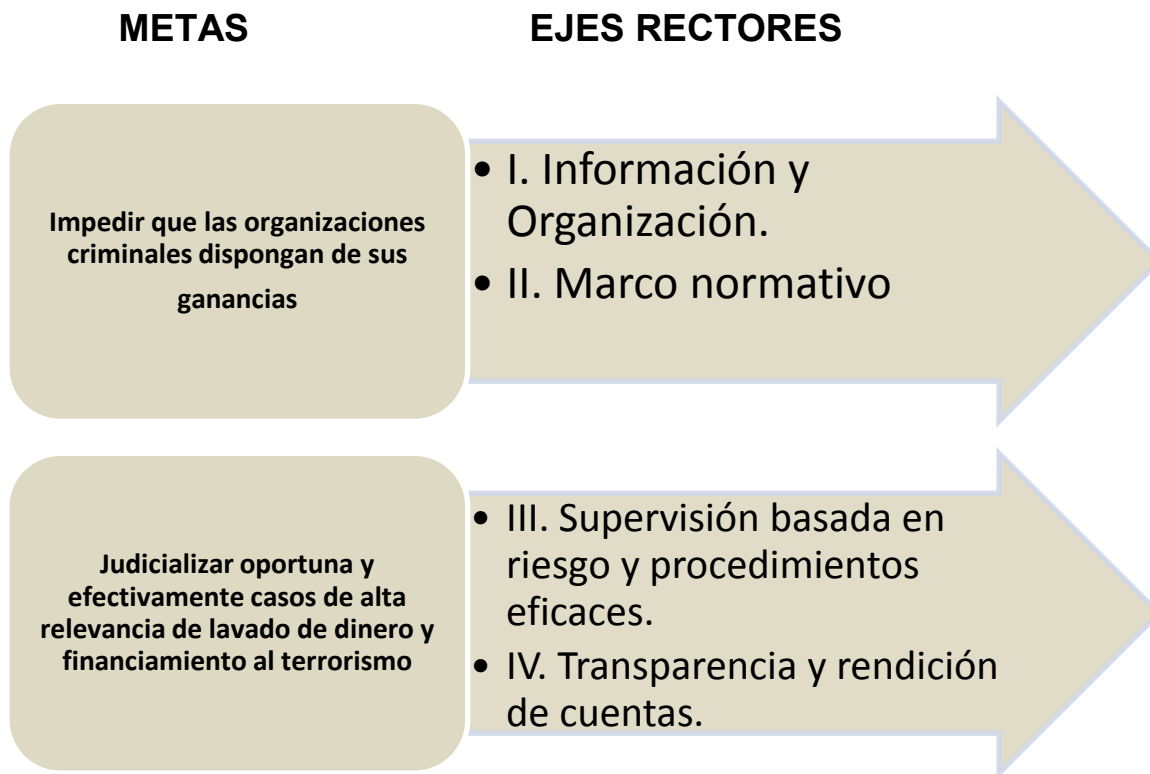
**Eje 2: Marco Normativo. Fortalecer los instrumentos legales para la prevención y el combate al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo**

**Eje 3: Supervisión Basada en Riesgo y Procedimientos Eficaces. Tomar acciones eficientes con base en inteligencia y programación adecuada**

**Eje 4: Transparencia y Rendición de Cuentas: Medir y publicar en forma objetiva la efectividad de las acciones del Estado orientadas a erradicar las actividades de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo**

En los cuatro ejes mencionados se contempla La Estrategia Nacional para la Prevención y el Combate al Lavado de Dinero y el Financiamiento al Terrorismo. La estrategia menciona una acción concreta del Estado para combatir la delincuencia organizada y otros fenómenos criminales, permitiendo así el desarrollo sostenido de las capacidades económicas de los mexicanos sobre bases de legalidad, confianza, transparencia y seguridad jurídica. Bajo estas premisas, la Estrategia es también un instrumento clave del Estado mexicano que contribuye a los esfuerzos de la comunidad internacional en contra del lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo.

El documento presenta la motivación de la estrategia, basada en los acuerdos internacionales; su contenido se basa en las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera, creado en el año de 1989, y propone una serie de innovaciones en su forma de operar, como se observa en los siguientes cuadros:



Fuente: Estrategia Nacional para la Prevención y el Combate al Lavado de Dinero y el Financiamiento al Terrorismo publicado en el año 2010 por el gobierno federal. SÍNTESIS DEL PAQUETE LEGISLATIVO ENVIADO AL H. CONGRESO DE LA UNIÓN 2010.

De conformidad con su presentación, incluye elementos que sugieren un cambio en su forma de actuación; menciona nuevos conceptos como organización, un nuevo marco normativo y **supervisión basada en riesgos**. Si bien es cierto que tiende a reformar su forma de operar, es evidente que su estructura de análisis en la actualidad representa parcialmente los objetivos señalados por el Grupo de Acción Financiera Internacional. Lo anterior implica una limitación, y se corrobora la opinión de la Auditoría Superior de la Federación en su Auditoría de Desempeño.

El siguiente cuadro reafirma que su operación está limitada y propone una serie de nuevos objetivos en el año 2010, como son: líneas de acción, de estructura y funciones a operar. Si bien es cierto que introduce elementos que son novedosos en su marco de análisis y evaluación de la información, señala otros que per se tiene limitaciones dado el marco normativo, aún en el aprobado recientemente.



Fuente: Estrategia Nacional para la Prevención y el Combate al Lavado de Dinero y el Financiamiento al Terrorismo publicado en el año 2010 por el gobierno federal. Síntesis del paquete legislativo enviado al H. Congreso de la Unión 2010.

Si nos detenemos en sus acciones, y sólo por mencionar una en particular, es la relativa a los indicadores federales, estatales y municipales en la rendición de cuentas; evidentemente en los indicadores federales puede existir la información, pero a nivel estatal y municipal, sin la existencia de leyes relativas de cada estado sobre el tema, la rendición de cuentas presentará una serie de modificaciones jurídicas y sobre todo **tiempo** para poder llevarlas a cabo. Este elemento en el desarrollo de análisis de información y creación de inteligencia es básico para el logro de objetivos. Se puede mencionar que el delito es federal, pero la línea de acción se circunscribe a la iniciativa de la rendición de cuentas estatales y municipales, cuando en la mayoría de nuestras entidades, por ejemplo: los registros públicos de la propiedad son organismos con poco desarrollo de información.

En el marco normativo señalamos algunas de las leyes que intervienen en este delito: En México el combate al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo se establece en los siguientes ordenamientos legales: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley

Federal contra la Delincuencia Organizada; Ley del Banco de México; Código Penal Federal; Código Federal de Procedimientos Penales; Código Fiscal de la Federación y Reglamento; Ley de Impuesto sobre la Renta; Ley de Impuesto al Valor Agregado; Ley Aduanera ; Ley Federal de Derechos; Ley de Coordinación Fiscal; Ley del Impuesto al Activo; Decreto del Impuesto sustitutivo del Crédito al Salario; Ley de instituciones de Crédito; Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito; Ley General de Instituciones y sociedad Mutualistas de Seguros; Ley de Mercado de Valores; Ley para Regular las Agrupaciones Financieras; Ley del Ahorro y Crédito Popular; Ley sobre el Contrato de Seguros; Ley General de Instituciones de Fianzas; Ley de Protección al Ahorro Bancario; Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes y del Sector Públicos ;así como los instrumentos internacionales suscritos por México en la materia. En México el delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita, comúnmente conocido como lavado de dinero, se tipifica en el artículo 400 bis del Código Penal Federal. Solamente el leer todo el marco normativo que regula a este tipo de delito, para la Unidad de Inteligencia Financiera Mexicana es una gran tarea de coordinación, y es importante que tenga claridad sobre dichas normas jurídicas del delito. A continuación se presentan los esquemas que tiene la estrategia nacional en materia normativa sobre el lavado de dinero, y que influye en el análisis de información y su evaluación.

<p style="text-align: center;"><b>RESTRICION EN LAS OPERACIONES CON DINERO EN EFECTIVO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>NUEVOS SUJETOS OBLIGADOS A REPORTAR OPERACIONES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queda prohibido la adquisición de cualquier bien inmueble en efectivo. Los fedatarios públicos se encuentran impedidos para escriturar.</li> <li>• Queda prohibido el pago de más de 100 mil pesos en la adquisición de:</li> <li>• Vehículos aéreos, marítimos y terrestres;</li> <li>• Relojes y joyería; y</li> <li>• Transmisión de títulos accionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendrán la obligación de reportar ciertas operaciones a las autoridades administrativas quienes se dediquen habitualmente a:</li> <li>• La realización de concursos, sorteos o juegos;</li> <li>• La emisión o comercialización de tarjetas de servicios o crédito;</li> <li>• El otorgamiento de préstamos o contratos de crédito; la comercialización de inmuebles, traslado de valores y blindajes;</li> <li>• Prestar servicios contables y jurídicos y dar fe pública (Notarios y corredores públicos).</li> </ul>

## 2.1 Marco Normativo.

**El 9 de octubre de 2012 se publica la LEY FEDERAL PARA LA PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA. Para ser vigente en julio del 2013.** En forma sucinta se presentan algunos puntos que merecen atención en relación a esta propuesta de organización. En el análisis realizado por la cámara de diputados merece la atención lo siguiente:

- Es necesario proveer al Estado con las mejores herramientas jurídicas para prevenir en México la comisión del delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita, coloquialmente conocido como lavado de dinero, y con ello debilitar las estructuras financieras de las organizaciones criminales que operan en el país.
- Las operaciones de dinero que son producto del narcotráfico o de delitos graves constituyen hechos ilícitos preocupantes **a nivel nacional e internacional**, por lo que deben ser investigados, perseguidos y sancionados. **Hay que destacar el carácter “global de las actividades de blanqueo de capitales”**. Es por ello que consideramos que la adecuada organización de las instituciones competentes, el correcto funcionamiento de las mismas y un eficaz modelo de acceso e intercambio de información, son los ejes....
- Vigésimo Tercero del Libro Segundo del Código Penal Federal, y coadyuvar con la Unidad Especializada prevista en la Ley Federal Contra la Delincuencia Organizada cuando se trate de investigaciones vinculadas en la materia. Asimismo, se concuerda con establecer en el texto de la Ley que la Unidad podrá utilizar las técnicas y medidas de investigación previstas en la Ley Federal Contra la Delincuencia Organizada que orientan esta ley para dotar al Estado mexicano de herramientas para el desarrollo de una inteligencia apropiada para identificar indicios y sujetos vinculados a actividades criminales.
- Por otro lado, la colegisladora consideró preciso modificar la redacción de la fracción X del artículo 9, respecto a la facultad de la Unidad para disponer de los Registros Públicos de la Propiedad de las entidades federativas para la investigación de los delitos relacionados con las operaciones con recursos de procedencia ilícita, por lo que se propuso que esto se realice siempre que exista la celebración de un convenio con la entidad respectiva.
- **Artículo 2.** El objeto de esta Ley es proteger el sistema financiero y la economía nacional, estableciendo medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren

recursos de procedencia ilícita, a través de una coordinación interinstitucional, que tenga como fines recabar elementos útiles para investigar y perseguir los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita, los relacionados con estos últimos, las estructuras financieras de las organizaciones delictivas y evitar el uso de los recursos para su financiamiento.

➤ **Artículo 3.** Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

III. Beneficiario Controlador, a la persona o grupo de personas que:

a) Por medio de otra o de cualquier acto, obtiene el beneficio derivado de éstos y es quien, en última instancia, ejerce los derechos de uso, goce, disfrute, aprovechamiento o disposición de un bien o servicio, o

b) Ejerce el control de aquella persona moral que, en su carácter de cliente o usuario, lleve a cabo actos u operaciones con quien realice Actividades Vulnerables, así como las personas por cuenta de quienes celebra alguno de ellos.

Se entiende que una persona o grupo de personas controla a una persona moral cuando, a través de la titularidad de valores, por contrato o de cualquier otro acto, puede:

i) Imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes;

ii) Mantener la titularidad de los derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del cincuenta por ciento del capital social, o

iii) Dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de la misma.

IV. Delitos de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, a los tipificados en el Capítulo II del Título Vigésimo Tercero del Código Penal Federal;

V. Entidades Colegiadas, a las personas morales reconocidas por la legislación mexicana, que cumplan con los requisitos del artículo 27 de esta Ley;

VI. Entidades Financieras, aquellas reguladas por los artículos 115 de la Ley de Instituciones de Crédito; 87-D, 95 y 95 Bis de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito; 129 de la Ley de Uniones de Crédito; 124 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular; 71 y 72 de la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo; 212 de la Ley del Mercado de Valores; 91 de la Ley de Sociedades de Inversión; 108 Bis de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; 140 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, y 112 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas;



VII. Fedatarios Públicos, a los notarios o corredores públicos, así como a los servidores públicos a quienes las Leyes les confieran la facultad de dar fe pública en el ejercicio de sus atribuciones establecidas en las disposiciones jurídicas correspondientes, que intervengan en la realización de Actividades Vulnerables;

IX. Metales Preciosos, al oro, la plata y el platino;

X. Piedras Preciosas, las gemas siguientes: aguamarinas, diamantes, esmeraldas, rubíes, topacios, turquesas y zafiros;

XI. Procuraduría, a la Procuraduría General de la República;

XII. Relación de negocios, a aquella establecida de manera formal y cotidiana entre quien realiza una Actividad Vulnerable y sus clientes, excluyendo los actos u operaciones que se celebren ocasionalmente, sin perjuicio de lo que establezcan otras disposiciones legales y reglamentarias;

XIII. Secretaría, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

XIV. Unidad, a la Unidad Especializada en Análisis Financiero de la Procuraduría.

En este punto es importante hacer mención de las facultades que se otorgan, y cuál va a ser el campo de acción de la unidad de inteligencia financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ya que en su naturaleza se considera de tipo administrativa de acuerdo a lo mencionado en el capítulo primero.

En el capítulo II relativo a las autoridades se cita lo siguiente:

- **Artículo 5.** La Secretaría será la autoridad competente para aplicar, en el ámbito administrativo, la presente Ley y su Reglamento.
- **Artículo 6.** La Secretaría tendrá las facultades siguientes:
  - I. Recibir los Avisos de quienes realicen las Actividades Vulnerables a que se refiere la Sección Segunda del Capítulo III;
  - II. Requerir la información, documentación, datos e imágenes necesarios para el ejercicio de sus facultades y proporcionar a la Unidad la información que le requiera en términos de la presente Ley;
  - III. Coordinarse con otras autoridades supervisoras y de seguridad pública, nacionales y extranjeras, así como con quienes realicen Actividades Vulnerables, para prevenir y detectar actos u

- operaciones relacionados con el objeto de esta Ley, en los términos de las disposiciones legales aplicables;
- IV. Presentar las denuncias que correspondan ante el Ministerio Público de la Federación cuando, con motivo del ejercicio de sus atribuciones, identifique hechos que puedan constituir delitos;
  - V. Requerir la comparecencia de presuntos infractores y demás personas que puedan contribuir a la verificación del cumplimiento de las obligaciones derivadas de la presente Ley;
  - VI. Conocer y resolver sobre los recursos de revisión que se interpongan en contra de las sanciones aplicadas;
  - VII. Emitir Reglas de Carácter General para efectos de esta Ley, para mejor proveer en la esfera administrativa, y
  - VIII. Las demás previstas en otras disposiciones de esta Ley y otros ordenamientos jurídicos aplicables.

***En referencia, la unidad especializada en análisis financiero que se establece en esta ley es sin lugar a dudas la unidad que tiene las características señaladas en el primer capítulo, excepto sólo por los reportes de actividades sospechosas, como puede leerse a continuación. Estas modificaciones y creación de unidades, es típico en el gobierno cuando algo no funciona y se crea una paralela.***

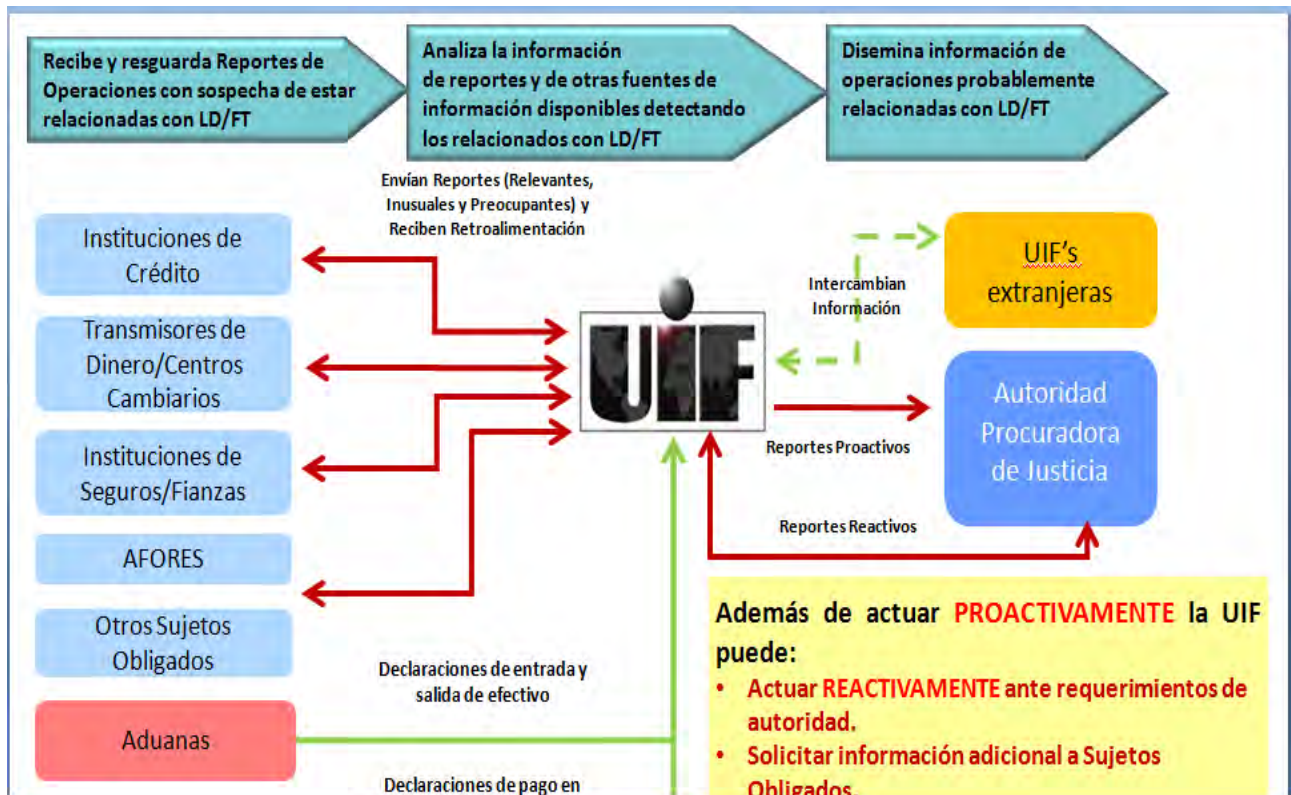
- **Artículo 7.** La Procuraduría contará con una Unidad Especializada en Análisis Financiero, como órgano especializado en análisis financiero y contable relacionado con operaciones con recursos de procedencia ilícita. La Unidad, cuyo titular tendrá el carácter de agente del Ministerio Público de la Federación, contará con oficiales ministeriales y personal especializados en las materias relacionadas con el objeto de la presente Ley, y estará adscrita a la oficina del Procurador General de la República. La Unidad podrá utilizar las técnicas y medidas de investigación previstas en el Código Federal de Procedimientos Penales y la Ley Federal Contra la Delincuencia Organizada.
- **Artículo 8.** La Unidad tendrá las facultades siguientes:

I. Requerir a la Secretaría la información que resulte útil para el ejercicio de sus atribuciones; II. Establecer los criterios de presentación de los reportes que elabore la Secretaría, sobre operaciones financieras susceptibles de estar vinculadas con esquemas de operaciones con recursos de procedencia ilícita; III. Diseñar, integrar e implementar sistemas y mecanismos de análisis de la información financiera y contable para que pueda ser utilizada por ésta y otras unidades competentes de la Procuraduría, en especial la relacionada con los Avisos materia de la presente Ley ;IV. Coadyuvar con otras áreas competentes de la Procuraduría, en el desarrollo de herramientas de inteligencia con metodologías interdisciplinarias de análisis e investigación de las distintas variables criminales, socioeconómicas y financieras, para conocer la evolución de las actividades relacionadas

con los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita y medir su riesgo regional y sectorial; V. Generar sus propias herramientas para el efecto de investigar los patrones de conducta que pudieran estar relacionados con operaciones con recursos de procedencia ilícita ;VI. Participar en el diseño de los esquemas de capacitación, actualización y especialización en las materias de análisis financiero y contable; VII. Emitir guías y manuales técnicos para la formulación de dictámenes en materia de análisis financiero y contable que requieran los agentes del Ministerio Público de la Federación en el cumplimiento de sus funciones de investigación y persecución de los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita; Establecer mecanismos de consulta directa de información que pueda estar relacionada con operaciones con recursos de procedencia ilícita, en las bases de datos de las autoridades de los tres órdenes de gobierno, para la planeación del combate a los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita ;IX. Conducir la investigación para la obtención de indicios o pruebas vinculadas a operaciones con recursos de procedencia ilícita de conformidad con el Capítulo II del Título Vigésimo Tercero del Libro Segundo del Código Penal Federal, y coadyuvar con la Unidad Especializada prevista en la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada cuando se trate de investigaciones vinculadas en la materia ;X. Requerir informes, documentos, opiniones y elementos de prueba en general a las dependencias y entidades de la administración pública de los tres órdenes de gobierno, y a otras autoridades, organismos públicos autónomos, incluso constitucionales, y a aquéllas personas responsables de dar Avisos en las organizaciones con Actividades sujetas a supervisión previstas en esta Ley. En todos los casos, estos requerimientos deberán hacerse en el marco de una investigación formalmente iniciada, así como sobre individuos y hechos consignados en una averiguación previa. En el caso de las Entidades Financieras, los requerimientos de información, opinión y pruebas en general, se harán a través de la Secretaría; XI. Celebrar convenios con las entidades federativas para acceder directamente a la información disponible en los Registros Públicos de la Propiedad de las entidades federativas del país, para la investigación y persecución de los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita; XII. Emitir los dictámenes y peritajes en materia de análisis financiero y contable que se requieran, y XIII. Las demás que las disposiciones legales y reglamentarias determinen.

Las reformas planteadas amplían el campo de acción de la unidad de inteligencia financiera de la PGR; sin embargo, la creación de células especializadas y el fortalecimiento de su estructura implica **tiempo, recursos y sobre todo una adecuación a sus niveles de concertación con las demás entidades**. En la actualidad diversas organizaciones gubernamentales mexicanas incluyen en sus líneas de acción temas de lavado de dinero, pero no se conjuntan en la acción de análisis y evaluación que permita realizar en forma integral el acotamiento de este delito.

En el siguiente esquema se presenta cómo desarrolla su actividad la Unidad de Inteligencia Financiera Mexicana (SHCP) de acuerdo con su marco de actuación:



Fuente: Exposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Jalisco México 2011.

En el cuadro presentado, su interlocución es parcial con los diferentes grupos de la sociedad, su prospectiva es centrada a nivel nacional, a pesar de que se ha tenido una presencia internacional. Es evidente que analiza su información y comunica a la Procuraduría sus análisis y está atenta a los cambios económicos y financieros del país; sin embargo su penetración en los diferentes ámbitos económicos es limitada. La unidad de Inteligencia Financiera Mexicana es un modelo administrativo.

Como ya se mencionó, observamos que guarda los puntos básicos del modelo, que son: recibe, analiza y disemina su información derivada de los informes que le reportan, o solicita por la intervención del poder judicial. Indudablemente cuenta con analistas y especialistas en este tipo de operaciones, conserva y crea información: su interlocución con el sector financiero es importante y tiene un área responsable en ese campo. Asimismo tiene representación en los Estados Unidos y una relación constante con FINCE; es decir, su par, dado las múltiples operaciones que se realizan con el país vecino y, tiene las siguientes ventajas:

La UIF. sirve de enlace entre los sujetos obligados y las autoridades encargadas de aplicar la ley.

- los sujetos obligados revelan con mayor confianza la información si saben que la divulgación se limitará a casos de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.
- La UIF actúa como un interlocutor neutral, técnico y especializado para los sujetos obligados.
- Si la UIF forma parte de un organismo regulador; es interlocutor natural de las instituciones financieras
- Facilita el intercambio de información con todos los tipos de UIF a nivel internacional
- Se enfoca también a medidas preventivas y no sólo a investigaciones como es el caso policial.

Sin embargo, una de sus desventajas son los tiempos de respuesta con sus interlocutores administrativos y la falta de un apoyo judicial en su interior, que le permita ejercer con mayor diligencia sus actividades.

El esquema de análisis de información que tiene en la actualidad la UIF de nuestro país conserva el modelo que se ha mencionado del Grupo Egmont; sin embargo es importante analizar su contenido en sus principales formas de analizar y evaluar la información; por lo anterior se ha tomado un esquema presentado por ellos e incluido en esta propuesta.

Se ha mencionado que este delito es un tema de carácter nacional; las afirmaciones realizadas en estudios de riesgo y en los diversos campos proclives de realizar operaciones fuera de la ley, no corresponden a los resultados obtenidos y a la opinión terceros:

En los siguientes párrafos se mencionan algunas opiniones:

**El Senado de Estados Unidos reveló la falta de controles contra el lavado de dinero de HSBC en México y la transferencia de 7 mil millones de dólares en efectivo que hizo a ese país entre 2007 y 2008. El informe del Senado estadounidense también señaló que la subsidiaria de México de HSBC fue “culpable” de permitir la apertura de casi 50 mil cuentas en dólares en un paraíso fiscal –las Islas Caimán-, aun contra las normas**

mexicanas. El 16 de julio del 2012, con un informe de 300 hojas y declaraciones de empleados del banco e investigadores

Jimmy Gurule, ex subsecretario de Justicia de Estados Unidos y profesor de derecho en la Universidad de Notre Dame, comentó después de la publicación del reporte del Senado, que el acuerdo con HSBC es una "burla" al sistema de justicia penal. "El mensaje que envió el Departamento de Justicia de Estados Unidos es que si vas a involucrarte en una operación de gran escala de lavado de dinero con los cárteles mexicanos de las drogas, debes cerciorarte de hacerlo dentro del ámbito de acción de tu empleo en un banco, porque no se te procesará, sin importar la naturaleza indignante de tu conducta criminal". (1)

Si el alcance de lo que se menciona no pareciera importante, veamos el importe de la multa impuesta por nuestras autoridades, que ascendió a 378.0 millones de pesos; es decir un cuarto de punto sobre el monto lavado; en Estados Unidos fueron un poco más allá, y los sancionaron con 1,500 millones de dólares, 21 % .

Si la evaluamos sobre su cumplimiento de los requisitos que debe cumplir con el Grupo de Acción Financiera, y su evaluación la realizan sus pares, tenemos el reporte de la Auditoría Superior de la Federación: **Auditoría de Desempeño: 10-0-06100-07-1026 GB-020**

### **Criterios de Selección**

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios generales y particulares establecidos en la Normativa Institucional de la Auditoría Superior de la Federación para la planeación específica utilizada en la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010, considerando la importancia, pertinencia y factibilidad de su realización.

### **Objetivo**

Evaluar el desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en términos de la eficiencia de las acciones realizadas para cumplir con las obligaciones internacionales para la Prevención y el Combate al Lavado de Dinero y el Financiamiento al Terrorismo; y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos implementados para recibir, analizar y diseminar información financiera de operaciones relacionadas con actividades ilícitas.

### **Alcance**

La revisión comprendió el desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), durante el ejercicio fiscal de 2010, en el cumplimiento de las obligaciones internacionales correspondientes a la incorporación de México al Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y su implementación en la regulación nacional, a fin de prevenir el lavado de dinero y el

1. GURULE JIMMY, Are some banks too big to prosecute, Special to CNN, August 16, 2012, USA.

financiamiento del terrorismo (LD/FT); así como las acciones para recibir, analizar y diseminar la información financiera de operaciones relacionadas con actividades ilícitas.

Los mecanismos de control de gestión y de evaluación con base en indicadores de desempeño que la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) implementó para determinar el cumplimiento de las obligaciones internacionales relacionadas con los delitos de LD/FT, así como de los organismos reguladores y supervisores en la incorporación de medidas de seguridad y sistemas de alerta en los sujetos obligados; los procedimientos para la revisión de las operaciones financieras con recursos de procedencia ilícita, mediante el análisis de los reportes de operaciones inusuales, preocupantes y relevantes elaborados por los sujetos obligados y remitidos por los organismos reguladores y supervisores (Comisión Nacional Bancaria y de Valores -CNBV-; Servicio de Administración Tributaria -SAT-; Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro -CONSAR-, y Comisión Nacional de Seguros y Fianzas -CNSF-). También, la eficiencia de la UIF en la diseminación de los informes de inteligencia para la investigación criminal, competencia de la Procuraduría General de la República

Estandarización de carga de operaciones y catálogos de la UIF en la SHCP. Versión 4.0, con la argumentación de que “la Auditoría Superior de la Federación, si bien es cierto que está comprendida dentro de las autoridades que pueden requerir información y documentación de carácter financiero, esto sólo puede darse respecto de cuentas o contratos a través de los cuales se administren o ejerzan recursos públicos federales.”..., se concluye que la Auditoría Superior de la Federación no tiene facultades para tener acceso a la información contenida en los reportes de operaciones inusuales, preocupantes y relevantes, ya que dichas operaciones están relacionadas con posibles actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión de los delitos previstos en los artículos 139 ó 148 Bis del Código Penal Federal o que pudieran ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo Código y no cuentas o contratos a través de los cuales se administren o ejerzan recursos públicos federales” (sic).

En el penúltimo párrafo de la cédula de la observación en comentario se señala que en la implementación de las 40 + 9 recomendaciones del GAFI se tiene una eficacia del 14.3%, esto derivado a que en la Evaluación Mutua se determinó que de las 40 + 9 recomendaciones en 7 se obtuvo la calificación de cumplidas, por lo que manifiestan que del 58.7% restante se deben de tomar acciones para lograr su cumplimiento.

Así mismo la Unidad de Inteligencia Financiera emite la siguiente opinión: **En este sentido se estima que la Auditoría Superior de la Federación para determinar el porcentaje de eficiencia del Estado Mexicano debe considerar tanto las recomendaciones con grado de calificación cumplidas como las calificadas como mayormente cumplidas, lo que arroja un porcentaje del 48.97% y no del 14.3%. Como soporte a lo antes mencionado, adjunto al presente como Anexo 1 una carta del GAFI de fecha 07 de diciembre del año en curso, en virtud de que dicho documento se encuentra en el idioma inglés; como Anexo 2 se adjunta una traducción de cortesía realizada por esta Unidad.**

## Secretaría de Hacienda y Crédito Público

### Combate a la Corrupción

Auditoría de Desempeño: 11-0-06100-07-0058

GB-027 Cuenta Pública 2011.

Cumplimiento de las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Contra el Blanqueo de Capitales (GAFI) relacionadas con el combate a la corrupción

El GAFI emitió 40 recomendaciones para evitar el lavado de dinero, de éstas, 16 se relacionan con el combate a la corrupción: 3 (18.8%) están cumplidas; 7 (43.8%) se encuentran mayormente cumplidas; 4 (25.0%) se han cumplido parcialmente, y las 2 restantes (12.4%) no se han cumplido, lo que significa que las acciones realizadas no han permitido cumplir cabalmente 13 recomendaciones (81.2%) del total. 18/

18/ Las calificaciones que el Grupo de Acción Financiera Contra el Blanqueo de Capitales (GAFI) asigna se clasifican de la manera siguiente: cumplida, cuando se observa plenamente la recomendación con respecto a todos los criterios esenciales; mayormente cumplida, cuando hay deficiencias menores cumpliéndose plenamente con la gran mayoría de los criterios esenciales; parcialmente cumplida, cuando el país ha tomado cierta acción de peso y cumple con algunos de los criterios esenciales; y no cumplida, cuando hay importantes deficiencias y se incumple con una gran mayoría de los criterios esenciales.

Al respecto, la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) señaló que el ámbito de competencia para aportar elementos de cumplimiento de las recomendaciones del GAFI se circunscribe a las número 26 "Creación de una Unidad de Inteligencia Financiera", 30 "Recursos, integridad Grupo Funcional Gobierno 9 y capacitación", 31 "Cooperación nacional" y 40 "Otras formas de cooperación". De estas recomendaciones, la número 40 está cumplida, las números 26 y 31 mayormente cumplidas y la número 30 parcialmente cumplida.

En atención a la reunión **de presentación de resultados preliminares**, la UIF presentó el "Séptimo Informe de Avance de la Evaluación Mutua junio de 2012" que remitió al GAFISUD en el cual reporta que ya se atendieron las recomendaciones del GAFI. No obstante, también informó que: "Es importante destacar (...), aún no existe un pronunciamiento por parte de dicho organismo al respecto." Con lo anterior, se solventa lo observado. Al respecto, la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) señaló que el ámbito de competencia para aportar elementos de cumplimiento de las recomendaciones del GAFI se circunscribe a las número 26 "Creación de una Unidad de Inteligencia Financiera", 30 "Recursos, integridad Grupo Funcional Gobierno 9 y capacitación", 31 "Cooperación nacional" y 40 "Otras formas de cooperación". De estas



recomendaciones, la número 40 está cumplida, las números 26 y 31 mayormente cumplidas y la número 30 parcialmente cumplida.

Se han presentado los fundamentos de su inicio en nuestro país y el contenido de la estrategia nacional sobre el combate al lavado de dinero; el marco normativo que rige en la actualidad a las dos unidades de inteligencia financiera que tiene el gobierno mexicano, una integrada a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otra a la Procuraduría General de la República. La primera con una definición de carácter administrativo y la otra completamente judicial.

***La pregunta es ¿Cuando el cumplimiento de las funciones de la unidad de inteligencia financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha sido parcial se crea otra para reforzar la tarea o se justifica la creación de otra porque son dos ámbitos diferentes?***

En el siguiente capítulo tocaré los diferentes elementos que se tienen que considerar para hacer valer su actuación y que son esenciales para realizar una propuesta de estructura en el análisis de información y su evaluación para crear inteligencia.

## **Capítulo tercero: Análisis de Organizaciones y Recursos Humanos.**

### **3. Antecedentes.**

Desarrollar una organización en un campo en el que no se tiene acceso a mucha información sobre su evolución, su especialidad e idoneidad, y sobre como están constituidas las unidades de inteligencia y su forma de interrelacionar sus actividades, me llevó a incursionar en las diferentes opiniones que de una forma u otra se comentan sobre cuáles son las organizaciones que en un marco teórico podrían aportar elementos para tomar de cada una de ellas lo más conveniente y realizar un acercamiento sobre la organización que pudiera aplicarse al caso mexicano. Es conveniente mencionar que obtener una organización controlada y flexible que pueda desarrollar la creación de inteligencia, siempre tendrá sus pros y contras en la forma que se constituya; lo que es importante es establecer la estrategia a seguir para la obtención de objetivos. Se puede mencionar que existen diversas instituciones que realizan la creación de inteligencia, y que van desde organismos públicos y universidades, hasta centros de estudios privados o especialistas que por su actividad se enmarcan en este concepto; sin embargo, el objetivo importante es dar estabilidad a una sociedad; lo anterior no se ha demostrado en los sucesos que día a día se manifiestan en nuestro país, a pesar de que existen diversas instituciones en México responsables de realizar esta tarea para disminuir las acciones de los diferentes grupos delictivos, y dar seguridad y confianza a la sociedad mexicana.

#### **3.1 Análisis de organizaciones.**

En los párrafos siguientes se describen a diferentes autores que por su característica se preocupan de cómo viven y se desarrollan las organizaciones. En este punto es conveniente hacer una precisión; mencionar a estos autores en sus conceptos que fueron mencionados hace tiempo y permanecen en las organizaciones, no es una repetición de lo que muchos expertos en administración dominan; es ir incorporando de cada uno de ellos lo que considero, de acuerdo con mi experiencia que puede acercarse más a la integración de una unidad diferente, pero apegada a la norma internacional, y sobre todo del análisis de información, y no convulsionarla en sus primeros años, sino dejar que su desarrollo sea congruente con una estrategia general.

**Larry E. Greiner** en su ensayo, *La Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones*, publicado por la Universidad de Harvard en 1968, cita que la evolución es un término empleado para describir los períodos de crecimiento prolongados durante los cuales

no ocurre ningún trastorno mayor en las prácticas de la organización. El término evolución es usado para describir los períodos significativos en la vida de la organización a medida que progresa a través de las fases de desarrollo; cada período de evolución crea su propia revolución; por ejemplo en las prácticas centralizadas conduce eventualmente a demandas de descentralización.

Para construir un modelo de organización es necesario tomar en cuenta: edad, tamaño, etapas de evolución, etapas de revolución y crecimiento de eventos en la organización. En el concepto de evolución menciona Larry E. Greiner : a medida que aumenta la edad y el tamaño, se hace evidente otro fenómeno en la mayoría de las organizaciones en crecimiento: no entran en expansión durante dos años, para luego retroceder un año; más bien las que sobreviven una crisis generalmente disfrutan de cuatro a ocho años de crecimiento continuo.

En el concepto de revolución: la tarea crítica de la gerencia en cada período revolucionario es la de encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formarán la base para administrar el siguiente período de crecimiento. Finalmente menciona que: la evolución no es un punto automático. Es una lucha para sobrevivir, para progresar. Las empresas tienen que introducir conscientemente estructuras planeadas que no sólo constituyan las soluciones a una crisis actual, sino que también sean idóneas para la próxima fase de crecimiento.

De esta forma se plantean cuestionamientos que en la práctica se van dando y a los cuales hay que responder con visión de mediano y largo plazo, como son los siguientes: ¿Y qué sucede a las gerencias de organizaciones muy grandes? ¿Pueden encontrar nuevas soluciones para fases de evolución continuada, **o están llegando a una etapa en que el gobierno actuará con el fin de fragmentarlas porque son demasiados grandes?**

De igual forma, comenta Larry E. Greiner, en los modelos de cambios de las organizaciones, que algunos de los directivos prefieren y estiman más conveniente, son los pequeños cambios que no tengan fuertes impactos en las entidades y sin grandes esfuerzos a realizar, dejando al tiempo su tarea. Menciona que los factores que han influido en el ritmo y en las cualidades de su ambiente, los podemos considerar en:

- La tecnología de las computadoras, que ha disminuido el tiempo para la toma de decisiones.
- Las comunicaciones masivas, que han aumentado la conciencia pública.
- Se han multiplicado los conocimientos tecnológicos.

- Se han abierto nuevos mercados mundiales.
- Se han intensificado los impulsos sociales en busca de igualdad.
- Han aumentado las exigencias y reglamentaciones de los gobiernos.

Consecuentemente, muchas organizaciones se enfrentan a la necesidad de cambiar sus propios engranes, e inclusive a echarlos andar en reversa, si quieren sobrevivir, y mucho más si quieren progresar. De acuerdo a lo mencionado, si vamos integrando algunos elementos que pueden ayudar, señalo **el concepto de evolución**, el cual indica la madurez en sus acciones, su crecimiento debe ser controlado, y no caer en las grandes organizaciones cuyo final es la división de las mismas.

**Peter F. Drucker** en sus comentarios *sobre las nuevas plantillas para las organizaciones de hoy*, publicado por la Universidad de Harvard el año de 1988, comenta que las estructuras de organización se están volviendo cada vez menos perdurables y más inestables. Hoy en día una empresa apenas termina una importante reorganización cuando ya tiene que empezar a hacerlo de nuevo. En cierto grado la **inestabilidad** es el resultado de una exagerada sobre organización. Las empresas están recurriendo a la reorganización como si fuera una droga milagrosa, en vez de diagnosticar sus propias enfermedades. Todos los observadores del ámbito de los negocios pueden contemplar docenas de casos en los que una cirugía sustancial y aún masiva está siendo mal aplicada para resolver un problema casi insignificante; aún más a menudo para evitar el enfrentarse a decisiones sobre el personal. Igualmente común es el abuso de la reorganización como un sustituto del examen riguroso de objetivos, estrategias y prioridades. Pocos gerentes parecen reconocer que la estructura de organización correcta no es el rendimiento en sí, sino más bien un requisito previo del rendimiento. Una estructura equivocada, sí es, una garantía de no rendimiento; produce fricciones y frustración; resalta problemas que no son problemas, y crea tormentas en un vaso de agua. Las causas principales de la inestabilidad son los cambios en la tarea objetiva y en el giro del negocio o institución que se debe organizar. Este es el meollo de la práctica organizacional. La existencia de organización por equipos es una descentralización simulada y una estructura por sistemas.

En la organización por equipos se establece un grupo- generalmente pequeño- para una tarea específica, más que por poseer una habilidad o participar en una etapa específica en el proceso del trabajo; puede ser aplicable a tareas de innovación o de alta gerencia, o a una organización que es a la vez demasiado grande para permanecer organizada por funciones, y demasiado integrada para ser descentralizada. La descentralización simulada es a menudo la repuesta. Es el único diseño que se ajusta a las empresas de materiales de computadoras,

como también a los grandes bancos; es también el único apropiado para las grandes universidades, para hospitales y agencias gubernamentales.

**En la estructura por sistemas** se combina la organización por equipos y la descentralización simulada; la NASA es un ejemplo. Un gran número de unidades autónomas, grandes entidades gubernamentales de investigación y empresas trabajaron conjuntamente y se mantuvieron organizadas e **informadas**, según las necesidades de la situación, **unidas por una meta común** y una alta gerencia colectiva transnacional.

En la lógica del diseño de una estructura podemos mencionar que cada estructura tiene ciertas especificaciones formales que están estructuradas para satisfacer las necesidades de: Claridad, en contraposición de la sencillez: La catedral Gótica no es un diseño sencillo, pero la posición de uno dentro de ella es clara; uno sabe dónde pararse y adónde ir. Un edificio de oficinas moderno es extremadamente sencillo en diseño, pero es muy fácil perderse en él; no es claro. El autor establece la importancia que deben tener las organizaciones, al mencionar que la estabilidad es en contraposición a la rigidez para sobrevivir a los disturbios, y la adaptabilidad para aprender de los mismos. Perpetuar y autorenovar se requieren en una organización para que sea capaz de producir internamente los líderes de mañana, ayudando a cada individuo a desarrollarse continuamente; la estructura también debe estar abierta a nuevas ideas.

El diseño de una organización es una serie de decisiones arriesgadas, más que una búsqueda de la única y mejor manera. El diseño y la estructura de la organización requieren de un enfoque de reflexión, de análisis, y un enfoque sistemático. Lo primero que hay que identificar son las tareas que deben ser incluidas en la organización y el soporte de la misma; son los grandes bloques que la sostienen. De igual forma la estructura sigue a la estrategia. La organización es orgánica y única en cada negocio. **Uno de los peores errores en la construcción de una organización que se cometen, son los de imponer sobre un negocio viviente el modelo mecanizado de una organización ideal.** Es en este proceso que la estrategia debe responder a diversas preguntas como: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debe ser? y ¿Qué será?, es lo que define el propósito de la estructura.

Los constructores de organizaciones, cita Peter F. Drucker, tendrán que aprender que una sólida estructura de organización necesita igualmente una estructura jerárquica de autoridad y una capacidad de organizar fuerzas de trabajo, equipos e individuos que trabajen tanto en base permanente como temporal. También tienen que aprender las especificaciones formales de

organización y las estructuras que están a la disposición. La organización es un medio hacia un fin.

En los conceptos señalados menciono lo que es evidente en las organizaciones y que en muchas ocasiones pasa inadvertido. El primero la **inestabilidad**, resultado de una exagerada sobre-organización, lo cual se da muy a menudo. El proceso de mantenerlas **informadas y unidas por una meta común**. Lo cual parece evidente, pero no es muy claro para sus integrantes.

**Gordon L. Lippit y Warren H. Schmidt**, en *las etapas críticas de una organización en desarrollo* publicado por la Universidad de Harvard en 1978, comentan que: algunas preguntas que debemos responder ante la crisis de las organizaciones: ¿Por qué no tenemos el espíritu tan estimulante que antes teníamos? ¿Por qué los diversos departamentos no podrán trabajar juntos en vez de competir entre sí y socavarse sus esfuerzos respectivos? ¿Por qué nos parece que estamos sufriendo tantas presiones conflictivas y tanta emoción? ¿Por qué nuestro personal no será capaz de comprender que si deseamos sobrevivir tenemos que economizar?

Las preguntas que se realizan las responden de acuerdo con las etapas de desarrollo de una organización, la forma como se lucha con las crisis orgánicas que se pueden pronosticar, ya que es el criterio más certero que el número de sus empleados y su participación en el mercado o la sofisticación de su administración.

Concluyen en este análisis que:

1. Las administraciones tendrán que decidir la magnitud del riesgo que deberán correr conforme a dos criterios: las metas que les servirán para medir lo logrado, y la magnitud de las probabilidades, en contra de obtener el éxito. El riesgo es permanente. Lo cierto **es el compromiso** en la organización por parte de los participantes.

2. Las organizaciones nacen en un clima estimulante de esperanzas; pero tienen que sobrevivir en un mundo lleno de retos y desafíos. Los factores son: los malos productos o servicios, **la falta de planeación y previsión**, una apreciación poco realista del mercado, la capitalización inadecuada, la inexperiencia de la dirección etc. La pregunta es **¿Cuánto están dispuestos a sacrificar?**

3. **El logro de la estabilidad lo da la disciplina de la organización y del equipo de trabajo.**

A medida que una organización crece, los dirigentes originales sufren de traumas de diversas

intensidades, al verse obligados a entregar su liderazgo a otra persona, y sobre todo con las políticas de control. A medida que disminuyen las presiones externas, los defectos internos se hacen más evidentes.

4. La pregunta es hasta qué punto estamos dispuestos a realizarnos un autoexamen. Sus dirigentes asumen tendencias defensivas cuando extraños critican su organización. Los ejecutivos y empleados quieren hablar con orgullo de su organización. La rotación de personal tiene el efecto de alterar la imagen.

5. Cuando la empresa quiere desarrollar más su mercado, tiene que enfrentarse a diversos cambios en su **sentimiento de que es única**. Es en este momento cuando se da cuenta que en el mercado existen competidores que la pueden dejar fuera.

6. La sociedad en general no siempre está conforme desde el punto de vista de su cooperación hacia ella; requiere del convencimiento, recursos financieros, y sobre todo que se tenga la idea de que tales contribuciones ayuden al logro de sus objetivos, y estén dispuestos a efectuarlos.

En general los dos autores nos dan una serie de elementos, según los cuales no solamente se recurre al aspecto de recursos, sino que incluyen en su forma de ver a la organización **como única en un mundo global**. En el caso de unidades de inteligencia, la diversidad es significativa; asimismo el logro de sus objetivos varía con relación a su desarrollo económico, y sobre todo a su contexto jurídico. Lo anterior puede representar una barrera, pero como tal también una innovación en este contexto.

**MACK HANAN** en sus comentarios sobre *El Desarrollo Empresarial Mediante una Administración Emprendedora*, editado por la Universidad de Harvard, el año de 1978, menciona que la innovación dentro de la estructura de una empresa de mediano o gran tamaño, constituye el reto empresarial. Muy pocas administraciones son capaces de contender exitosamente el problema. En el ambiente de emprendedor, las motivaciones son constantes y sus características se pueden ubicar como sigue:

- El equipo de trabajo de la administración es monodireccional. Se organiza para un sólo fin y siempre está perfectamente consciente del negocio al que está dedicado.
- El equipo de trabajo es multidisciplinario.
- El equipo es ecléctico. Disfruta de bastante libertad en su búsqueda de necesidades, y trabaja con bastante afinidad a los objetivos de la empresa.

- El equipo de trabajo es empresarial y mantiene los lineamientos y políticas establecidas.
- El equipo es juicioso, evita toda influencia que no se base en hechos, y niega la creación de compromisos emotivos.
- El equipo de trabajo está dedicado al cambio; es lo que se espera de él, y está listo para llenar las nuevas necesidades.

Un ejemplo claro son las iniciativas de los banqueros; no se pueden limitar simplemente al aumento del número de las cuentas de cheques personales y comerciales, sino que se han adentrado en la administración del dinero de los individuos y de las empresas.

Puedo mencionar que en los conceptos señalados destacan para su integración de una unidad de inteligencia, **la innovación**, concepto que tiene que estar presente cada día; si nos enfocamos al aspecto financiero y económico, la búsqueda de soluciones es constante. De igual forma, el equipo de trabajo que mantiene los lineamientos y políticas establecidas debe ser juicioso, evitar toda influencia que no se base en hechos, y negar la creación de compromisos emotivos; dedicado al cambio, es lo que se espera de él, y está listo para llenar las nuevas necesidades.

Las diferentes organizaciones en su estructura se impactan por el control que se ejerce sobre ellas; es uno de los conceptos que en la mayoría de los casos a los individuos les afecta, pero que son importantes para el desarrollo de la organización y consecución de sus objetivos.

**Cortlandt Cammann y David A. Nadler**, en su escrito, *Adapte los sistemas de control a su estilo de mando* publicado por la Universidad de Harvard en 1978, mencionan que el problema radica en la forma como los gerentes o directores emplean los sistemas de control. La mayoría de los sistemas de control, incluyendo los presupuestarios, administrativos, de información y contables, sirven para medir y recopilan información respecto al rendimiento de la organización. **Los sistemas en sí no pueden controlar directamente el rendimiento de la organización, más bien proporcionan información a los directivos que ejercen el control.**

Señalan que la influencia en los subordinados tiene tres causas por las cuales se emplean los controles. La alta gerencia piensa que tiene importancia el área a medir, y soporta la observación; el subordinado, cuando es medido, tiende a prestar mayor atención al área que se va a controlar, y en la medida que mejore, va a sentirse con satisfacción personal y de remuneraciones.



De igual forma manifiestan en su ensayo que un sistema de control, y la forma en que se usa, constituye una herramienta poderosa para influenciar la conducta de los individuos de la organización; ella tendrá que estar consciente cuando incluya un sistema de control y las repercusiones favorables y desfavorables que pueda tener.

El control lo puedo enfocar a la parte de la Dirección, en la que me permite evaluar no sólo a niveles inferiores sino a la Dirección misma; menciono que nadie lo puede hacer por ellos y nadie lo hace mejor que ellos, pues son los mejores que se han seleccionado; en este contexto se introduce el control, el cual es trascendente para una unidad de inteligencia; asimismo se debe ejercer bajo la vigilancia de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

Debo mencionar que una de las realidades que se tiene en la actualidad es la falta de empleo para las nuevas generaciones; a lo anterior debemos agregarle el comportamiento que tienen las áreas de personal en las organizaciones. Fred K. Foulkes, en sus comentarios *sobre las nuevas dimensiones de la administración de personal*, señala que en la actualidad el elevado índice de desempleo no significa que el ausentismo y la deserción disminuyan. No hay duda de que existe descontento en la fuerza de trabajo, y una creciente preocupación por la falta de la calidad del trabajo en los hombres y las mujeres de todas las edades. **La gran preocupación es la falta de reconocimiento a la labor del área de personal y de jerarquía dentro de las organizaciones.**

Uno de los conflictos que tiene la sociedad es la administración pública. Joseph L. Bower, en su ensayo *la Administración Pública Efectiva*, publicado por la Universidad de Harvard en 1978, comenta: todo el mundo pide una mejor administración pública, en especial los hombres de negocio que tienen que interactuar constantemente y en la actualidad la sociedad reclama su participación.

En los años actuales se ha manejado el concepto empresarial y lo han empleado para que no haya fugas; que exista una lealtad absoluta hacia la organización, una cerrada jerarquía en estructura y operaciones, y una sola voz coordinada en las relaciones con otras entidades.

**En diversas organizaciones del sector privado y público el tiempo no avanza y los cambios no se dan; pareciera que se ratifican los comentarios de los diversos ensayos consultados, a pesar de que tienen varias décadas de publicación, y es lo mismo que**

**escuchamos todos los días. Un buen ejemplo son los registros de la propiedad, y otro es el sistema financiero mexicano.**

Con el propósito de comparar la administración en ambos sectores, empecemos por la definición de administración; “La realización de un propósito mediante las actividades organizadas de otros”. El ejecutivo de una empresa realiza el objetivo de una organización creando y modificando estructuras, los sistemas y las relaciones de la organización mediante las actividades de los hombres y mujeres que él ha reunido.

Pero qué pasa con la administración del sector público; la sociedad, al igual que un negocio, espera que una organización pública sirva a la sociedad; sin embargo, al no ver un mercado que determine su eficacia, el proceso de medición se torna difuso y complejo.

Es más, si los funcionarios de una organización pública eficiente distribuyen recursos excedentes que controlan entre los funcionarios, cuya pericia ha contribuido a ese excedente, en muchos de los casos serán llevados a juicio, y posiblemente a la cárcel. En la mayoría de los casos el funcionario máximo de una organización pública quizás no tenga derecho a fijar un propósito; este puede ser fijado por la ley. ¿Cuál es el significado del propósito en el sector público? .

Resulta difícil enfrentarse al hecho de que los cambios en la organización y los sistemas formales son la fuente principal de la influencia administrativa en una empresa y sólo están marginalmente disponibles para el funcionario público, y pueden emplearse con un costo público considerable. La estructura de las dependencias públicas generalmente está dictaminada por ley.

La administración pública contra la privada:

- ❖ Aceptar objetivos que son fijados por organizaciones ajenas a la suya.
- ❖ Operar estructuras compuestas por grupos ajenos al suyo.
- ❖ Trabajar con personas cuya carrera, en muchos sentidos, está fuera del control del administrador.
- ❖ Alcanzar sus objetivos en menos tiempo del que se les confiere a los administradores empresariales.

En primer término, consideramos el contraste de la conducta de los ejecutivos públicos y privados cuando asumen un puesto. El administrador privado es ascendido dentro de su organización; sabe que para alterar el curso de la empresa necesita cambiar la estructura de su

empresa y sus componentes. Por otra parte se podría decir que los funcionarios públicos son extranjeros que toman el cargo de su puesto con objetivos de políticas acariciadas que logran muy poco, y que abandonan sus cargos con deseos insatisfechos en cuanto a las reformas estructurales, debido en muchos casos a su electorado. Es casi cierto que los recursos que capacitan al ejecutivo empresarial, las estructuras y las personas, son limitaciones del ejecutivo público.

El objetivo del administrador público, cuando toma, su cargo es “hacer las cosas” de tal manera que cuando abandone su puesto tendrá la satisfacción de la realización, así como la posibilidad de que el puesto adquiriera mayor importancia o resulte más útil en el futuro. Esta posibilidad será resultado de un mayor respeto por su capacidad personal o su participación en coaliciones importantes.

Uno de los puntos de más importancia es el límite de tiempo del administrador público, ya que es mucho más breve que el del sector privado; el del sector privado puede llevar al éxito a la organización en 10 años; en el sector público el tiempo y los medios de comunicación influyen en el resultado esperado. Un caso que se puede mencionar es el del Instituto Mexicano del Petróleo (I. M. P.) Cuando se inician los estudios sobre la contaminación del aire de la Ciudad de México, las soluciones son variadas y de diversas características; una de ellas no era la más importante, pero sí tendría un efecto en la población, y era la de tomar fotos a todos los vehículos contaminantes y mandarles su multa, proceso que no tuvo eco, en virtud de su impacto político en ese tiempo. El funcionario público, lo tenía pero su impacto era demasiado importante para llevarlo a la práctica.

Un aspecto de suma importancia es la **PRESIÓN DE LA PRENSA**; para los funcionarios públicos es un factor **VITAL**; la prensa influye en los objetivos y los tiempos. La prensa favorable es muy importante y se debe contar con un “Capital de Prensa “. Es bueno tener dinero en estos bancos. Se comenta que en Nueva York siempre golpean a un hombre que esta caído. Se debe tomar en cuenta que en los medios de comunicación o en la prensa “hay estrellas y no estrellas” ; el periodista y el comentarista son las estrellas; deben sacar la nota, y generalmente si él sale bien, es la estrella, el otro queda mal. El funcionario público debe manejar su flujo de información adecuadamente. La prensa debe vender noticias; los cambios lentos bien organizados y con resultados en mediano plazo no son noticias y tampoco interesan. A diferencia del ejecutivo de la empresa, que puede pasar en el anonimato y alcanzar sus objetivos sin ningún contratiempo.

La estrategia empresarial ha sido llamada el arte del desequilibrio; la aplicación de recursos masivos a objetivos limitados en las instituciones públicas, podría llamarse el arte de lo imperfecto. No es el punto que una empresa tenga más dinero que el gobierno; sin embargo, una empresa puede limitar sus objetivos a una serie de tareas que puedan ser consistentes con sus recursos.

En las organizaciones públicas es extraño que los administradores públicos se quejen de sus subordinados; **generalmente surgen las quejas cuando se trata de los niveles de administración media o de operaciones.** Por ejemplo, en las empresas, los dirigentes pueden modificar sin dificultad los cuadros administrativos a cualquier nivel, o invertir dinero en la preparación de sus administradores; se afirma que en el sector público en lugar de aptos se prefieren más responsables.

Cuando los administradores públicos eficientes obtienen monopolios políticos que les permiten ignorar las presiones, los costos para la sociedad pueden ser mucho mayores que los costos empresariales que puedan violar una ley de monopolio; por otra parte, nos preguntamos si el administrador ha cumplido de forma debida su tarea, y cuando juzgamos la sustancia de un programa, nos preguntamos si el uso de los recursos ha sido eficiente dados los resultados prometidos.

Una de las circunstancias reales es que un político tiene un tiempo limitado y que su jefe ha sido elegido; por lo tanto los dos son vulnerables. Generalmente en el desarrollo de programas se escogen a los más profesionales en segunda línea, y se reagrupan las líneas programáticas a líneas más funcionales. Lo que se busca es que los objetivos sean políticamente aceptables mediante medidas bien estructuradas en las organizaciones públicas; asimismo mediante el empleo de capacidades analíticas y operacionales apoyadas por un equipo, puede crearse y llevarse a la práctica en un programa sustantivo. Debemos tomar muy en cuenta que en el sector público el propósito, la organización y el elemento humano no tienen la misma connotación que en las empresas.

Las empresas tienden a organizarse de variadas formas, y **Charles Handy**, En su *estudio* denominado *a través del espejo organizacional*, publicado por la Universidad de Harvard, en 1979 menciona; “la especialización produce especialistas y la concentración les confiere una parte más importante dentro de un gran proceso integrador”. Esta combinación les confiere un poder singular de tipo negativo: el poder de tener secuestrada a la organización con la

amenaza de retirar su especialización. La única forma en que la administración puede contrarrestar esta tendencia, es obteniendo de los especialistas un compromiso con el total.

Gran parte de las ideas administrativas se centran en este problema del compromiso, pero, cuanto más se incrementa el tamaño de la operación para obtener los beneficios de la concentración, tanto más difícil es para cada una de las partes abarcar el todo, y mucho menos sentirse comprometidas con éste. Por lo tanto, es conveniente tener pequeñas estructuras. La administración procura integrar operaciones a un costo, pero desmotiva a los especialistas e incrementa la posibilidad de un asalto a mano armada.

La jerarquía funcionaba cuando funcionaba la obediencia, mientras los individuos crecieron creyendo que había personas que tenían el derecho de mandar sobre otros, especialmente si les pagaban; tenía sentido, entonces, la relación entre el nivel y el papel, a fin de proporcionar la facultad de mando a quienes eran los primeros en la secuencia de la toma de decisiones. No obstante, hoy en día la obediencia por sí sola no funciona. Por consiguiente, cada vez más la gente desafía la escalera de mando. Muchas veces alabamos actitudes sociales actuales, sin entender que están quintándole el suelo a la suposición básica de nuestras organizaciones: los de niveles de mando.

Las organizaciones están fuera, las comunidades están dentro. La diferencia no es semántica. Si consideramos que las organizaciones son comunidades, en tal caso tendremos que cambiar nuestros conceptos acerca del tamaño ( las comunidades exigen la posibilidad de que cada quien sepa todo); la propiedad ( sea financiera o psicológica ) ; el estilo de liderazgo ( por consentimiento, que no es lo mismo que por consenso , y no por mandato ) ; y la autoridad ( que debe ser ganada y no conferida ) ; uno de los rasgos del cambio es quién se beneficia de él y quiénes lo promueven; provienen de fuera de los sistemas existentes.

Hoy en día en las organizaciones que se dedican al análisis y evaluación de información, la especialización tiene sus pro y contras; siempre el especialista por desconfianza va a retener un cierto porcentaje de la información para valorar si en realidad al que se le está proporcionando va a utilizarla conforme a su criterio, y el que la utiliza tendrá la idea de que si es todo lo que obtuvo el especialista va de acuerdo con el mandato que recibió; y esa cadena ve mermada su eficiencia. En algunos casos esa diferencia hace el éxito de un análisis y de la adecuada toma de decisiones; las cuales pueden tener repercusiones muy graves.

Lo anterior mencionado me lleva a preguntar como lo realiza **Henry Mintzberg**. En su ensayo, publicado por la Universidad de Harvard en el año 1978, sobre si *las estructuras de la organización son por moda o por necesidad* y **menciona que la clave para modelar la organización es la consistencia y la coherencia.**

A su vez explica que la mayoría de los problemas de la estructura de la organización provienen de la suposición de que todas las organizaciones son iguales: simples conjuntos de componentes a los que pueden agregarse y suprimirles elementos estructurales, una especie de bazar de la organización. Las formas de control, los grados de enriquecimiento del trabajo, los tipos de descentralización, los sistemas de planeación y la estructura no deben seleccionarse al azar, más bien deberían elegirse de acuerdo con las agrupaciones que fuesen consistentes desde el punto de vista interno, con los años que tienen, sus dimensiones, con el sector económico y con la tecnología.

En el caso de las unidades de evaluación y análisis de información, uno de sus componentes máspreciado es el de la tecnología; en la actualidad solamente el componente económico y de seguridad en venta de equipos es una limitación para que puedan ejercer sus funciones.

Henry Mintzberg, menciona que la estructura simple se origina con un mínimo de empleados administrativos y de nivel medio. Cuando se tiene que estandarizar el trabajo, es necesario elaborar toda la estructura de la organización, en especial su tecno estructura, y se inicia una organización más mecanizada. Por el contrario, cuando la estandarización tiende a ser por habilidades, lo que necesita la organización son profesionales altamente capacitados dentro de su núcleo de operaciones, y un número de personal de apoyo que lo sustente.

Una de las organizaciones más complejas es aquella en la cual la organización contrata a individuos sumamente especializados que sean ad hoc para proyectos que se tienen, y deben tener una adaptación mutua.

Cuando se comenta que una organización es más mecanizada, estas organizaciones en primer lugar necesitan muchos analistas que creen y mantengan sus sistemas de estandarización, en especial aquellos que formalicen sus actitudes y planeen sus acciones; debido a que la organización depende de estos sistemas, los analistas obtienen una autoridad informal importante, que se traduce en una descentralización horizontal de gran cuantía.

Las dependencias gubernamentales que se encuentran sujetas a muchos controles, tienden a adoptar este tipo de estructura a pesar de las condiciones en las que se desarrollan. Estas

organizaciones se adaptan a procesos específicos, no se amoldan a innovaciones, y caen en desuso convirtiéndose en burocracias; palabra que involucra deshonestidad, y sin embargo es la estructura que produce el menor costo y mayor eficacia.

Las estructuras ah doc. tienen complejidad en su funcionamiento, y muchos de los proyectos que se están realizando en la actualidad se enfocan a esas estructuras, que deben ser muy flexibles y a la vez consigan los objetivos planteados. Se trata de una estructura muy fluida, en la que la energía cambia constantemente y la coordinación y el control se adaptan entre sí a través de la comunicación informal y de la interacción de expertos competentes. La autoridad tiende a dispersarse a través de toda la estructura de acuerdo con las decisiones que se toman con respecto del núcleo de operación, al nivel medio, a la tecno estructura, a la dirección, y en especial al personal de apoyo.

En sí toda organización experimenta cinco necesidades inherentes a las configuraciones: la de centralizar, llevada a cabo por la tecno estructura; la de ser más profesionales, deseo de los operadores; la de segmentar en departamentos más pequeños, afán de los gerentes de nivel medio; y, por último, la de colaborar, tendencia del personal de apoyo. Cuando alguna de las tendencias tiende a prevalecer, se auto-organiza la estructura de tal forma que se adapta a una de las mencionadas formas de estructuras.

En esencia, la organización tiene dos opciones. Puede adaptarse en forma constante al medio ambiente a expensas de su consistencia interna; es decir, volver a modelar firmemente su estructura para conservar la adaptación externa. Por lo general las estructuras exitosas se inclinan por la revolución y aceptan breves períodos de desorganización para volver a coordinarse y adaptarse. **Para concluir, cabe decir que la consistencia, coherencia y adaptación-la armonía- son factores críticos dentro de la estructura de una organización, pero tiene su precio. Una organización no puede ser todo lo que la gente desea; debe desempeñar bien sus funciones y sufrir sus consecuencias. No se trata de adoptar una sola estructura, sino de saber lo importante que es adoptar una de ellas en tiempo, y su revolución que señala el entorno.**

Uno de los elementos importantes en las estructuras, sin lugar a dudas es la tecnología como arma competitiva, **ALAN E. FROHMAN**, en su estudio publicado por la Universidad de Harvard en 1978, señala que en muchos aspectos de una organización el talento técnico, el equipo, los sistemas de compensación y el ambiente que reina dentro de la empresa afectan las

retribuciones que se obtendrán a partir de las inversiones hechas en tecnología. Sin embargo se deben de reunir tres condiciones importantes para lograr un salto en el entorno tecnológico:

- La orientación de los altos directivos. Los altos funcionarios, responsables del manejo de una empresa o negocio **deben tener preparación técnica y experiencia con el objeto de generar una gran confianza ante los retos de la tecnología.**

- Criterios adecuados para la selección de proyectos. Los directivos asignan fondos a diversos proyectos que consolidarán su liderazgo tecnológico en áreas específicas.

- Sistemas y estructura. La estructura y los sistemas que rigen el proceso de decisiones en la organización refuerzan, de dos formas distintas, la importancia prioritaria que se concede a los asuntos tecnológicos: a) Los sistemas de la empresa crean un estrecho vínculo entre la toma de decisiones a nivel tecnológico y administrativo; b) Los sistemas y la estructura del proceso de toma de decisiones tecnológicas son consistentes con los demás sistemas.

He mencionado algunos de los conceptos que me llevó a iniciarme en esta rama complicada y con un número importante de variables; sin embargo, el reto de proponer una entidad que llene los espacios en la vida de las organizaciones es interesante, y sobre todo el compartir puntos de vista diferentes. La situación social y económica que las generaciones actuales están viviendo es muy significativo; es una época en que la sociedad se siente agredida por los diferentes conflictos sociales, económicos, educativos, de salud y de seguridad etc. La comunidad está convulsionada ante la indiferencia en el ejercicio de la autoridad, o el ejercicio de la autoridad que no toma en cuenta a la sociedad. Pareciera que sus integrantes tuvieran temor para proponer espacios; detenerse y ver hacia el futuro. Para concluir, cabe decir que la consistencia, coherencia y adaptación son factores críticos dentro de la estructura de una organización. Las organizaciones evolucionan, pero no al ritmo de la sociedad; es evidente que la joven generación y su educación han variado en forma importante y se enfrentan a diversos problemas a resolver.

En conclusión, en una organización debemos tomar en cuenta las diferentes variables a considerar inicialmente para una unidad de análisis y evaluación de la información:

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b><i>La evolución.</i></b>	<b><i>Lucha para sobrevivir, para progresar.</i></b>
<b><i>Inestabilidad.</i></b>	<b><i>Resultado de una exagerada sobre organización</i></b>
<b><i>El compromiso</i></b>	<b><i>De la organización por parte de los participantes.</i></b>
<b><i>La estructura por</i></b>	<b><i>Combina la organización por equipos y la descentralización</i></b>



<b>sistemas</b>	<b>simulada.</b>
<b>Informadas,</b>	<b>Su entorno.</b>
<b>Unida por una meta común</b>	<b>Una alta gerencia colectiva transnacional.</b>
<b>El logro de la estabilidad</b>	<b>Disciplina de la organización y del equipo de trabajo.</b>
<b>la innovación</b>	<b>Tiene que estar presente cada día.</b>
<b>El control.</b>	<b>Los sistemas en sí no pueden controlar directamente el rendimiento de la organización, más bien proporcionan información a los directivos que la ejercen</b>
<b>Funcionarios, responsables</b>	<b>Que posean preparación técnica y experiencia</b>
<b>Prensa</b>	<b>Se debe contar con un “Capital de Prensa “es bueno tener dinero en estos bancos</b>
<b>Orgullo y prestigio</b>	<b>Refuerza sus recursos para la mejor calidad de sus servicios</b>
<b>Contribución</b>	<b>La organización obtiene respeto de la sociedad.</b>
	<b>Autoría: José Angel A Ordóñez y Cortes.</b>

### 3.2 Recursos Humanos.

Uno de los retos que requerirán un presupuesto importante y una selección adecuada es el de recursos humanos; por esto he incluido un apartado de cómo veo sus características y el comportamiento a seguir en su campo de acción.

#### 3.2.1 Analistas.

Al inicio de este trabajo, y al escuchar diferentes opiniones, tuve que acercarme al contenido psicológico de la inteligencia, y sobre todo tratar de entender cómo influye en el comportamiento de los individuos; sin lugar a dudas es un concepto muy amplio y difícil, el cual enfocaré a los responsables de crear inteligencia, que tienen bajo su función analizar y proponer alternativas para obtener los resultados esperados, y sobre todo entender cuáles son las mejores decisiones que se pueden tomar para dar confianza y seguridad a la sociedad. Los analistas que tienen bajo su responsabilidad crear inteligencia, deben realizar un proceso consciente de su razonamiento. Ellos deben pensar cómo realizar sus juicios y buscar las conclusiones; construyen su propia versión de la realidad proveniente de sus sentidos. Este complejo proceso determina cuál información puede ser organizada o atendida y sobre todo su significado, a fin de preguntarse ¿Qué perciben las personas? ¿Qué tan rápido lo perciben? ¿Cuál de esa información influye? ,y sin lugar a dudas si está basada en la experiencia, en la educación, en la cultura, en los valores, en los requerimientos y en las normas de la organización, así como la información particular que se recibe.

El proceso puede ser visualizado como se ve en una pantalla, donde se enfoca y se va aclarando la imagen. Ellos-los analistas- necesitan esa parte clara y nítida para conocer en qué términos se pueden realizar modelos, mapas mentales y nuevas perspectivas; asimismo, en la percepción y relación con las personas, con su medio ambiente, y su exacta visualización de nuestro mundo.

El análisis requiere de una excelente percepción y, todavía dentro de la percepción humana, requiere demostrar que el proceso puede estar basado en algunos errores. Sin embargo, el análisis de la conducta de la inteligencia son las variables en donde más puntualmente tiende a ser difícil, o con un mayor grado de dificultad. Si hablamos de una sociedad, generalmente los medios de comunicación dan prioridad a determinar qué perciben los individuos-sociedad- de sus líderes, pero como parte integrante de una organización se debe dar preferencia a ver las opciones que tiene la sociedad frente a los líderes y vislumbrar cómo se ven los líderes; asimismo, debemos entender sus valores y las suposiciones que realizan los líderes y la sociedad, y de igual forma su falta de percepción y de comprensión.

Muchas veces un comportamiento puede parecer irracional y no representar los mejores intereses de la sociedad; más aún las personas tienden a pensar que la percepción es una posición pasiva, pero el proceso infiere que la gente construye su propia versión de la realidad, basada en la información que le proveen sus cinco sentidos.

Se puede realizar la diferencia de lo que las personas reciben y lo que el analista en inteligencia en particular asume en su percepción, basado en su experiencia, educación, valores culturales y el rol de sus requerimientos; así como en la estimulación de cómo lo reciben sus órganos. En muchas ocasiones percibimos lo que queremos ver.

- ❖ Como un ejemplo de lo que he mencionado, cito a las migraciones de Cagliostro en el libro *Entre Mentira e Ironía* “ese proceso cotidiano de interpretación por el que el iletrado le dice al escribano lo que quiere decir, el escribano escribe lo que entiende y lo que a su juicio debe de haber sucedido, el lector del destinatario interpreta por su cuenta, y el destinatario iletrado a su vez deforma, inducido a buscar criterios interpretativos en los hechos de los que tiene conocimiento.”
- ❖ “Es una representación, eficaz, de cómo por sucesivas interpretaciones el mensaje se des-construye y se hace que exprese no sólo lo que el emisor original no quería decir, sino también lo que ese mensaje, como manifestación lineal de un texto, en conformidad con un código, quizá no debería decir si una comunidad de intérpretes

inspirada en el buen sentido y en el respeto de las reglas se pusiera de acuerdo, con trabajosa interacción, para sacar una lectura públicamente aceptable, lo cual no sucede.”

- ❖ “Y de igual forma en lo referente a “el campesino que no sabe escribir, y que necesita escribir algo, se dirige a alguien que conozca este arte, eligiéndolo, en la medida de lo posible, entre los de su condición, pues con los otros no se atreve, o se fía poco; le informa, con más o menos orden y claridad de los antecedentes: y le expone, de la misma manera, lo que ha de poner en el papel. El literato, en parte entiende, en parte sobreentiende, da algún consejo, propone algún cambio, dice: dejadme a mí; coge la pluma, pone, como puede, en forma literaria los pensamientos del otro, los corrige, los mejora, carga la mano, o bien atenúa, deja algo fuera también, según le parece que la cosa queda mejor : porque, no hay remedio, el que sabe más que los otros no quiere ser un instrumento material en sus manos; y cuando entra en los asuntos ajenos, quiere también hacerlos marchar un poco a su manera.”
- ❖ “Con todo ello, el antedicho literario no logra siempre decir todo lo que quisiera; alguna vez ocurre que dice todo lo contrario: nos ocurre también a nosotros, que escribimos para la imprenta. Cuando la carta, así compuesta, llega a manos del destinatario, que tampoco es ducho en el avecé, se la lleva a otro docto del mismo calibre, que se la lee y se la explica. Nacen discusiones sobre el modo de entenderla; porque el interesado fundándose en su conocimiento de los hechos antecedentes, pretende que ciertas palabras quieren decir una cosa; el lector, ateniéndose a la práctica que tiene de la composición, pretende que quieren decir otra. Al fin es preciso que el que no sabe se ponga en manos del que sabe, y le encargue la respuesta: la cual, hecha por el estilo de la recibida, es sometida luego a una interpretación semejante. (2)”. La tendencia de las personas es de percibir lo que ellos esperan percibir, y es más importante que cualquier tendencia de lo que ellos quieren ver.

Las expectativas de hechos provienen de muy diferentes fuentes, incluyendo las experiencias pasadas, el entrenamiento profesional, la cultura y las normas organizacionales. Todas ellas influyen y predisponen al analista a prestar atención en cierta clase de información y su interpretación en diferentes caminos o formas. La percepción influye en el contexto en la que ella ocurre.

La gente da más atención cuando escucha pasos en la noche detrás de ella que durante el día. En la inteligencia militar tiene que ver que esos indicadores pueden ser un conflicto en potencia. Las expectativas asociadas de los analistas son lo que ellos buscan y cómo interpretan lo que están viendo; estas dos formas son lo que los predispone a pensar en diferentes caminos y ver cuáles de ellas está percibiendo la sociedad.

Hay una tendencia a pensar que los mapas mentales pueden ser algo malo o inevitable; de acuerdo a esta línea de argumento, uno podría tener una mente abierta y ser influenciado por los hechos que son previamente conocidos. Lo que debemos tomar en cuenta son los hechos y los juicios a realizar; los mapas mentales tienden a ser la forma rápida pero resistente al cambio.

2. ECO UMBERTO, *Entre Mentira e Ironía*, 1988, Editorial Lumen, Barcelona España, pág. 22.

Es indudable que las imágenes nos dan una excelente fuente de información, y generalmente la nueva información es MEJOR asimilada cuando existen imágenes. Este principio explica por qué gradualmente evolucionan los cambios y a menudo pasan inadvertidos; también explica cuando a un analista en inteligencia se le da su primer trabajo sobre un punto o un país, y en primera instancia genera exactamente lo mismo en relación al trabajo que otro analista con 10 años de experiencia ha trabajado en el mismo problema. Como lo he mencionado, una nueva perspectiva puede ser usada con la información y las experiencias pasadas, y pueden ser una ventaja y ayuda en esta clase de análisis. Esta tendencia con imágenes preexistentes puede ser buena pero, la más ambigua de la información o la más clara, es el actor – el analista- que le da validez a su imagen; el gran reto es establecer una nueva.

---

Figure 2



Impressions resist change.

---

Figure 3



It is difficult to look at the same information from different perspectives.

---

fig.1 y 2 Psychology of Intelligence Analysis Richards J. Heuer, Jr. Center for the Study of Intelligence Central Intelligence Agency 1999.

Las dos imágenes las tienen que tratar de ver el analista en las dos perspectivas, la cara del hombre y la mujer, la mujer joven y la mujer vieja; lo que se dificulta es hacer la conexión y verla de forma diferente; cuando se ven a la mujer joven y a la mujer adulta, la cara del hombre y la de la modelo, se ven en una sola perspectiva, y lo más natural es tener resistencia a verlas en otras formas. Los analistas deben ver y realizar constantemente este ejercicio. En este orden de ideas se deben analizar las diferentes perspectivas de una y de otra; ellos profundizaran cómo cada lado ve las acciones que se pretenden realizar; tratarán de ver cómo los vislumbran los eventos y cómo los interpreta el adversario y compararlos.

Estos efectos han sido demostrados proyectando en una pantalla figuras comunes a un grupo de individuos todos los días, como un perro acostado en el pasto, una fotografía aérea o una intersección en una carretera. En una primera instancia, la proyección inicial estaba indefinida; pero cuando más se afoca se podrá determinar con más precisión. Este experimento muestra dos cosas: primero, cuando son más indefinidas se tiene mayor dificultad para identificarlas;

segundo, la mayoría de la gente las ve indefinidas, pero se aclaran cuando ellos pueden reconocerlas o identificarlas y relacionarlas. Qué pasa en la vida real: los individuos a primera vista hacen sus conclusiones de acuerdo con lo que ven. La mayoría las ve borrosas; el gran paso es identificarlas y se ven más obvias; pero existe una contradicción, cuando se tiene más información se asimilan las imágenes, e inicialmente la interpretación se mantiene hasta que la contradicción llega a ser tan obvia en nuestra conciencia. El problema para borrar la interpretación inicial es tener más información; pero una vez establecida la percepción, es difícil de cambiarla. Las personas forman sus impresiones con muy poca información, y ellas no cambiarán si no se tiene una sólida información que los haga cambiar; y el analista debe tomar el límite que tiene ese impacto, para suspender su juicio y cambiarlo cuando está recibiendo más información.

Comprender la naturaleza de la percepción tiene implicaciones muy significativas, sobre todo para entender la naturaleza de las limitaciones del análisis de inteligencia. En estas circunstancias, y bajo presión, se dificulta realizar el análisis y emitir un juicio temprano; si se realiza, es una inadecuada percepción. La inteligencia busca encontrar aquello que es desconocido. Siempre por definición analiza los retos en las más ambiguas situaciones. El problema de la estimulación en la inteligencia es el grado de las expectativas esperadas y de las imágenes preexistentes en la percepción y en la estimulación. Pero también es importante ver que el analista en inteligencia puede trabajar con menos ambigüedad y menos información discordante. Sin embargo, el analista de inteligencia siempre estará entre su primera visión y las posteriores. Cuando la evidencia de la información es confusa, al analista se le incrementan los problemas, pero se clarifica al mismo tiempo cuando recibe más de ella- la información- y hace que tome mejores decisiones; pero la primera percepción es difícil de borrar.

De igual forma cuando el analista recibe información en pequeñas partes, se tiene una mejor percepción y es fácil de asimilar y de ver los diferentes puntos de vista. El analista no cambia de punto de vista tan fácilmente, pero muchas piezas de información tienen el peligro de no ser analizadas como se requiere. El problema del analista es tomar toda esa información y hacer un hilo que tenga coherencia, y en ocasiones la intuición se refleja; pero eso no tiende a tener una exacta información; lo que es prudente es sistemáticamente acumularla en la investigación y comparar los datos que se obtienen. Generalmente, cuando los analistas trabajan a presión y su habilidad está expuesta, para que sean adecuados los resultados se tiene que analizar lo que ocurre en los tres primeros días. Cuando el tiempo pasa, la información y su percepción

tiende a cambiar sobre el primer juicio realizado, y puede afectar el futuro de las otras percepciones en el analista; una vez que se perciben las cosas, cambiarlas es más difícil y existe resistencia.

El problema para administrar estas conductas de análisis son inherentes al proceso de información por los individuos, y una prudente administración de un sistema podría darse como sigue:

- ❖ Alentar que los resultados puedan dar aspectos definidos y asumir que en ellos pueden tener un grado de incertidumbre en las conclusiones.
- ❖ Tener soporte de los problemas y reexaminar periódicamente las claves de ellos desde el inicio hasta el final, y eliminar las fallas que puedan incrementar la incertidumbre.
- ❖ Dar énfasis a los procedimientos y elaborar y exponer diferentes puntos de vista.
- ❖ Educar a los lectores acerca de las limitaciones y de las capacidades del análisis inteligente; DEFINIR UN CAMPO REALISTA de las expectativas, para poder llegar a un juicio analítico y bien logrado.

### **3.2.2 Memoria a corto y largo plazo.**

Las diferencias entre un análisis fuerte y uno débil son atribuibles en larga medida en cómo se da la organización de los datos y la experiencia del analista en la memoria de largo plazo. El contenido de la memoria en un continuo proceso de entrada de datos es recordado desde la memoria, y también es una influencia en la salida o conclusiones del análisis. La memoria de corto plazo tiene serias limitaciones comparada con la de largo plazo. En la de largo plazo el problema es tomar la información, y una vez dentro recobrarla; no hay límites físicos para que pueda ser archivada; comprender como trabaja la memoria nos da las fuerzas y debilidades de los demás.

La memoria tiene al menos dos pasos, el tiempo que dura retenida la información y la gran capacidad para retenerla. El sistema de archivo para retenerla puede ser observado cuando se abre y cierra uno los ojos y se retiene la imagen en unos segundos; después que desaparece, este sistema tiene como objetivo procesar la información en el tiempo que dura el proceso, y que puede ser en un abrir de ojos.

La de corto plazo mantiene la información temporalmente y depende del uso que nosotros hagamos de ella en el futuro. Este proceso incluye juicios sobre qué debemos mantener y procesarla para el largo plazo; cuando alguien olvida por ejemplo el nombre de una persona o cosa, es que la memoria de corto plazo no transfirió a la memoria de largo plazo la información. El problema de la memoria de corto plazo se basa en la retención; ya que de 10 nombres que puedan decirle a una persona, en el mejor de los casos podrá retener 5 ó 6. Las personas ponen atención en lo que quieren relacionar. Alguna información retenida en el corto plazo es procesada para el largo plazo; la demás se pierde; la información de pasadas experiencias es archivada, y recurrir a información de largo plazo es más difícil que de corto plazo.

El problema es los cambios físicos que realiza un analista; cuando sus neuronas trabajan en nuevos pensamientos, y piensa acerca de qué pasa en el mundo, es indescriptible. La memoria recorre lo que ha vivido y los pensamientos, pero debemos darnos cuenta de la complejidad; es como si la biblioteca de la universidad no tuviera un índice para buscar su contenido.

Conocer cuáles son las secciones del cerebro que procesan información, ha sido determinado por aquellas personas que tienen un defecto en él, sobre temas de habla, lectura, escritura y escuchar. Esos experimentos han servido para saber cómo se integra la información y darle mayor énfasis a los analistas en inteligencia; para con una simple mirada de la imagen poder estructurarla en su cerebro y tener una visión de lo que acontece. La memoria es una verdadera telaraña multidimensional. Lo más importante de la memoria es su interrelación de los hechos, y lo más interesante es poder ir de un lado al otro sin ninguna barrera para los analistas de inteligencia, y saber en dónde está archivada.

Cuando las personas se inician en pensar en un sólo camino, las pequeñas partes de la información se inician y empiezan ese camino. Pero cuando se inicia ese proceso, también ocurre que podemos ver en diferentes rutas; lo convierte en más complicado y con diferente perspectiva. Por ejemplo, el caso de la imagen de la mujer joven y vieja, si consideramos otros caminos podremos romper su imagen inicial.

Los mapas es una relación entre los datos y la memoria. Las conexiones y ligas entre la telaraña de la memoria son los que nos indican cuándo estamos utilizando toda o una sola unidad. Por ejemplo, cuando una persona tiene el esquema de un bar, empieza a recordar a sus propietarios y lo distingue diciendo que es una cantina. Sucede lo mismo cuando a una persona se le habla sobre distinguir entre el capitalismo y socialismo. Eso nos indica las ligas



que pueden tener; sobre todo los pasos que se siguen, como la división de esquemas o la simple indiferencia sobre el tema, o sus diferencias que se realizan en un manuscrito y sobre lo que es importante para el analista. El sistema es muy complejo.

### **3.2.3 Información en y fuera de la memoria de largo plazo.**

La concepción de la memoria es muy importante, pues podemos saber que ella tiene una estructura y podemos conocer la respuesta cuando estimulamos una parte de ella y cuál puede ser el razonamiento. La repetición de una cosa o frase no garantiza el efecto del evento en una persona; la clave de transferir de la memoria del corto plazo al largo plazo es desarrollar asociaciones entre la nueva información y aquella que está disponible en la memoria. Esto depende de dos claves, lo extenso de la información que debe ser transmitida, y el nivel de proceso que se le da a la nueva información. Por ejemplo: si se trata de memorizar en un minuto los siguientes datos: pan, huevos, mantequilla, salami, maíz, sopa, lechuga, mermelada, pollo y café, la podemos realizar en la memoria de corto plazo; pero no transferirla a la de largo plazo, a pesar de estarla repitiendo una vez y otra vez, porque no corresponde a un esquema de la memoria; sin embargo, si tratamos de memorizar: jugo, cereal, leche, azúcar, tocino, huevos, pan, mantequilla, mermelada y café, su traslado de la memoria de corto plazo al largo plazo sí se da, pues existe un esquema en nuestra memoria y conocimiento, y además porque es común; es un desayuno.

El proceso de memoria es muy rico y depende de la profundidad de cómo lo realicemos; de las palabras que se dieron en el segundo ejemplo se puede preguntar: cuántas letras tiene cada palabra; mencione la letra que hace rima con las otras palabras; haga una imagen mental de cada palabra y una historia sobre cada una de ellas. El proceso es interesante y la profundidad depende de nuestra memoria de corto y largo plazo.

Hay tres caminos para aprender la información: repetición, asimilación y la nemotecnia. Por repetición, es utilizar la fuerza bruta como técnica, y es el camino menos eficiente para recordarla. Es un proceso que ayuda poco para recordar los hechos y generalmente se separa; y es el pequeño camino para la elaboración de nueva información. Asimilación, es cuando el individuo tiene algún elemento que ya aprendió; la nueva información es asimilada o se liga a ésta, y puede construir una nueva información. La nemotecnia; se usa generalmente en la secundaria, por ejemplo cuando usamos la palabra ex – ge- le- deo- nu - pen. (Se refiere a los cinco libros de la Biblia que forman el Pentateuco.). Se reúne la memoria de corto plazo que transmitió a la de largo plazo, y crea una liga entre cada palabra. Por ejemplo, podemos hacerlo

en la cocina o en el mercado, e imaginamos las cosas para ayudarnos, y nos crea la memoria; esto es más efectivo que la repetición o la asimilación, y es más fácil que se aprenda por palabras y descifrar de lo que aprendemos; recordar la primera imagen, facilita su uso y al mismo tiempo la puede dificultar.

Es evidente que los analistas emiten un juicio sobre lo que realizan, y es un producto conjunto entre la información disponible el que se da del análisis, y el dado por el análisis de la información.

La clave es la habilidad de recordar los hechos y relacionarlos con otros; pero empleando procedimientos que faciliten el juicio. Lo limitante de la información disponible es común en el trabajo de la memoria; el concepto de trabajo de la memoria es la realización retrospectiva que se efectúa; se escriben muchas notas; cuando nos ayudamos con la parte externa estamos en el camino de qué es lo que quiero utilizar. Se guardan los argumentos que son a favor y en contra, y luego se realiza una revisión de los mismos; se hace un balance para encontrar la nueva información para realizar un juicio, si lo necesitamos. Cuando nos enfrentamos a este problema debemos externar nuestro problema y escribirlo, y redactar los principales puntos que se han detectado. Un simple modelo es el de la asimilación, ya que llamamos a los diferentes datos que están dentro de nuestra memoria de largo plazo y tratamos de relacionarlos; asimismo con la nemotecnia la combinamos y la traemos cuando se necesita.

#### **3.2.4 Endurecimiento de las categorías.**

El proceso de la memoria es muy importante para los analistas, ya que deben ver de forma diferente los hechos para poder tener juicios acertados; por ejemplo cuando se hablaba de la internacional comunista, o del bloque comunista, muchas personas lo estimaban como una situación monolítica, sin ver que se tenían otros puntos de vista muy diferentes y los hechos lo han demostrado. Esto es una debilidad del análisis, pues muchas personas caen en ese problema de endurecer sus medios de información o de polarizarlos.

Los hechos que influyen para ser recordados en el archivo de la memoria influyen para el análisis futuro; sobre todo la credibilidad de la información y su importancia cuando ella es guardada en la memoria, y todo ello influye en el análisis que realizan los de inteligencia. La nueva información que se recibe; hay ocasiones que no tiene la credibilidad que se le dio en una primera instancia y se guardó en la memoria; lo anterior pasa, pues no la consideramos

como relevante y no tiene las expectativas que nosotros esperamos de ella. La memoria puede tener desventajas; sin embargo nos puede ayudar.

Comprender cómo la memoria trabaja la forma natural de su creatividad, de apertura, de nueva información para romper los mapas mentales, se resume en las nuevas ligas que se realizan en la telaraña de la memoria. Hechos, conceptos y esquemas previos pueden ser conectados débilmente, y tener repercusiones en los juicios que se emitan.

En los esquemas de la memoria, o en el ejercicio de análisis de información, debemos diferenciar la rigidez o su flexibilidad; por ejemplo, se tiene a un maestro de ajedrez que cada vez que tiene a un oponente enfrente de él puede cambiar su juego, pero las reglas siguen siendo las mismas. En cambio, un analista debe estar atento a lo que pasa a su alrededor y en el mundo; los países no son los mismos que hace 10 años, ni tampoco serán los mismos dentro de 25 años, serán diferentes; a esos cambios son a los que se debe estar atentos. Aprender un nuevo esquema requiere olvidar el anterior y siempre romper con algo se dificultad, pero ese es el reto, ver diferente a los demás para tener nueva información y procesarla para obtener un juicio mejor cada día, y proponer nuevos resultados y mejores esquemas.

### **3.2.5 Un nuevo esquema.**

Los analistas piensan cómo hacen sus juicios y buscan sus conclusiones. El juicio se realiza para llenar las brechas en sus conocimientos. Ellos se involucran en grandes saltos analíticos de lo conocido a lo incierto. El juicio es una parte de análisis inteligente, y es óptimo cuando el objetivo de inteligencia está completo con la recolección de información y el conocimiento. El objetivo buscado y llevado a la práctica siempre y por definición de la misión de la inteligencia y sus logros, incluye una considerable incertidumbre. El analista trabaja comúnmente con una ambigua e incompleta información, y con datos contradictorios. El analista en inteligencia define su función como aquel que trasciende sus límites de una incompleta información hacia el ejercicio del análisis de un juicio. Lo óptimo de la naturaleza del juicio es todavía misterioso acerca de cómo se realiza. Sin embargo es posible identificar diversas estrategias que el analista emplea en el proceso de información de cómo ellos preparan sus pasos para obtener un juicio. Ellos determinan cuándo un análisis se encuentra

en su camino y los inevitables efectos de la transformación del juicio en el proceso de análisis.

En este trabajo el término hipótesis es utilizado en un sentido libre de una explicación potencial o conclusión, que debe ser probada por la integración de la evidencia. Examinar cómo se genera y evalúa una hipótesis tiene tres principales estrategias: La aplicación teórica, de lógica situacional y su comparación. La aplicación teórica es inmersión de datos que se discuten y se explican por ellos mismos. Esta lista de análisis no es exhaustiva; otras pueden ser incluidas; por ejemplo, proyectar en ellos mismos sus necesidades psicológicas en información y lo que se tiene a la mano; pero a esta discusión no le concierne un juicio de carácter patológico o erróneo; Sin embargo, el objetivo es entender los diferentes significados y realizar un análisis muy a fondo entre lo que se espera encontrar y el campo de la complejidad de los hechos.

La lógica situacional es la forma más común de operar en el análisis de inteligencia. Los individuos se inician considerando elementos concretos de situaciones comunes; sin embargo se acompañan del análisis de casos similares y es vista y entendida en los términos de su propia lógica, pero también se compara con eventos. Es iniciar con hechos conocidos la situación que está ocurriendo, ubicar las fuerzas, trabajar en forma particular en tiempo y lugar. El analista busca identificar los antecedentes lógicos y las consecuencias del caso. El analista puede trabajar explicando el origen y las causas de una situación actual, y ver hacia adelante y estimar la evolución del futuro. La lógica situacional se enfoca hacia las relaciones de causa y efecto cuando existe un acuerdo propositivo de comportamiento y el significado de los medios y su relación. El analista identifica sus objetivos para empezar a influir sobre ellos y explicar los hechos externos o actores que creen y cuáles son los objetivos a los que pueden llegar. En particular esas fuerzas pueden ser aplicables e integrar un gran volumen y detalle de datos relevantes en cualquier situación, aunque únicamente puede ser analizado de esa forma.

La lógica situacional, como una estrategia de análisis, tiene dos principales debilidades; una es la dificultad de comprender o entender el burocrático proceso mental; por ejemplo en el caso de los líderes extranjeros, gobiernos o eventos. En el caso de los líderes, éstos tienen diferentes opciones de ver sus acciones. Los analistas pueden ver y comprender sus valores y asumir la falta de comprensión y de entendimiento sin estar dentro de su entorno e interpretando las decisiones de los líderes o sus futuras decisiones, y a menudo con una pequeña parte de especulación en la información. Siempre y frecuentemente se ve irracional el comportamiento extranjero y parece irracional y no en el sentido de nuestros mejores intereses; lo mismo se

puede aplicar a una organización; las conclusiones a menudo indican que el analista proyectó los valores de la entidad para la cual presta sus servicios y los marcos conceptuales de sus líderes; sin embargo se tiene que entender la situación lógica de los conceptos en donde acontecen.

La segunda debilidad de la lógica situacional es explotar los hechos lógicos derivados de un estudio de fenómenos similares en otros países y en otros tiempos o períodos. El nacionalismo es un problema de cientos de años, pero más en el occidente de las democracias industriales, y está considerado como elemento integrador. A pesar de eso, en los años recientes se ha incrementado, y han presionado minorías de grupos étnicos buscando su autonomía; y la pregunta a responder es ¿Por qué se ha dado ese problema en Escocia, en el sur de Francia-Córcega- en Canadá- Québec-, parte de Bélgica y España, y también en el en el tercer mundo que tiene menos estabilidad, y qué se puede espera de ellos?

El estudio de este lógico tópico es del analista que examina los hechos de una situación local en donde reconoce las situaciones políticas, económicas y sociales, basado en las relativas posiciones de poder de los grupos y la dinámica de los partidos, anticipando sus ligas y el desarrollo que pueden tener y su efecto en el futuro, y que son de interés para todas las partes. El analista quisiera identificar hacia, a dónde se dirigen esas fuerzas y determinar su eventual transformación. Es posible examinar muchos ejemplos, y describir de esta manera cuándo el estudio de los grupos separatistas se ve como un conflicto local y no como un problema étnico, de los cuales se han realizado muchos de ellos y generado diversas hipótesis concernientes a las raíces del problema, y que no han sido consideradas por los analistas. Por ejemplo, no está por demás pensar que los extensos sentimientos étnicos y su reacción pueden estar en contra de la homogeneización cultural, que está acompañada por los sistemas de comunicación masiva.

Analizando fenómenos similares, es conveniente ver los síntomas y los factores que influyen para mejor entendimiento; siempre es mejor verlo en el largo plazo. La situación lógica se puede mover en el corto plazo, y una aproximación requiere un análisis de esa perspectiva dentro del futuro.

### **3.2.6 Aplicando la teoría.**

La teoría en el término académico no es muy utilizada en la comunidad de inteligencia, pero es indiscutible en cualquier discusión analítica de un juicio. En términos populares, lo teórico es

asociado con los términos imprácticos e irrealista. Una teoría es una generalización basada en muchos ejemplos de un fenómeno; cuando se dan circunstancias y condiciones que siguen o tienen un grado de probabilidad; en otras palabras, las conclusiones son juicios que son analizados en un campo y pueden ser aplicadas en el caso específico analizado: Por ejemplo, Guatemala es un país en desarrollo en una precaria situación estratégica. Esta definición tiene implícita diferentes conclusiones: en lo militar y en el proceso político del país; los analistas tienen que entender lo implícito y explícito de los factores que normalmente se desarrollan en ese país.

Cuando en forma académica nos referimos como teoría, es una versión más explícita que el analista piensa acerca de cómo entender a los individuos, instituciones y sistemas políticos y su comportamiento. Hay ventajas y desventajas en la aplicación en el análisis de inteligencia. Una de las ventajas es la de acabar – economizar- para identificar los elementos claves del problema, ver más allá cuáles son importantes y cuáles no trascienden, y cuáles son pequeños, pero que pueden trascender en el futuro.

Considerando por ejemplo una posición teórica de introducir: un desarrollo económico y la masiva de ideas extranjeras en una sociedad feudal provoca inestabilidad. Esta proposición puede estar muy establecida. Un ejemplo clásico es Arabia Saudita; sin embargo, un punto a ponderar es que en ese momento los días de Arabia Saudita pudieran estar contados; pero un punto a tratar es el poder de la familia real Saudita. Una de las circunstancias será cuando el analista lo aplica a un problema real y establece lo que puede pasar o los escenarios a discutir.

Todavía en este ejemplo podemos ver las debilidades de la aplicación de un fenómeno político; las propuestas teóricas más frecuentes pueden caer en el marco del tiempo, con el objeto de que se pueda anticipar a lo que puede ocurrir; el problema de la Arabia Saudita se puede presentar en la eventualidad de que la monarquía pueda ser reemplazada, así como en otras condiciones externas.

El analista puede identificar cuáles son esos riesgos cuando aparecen en una sociedad feudal, teniendo en cuenta la introducción de ideas extranjeras y que pueda darse una inestabilidad política en esas sociedades feudales el objetivo es ANTICIPAR.

La teoría facilita el análisis que trasciende en los datos disponibles, pero también puede ignorar datos que evidencian lo que puede pasar en el futuro. Considerando como vía de ejemplo las proposiciones teóricas a la luz de la agitación contra el Sah de Irán en los años

70; En la primera él defendería su posición de autoritarismo usando si fuera necesaria la fuerza. En la segunda proposición un juego autoritario complementaria esto, utilizando los efectivos militares contra la opinión popular y la agitación pero muy pocas de estas posibilidades podrían aplicarse a finales de los 70s. Ellos, los especialistas prejuzgaban las oportunidades que tenía el Sah de retener el trono. Muchos y sino todos veían que el Sah perdería su fuerza y el control.

La persistencia de esas suposiciones era fácil de entender en términos psicológicos. Cuando se carece de evidencia y es confusa. Los analistas evalúan las hipótesis aplicando su conocimiento concerniente al sistema político y su comportamiento. La evidencia de que el Sah quebrara a los disidentes fue ambigua pero el monarca fue autoritario y en ciertos regímenes autoritarios se asumen criterios definidos. Esos criterios son tomados en las características de un gobierno autoritario per se. Los analistas veían dos propuestas: si ellos tomaban más evidencia veían más ambigüedad y esto justificaba su confianza en el futuro de su análisis.

### **3.2.7 Más información.**

La palabra información se utiliza en este documento como la totalidad de material que tiene a su disposición el analista para realizar su trabajo sobre el evento que tiene en sus manos. Entre los analistas la llave está en la búsqueda de información y se encuentra entre todos los eventos que pueden llevarlos a descartar cual es el que pertenece al evento que se está analizando, generalmente tienen un mínimo necesario para realizar sus juicios; sin embargo cuando obtienen más información esta se transforma en confidencial y en algunos casos más que confidencial. En la experiencia de los analistas uno de sus problemas es el desconocimiento del tipo de información que deben utilizar y mucha de ella se determina por los factores más importantes que están investigando y utilizan mucho menos de la información que está a su alcance en la mayor parte de los casos.

En diversas ocasiones la información adicional, puede ser contradictoria a lo que ellos están buscando y en ocasiones tienen que pensar en que información es de gran valor en la actualidad y de aquella que podría tener gran influencia en sus decisiones. Deben incluir el detalle de las variables que están en tiempo para su análisis, el valor dado a cada variable debe estar bien establecido y la información concerniente a las variables debe ser muy bien relatada y comparada con otras. Uno de los factores que debe ser excluido es el del presentimiento, ya que puede modificar sensiblemente el juicio de los analistas, ellos deben apegarse a los sucesos que se realizan dentro y fuera del evento a analizar e identificar las

alternativas del modelo. El analista debe de identificar muy claramente el marco de referencia y sus posibles interpretaciones; también debe estar atento a la experiencia en campo, es importante, ya que es más sencillo pensar en el escritorio y no salir a compartir su investigación con otros y enfrentarse a su decisión.

Es común que varios revisen su trabajo para encontrar si realmente su juicio está dentro de una realidad, y generalmente esas personas que revisan nunca han visto o tenido referencia sobre el evento que se ha analizado. Se debe estar en sentido figurado, frente a un espejo; y decir que pasa en la oficina de inteligencia de un estado con el mismo problema; que harían, cómo lo harían y si son varios preguntarse cuál es su punto de convergencia y de no concordancia entre ellos; para obtener un grado de confiabilidad importante en su juicio e informar a los interesados a fin de tener un juicio muy objetivo y el más cercano a la actualidad y a las futuras perspectivas del evento.

Los analistas representa la riqueza más importante en los centros de creación de inteligencia su importancia es indudable para la toma de mejores decisiones y en la mayoría de ellos su selección y reclutamiento debe realizarse con especial atención. En diversas sociedades los analistas tienen un lugar especial en las organizaciones y en su medio entorno, son reclutados de las más famosas universidades y siempre con la idea de tener a los mejores individuos en cada materia, sea esta de matemáticas, física, química, sistemas, historia, etc. Las condiciones de su desarrollo personal van ligadas a una muy diversa clase de estímulos y su evolución es permanente; desde luego su retiro o dejar de prestar sus servicios se ve recompensada por el trabajo desarrollado.

### **3.2.8 Control de la inteligencia.**

La información que es indispensable para los centros de inteligencia y con relación a las leyes, principios, valores y cultura de una sociedad representan el conjunto de disyuntivas de un gobierno. Los centros de inteligencia realizan sus funciones de acuerdo a las necesidades de cada país y sus actividades en muchas ocasiones se consideran confidenciales o secretas, ajenas “a la sociedad” y alejadas del control. En la actualidad, la sociedad reclama, la transparencia de esas actividades; el secreto se mira con malos ojos y en diversas ocasiones, los centros, no responden de sus acciones ante la ley y la sociedad. Encontrar el equilibrio entre las diferentes actividades que se realizan es un verdadero dilema, controlar a los centros representa una gran tarea; sin embargo un balance entre esos aspectos es básico ya que una



información mal procesada llevaría a un gobierno a una toma de decisiones adversas y de graves consecuencias.

La sociedad debe preguntar ¿Para tener una democracia y avanzar en sus políticas públicas; sus principios, valores y cultura son ajenos a la creación de inteligencia? La respuesta, en este trabajo es no, debemos de controlar a los organismos encargados de crear inteligencia y salvaguardar los intereses de la sociedad.

Es conveniente mencionar que significa "CONTROL", el diccionario de la lengua española manifiesta que proviene del francés le contrôle, y es inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia. Desde luego si se toma en cuenta que es una actividad del gobierno, electo en forma democrática, los centros deben estar sujetos a las leyes y sus actividades dirigidas hacia el interés público y por lo tanto la creación de inteligencia debe aplicarse bajo un control formal.

Existen diversos cuestionamientos que son necesarios realizar, para saber que debemos controlar en los centros de inteligencia, como ¿Qué es lo que se controla y por qué es necesario controlar esta actividad? ¿Cuáles son los objetivos del control?, El solo planteamiento implica aceptar que es necesaria esta actividad para cualquier sociedad moderna. Su actividad no evoca grandes temas publicitarios para un gobierno, se debe ser sensible en sus logros, dentro de un país que busca su democracia y de igual forma no debe implicar riesgos para los individuos ni tampoco coartar las libertades individuales; asimismo se deben tomar en cuenta que los recursos utilizados provienen de la sociedad y por lo tanto su forma de rendir cuentas debe ser transparente.

### **3.2.8.1 ¿Qué es lo que se controla?**

Para saber que debemos controlar, iniciaré con el medio ambiente del evento a analizar, los hechos que se relacionan (actividades), la información que se tiene en su conjunto (conocimiento), el flujo de datos provenientes de individuos, entidades, sectores, su contexto, la forma de usar los conceptos señalados para analizarlos y alcanzar el objetivo planteado (organización). Una vez alcanzado su objetivo este debe incorporarse, en su caso, a los intereses de seguridad nacional y contrarrestar aquellas actividades que van en contra del desarrollo de una sociedad. La creación de inteligencia no sólo se enfoca a la parte militar, ella se especializa y compete a diversos campos que van desde la política, económico, social, ambiental, cultural, salud, el tecnológico y aquellos que en su calidad de externos deterioran

en forma significativa a su población como el narcotráfico, la corrupción, el lavado de dinero, secuestro, etc.

Debo de hacer hincapié en un aspecto que es de suma importancia la revolución de la información, factor individual considerado más importante entre los que hoy inciden; destacando el surgimiento de amenazas étnico-religiosas, económicas, de competitividad geopolítica, los conflictos locales- el surgimiento de nuevos actores; organizaciones no gubernamentales, actores no estatales. Estos aspectos constituyen desafíos a resolver por la actividad de inteligencia, que también inciden en el control.

La inteligencia involucra el uso del secreto de fuentes y métodos; el empleo de medios técnicos con aptitud de penetrar virtualmente en todos los aspectos de la privacidad de las personas. Este uso de la información, nos lleva a determinar también, que es necesario el control y en la contrainteligencia o de operaciones especiales diseñadas para hacer más eficaz y cruzar la información generada.

### **3.2.8.2 ¿Control de la actividad de inteligencia?**

El aspecto legal debe de cubrirse en todo su concepto y es uno de los principales objetivos; aunado a la eficacia y eficiencia. Sin lugar a dudas esta actividad debe ser clara en los preceptos constitucionales y por consiguiente los recursos aprobados para realizar esta actividad sean congruentes con los resultados esperados. Podría especularse que en estos centros de creación de inteligencia, los conceptos antes señalados no representan una realidad para la calificación que da la sociedad; a pesar de ello, su actividad debe evaluarse constantemente en beneficio de la comunidad.

Menciona Luis Somoza en su exposición en Washington D.C. en el Centro de Investigación de Estudios de Defensa y Seguridad, este tipo de centros por su propia característica ejerce un control político no partidista, que influye en las acciones gubernamentales y en el logro de los planes de gobierno; también existe un control profesional que ejerce el titular del organismo de inteligencia respecto del comportamiento de sus subordinados y sobre todo de la legalidad de sus acciones y no menos importante un control externo, que corresponde al Legislativo y Judicial, para ejercerlo con prudencia, objetividad, independencia y reservado; así como el del Ombudsman en derechos humanos

Se puede mencionar que la existencia de controles es de suma importancia para salvaguardar, las fuentes de información, la información per se, la seguridad de sus integrantes

y en muchos casos de los familiares, los sistemas empleados, su tecnología, la asignación de funciones y el manejo de la información. Abundando en los tipos de controles también se debe verificar tanto la legitimidad como la eficacia en la actividad de inteligencia, procurando influir permanentemente en el sentido de los cambios deseados, efectuando recomendaciones y finalmente, un control sobre aquellas acciones de los organismos de inteligencia que afectan la privacidad de los habitantes.

En conclusión uno de los puntos de más controversia que tienen los dirigentes, es el de realizar sus actividades dentro del marco legal. Para analizar algún evento se requiere de la solicitud de carácter gubernamental, un anónimo, un particular inconforme con actividades realizadas por los mismos integrantes de esas organizaciones; asimismo de los diversos acontecimientos que suceden en la comunidad y sobre todo de la filosofía de prevenir algún acontecimiento que lesione a la sociedad. Estos organismos se deben regir por las normas constitucionales en sus actividades de carácter interno y en lo referente al exterior por el control que tenga el Poder Ejecutivo y Legislativo y bajo la vigilancia estrecha de los responsables.

## Capítulo Cuarto: Centros de inteligencia

### 4.1 Centros de inteligencia

Los Gobiernos han desarrollado durante su evolución organismos que les permiten enfrentar “los peligros contra su seguridad y comunidad”. Esta clase de organizaciones representan los más diversos intereses en cualquier sociedad. Su evolución y desarrollo van dirigidos a salvaguardar a la “SOCIEDAD”, y su actuación en el transcurso de los años ha sido parcialmente aceptada. Sus fines en diversas ocasiones han sido perversos; en este apartado señalaré brevemente los más representativos y mencionaré algunos ejemplos que nos dan una mejor idea de cómo realizan sus actividades.

#### 4.1.1 Estados Unidos de Norteamérica.

El país más poderoso en la actualidad es nuestro vecino del norte; asegurar sus intereses económicos ha sido, después de los eventos del 11 de septiembre, la causa de que sus conceptos de seguridad hayan cambiado. En párrafos subsecuentes mencionaré el organismo de inteligencia que desarrolla tecnología de avanzada, la “National Agency Security”. (N.S.A).

Los múltiples organismos de investigación e inteligencia, como la Agencia Central de Inteligencia (C.I.A.), la Oficina Federal de Investigaciones (F.B.I.) y la Agencia de Seguridad Nacional (N.S.A.) desarrollan alta tecnología en el procesamiento de información, comunicación y análisis.

Durante la segunda guerra mundial el estudio de los códigos permitió a los Estados Unidos de Norteamérica descifrar los mensajes del Ejército Japonés relativos a la invasión de la isla de Midway ; en la actualidad el avance tecnológico , de acuerdo con la N.S.A., **contribuye a estar un paso adelante de sus enemigos.**

Afirma la N.S.A que la tecnología cada día está más orientada a proteger la información, y representa un verdadero reto, sobre todo para asegurarla, clasificarla y archivarla en los equipos del gobierno. De igual forma su personal tiene que garantizar que los sistemas sean impenetrables; tanto al más alto nivel gubernamental, como al del soldado en el campo de batalla.

La agencia se caracteriza por ser la líder en el mundo de programas en investigación y desarrollo de criptografía a gran escala, así como en el campo de los semiconductores. Es una organización líder en su rama. La agencia tiene en sus recursos humanos un buen número

de matemáticos estadounidenses y extranjeros. Ellos contribuyen directamente al diseño de sistemas para proteger la integridad de la información de su país, e investigar las debilidades de los sistemas y códigos de sus adversarios.

En un mundo donde la tecnología avanza y sufre cambios, uno de los elementos que debe estar actualizado es el del recurso humano; en la agencia está ubicado en la primera prioridad, y su escuela capacita y actualiza a sus empleados, dando énfasis en la criptografía. Y realiza cursos para todo el personal del Departamento de la Defensa. Asimismo realiza una selección de estudiantes en las más prestigiadas universidades americanas y en los diferentes planteles del Ejército Americano. Sus integrantes son civiles y militares con especialidades que van desde ingenieros, físicos, matemáticos, lingüistas, científicos en computación, relaciones culturales, oficiales de seguridad etc.

La misión de la agencia es tener la capacidad de entender el secreto de las comunicaciones de sus adversarios extranjeros para proteger las comunicaciones de Estados Unidos y darle la capacidad a su país de ser único en este campo. Ella debe dar soluciones, productos y servicios en resguardo de la información, y proveer operaciones defensivas para asegurar la estructura crítica de información y los intereses de la seguridad nacional de nuestro vecino del norte. La agencia tiene como misión unificar, organizar y controlar todos los desarrollos relativos a códigos que se procesen en los Estados Unidos de Norteamérica, y está autorizada a producirlos de acuerdo con los objetivos, requerimientos y prioridades que autorice su consejo.

La Visión de la agencia es: Inteligencia e información se complementan. **La inteligencia permite estar sobre los adversarios.** Asegurar la información permite tener ventajas sobre los demás; el conjunto de estas afirmaciones tiene un sencillo objetivo, tener superioridad en la información para los Estados Unidos y sus aliados.

La Agencia de seguridad Nacional, en su rama de criptografía, es la mejor del mundo; ella realiza todos sus esfuerzos para proveer y proveer la información desde el campo de batalla hasta la Casa Blanca. Se aseguran los sistemas de información y provee datos de inteligencia de las naciones adversarias. La Agencia trabaja muy de cerca con sus clientes para comprender sus requerimientos, a fin de entregar productos que excedan las expectativas de sus clientes. Se señalan entre sus objetivos:

1. Entregar datos de inteligencia e información para asegurar la seguridad nacional bajo cualquier circunstancia.
2. Mejorar radicalmente la producción y protección de la información.
3. Exaltar la fuerza de trabajo para lograr los retos en la criptografía.
4. Crear e integrar grandes negocios en la empresa.

En una forma muy clara señala cuáles son las obligaciones de su personal, y hace referencia **muy precisa sobre sus valores**, los cuales citamos: “Integridad y honor. Respeto a la ley. Lealtad y Compromiso. Apertura y Respeto. Equipo y Colaboración. Aprendizaje Continuo y Servicio.”

Bajo estos conceptos trabaja la Agencia de Seguridad Nacional; asimismo menciono algunos de los ideales que forman parte de su filosofía: “vivimos en un mundo globalizado, la nueva información y tecnología se mueven a la velocidad de la luz, compartimos nuestra información a través del país y a una velocidad jamás imaginada, estamos dedicados a proveer información para asegurar soluciones y cuidar que esté segura y protegida de los posibles daños a la seguridad nacional.”

Entre los trabajos que más prioridad tienen en la Agencia están: detectar, realizar reportes y responder ante las amenazas cibernéticas, elaborando códigos criptográficos para asegurar el paso de la información entre los sistemas, y tomar las medidas necesarias para evitar la intromisión en el esquema de una invasión global en la información. Construyendo esquemas de seguridad en video; audio de equipo en comunicaciones, proveyendo soluciones microelectrónicas ya probadas; así como verificar que el software y hardware comercial no vayan en contra de los intereses nacionales del país, y sobre todo que el recurso humano aporte conocimiento al estado, a la industria y a la academia.

Los grandes retos de las comunicaciones hoy en día de la N.S.A, en un medio ambiente de cambios constantes, hacen que la comunidad de inteligencia tenga más atención, y sobre todo proporcione medios más tangibles para su seguridad. Uno de los elementos al que se le da mayor prioridad en la agencia es al recurso humano, ya que ha sido clave en el desarrollo de nuevas tecnologías, a fin de mantener a su País en ventaja y hacer respetar sus intereses.

La gran variedad de comunicación electrónica y de idiomas que se utilizan en las telecomunicaciones, hacen que la agencia tenga especial atención en sus integrantes a

propósito de su aprendizaje, y buena parte de sus éxitos se debe a eso; asimismo a sus matemáticos, ingenieros y analistas. **La selección de su personal se realiza con gran escrupulosidad y siempre integrándolos a aquellos que manejan lo último en tecnología y manteniendo como premisas fundamentales que sus resultados tienen como fin defender la democracia, salvar vidas y promover los valores del pueblo americano.**

Para la N.S.A. la educación, la capacitación y el entrenamiento de sus recursos humanos tiene como finalidad hacer frente a las amenazas contra los valores del pueblo americano, y los preparan para enfrentarlas en el momento y prever las acciones que puedan tomar sus adversarios, a fin de anticiparse e introducir nuevas tecnologías en seguridad.

Citaré algunos de los eventos en los cuales la N.S.A ha intervenido y relata su forma de actuación; para este trabajo solamente mencionaré los pasos que siguen sin emitir algún juicio de sí estos fueron buenos, regulares o malos; exclusivamente se describen:

- ❖ Uno de los eventos que fue importante para la N.S.A. fue el famoso telegrama Zimmermann durante la Primera Guerra Mundial, en el cual se solicitaba por parte de Alemania a México su intervención, prometiendo el Gobierno Alemán la devolución de los territorios de Texas, Nuevo México y Arizona. El Telegrama enviado de Alemania al Embajador Alemán en Washington fue descifrado por los especialistas ingleses; sin embargo los E.U.A tenían la sospecha de que el documento fuera una invención Inglesa, a fin de que los americanos intervinieran en el conflicto armado. El mensaje fue enviado de Washington a México, y en presencia del Embajador de Estados Unidos fue descifrado; este simple mensaje cambió el rumbo de la Primera Guerra Mundial.
- ❖ Cuba y la crisis de los misiles. Sin lugar a dudas uno de los momentos más difíciles que se han vivido después de la segunda Guerra Mundial fue la crisis cubana; a continuación presento algunos detalles de lo que la Agencia detectó; se menciona como ejemplo, el resultado se conoce, pero su detalle es importante manejarlo en relación al grupo de analistas que lo realizaron, y sobre todo el tipo de organización que tiene bajo su responsabilidad dar la información necesaria para la toma de decisiones. La crisis de los misiles cubanos en 1962 fue uno de los eventos que cambió las posiciones de la guerra fría entre los Estados Unidos y la Unión Soviética, motivo por el cual estuvieron a minutos de iniciar un enfrentamiento nuclear; sin embargo los dos países empezaron a buscar en particular prevenir la utilización de armas nucleares. En octubre de 1960 el sistema de defensa cubano estaba completo y utilizaba en su

totalidad los procedimientos rusos del sistema de batalla. Los rusos tenían puntos de verificación y estaban listos para realizar operaciones. La C.I.A. vuela un U-2 y regresa sin percances; pero el 25 de octubre otro U-2 fue derribado. “Como se aprecia, tanto una parte como la otra realizaron sus análisis y cada una mantuvo su firme convicción de contrarrestar los efectos y comprobar cuál era el más efectivo. El principal aprendizaje que tuvieron las dos potencias fue el control de armas por parte de ellas, en relación a los otros países y a las posibles consecuencias.

#### **4.1.2. CANADA.**

A fin de encontrar un marco cercano a nuestro país tocaremos inicialmente Canadá; un socio que tenemos no tan lejos como se puede ver en un mapa. Canadá se define como uno de los países más seguros del mundo; tiene los más bajos índices de crímenes y violencia, las mejores relaciones con su vecino y una buena imagen en la comunidad internacional.

De igual forma, para ellos seguridad e inteligencia es primordial; los canadienses están preocupados por los grupos e individuos que tratan de afectar su seguridad y que tienen un impacto en el desarrollo económico e individual; entre ellos se encuentran los pertenecientes al crimen organizado, la introducción y venta de drogas, los círculos de prostitución, el robo de tarjetas de crédito, el contrabando de personas, el terrorismo, las operaciones de lavado de dinero, e individuos que han cometido crímenes fuera de Canadá y que puedan estar en el país.

El Gobierno de Canadá tiene especial atención en el personal que se dedica a hacer frente a estas actividades; de igual forma en sus diplomáticos que sirven en otros países y en sus empresarios en el extranjero; le preocupan a las autoridades que sus nacionales pueden ser capturados por grupos terroristas en sus viajes al extranjero.

Sus autoridades manifiestan que tienen la responsabilidad de supervisar los intereses del Canadá y de los Canadienses, y la obligación de contribuir en el ámbito internacional contra el crimen organizado, terrorismo, y la proliferación de armas. La seguridad y los grupos de inteligencia en Canadá son claves en el esfuerzo para proteger los bienes del Canadá y de los canadienses, y de esta forma tener una mayor seguridad pública, y por ende en su aspecto internacional.



Una de las preguntas que se realiza en este contexto es: ¿Qué hacen los grupos de inteligencia?

- ❖ Analizan el crecimiento o disminución de las posibles amenazas que pueda tener la sociedad.
- ❖ Aconsejan y fundamentan sus puntos de vista a las autoridades.
- ❖ Realizan actividades de prevención y hacen valer sus acciones.
- ❖ Como valor agregado toman decisiones e implantan políticas en todos los campos que son de interés para Canadá, relativos a relaciones exteriores, defensa, economía y seguridad nacional.
- ❖ El personal que desarrolla labores de inteligencia apoya a sus autoridades en diversas formas para producir inteligencia día a día en operaciones de largo alcance para la toma de decisiones. Muchos de ellos son especialistas en determinados países, en su cultura, política e idioma. Otros son especialistas en diversas tecnologías, y son pares con otros expertos internacionales dedicados al estudio del crimen organizado. Constituyen un activo muy importante para Canadá y los canadienses.
- ❖ Sus actividades alcanzan eventos internacionales, el desarrollo de la política interna, la labor legislativa; en otros sectores contribuyen a obtener eficiencia en su operación. Su información tiene la característica de ser secreta, y su posibilidad de consulta no es posible.
- ❖ Realizan investigaciones para detectar las posibles amenazas y toma decisiones para disuadirlas.
- ❖ Tienen cooperación con sus territorios, departamentos y sector privado para proteger su infraestructura e información. Esta última proviene de diferentes fuentes, que incluyen a gobiernos extranjeros, universidades, personas de la academia, Internet, etc.
- ❖ Su colaboración es importante para el Grupo de los 8 en materia de crimen organizado y terrorismo.

Las anteriores actividades se pueden sintetizar en el concepto de producir inteligencia.

Es importante mencionar que el Primer Ministro y su Gabinete deben considerar como prioridad la seguridad e integridad del país. Su Primer Ministro dicta las políticas sobre la seguridad a los grupos de inteligencia; de igual forma su gabinete es responsable, en su área, de la seguridad e inteligencia. Cada uno de ellos establece sus prioridades y sus decisiones son evaluadas en las reuniones presididas por el Primer Ministro.

En Canadá existen diferentes grupos, y sus responsabilidades están definidas; trabajan independientemente y en forma conjunta para salvaguardar la integridad o soberanía del estado canadiense. La vocación de algunas de ellas es exclusivamente de inteligencia, y otras de seguridad; asimismo tienen participación en algunos sectores de la sociedad de acuerdo con sus leyes y reglamentos.

Para el desarrollo de esta responsabilidad, en Canadá se tiene la figura de The Solicitor General o Procurador General, el cual tiene cuatro organismos, que son: Correctional Service Canada, the National Parole Board, the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and the Canadian Security Intelligence Service (CSIS). La RCMP y la CSIS son los miembros claves. El Procurador da la guía para el desarrollo de las actividades de los cuatro organismos, y de igual forma trabaja en conjunto con sus contrapartes al interior; participa en las discusiones internacionales sobre las políticas de seguridad, y es responsable de los planes de antiterrorismo y seguridad.

La Real Policía Montada de Canadá desarrolla actividades a nivel nacional; participa en las acciones para guardar la paz, y es líder en áreas de la medicina forense e inteligencia; recopila información, y apoya en el análisis de las investigaciones criminales. En la segunda guerra mundial fue responsable de la Seguridad Nacional y dio pauta para la creación de la CSIS en 1984.

En la actualidad tiene como su prioridad la responsabilidad de investigar los actos de terrorismo y espionaje así como los delitos contra la seguridad; asimismo la protección de los Embajadores acreditados, del Primer Ministro, de visitantes extranjeros y Jefes de Estado. Se incluyen en sus responsabilidades las investigaciones del crimen organizado, los delitos de tecnología de punta y la inmigración ilegal.

El Servicio de Seguridad e Inteligencia Canadiense es un organismo de asuntos internos; su responsabilidad está circunscrita a la investigación, análisis, asesoría a todos los Departamentos (Estados.) y agencias en sus actividades, e interviene cuando se estima que existe una amenaza contra la seguridad nacional; entre otras acciones puede realizar investigaciones de violencia política y terrorismo; por ejemplo: en amenazas de bombas, asesinatos por causas políticas, secuestros, espionaje en actividades económicas, militares, científicas, y de igual forma en actividades privadas que son clave para su desarrollo, como transporte, comunicaciones e instalaciones eléctricas, finanzas, o comunidades indígenas.

La CSIS tiene bajo su responsabilidad la supervisión de todos los inmigrantes y refugiados, y apoya con su información a requerimiento del Ministro de la Defensa y el de Relaciones Exteriores. Reporta anualmente al Parlamento; sus atribuciones y métodos de investigación están dirigidos para asegurar la seguridad interna y respetar los derechos y libertades de los Canadienses. Este organismo tiene dos mecanismos de supervisión, el primero lo constituye el Comité de Revisión en Seguridad e Inteligencia, y el segundo el Inspector General o de Asuntos Internos.

A fin de tener un amplio panorama del concepto de seguridad, es importante mencionar los relativos al departamento de Defensa del Canadá. Como país desarrollado, las fuerzas canadienses necesitan informes en tiempo sobre inteligencia, relativos a operaciones que se realicen fuera de su territorio en acciones de “Salvaguardar la Paz” y en situaciones de guerra. El Gabinete canadiense necesita información confiable con características técnicas y científicas, La Defensa Nacional informa en todo momento los eventos que se desarrollan en el extranjero y que pueden afectar al Canadá. Las fuerzas canadienses mantienen un estado de alerta permanente contra los actos de violencia, y están preparadas contra la eventualidad terrorista.

La existencia del Comité de Seguridad en Comunicaciones tiene actividades claves, las cuales consisten en proveer información sobre el desarrollo de inteligencia en el extranjero mediante su recopilación y análisis, que se capta por la radio extranjera, radar u otras señales de carácter electrónico, y asimismo esa información ayuda a Canadá a evitar su manipulación y que se exponga al sabotaje y destrucción.

Es evidente para ellos que el movimiento global de la información no tiene precedente y cambia con gran rapidez apoyada en complejas tecnologías; sin embargo la utilización de la Criptología o ciencia de esconder o disfrazar información es un elemento muy importante y desarrollado por los expertos de Canadá, que trabajan en dos vías la; primera descifrando códigos, y la segunda escondiendo su información. EL Director del organismo reporta al Ministro de la Defensa Nacional en su parte administrativa y al Consejero de Seguridad e Inteligencia en su carácter técnico- científico.

Para Canadá sus recursos naturales son importantes; de igual forma sus acciones para intervenir cuando existen desastres naturales o provocados; preocupados por estos eventos, se crea en el Ministerio de la Defensa Nacional el área de Protección de Infraestructura Básica en

dos campos, en lo físico y en la cibernética, puntualizando en problemas de guerra, crimen organizado y sabotaje.

A todas las áreas de inteligencia de Canadá se les realiza Auditoría, y rinden cuentas de sus actividades ante el Parlamento Canadiense. Independientemente de que estén autorizadas para iniciar investigaciones, recopilar información, y utilizar la tecnología que se requiera en la protección de los intereses del país. La Suprema Corte tiene entre sus atribuciones imponer condiciones sobre la forma de realizar las investigaciones.

Los controles establecidos para verificar que los grupos de inteligencia respeten las leyes, los derechos humanos, la privacidad de la información del Canadá y de los Canadienses son importantes, y sobre todo el concepto de accountability; sin embargo, en su futuro se pregunta ¿cómo pueden seguir dando seguridad a su país y a sus ciudadanos?

Los canadienses consideran que la seguridad pública es de alta prioridad; al inicio de este siglo XXI los grupos de inteligencia son los que tienen bajo su responsabilidad contribuir a prevenir cualquier eventualidad que pueda modificar su seguridad. Los principales desafíos son: identificar los posibles espías del extranjero que operan en Canadá, y modificar las leyes sobre los delitos de drogas, ¿Cómo prevenir acciones de sus adversarios cuando ellos utilizan las más avanzadas tecnologías en la realización de sus crímenes? ¿Cómo evitar que eludan las leyes? ¿Cómo los grupos de inteligencia pueden realizar mejor su trabajo con integrantes de otros países en un mundo global y exista cooperación en el manejo de la información? ¿Cómo defender al Canadá en su infraestructura básica de los riesgos que representa el incremento del uso de tecnología de punta y su interdependencia? Canadá sigue investigando y creando inteligencia; buscando respuestas para contestar a todas las preguntas, y ser uno de los países más seguros de la comunidad internacional.

Es conveniente mencionar que algunas de las entidades que se dedican a la inteligencia en diversos países, y que a continuación describiré en forma sucinta, son importantes para el equilibrio de las regiones en las cuales se realizan sus actividades:

#### **4.1.3. ISRAEL**

Ha-Mossad le-Modiin ule-Tafkidim Meyuhadim MOSSAD Instituto de Inteligencia y Acciones Especiales.

El MOSSAD ha demostrado por su eficacia ser uno de los mejores servicios de inteligencia del mundo; formado de 1000 a 1500 personas tiene su sede en Tel Aviv; es uno de los más activos y menos dados a contemplaciones en servicios de inteligencia; se estructura en:

1. Departamento de Recolección de información mediante las estaciones repartidas por todo el mundo, ya sea a través de sus embajadas, empresas tapaderas o agentes individuales.

2. Departamento de Relaciones Políticas, enlaces con otros servicios de inteligencia; también de aquellos países que oficialmente no mantienen relaciones con Israel.

3. División Especial de Operaciones, conocido también como Metsada, para eliminar potenciales enemigos, sabotajes, acciones paramilitares, guerra psicológica; el control de líderes palestinos por medio de teléfonos móviles explosivos, etc.

4. Departamento de Guerra Psicológica, propaganda, contra-información, causar desánimo al enemigo.

- Departamento de Recursos, responsable del análisis de la información y la producción de inteligencia; se divide en 15 secciones geográficas, también del estudio del armamento, en especial del nuclear.

5. Departamento de Tecnología, encargado de suministrar las tecnologías necesarias para la ejecución de las misiones del MOSSAD y el funcionamiento del servicio y de comunicaciones.

Sherut ha-Bitachon ha-Klali SHIN BET, Servicio General de Seguridad, encargado de la contrainteligencia y de la seguridad interior, se divide en tres departamentos:

1. Departamento de Asuntos Árabes, principalmente dedicado a la lucha contra el terrorismo; ámbito en el que se coordina con la inteligencia militar; identifica y señala terroristas. Dispone de destacamentos de operaciones para acciones encubiertas contra Hamas.

2. Departamento de Asuntos no Árabes; el Contraespionaje es su función principal; control de las actividades de los servicios extranjeros en Israel; vigilancia de embajadas y representaciones diplomáticas, e incluso sobre inmigrantes que puedan resultar sospechosos; dispone de varias secciones divididas en áreas geográficas.

3. Departamento de Protección y Seguridad, con la misión de proteger al gobierno, sus instalaciones, embajadas e infraestructuras vitales: industrias militares, científicas, líneas aéreas nacionales.

### **Agaf ha-Modi'in AMAN Inteligencia Militar**

Proporciona al gobierno, informes diarios de estimaciones de riesgos, estudios sobre la capacidad del armamento de la zona, interceptación de las comunicaciones, inteligencia electrónica y monitorización de actividades.

#### **4.1.4. MEXICO**

##### **CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL, Ley de seguridad nacional.**

**ARTÍCULO 18.-** El Centro de Investigación y Seguridad Nacional es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, con autonomía técnica, operativa y de gasto, adscrito directamente al Titular de dicha Secretaría.

**ARTÍCULO 19.-** Son atribuciones del Centro:

- I. Operar tareas de inteligencia como parte del sistema de seguridad nacional que contribuyan a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano, a dar sustento a la gobernabilidad y a fortalecer el Estado de Derecho;
- II. Procesar la información que generen sus operaciones, determinar su tendencia, valor, significado e interpretación específica, y formular las conclusiones que se deriven de las evaluaciones correspondientes, con el propósito de salvaguardar la seguridad del país;
- III. Preparar estudios de carácter político, económico, social y demás que se relacionen con sus atribuciones, así como aquellos que sean necesarios para alertar sobre los riesgos y amenazas a la Seguridad Nacional;
- IV. Elaborar los lineamientos generales del plan estratégico y la Agenda Nacional de Riesgos;
- V. Proponer medidas de prevención, disuasión, contención y desactivación de riesgos y amenazas que pretendan vulnerar el territorio, la soberanía, las instituciones nacionales, la gobernabilidad democrática o el Estado de Derecho;
- VI. Establecer cooperación interinstitucional con las diversas dependencias de la Administración Pública Federal, autoridades federales, de las entidades federativas y municipales o delegacionales, en estricto apego a sus respectivos ámbitos de competencia con la finalidad de coadyuvar en la preservación de la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano;
- VII. Proponer al Consejo el establecimiento de sistemas de cooperación internacional, con el objeto de identificar posibles riesgos y amenazas a la soberanía y seguridad nacionales;
- VIII. Adquirir, administrar y desarrollar tecnología especializada para la investigación y difusión confiable de las comunicaciones del Gobierno Federal en materia de Seguridad Nacional, así como para la protección de esas comunicaciones y de la información que posea;

**IX.** Operar la tecnología de comunicaciones especializadas, en cumplimiento de las atribuciones que tiene encomendadas o en apoyo de las instancias de gobierno que le solicite el Consejo;

**X.** Prestar auxilio técnico a cualquiera de las instancias de gobierno representadas en el Consejo, conforme a los acuerdos que se adopten en su seno, y

**XI.** Las demás que le confieran otras disposiciones jurídicas aplicables o le señale, en el ámbito de su competencia.

#### **4.1.5 CUBA.**

### **MINISTERIO DEL INTERIOR**

#### ❖ Dirección General de Inteligencia DGI

La DGI es el servicio de inteligencia exterior cubano; está integrada en el Ministerio del Interior (MININT) bajo la forma de un vice ministerio, y dirigida por un viceministro jefe; se divide en direcciones que a su vez se estructuran en departamentos; por ejemplo el departamento M-1 es el encargado de la inteligencia contra los Estados Unidos; cada departamento se divide a su vez en secciones; en el M-1, la Sección I es la encargada de actuar contra las instituciones de gobierno norteamericanas (Casa Blanca, Congreso, Senado); la Sección II contra los organismos de seguridad y Defensa (FBI, CIA); el departamento M-VI se dedica al espionaje industrial.

La DGI cuenta con tres áreas de operaciones: la primera es inteligencia política y económica (se divide en Europa Occidental, Europa del Este, África-Asia, Norteamérica y Latinoamérica). La segunda contrainteligencia exterior (lucha contra la inteligencia extranjera y la vigilancia de los exiliados) e inteligencia militar es la tercera, que da apoyo a estas áreas, e incluye una división de apoyo técnico, otra de información y otra de preparación.

Se desconoce el personal que integra la DGI y su presupuesto total; el Departamento M-1 tiene cerca de 100 oficiales desplegados en Estados Unidos, a los que hay que sumar los informantes o colaboradores, y cuenta con un presupuesto de 10 millones de dólares, más el dedicado a operaciones especiales.

Su principal fuente es HUMINT; se despliega a través de diplomáticos o instituciones como la agencia Cubana de prensa, las aerolíneas cubanas, el Instituto de cooperación y Amistad con los Pueblos ICAP, y otras compañías.

Dirección General de Contrainteligencia DGCI

La DGCI, es la encargada de la seguridad interior: contraespionaje de servicios extranjeros, lucha contra la disidencia o movimientos anti-régimen, y lucha contra la corrupción; está integrada en el ministerio del interior bajo la forma de un viceministerio.

Directorio: Departamento de Cifras.

Organismo del MININT: Es el encargado de desarrollar los medios de cifrado que utiliza la seguridad del estado, las fuerzas armadas y el ministerio de asuntos exteriores cubano, para garantizar la seguridad de las comunicaciones y formar al personal en esta materia.

Dirección de Seguridad del Estado

Bajo dependencia directa del número 2 del MININT: el viceministro primero del ministerio del interior; la 5ª dirección es la encargada de actuar en el exterior, es el organismo más secreto de los que componen la inteligencia cubana.

Departamento de COMONES

Organismo también dependiente del viceministro primero del MININT, el Departamento de COMONES (o departamento de comunicaciones), es el encargado de gestionar la red de comunicaciones propia del ministerio del interior así como sus transmisiones; es el encargado de instalar los sistemas de comunicaciones en embajadas, consulados, residentes y compañías extranjeras; asimismo intercepta comunicaciones por orden de la Contra inteligencia.

❖ Fuerzas Armadas Revolucionarias

Dirección de Inteligencia Militar DIM

Su objetivo es recopilar información sobre las fuerzas armadas de otros países; se encarga también de la inteligencia de señales SIGINT.

Dirección de Contrainteligencia Militar DCM

Se encarga de contraespionaje militar, de hacer frente a las actividades SIGINT y de la guerra electrónica provenientes de los estados unidos.

❖ Partido Comunista de Cuba

Departamento de América DA

Depende de Comité Central del Partido Comunista y su objetivo es apoyar movimientos políticos y revolucionarios en el exterior: propaganda, apoyo logístico encubierto a



organizaciones y guerrillas... se divide en cuatro secciones: América Central, Suramérica, El Caribe y Norteamérica; en 1983 contaba entre 200 y 300 miembros. Su trabajo sirve de apoyo a la DGI.

Dentro del DA existe el Centro Norteamericano de Estudios y el Centro Latinoamericano de Estudios.

La Secretaria de Inteligencia de Estado (SIDE) depende de la Presidencia de la Nación; es el organismo superior del Sistema de Inteligencia Nacional, y tiene como misión general la dirección del mismo. Sus funciones son:

1. Formular el Plan de Inteligencia Nacional.
2. Diseñar y ejecutar los programas y presupuestos de inteligencia inscritos en el Plan de Inteligencia Nacional.
3. Planificar y ejecutar las actividades de obtención y análisis de la información para la producción de la Inteligencia Nacional y de la Contrainteligencia.
4. Dirigir y articular las actividades y el funcionamiento del Sistema de Inteligencia Nacional, así como también las relaciones con los organismos de inteligencia de otros Estados.
5. Coordinar las actividades de Seguridad Interior y Defensa Nacional con los funcionarios designados por los ministros de las áreas respectivas, cuyo rango no podrá ser inferior al de Subsecretario de Estado.
6. Requerir a todos los órganos de la Administración Pública Nacional la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
7. Requerir la cooperación de los gobiernos provinciales cuando ello fuere necesario para el desarrollo de sus actividades.
8. Coordinar la evaluación de la Estratégica Nacional y del consecuente plan de reunión de información.
9. Elaborar el informe anual de actividades de inteligencia para su presentación ante la Comisión Bicameral de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia del Congreso de la Nación. Para tales efectos los organismos del Sistema de Inteligencia Nacional le deberán brindar toda la información correspondiente.

10. Participar en la formación, capacitación, adiestramiento y actualización del personal perteneciente a la Secretaría de Inteligencia, y en su capacitación superior del personal de inteligencia, a través de la Escuela Nacional de Inteligencia.

11. Proporcionar al Ministerio de Defensa la información e inteligencia que fuere menester para contribuir en la producción de la Inteligencia Estratégica Militar.

12. Celebrar convenios con personas físicas o jurídicas, de carácter público o privado, que sirvan para el cumplimiento de sus funciones.

La SIDE dispone de una subsecretaría de inteligencia de apoyo, y de la dirección de observaciones judiciales (DOJ), la cual es la encargada de realizar y ejecutar aquellas actividades que precisan autorización judicial; también en ella se encuentra la Escuela Nacional de Inteligencia.

La Escuela Nacional de Inteligencia (ENI) es el instituto nacional de mayor nivel de capacitación; desarrolla cursos de formación general en Inteligencia para funcionarios de los tres poderes, tanto de la Nación como de las provincias. En 2001 se hicieron 54 cursos para personal ajeno a la Secretaría, con una concurrencia de 2000 personas; 152 conferencias, con una concurrencia de 10.000 personas; y 21, simposios con una concurrencia de 1500 personas.

En 1998 el Secretario de Inteligencia de Estado aprobó un nuevo plan de capacitación, donde se separa la capacitación básica de la capacitación avanzada; la capacitación básica es la que tradicionalmente conoce el agente de Inteligencia cuando ingresa al organismo, mientras la avanzada se desarrolla en cursillos de capacitación específica.

#### Inteligencia Militar

Los organismos de inteligencia de las Fuerzas Armadas tienen a su cargo la producción de la inteligencia estratégica operacional y la inteligencia táctica necesarias para el planeamiento y conducción de operaciones militares y de la inteligencia técnica específica

#### **4.1.6 CHILE**

La Comunidad de Inteligencia de Chile está integrada por la Agencia Nacional de Inteligencia (ANI), que sustituye a la Dirección de Seguridad Pública e Informaciones (DISPI); la Dirección de Inteligencia de Defensa del Estado Mayor de la Defensa Nacional (DID); las Direcciones de

Inteligencia de las Fuerzas Armadas y las Direcciones o Jefaturas de inteligencia de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, o sea, Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones de Chile.

Tras los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, el gobierno chileno reaccionó con una serie de iniciativas legislativas para combatir esta nueva amenaza mundial. Además de suscribir acuerdos sobre represión de los atentados terroristas y el financiamiento del terrorismo, el Ejecutivo anunció la creación de una nueva agencia nacional de inteligencia que liderará a la Comunidad de Inteligencia del país.

La ANI no tiene capacidad operativa; su función es proporcionar al gobierno la información, los estudios, el análisis y las apreciaciones de inteligencia que éste requiera para formular políticas y adoptar medidas y acciones específicas en cuanto a medios; la ANI podrá obtener información mediante:

- ❖ La intervención de las comunicaciones telefónicas, informáticas, radiales y de la correspondencia en cualquiera de sus formas
- ❖ La intervención de sistemas y redes informáticas
- ❖ La escucha y grabación electrónica
- ❖ La obtención de antecedentes sujetos a reserva o secreto bancario

La ley que la crea establece autorizaciones judiciales para estos procedimientos, y un triple control ejecutivo, parlamentario y judicial de sus actividades.

En cuanto a su personal, su nómina es desconocida, casi la mitad de ellos son analistas. El resto lo integra personal administrativo y técnico, abogados, geógrafos, especialistas, políticos, economistas, periodistas y expertos en relaciones internacionales; son algunos de los profesionales que forman este selecto grupo de asesores. Casi tan reservado como la lista de sus integrantes es el método por el que se logra ingresar a esta unidad; el reclutamiento consta de un minucioso proceso de búsqueda y selección que puede durar hasta dos meses. Una vez incorporado, el nuevo agente debe aprobar un curso de entrenamiento en una Escuela de Inteligencia privada. Éste contempla un curso primario de 40 horas, con énfasis en la ética y el marco legal al que están supeditados quienes realizan esta actividad. Los neófitos enrolados necesariamente aprenden fundamentos teóricos de inteligencia, producción de documentos, resolución de conflictos, administración, sistemas de compartimentación, redes y técnicas de búsqueda.

Asignaturas como ciencias políticas, terrorismo, economía, medio ambiente, materias internacionales, narcotráfico, islamismo y crimen organizado, se imparten según el área al que será destinado el futuro analista. Se da preferencia a personas con experiencia en el área que se busca cubrir, y a quienes tengan posgrados.

La ANI sustituye a la Dirección de Seguridad Pública e Informaciones (DISPI) es creada en 1993; antes de esta, La Dirección de Inteligencia Nacional (DINA) y la Central Nacional de Informaciones (CNI) fueron establecidas por decretos de la Junta de Gobierno en 1974 y 1977, respectivamente; en ese sentido se trató de organizaciones de carácter oficial. Estuvieron integradas por personal de las Fuerzas Armadas, las policías de Carabineros e Investigaciones, analistas civiles, algunos paramilitares de extrema derecha, e incluso militantes de izquierda arrepentidos después de un duro cautiverio. Ambos servicios tuvieron capacidad operativa y facultades policiales, tales como detención de sospechosos. La CNI llegó a tener su propia escuela para formar a su personal.

#### Inteligencia Criminal y Policial

En el caso de los Carabineros de Chile, la Dirección de Inteligencia fue organizada por primera vez en 1974. Su sucesora es la actual Dirección de Inteligencia Policial de Carabineros (DIPOLCAR), a cargo de un general de la institución, que data de 1990, cuando se elevó el Departamento de Asuntos Internos, dependiente hasta ese momento de la Dirección de Orden y Seguridad, a la categoría de Dirección. Dentro de sus ámbitos de acción se encuentra procesar los antecedentes sobre determinadas situaciones, para contribuir a la toma de decisiones que competen a las jefaturas; confeccionar análisis tácticos y apreciaciones de escenarios ante eventos especiales; desarrollar una apreciación de carácter policial sobre el panorama nacional en los rubros de orden público, laboral, social y educacional, señalando su probable evolución inmediata; confeccionar estudios de seguridad relacionados con el personal y las instalaciones de la institución, las embajadas y los servicios públicos; proporcionar servicios de seguridad a personas importantes y protección a determinadas personas en cumplimiento a los mandatos expedidos por los Tribunales de Justicia

Desde fines del 2002, la DIPOLCAR está dividida en cuatro departamentos, a saber, Informaciones (antes Análisis), Seguridad Institucional (antes Contrainteligencia), Docencia y Apoyo (antes Inteligencia) y Coordinación Dipolcar Secciones.

En el caso de la Policía de Investigaciones de Chile, existe una Jefatura de Inteligencia Policial (JIPOL) que fue creada en 1987. Es el organismo encargado de reunir y procesar la información de inteligencia policial, coordinando y controlando la acción a nivel nacional en esta materia para la toma de decisiones del alto mando institucional.

La JIPOL se estructura a través del Departamento de Contrainteligencia, el Departamento de Informaciones e Inteligencia, el Departamento de Análisis y el Departamento de Inteligencia de las Comunicaciones. Al mismo tiempo dependen de ella la Brigada de Inteligencia Policial de Santiago, la Brigada de Investigaciones Policiales Especiales, y el Grupo de Operaciones Táctico.

En 1992 la superioridad institucional dispuso la existencia de una Brigada de Inteligencia Policial en cada Zona Policial, dependiente directamente del jefe zona; así mismo se estableció que en cada comisaría de Investigaciones de Chile existiera una Oficina de Inteligencia dependiente directamente del jefe de dicha unidad.

#### Inteligencia Militar

La Dirección de Inteligencia de la Defensa (DID) Es la agencia de inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional que centraliza la información y las apreciaciones de inteligencia de las Fuerzas Armadas y asesora, en el nivel político-estratégico, al Ministro de Defensa, a la Junta de Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas, y al Consejo Superior de Defensa Nacional (CONSUDENA). Fue creada en 1942 como Departamento II de Inteligencia del entonces Estado Mayor de Coordinación de la Defensa Nacional. Luego pasó a llamarse Dirección de Inteligencia de la Defensa Nacional (DIDENA). Desde 1992 adquirió su actual denominación. Este servicio es pequeño en número de integrantes, muchos de los cuales son empleados civiles de las Fuerzas Armadas. No poseen capacidades operativas y se nutre de información proporcionada por las demás agencias militares. Opera exclusivamente en Santiago, la capital del país.

Luego se encuentran las Direcciones de Inteligencia de las Fuerzas Armadas. En el Ejército, la función de inteligencia quedó establecida formalmente con la creación del Estado Mayor General, el que fue creado con asesoría de los oficiales alemanes que contribuyeron a la profesionalización del Ejército. Esto ocurrió luego de la guerra civil de 1891. En 1901 se estableció el Departamento de Reconocimiento e Informaciones. En 1964, adquiere su actual denominación de Dirección de Inteligencia del Ejército (DINE). Sus miembros son básicamente

militares en servicio activo, aunque también hay algunos analistas que están en retiro, o son empleados civiles de la institución.

En el caso de la Armada, el servicio de inteligencia fue establecido en 1965, bajo la denominación de Departamento de Inteligencia del Estado Mayor General de la Armada. En 1968 pasó a llamarse Servicio de Inteligencia Naval. Y, finalmente, en 1986, adquiere su actual nombre de Dirección de Inteligencia de la Armada (DIRINTA). Este servicio está conformado exclusivamente por personal uniformado, tanto en servicio activo como en retiro. Está desplegado en todo el territorio y en las unidades de la flota.

La Fuerza Aérea posee una Dirección de Inteligencia (DIFA) desde 1976. Este organismo se encarga de procesar la información sensible de su competencia. Está desplegada en todo el país. Sin embargo, la Fuerza Aérea no cuenta con una escuela de inteligencia como las demás instituciones de la defensa nacional.

En conclusión, en cada una de las unidades de inteligencia se observa que su desarrollo ha sido de acuerdo con sus necesidades de seguridad; no establecemos que pueden ser las mejores y que sus medios sean los más adecuados para realizar sus acciones y obtener sus objetivos; cada país valora sus acciones de acuerdo con sus intereses y características de seguridad que desea para el desarrollo de su sociedad. Es evidente que ellos deben tener límites que no afecten la evolución de otros países; sin embargo, en el día a día el conjunto de amenazas que cada cuerpo de inteligencia detecta como una intrusión hacia su sociedad, hace que desarrolle nuevos elementos y estrategias para acotar las posibles acciones que puedan afectar su desarrollo en general.

En el siguiente capítulo desarrollaré los tipos de inteligencia que son utilizados por las agencias de SEGURIDAD NACIONAL, y el porqué de su inclusión es vital para poder entender hasta donde pueden intervenir en sus acciones, y sobre todo qué es lo que conviene para una unidad de inteligencia financiera. Es importante señalar que muchos de los conceptos que se enumeran son conocidos, y por ende no nos debe de extrañar que las diferentes herramientas y formas no son privativas de un solo contexto.

## **Capítulo quinto Tipos de inteligencia y propuesta de la unidad de inteligencia financiera híbrida**

### **5.1 Marco de la Inteligencia.**

El Poder del conocimiento, de su perspectiva, de la cercanía a la realidad, del riesgo político, las oportunidades disponibles y su aprovechamiento, y , en fin, de las realidades políticas, sociales, económicas y culturales, han apasionado a los individuos desde el inicio de las más rudimentarias organizaciones. La más pequeña de las decisiones necesitó de información, del conocimiento de su medio ambiente, de los riesgos y amenazas presentes y previsibles. La Inteligencia, en cualquiera de sus expresiones, permite anticiparse a los hechos, y administrar el cambio o participando en el proceso; actúa proactivamente, ejerciendo sus habilidades en forma preventiva y oportunamente.

#### **5.1.1 Inteligencia Estratégica.**

José Raúl Cáceres G, [Profesor concurrente en: Universidad de Chile comenta que actuar en forma pro-activa no consiste en otra cosa que no sea fundamentar la acción en un razonamiento que se basa en un pensamiento pro-activo, es decir, aquel criterio que permite la concepción de hechos o circunstancias que aún no se han manifestado, sino que se conciben como realidades posibles, en tanto su factibilidad. El criterio preventivo, por su parte, orienta al razonamiento de anticipación a algún hecho posible de ocurrir o ya ha ocurrido anteriormente.

En uno de sus artículos publicados en 1993, el Conde francés Alexandre de Marenches (El Conde de Marenches nació en Francia en 1920, perteneció al Ejército francés durante la IIª G. M. El llama la 3ª G. M. a la Guerra Fría, pasando a designar como la 4ª G. M. a aquella contra el terrorismo internacional. Se desempeñó como Director de SDECE Servicio de Documentación Exterior y Contraespionaje francés, bajo los gobiernos de De Gaulle, Pompidou y Mitterrand.). Señala, refiriéndose al terrorismo fundamentalista: que el diagnóstico se ha cumplido sistemáticamente desde los años 70 y se basa en las siguientes premisas:

1. La IV Guerra Mundial será una guerra norte-sur.
2. Los barones de la droga y del terrorismo serán cada vez más crueles, creativos y su accionar llegará al modelo Kamikaze.
3. Será objetivo prioritario desestabilizar a las democracias nuevas y antiguas, utilizando cualquier método, abierto o encubierto.

4. No será una guerra ideológica, porque las ideologías ya demostraron su fracaso; será una guerra por el Poder, en su más amplio espectro de posibilidades, y no se está preparado para ello.

5. Drogas y anarquismo realimentarán la inseguridad pública y obligarán a reaccionar con restricciones que el pueblo no está acostumbrado a pagar como precio de, su libertad, y...

6. Los carteles de la droga utilizarán a EE.UU. como base principal futura de sus negocios y de su dominación territorial. EE.UU. continuará culpando a los países en desarrollo, sin darse cuenta que el mal nace de su propia permisividad.

En conclusión, la concepción estratégica para elaborar planes o lineamientos de futuro para alcanzar metas objetivo, ha venido a requerir de una inteligencia pro-activa, es decir, producida en el marco de la visión de futuro; se concibe bajo una visión prospectiva de lo posible y lo deseable. Sus decisiones se ubican en el más alto nivel, y un elemento a incorporar fundamental es el elemento tiempo, en su concepto, a fin de facilitar la decisión y sobre todo buscar el cómo del futuro. El discernimiento de los acontecimientos, la creatividad, el relacionar los elementos constitutivos de un escenario en forma integral, y su adecuada interpretación con visión de futuro, vienen a dar la prioridad de las instancias del análisis y su utilidad para la creación de inteligencia, en tanto ésta forme parte de un proceso de decisiones .

Para llegar a este delicado proceso de creación de inteligencia, estimo conveniente mencionar algunos conceptos básicos:

La Real Academia Española señala: Análisis: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos". "Examen que se hace de una obra, de un escrito." Académicamente puede definirse como: "Estudio pormenorizado de un asunto referido a normas preestablecidas "; o bien, "Proceso mental metodológico desarrollado por el analista que transforma informaciones en inteligencia, como producto final útil para la toma de decisiones". En cuanto a una definición conceptual de Inteligencia, hay quienes la definen como: "habilidad, destreza y experiencia. Conocimiento, comprensión, acto de entender. El conjunto de funciones mentales que tiene por objeto el conocimiento conceptual y racional (Opuesto a la sensación y la intuición). Se puede mencionar que una persona es inteligente cuando tiene la capacidad de discernir, juzgar, ser perspicaz, y reflexionar; todo lo anterior supone que es inteligencia.



Al comparar las definiciones y conceptos antes mencionados, encontramos elementos comunes: estudio, separación, comprensión, metodología, escenarios, actores, criterios, tiempo, etc. Lo esencial radica en que el análisis convierte en juicios el examen que se realiza; el conflicto es intentar separar lo principal de lo accesorio, cuyo propósito consiste en obtener una visión objetiva sobre el Objeto que es percibido a través de “imágenes” por el “Sujeto” o “Analista”. El beneficio a obtener es transformarlo en algo previsible mediante un proceso, y obtener un mejor aprovechamiento en la creación de inteligencia. Los conceptos señalados me llevan a introducir la estrategia, que en sentido figurado: es, el conjunto de acciones coordinadas para el logro de la victoria de una organización, y por el contrario el hecho realizado con astucia, fingimiento y engaño artificioso implica la estratagema. Pablo González Casanova en *“La Democracia en México”* menciona que el fenómeno del marginalismo se presenta como la forma de estar al margen del desarrollo del país; el no participar en el desarrollo económico, social y cultural; el pertenecer al gran sector de los que no tienen nada. Es decir la población marginal no tiene representación en la vida política, en la información, y por consiguiente en la organización. Contrasta las desigualdades, y puede presentar riesgos de amplia ruptura en la sociedad.

Uno de los conceptos que es importante tomar en cuenta, independiente de un razonamiento exacto, metodológico, muy científico; es **sin duda el concepto de valor. Los valores de libertad, sociales, morales, estéticos, valores de la sociedad, y también aquellos en el sentido de las cualidades deseables que un individuo debe de tener en el campo de lo moral, lo intelectual, de sus ideales.** Es en este sentido que la creación de inteligencia también debe converger y tomar en cuenta que lo asimilado es importante para el desarrollo de su objetivo. Un ejemplo del concepto de valores que puede afectar a una sociedad lo manifiesta Joseph Hodara, en su ensayo sobre *Israel* publicado por la UNAM, en grandes tendencias políticas contemporáneas. La familia patriarcal y ampliada prevaleciente de los judíos oriundos del mundo musulmán, se vio socialmente agredida por la ruptura que significaba el servicio militar, por el aprendizaje rápido del hebreo por parte de jóvenes y niños, que tendieron a perder respeto a los padres culturalmente marginados, y por la secularización creciente de actitudes, conductas y expectativas. Sin duda la comunicación entre los familiares se afectó y los valores de la comunidad cambiaron, como evolucionaron las nuevas generaciones.

En párrafos anteriores he mencionado los conceptos de inteligencia, como la habilidad, destreza, experiencia, conocimiento, comprensión, acto de entender, y al introducir la estrategia, que en sentido figurado es el conjunto de acciones coordinadas para el logro de la

victoria de una organización, y asimismo el de la prospectiva, como el conjunto de investigaciones referentes a la evolución del futuro de la humanidad. Puedo mencionar ahora que la creación de inteligencia: es la habilidad y destreza de comprender las acciones que se realizaron y realizan en una sociedad, tomando en cuenta sus valores, a fin de obtener la mejor calidad de vida en un futuro.

La creación de inteligencia debe ser producida con mayor rigor; la “utilidad”, como principio básico de la Inteligencia, adquiere mayor relevancia al reducir significativamente el espacio de incertidumbre natural. La importancia de un análisis multidisciplinario debe caracterizar a la producción de Inteligencia y debe orientar la estructura del organismo; debe ser incorporado como criterio de estudio metodológico propio y particularmente necesario en la etapa de integración e interpretación del proceso. Uno de los factores más importantes en la creación de inteligencia es la selección y formación de analistas, y se debe considerar como base, el origen del recurso humano, su experiencia, su sentido ético, su conocimiento, su habilidad y su sentido de pertenencia.

## **5.2 Inteligencia civil.**

El servicio de Inteligencia cubano considera como prioritario el servicio de inteligencia civil que se desarrolla en las Universidades. La inteligencia ve a las universidades como centros importantes para influenciar la política y reclutar a personas que puedan proveer información crítica e influenciar a políticos y oficiales de la administración. En términos de inteligencia se considera trabajo de exploración al inicio del trabajo en búsqueda de fuentes ubicadas en lugares de interés, dirigidas a satisfacer las prioridades informativas que incluye al Poder Legislativo, las Secretarías, oficinas relacionadas directamente con la gestión Presidencial y de Política Exterior. Una gran cantidad de trabajo y esfuerzo es dedicada a influenciar Académicos, a reclutarlos, si es posible, y convertirlos en agentes de la inteligencia. Similarmente, estudiantes de las universidades son objetos de estudio y reclutamiento, ya que muchos de estos, al terminar sus estudios, van a ocupar cargos y posiciones importantes en empresas privadas y del Gobierno.

### **5.2.1 El trabajo de penetración.**

Se ha perfeccionado el trabajo de penetración profunda y a largo plazo, que consiste en trabajar agresivamente en las universidades, basado en la premisa de que allí se forman los futuros funcionarios del gobierno y la comunidad de inteligencia. Lo primero que se hace es conseguir toda la información actualizada y pública de las diferentes universidades, que incluye programas de estudio, programas de post-grado, becas, organizaciones existentes, así como toda la información operativa; es decir ubicación, número de estudiantes, datos personales de sus directivos y de profesores, tendencias políticas, etc. En otras palabras, se hace, como se llama en términos de inteligencia, un estudio de la situación operativa; Las Universidades específicamente son objetivos de penetración, por su prestigio e importancia.

Es conveniente mencionar algunas categorías de personas que son susceptibles:

#### ❖ Persona en Estudio:

En esta clasificación caen todas las personas que entran en contacto con los analistas de inteligencia o los referidos por otras fuentes. Es decir, una persona en estudio, como dice claramente su nombre, es la persona sobre la cual se iniciará un estudio por parte de la inteligencia, que incluye: obtención de datos personales: nombre, teléfonos, dirección, descripción física, preparación profesional, datos de su familia; si es casado, datos de su esposa; si tiene hijos, número de hijos y datos de sus hijos. Se realiza un estudio intensivo de sus motivaciones, que puede tener carácter político-ideológico, económico, nivel de ambición; así como la identificación de debilidades a ser trabajadas.

#### ❖ Persona de interés:

Es aquella Persona en Estudio a la que se le ha identificado algún potencial de interés; es decir, a la que se le han identificado motivaciones o posibilidades informativas para ser trabajado de acuerdo a los intereses del servicio de inteligencia.

#### ❖ Candidato:

Es la persona de interés que se ha identificado con exactitud en sus posibilidades informativas o indicativas (es decir su posibilidad de referir y entregar información sobre otras personas), y además también se le han identificado claras motivaciones, ya sean de carácter económico o político-ideológico.

#### ❖ Vinculo Útil:

Es aquel candidato sobre el cual se ha acumulado gran cantidad de información de todo tipo, que se han identificado sus posibilidades, que no siempre tienen que ser informativas, sino también pueden ser muy útiles en la ejecución de medidas activas; que en términos de inteligencia se le llama a aquella actividad dirigida a crear estado de opinión o su posición política, o el tipo de pensamiento y tendencias. El vínculo útil, normalmente, no tiene acceso a información secreta. A este individuo no se le dice abiertamente para quién está trabajando, aunque él en algún momento podría imaginárselo; más bien lo que se crea es una relación de amistad y colaboración, de mutuo interés. Con estos individuos se desarrolla siempre un trabajo de influencia; en la mayoría de los casos en algún momento cuando las circunstancias lo ameriten, son invitados a participar en diferentes eventos, conferencias, visitas turísticas etc. Puede haber además profesores, periodistas, diplomáticos, estudiantes, religiosos, empresarios, congresistas, senadores. Vínculos útiles del servicio de inteligencia: son personas importantes, y las condiciones en que se desarrolla el trabajo evitan que puedan ser neutralizados. Es decir mantienen una relación abierta y pública.

❖ Relación de Confianza:

Es el Candidato, que además de contar con motivaciones para ser reclutado, cuenta con posibilidades informativas que incluso pueden ser secretas. La diferencia entre un Vínculo Útil y una Relación de Confianza, es que este último está consciente de que está trabajando para un gobierno. Sin embargo esta persona no cuenta con un plan de comunicación completo; los contactos son informales y sin ninguna disciplina. Esta persona no requiere entrenamiento, y su relación se desarrolla en un marco legal, aun cuando esté consciente de que cumple tareas de interés de su servicio de inteligencia.

❖ Agentes:

Es la categoría terminal más importante; es la persona que cuenta con posibilidades informativas bien establecidas, y además con la motivación, ya sea política o económica, adecuada para ser reclutado. El Agente, a diferencia del resto de las categorías, sí está consciente de que trabaja para el servicio de inteligencia, sí está dispuesto a establecer un plan de comunicación completo y secreto, sí está dispuesto a recibir entrenamiento especializado y a ajustarse a una disciplina de carácter militar.

❖ Metodología o modus operandi.

Para el trabajo dentro del sector académico y en las Universidades se debe contar con una red de colaboradores o agentes ubicados en las universidades y centros culturales dentro de otra

universidad, que son usados para reclutar e influenciar su contraparte, bajo las orientaciones acerca de los pasos a seguir. Es decir, los profesores, estudiantes y catedráticos cuentan con un expediente político que es seguido de cerca por el aparato de Contrainteligencia. Estos colaboradores normalmente son usados para el inicio del trabajo contra personas de interés ubicados en los centros de estudios.

❖ **Motivaciones Ideológicas:**

Es cuando la persona a ser reclutada es afín a la ideología. En este caso, normalmente la persona ya tiene una previa formación ideológica.

❖ **Motivaciones Económicas:**

Es cuando se identifica que la persona a ser reclutada acepta dinero a cambio de la información que provea. Puede haber una mezcla de motivaciones, pero normalmente prevalece una. También es muy usual que en este caso no se le dé dinero, pero se le den privilegios y oportunidades de invertir o hacer negocios exclusivos. A muchas de ellas se les promete ventajas y exclusividades para desarrollar sus negocios, o el reclutamiento por compromiso; se obtiene información comprometedor de la persona a ser reclutada, y se le solicita su colaboración a cambio de guardar discreción de esa información, y evitar escándalos públicos que en ocasiones podrían poner fin a la carrera profesional del individuo o destruir a su familia.

### **5.3 Campos de la inteligencia.**

Con el fin de tener una visión más amplia de los diferentes ámbitos de la creación de inteligencia en forma breve se presentan a continuación:

❖ **Inteligencia Táctica u operacional**

Es la requerida por los mandos para el planeamiento y dirección de las operaciones de combate: Establecer posibilidades operativas o tácticas según corresponda, determinando características, limitaciones y vulnerabilidades del enemigo. Proporcionar los antecedentes necesarios para realizar operaciones de Inteligencia en apoyo a la Conducción Operativa o Táctica.

❖ **Por sectores o materias:**

Inteligencia Exterior; actúa en el exterior, recogiendo información que de apoyo a la política exterior. Inteligencia Interior o de Seguridad, contrainteligencia, lucha contra el terrorismo. Inteligencia Económica y Tecnológica; Tecnológica, es decir espionaje industrial o comercial (obtención de concesiones, recursos, contratos, inversiones...), se encuadra dentro de la inteligencia exterior. La búsqueda de información sobre las grandes decisiones de una compañía antes de ser puestas en práctica para elaborar una campaña contraofensiva (desde impedir la fusión o compra de varias compañías), o la utilización de información privilegiada subrepticamente obtenida para su utilización en el mercado financiero o comercial. Inteligencia Criminal; la lucha contra el crimen organizado, tráfico de armamento, organizaciones y grupos terroristas, delitos financieros, la delincuencia internacional, el tráfico de armas y divisas, las redes de blanqueo de dinero negro, la trata de blancas, el tráfico de drogas, etc. Algunos incluyen los movimientos extremistas. Inteligencia Empresarial; adaptar la metodología de la inteligencia (en especial la económica) al ámbito empresarial, es una área de carácter privado (hay empresas especializadas en estos servicios) y creciente. La mayor parte de las corporaciones modernas tienen secciones de planificación estratégica que requieren servicios de inteligencia.

#### ❖ Inteligencia básica

La inteligencia básica está constituida por los antecedentes de un asunto que se mantiene en bases de datos y se actualiza continuamente en el transcurso de las operaciones. La Inteligencia actual; respuesta a necesidades relacionadas con una operación en curso, y que se refieren a hechos producidos en el momento de la operación. Se define como: Inteligencia que refleja la situación actual en cualquier nivel estratégico o táctico. Inteligencia de objetivos: se define como la que describe y localiza los componentes, indica su vulnerabilidad e importancia relativa. Proporciona datos para el proceso del estudio de objetivos. Este proceso asegura el uso más efectivo de los sistemas.

#### **5.4 Las técnicas de la inteligencia.**

Hasta mediados del siglo XX, las posibilidades técnicas al alcance del Estado para vigilar a sus ciudadanos implicaban las tediosas rutinas del amanuense y el soplón. Se requería un creciente ejército de agentes para figonear las actividades de la gente y seguirla de cerca de un lado a otro, constatando con quién se reunían, escribiendo a máquina la información y en archivos, con muy pocas posibilidades de correlación. Solamente los gobiernos dispuestos a

llegar a extremos podían mantener un amplio control. Por ejemplo: La policía secreta de Alemania Oriental, contaba con 500.000 informantes (aproximadamente 1 por cada 32 habitantes.), incluyendo 10.000 empleados a turno completo sólo para oír y transcribir conversaciones sospechosas por medio de intervenciones telefónicas o en lugares „sembrados“ de micrófonos.” Pero ahora, los rápidos avances tecnológicos, junto con el final de la guerra fría y la demanda de más eficiencia burocrática con menos personal, están promoviendo en todo el mundo el incremento de la capacidad para vigilarnos desde el nacimiento hasta la muerte, de lo que consumimos a lo que nos enferma.

Nuevas técnicas desarrolladas por el complejo militar-industrial se extienden a la policía, demás instancias oficiales y compañías privadas. Al mismo tiempo, leyes y regulaciones añejas se hacen de la vista gorda o no pueden contener la creciente carrera de violación de derechos humanos y control represivo a la sociedad que ello implica.

El desarrollo de versátiles sistemas de computación capaces de procesar grandes cantidades de datos revolucionó la vigilancia. Además de los cuantiosos recursos destinados al desarrollo de métodos para hacer cumplir sus mandatos, los gobiernos han aplicado nuevos medios informáticos para aumentar la eficiencia y el alcance de sus burocracias. Al mismo tiempo, el sector privado explora y explota inéditas posibilidades de ganancia. Compañías que ofrecen servicios tales como ventas por teléfono, seguridad privada, bancos etc., empezaron a valerse del nuevo hardware y software informático no solamente para fortalecer sus capacidades administrativas, sino también aplicándolos al crédito, al mercadeo y otros usos.

Hoy día, la reseña de casi cada persona en el mundo desarrollado (y de cada vez más gente en el Tercer Mundo) está archivada en un conjunto de bases de datos recogidas, analizadas y accesibles para gobiernos y grandes empresas. Más y más, estas computadoras están conectadas, comparten sus datos con redes de alta velocidad e inteligencia avanzada y números de identificación, tales como el Social Security Number en los Estados Unidos; las computadoras pueden crear en un instante archivos completos de millones de personas sin necesidad de un sistema centralizado.

Nuevos adelantos en genética, en investigación biométrica, avanzados sistemas de registro telemático, de "transporte inteligente de datos", y de cotejo de transferencias financieras han aumentado dramáticamente la cantidad de detalles disponibles. Diversos convenios internacionales facilitan el intercambio de información a través de las fronteras, y al igual que

las legislaciones nacionales, frecuentemente impiden que la sociedad civil pueda enfrentar, o incluso reconocer, tales invasiones a la vida de las personas.

En Nuestro país, un elemento de identificación para cualquier actividad que desarrollemos es la credencial de elector, la que cuenta con un número importante de elementos de seguridad que nos los hacen de nuestro conocimiento para darnos confianza de que nuestra información está segura; sin embargo, en los medios de comunicación se da la noticia que un banco de datos parecido lo tiene una empresa; otro elemento importante, pero de menor alcance, es el pasaporte; de igual forma la cartilla nacional del servicio militar, las cartillas de salud, el registro federal de causantes, el registro en el instituto mexicano de seguro social; en las policías de la federación la cédula única de identificación personal, y en recientes años la cédula única de registro de población.

Todas las identificaciones posibles han sido incorporadas a nuestro esquema nacional de SEGURIDAD, que abarca elementos de carácter político, económico, de salud, de protección, y social; se pueden mencionar otros calificativos sobre los posibles fines de una identificación como el control de población, jóvenes en edad de servicio militar, población económicamente activa, población en programas de ayuda social, capacidad de compra, apertura de nuevos mercados, un sin número de posibles combinaciones que da la población con sus datos de identificación.

Es en este sentido que el concepto de seguridad se amplía y el de soberanía es más complejo. El estado salvaguarda la integridad del territorio nacional, la libertad de su población y el apego irrestricto al Estado de derecho, y concede absoluta prioridad al respeto de los derechos ciudadanos; sin embargo en muchos países se tienen experiencias de la injerencia de organismos militares, policiales, espionaje y de las grandes corporaciones de interferir o de ignorar las libertades civiles.

Es conveniente señalar que los diferentes elementos de control sobre la población son importantes para un gobierno que debe manejar esa gama de información y tenerla como punto de referencia sobre aquellas actividades que representan un riesgo; como es el caso del tráfico de drogas, el contrabando de personas y mercancías, la delincuencia organizada, los grupos de terrorismo a nivel internacional, los evasores de impuestos, el lavado de dinero, los delitos en serie, los de orden común; en sí, los que representan peligros reales de la sana convivencia que debe tener la sociedad. También se debe mencionar que ningún gobierno se encuentra aislado; está inmerso, el gobierno, en un conjunto de tratados y acuerdos con sus



similares, a los cuales tiene que atender de conformidad a sus normas que lo rigen y las condiciones en que lo pactaron.

El poder económico es un factor de intereses en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para el proceso de la información; podemos enumerar por ejemplo: los presupuestos de los gobiernos, principalmente en los países desarrollados; las grandes corporaciones que investigan las necesidades de los consumidores o crean las necesidades; las que tienen injerencia en la producción masiva de alimentos a bajos costos, o la producción de bienes que influyen en el comportamiento de los individuos o en la disensión político-social. Los importantes financiamientos soportan las principales investigaciones sobre la forma de incidir en las decisiones económicas y por ende en las sociales de un país.

El evento del 11 de septiembre en Estados Unidos de Norteamérica modificó en buena parte su política de seguridad nacional; los medios de difusión presentaron sin dudar lo que sucedía en esos momentos; el cúmulo de información que se manejó, solamente con grandes sistemas se pudo analizar una y otra vez los acontecimientos. Las técnicas de seguridad, sistemas de tarjetas inteligentes de identidad (dichas tarjetas de identidad tienen huellas dactilares electrónicas e imágenes del rostro), cámaras de vigilancia montadas en diversos lugares encargadas con ese fin específico, grabaron las imágenes, fueron transmitidas repetidamente por las cadenas de televisión y usadas para identificar y localizar a casi todos los posibles culpables; de igual forma ha quedado en la mente de la población mundial la imagen de los manifestantes que ocuparon la plaza de Tienanmen en Beijing. Lo anterior es un ejemplo de las fuerzas que representan los recursos asignados a la investigación y al desarrollo de nuevas tecnologías. Una pregunta nos debe quedar clara: el origen de los medios técnicos que se utilizaron en los dos eventos para identificar a quienes intervinieron.

De igual forma, se han utilizado estos avances para desarrollar el sistema de "passbook" de Sudáfrica, que desde los años 60 fue uno de los detestables recursos para instrumentar el apartheid y la más sangrienta represión contra la población negra. No omito mencionar aquellos adelantos en equipos de intervención telefónica, los mapas de localización en las diferentes formas de investigación que se utilizan para tener suficiente información sobre los militantes por los derechos humanos, periodistas, activistas estudiantiles, minorías, sindicalistas, políticos y la oposición política. La técnica también se usa para el control barato y eficiente de grandes sectores de la población, captando, analizando y transmitiendo transacciones financieras, comunicaciones, y los movimientos geográficos de millones de

personas. La tecnología basada en las computadoras aumenta el poder de las autoridades y pone novedosos mecanismos de vigilancia político-social a su alcance.

Los documentos que tienen nuestra identidad reclaman esa privacidad; en la actualidad las diferentes tarjetas que poseemos nos señalan como clientes de diferentes empresas, integrantes de colegios, universidades, asociaciones, usuarios de servicios, que permiten que entremos al juego de intercambio de información, y en muchas ocasiones nos limitan el acceso, nos vuelven privilegiados o desprotegidos, nos hacen ciudadanos o sus esclavos, nos identifican como personas con problemas médicos o sanos, desde el punto de vista de una organización. Organizaciones que transfieren nuestra información como un importante antecedente de nuestra historia, y en muchos de los casos sin la autorización de la persona, o en otros condicionando sus servicios o prerrogativas.

Es indiscutible, hasta este momento, que no tenemos dos huellas digitales iguales; sistemas dactilares que sirven de identificación plena del individuo. Caso particular fue el proceso que realizó los Estados Unidos de Norte América después del 11 de septiembre, cuando estableció en los aeropuertos y sus fronteras la identificación con foto y huella dactilar para identificar a los extranjeros de ciertos países para acceder a su territorio, entre los cuales se encuentran los ciudadanos mexicanos.

El país del norte invirtió cientos de millones de dólares para este proceso; en pocas palabras RECLAMABA SU SEGURIDAD. También podemos mencionar las tomas dactilares que se realizan a los recién nacidos. La ciencia va progresando en la actualidad, un dato de suma importancia es el ADN (ácido desoxirribonucleico); en otras palabras, el código genético del individuo, que está presente en la más pequeña parte del cuerpo. Grandes inversiones se realizan para identificar este proceso, poseer un banco de datos de las características señaladas es de suma importancia tanto en lo referente a su aspecto económico como estratégico en los países de gran desarrollo.

Las innovaciones en este campo son variadas, y van desde microsistemas de escucha de largo alcance, equipos de vigilancia que permiten monitorear a los individuos en el exterior, y continuar con la supervisión hasta el sitio de su trabajo; el visor de rayos infrarrojos para aplicación militar, que es utilizado por las fuerzas especiales en diversos países, y sobre todo cuando existe algo valioso que guardar, y los cuales pueden detectar variaciones de temperatura y ver a través de las paredes y vigilar las actividades que se realizan en un inmueble; casos identificados como el cultivo de estupefacientes, la detección de personas en

la frontera, detectores de masa por ondas, especie de radar para ver bajo la ropa. Sistemas de Transporte Inteligentes: el sistema sigue los movimientos de la gente que usa transporte público o privado; los datos recogidos durante un viaje estarán disponibles para la investigación y entidades privadas, como las empresas de mercadeo directo; sistemas de seguimiento físico en tiempo real de "contrainteligencia". A nivel comercial, las empresas de seguros están persuadiendo a los propietarios de automóviles a que instalen chip's de ayuda para recuperar carros robados emitiendo señales de localización, una vez que el sistema es activado remotamente.

Nos dirigimos hacia formas cotidianas de compras; un ejemplo que se ha iniciado y que cobra fuerza es la solicitud de artículos por medio de internet; en ellos nos ofrecen una gama de productos que van desde jugar a la lotería hasta de salud, y están al alcance de cualquier persona. De igual forma nos solicitan nuestros datos de identificación y ofrecen la seguridad de que solamente ellos los podrán manejar, y es incuestionable que se inicia un proceso de dinero digital. En el cual la importancia de las operaciones se incrementa día con día; nos pagan con depósito a nuestra cuenta, compramos con cargo a esa cuenta, nos abonan los gastos médicos que realizamos; en algunos países los gastos de una consulta, las medicinas que compramos; en sí se busca la tendencia a manejar poco efectivo y complementar la información de nuestros ingresos.

Es importante señalar que también los sistemas nos permiten identificar operaciones que se denominan de lavado de dinero, con la posibilidad de identificar con inteligencia de dónde proviene ese dinero, si su origen es derivado de fuentes honestas, del ahorro de pensionistas o de inversionistas o de evasión de impuestos. El manejo de la información nos permite relacionarla, analizarla y crear grandes bancos de datos que combinados con diversas tecnologías, su uso nos permite conocer los gustos de compra, de viajes, de salud, de ahorro, de traslados, de trabajo, de habitación, de poder adquisitivo, de estudios; en una frase conocemos la privacidad del individuo.

De igual forma podemos tener información de toda clase de hechos que afectan a la sociedad, como son: los robos, el tráfico de vehículos, el de personas, de drogas; asimismo quiénes son los integrantes de las corporaciones que combaten los delitos e indiscutiblemente de los delincuentes, sus hábitos, su forma de operar, los integrantes de la delincuencia organizada, las tendencias de los agravios contra la sociedad por su origen. Es un impacto en la vida de las sociedades modernas, con sus propios valores, a fin de buscar la eficiencia en el manejo de

los recursos humanos, materiales y financieros, y disminuir las grandes burocracias, tanto las gubernamentales como las privadas, e identificar con mayor precisión los fines para lo cual fueron creadas y la selección de sus integrantes.

Las posibilidades en los países desarrollados de utilizar todas las tecnologías citadas es un hecho. En otras latitudes su uso ha sido limitado y poco congruente con la evolución económico-social, y en muchos casos, éstas- las tecnologías- se han utilizado para limitar el crecimiento de movimientos sociales diferentes a los que detenta el poder, para introducirlas en sectores sensibles de la sociedad, y por ende en aquellos procesos económicos –financieros que requieren de especial atención. Una realidad es clara en este proceso de sistematización de todas nuestras actividades, y en la cual un sector estará convencido y otros no de las bondades que ofrece poder salvaguardar por medio del desarrollo continuo de sistemas y de inteligencia, con las mejores cartas, el manejo de la información; su influencia en la evolución de las sociedades, el análisis pormenorizado de sus integrantes y de aquellos que buscarán las formas de poder combinar esa gran tecnología con factores que les permitan tener seguridad en su privacidad y por ende de la colectividad.

### **5.5 Fuentes de inteligencia.**

De algún sitio hay que obtener la información; al margen de las denominaciones técnicas y subcategorías las fuentes de inteligencia, son cuatro: HUMINT, (fuentes humanas), IMINT (Imágenes), SIGINT (señales y comunicaciones) y OSINT (análisis de recursos abiertos); en definitiva todo tipo de medio que permite recopilar la información: desde los lectores de labios, hasta satélites de espionaje.

#### ❖ HUMINT (Human Intelligence)

La Inteligencia de fuente humana es la más antigua y tradicional; han sido y son los espías, infiltrados, agentes secretos, informadores, entrevistadores...; En los 90 los avances tecnológicos hicieron a este tipo de inteligencia perder peso; tras los atentados del 11S han vuelto a adquirir importancia y ser potenciados.

#### IMINT (Imagery intelligence)

##### a. OPTIN: Optical Intelligence

Inteligencia de Imágenes, en la región visible del espectro.

##### b. PHOTINT: Photographic Intelligence

Espionaje fotográfico, desde la típica cámara hasta los satélites.

c. EOPINT: Electro-Optical Intelligence

Electro-óptico: Los fenómenos electro ópticos serán aquellos en los que las propiedades ópticas de un medio son modificables por la presencia de un campo eléctrico, láser (Se han utilizado láseres en la longitud de onda azul-verde, capaz de traspasar el agua, para las comunicaciones entre satélites y submarinos), cables de fibra óptica, televisiones.

d. IRINT: Infra Red Intelligence

Infrarrojos: Las emulsiones fotográficas pueden hacerse sensibles a los rayos infrarrojos de la parte invisible del espectro con tintes especiales. La luz infrarroja atraviesa la neblina atmosférica y permite realizar fotografías claras desde largas distancias o grandes altitudes (satélites). Debido a que todos los objetos reflejan la luz infrarroja, pueden ser fotografiados en total oscuridad. Las técnicas de fotografía infrarroja se emplean siempre que tengan que detectarse pequeñas diferencias de temperatura, capacidad de absorción o reflexión de la luz infrarroja. La película infrarroja tiene muchas aplicaciones militares y técnicas, como por ejemplo la detección de camuflajes.

- ❖ SIGINT (Signal Intelligence)  
Inteligencia de señales,

COMINT: Communications Intelligence

Comunicaciones, todas las que conocemos, teléfono celular y fijo, radio, transmisores, internet.

a. ELINT: Electromagnetic Intelligence

Campos eléctricos (cargas y corrientes eléctricas) y campos magnéticos, El radar o radio detección y medición de distancia por radio. Es un sistema electrónico mediante el cual se puede detectar la presencia de objetos o superficies, y también su posición exacta y movimiento a distancia, gracias a la propiedad que tienen de reflejar en su totalidad o en parte las ondas electromagnéticas.

b. TELINT: Telemetry Intelligence

Detección por telemetría: se obtienen imágenes, medidas, radiaciones tanto en el espacio como en la superficie con imágenes ópticas, en los espectros visible e infrarrojo normalmente. En ocasiones cuentan con detectores de radar.

e. URINT: Unintentional Radiation Intelligence

La inteligencia de radiaciones electromagnéticas puede capturar datos de la pantalla de una computadora que emite este tipo de radiaciones; esto exige equipos muy complejos y costosos, equipos que se han de proteger para que no emitan dichas radiaciones: es la denominada protección TEMPEST.

f. ACOUSINT: Acoustic intelligence

Inteligencia acústica: captación de sonidos. El sonar (detección submarina que permite la localización e identificación de los objetos sumergidos por medio de ondas ultrasonoras que son reflejadas por los mismos; su función es similar al radar de superficie), Los sistemas de sonar se dividen en tres categorías: sistemas pasivos, activos y de comunicaciones. Los sistemas activos son los que emiten una onda sonora y analizan los ecos o reflexiones desde este sonido en los objetos circundantes. Los sistemas de sonar pasivos solamente reciben, amplifican y registran los sonidos realizados por objetos circundantes; de esa manera se puede identificar el movimiento de un barco o la rotación de las hélices. El sonar de comunicaciones simplemente emplea el agua como medio para transmitir una señal.

❖ OSINT (Open Sources Intelligence)

Inteligencia proveniente de recursos abiertos: es decir fuentes públicas o accesibles: medios de comunicación, leyes, presupuestos, declaraciones; dentro de este análisis de información abierta también podrían incluirse los análisis sociológicos, o el perfil psicológico de jefes de estado y de gobierno, análisis grafológicos, etc.; este tipo de fuente representa hasta el 85% de la información bruta que recibe un servicio de inteligencia.

Diversos factores son importantes a tomar en cuenta en la organización y estructuras de los centros de creación de inteligencia. Siguiendo con el esquema inicial planteado, se presentan dos casos, uno de lavado de dinero, y un segundo sobre comportamiento de la sociedad. **Los casos tienen como objetivo plantear qué tanta información es necesaria para buscar diferentes perspectivas y contener aquellos actos delictivos que suceden en una sociedad. Lo anterior me dará pauta para establecer la creación de una Unidad de inteligencia primordialmente financiera.**

## 5.6 Casos.

### 5.6.1 LAVADO DE DINERO, CENTROS CAMBIARIOS DE MEXICO.

#### Información en medios abiertos recopilada

- ❖ Existe un consenso entre los investigadores del Congreso de EE.UU., ex banqueros y expertos de la banca internacional que EE.UU. y los bancos europeos lavan entre 500 mil millones de dólares cada año, la mitad de los cuales es lavada por los bancos de EE.UU. solamente. El senador Carl Levin resume que se estima que se lavan de \$ 500 mil millones a 300 mil millones de dólares producto de la delincuencia internacional y se mueven internacionalmente y depositados en cuentas bancarias. Se calcula que la mitad de ese dinero llega a los Estados Unidos. **\*Presentó el caso HSBC recientemente en el Senado de Estados Unidos\***.
- ❖ Entre 2,5 y 5 billones de dólares producto del delito han sido lavados por bancos de EE.UU. y distribuida en los circuitos de EE.UU. Un erudito líder de los EE.UU. que es un experto en finanzas internacionales relacionadas con el prestigioso Instituto Brookings, estima el flujo de dinero corrupto de desarrollo (Tercer Mundo) y de transición europeo, en las arcas de las economías occidentales es de \$ 20 a \$ 40 mil millones al año. El experto de Brookings tampoco incluye cambios ilegales de bienes inmuebles, títulos, valores y fraude electrónico.
- ❖ La Banca Privada es un sector de gran riesgo que atiende a clientes muy ricos. Los grandes bancos cobran a sus clientes una comisión por la gestión de sus activos y la prestación de servicios especializados. La Banca Privada va más allá de la rutina de los servicios bancarios y de inversión, incluyen la orientación, planificación de patrimonio, la asistencia de impuestos, cuentas off-shore, y complicados esquemas diseñados para garantizar la confidencialidad de las transacciones financieras. El atractivo de los "Bancos Privados" tiene dos métodos que utilizan para lavar dinero: a través de los bancos privados y de la banca corresponsal. En las que se puede utilizar: nombres en clave para las cuentas, disfrazar el movimiento de fondos de los clientes, y las empresas de inversión privada offshore ubicadas en países con estrictas leyes de secreto. Los administradores y accionistas de esas empresas shell o pantalla son en sí mismas sociedades controladas por los banqueros privados; los insulares del Pacífico están a la espera de activación cuando un cliente quiere un banco privado. El sistema funciona como las muñecas rusas Matryoshka; conchas dentro de las cáscaras de los

depósitos, que al final pueden ser impenetrables en un proceso legal. En todos los casos las bancas internacionales podrían violar los procedimientos y directrices del Gobierno. Como no existía el perfil de cliente (revisión de los antecedentes del cliente), la determinación del origen de los fondos no se podría comprobar. Se comprobó la creación de sociedades ficticias, los nombres del código fueron proporcionados, los fondos fueron trasladados a través de cuentas de concentración, y los fondos se invirtieron en empresas legítimas o en bonos de EE.UU.

- ❖ Bancos Corresponsales. La segunda vía y afines, que los grandes bancos utilizan para lavar cientos de millones de dólares, es a través de "bancos corresponsales"; la prestación de servicios bancarios por un banco a otro banco. Es un sector altamente rentable y significativo que permite a los bancos en el extranjero hacer negocios y prestar servicios a sus clientes donde los bancos no tienen presencia física. Para los delincuentes multimillonarios una importante característica de las relaciones de corresponsalía es que proporciona acceso a sistemas de transferencia internacional - que facilitan la rápida transferencia de fondos a través de las fronteras internacionales y dentro de los países. Las estimaciones más recientes (1998) en las jurisdicciones offshore en todo el mundo con licencia es que son unas 4.000 licencias las que controlan aproximadamente 5 billones de dólares en activos. Una de las principales fuentes de empobrecimiento y crisis en África, Asia, América Latina, Rusia y otros países de la ex-URSS y Europa del Este.
- ❖ La estrategia del Gobierno de México para combatir a la delincuencia organizada incorpora como uno de sus elementos principales el combate a las estructuras financieras de estas organizaciones, con el fin de afectar su poder económico. Las organizaciones delictivas transnacionales han diversificado sus redes y modos de operar, particularmente en lo que se refiere a la transferencia de recursos de manera ilícita. Esto obliga a las instituciones encargadas de la seguridad y la procuración de justicia a crear estrategias y mecanismos para prevenir, contener y erradicar este flagelo.

**Objetivo:**

Ciudad Juárez Chihuahua. A fin de conocer lo que ha pasado en esta población describiré en forma muy sucinta su entorno: Ciudad Juárez representa una de las zonas fronterizas más importante en nuestro país, y alberga a un sin número de personas provenientes de diferentes estados de la república, y también por su vecindad con Estados Unidos, a



extranjeros provenientes de diversos países. A fin de tener un panorama del Valle de Juárez, mencionaré puntos sobresalientes de esta Ciudad.

❖ VALLE DE JUAREZ.

1. REGION. Ciudad Juárez, tiene más de 1,3 millones de habitantes, no es una de las áreas más pobres de México. Expertos locales aseguran que Juárez produce casi el 45% del producto interior bruto (PIB) de Chihuahua, sobre todo gracias a la industria manufacturera. En la zona de Juárez hay más de 300 maquiladoras que ensamblan material importado para luego exportar el producto final, principalmente a Estados Unidos; una parte importante de las maquiladoras se vieron obligadas a hacer inversiones en sistemas de seguridad, como cámaras de circuito cerrado, alarmas o entrenamiento en seguridad para sus empleados. A fin de tener un parámetro sobre la importancia del Valle de Juárez con relación al Estado de Chihuahua, se menciona que el estado tiene una población total de 3.2 millones de habitantes, y solamente Ciudad Juárez contempla 1.3 millones, es decir el 38 %. Con relación a su producto interno bruto, el Valle de Juárez aporta el 1.5 % al producto interno bruto de México.

## ASPECTO CRÍTICO

- ❖ La ciudad está creciendo hacia el sur, vía desierto; si se considera la falta de todos los servicios, será indudablemente otro foco de violencia muy cercano y tierra de nadie. En el Norte de la República los estados tienen un importante papel en el trasiego de droga y de control de territorios; asimismo en aquellos que existe un predominio importante de las organizaciones delictivas, da como característica principal que exista un mercado de ida y vuelta de moneda extranjera, principalmente dólares.
- ❖ De Acuerdo con la información de la CANACO de Ciudad Juárez, se tenían 11,584 negocios registrados, de los cuales quedan 9,259; un 16% ha disminuido. La pregunta obligada es ¿Cómo se efectúan las operaciones económicas y financieras, el curso de la moneda y en su caso las transacciones comerciales pequeñas? Como el alquiler de transporte, los pagos de luz, predial, agua, telefonía móvil y fija, cable, gas, arrendamientos etc. Si no es por medio de dólares, que es la moneda que corre en la frontera norte del País. Lo cual da un cierto grado de exactitud por el número de centros cambiarios en Juárez; 80 los reconocidos. Es en este contexto que se presenta

el ejemplo de análisis de información e integración de elementos en lavado de dinero, con el objeto de establecer cuál es la estructura más razonable que podría tener éxito en la investigación de un proceso que evidentemente se da a nivel nacional: Se inicia con la recopilación de información sobre un sector financiero que por su laxitud en la norma es proclive a realizar operaciones que pueden estar ligadas al uso de recursos de procedencia ilícita o lavado de dinero. Se concentra la aportación y recopilación de información en un sector que por su interacción económica en el país concentra el intercambio de divisas en forma rápida por personas físicas y empresas que realizan este tipo de operaciones en los centros cambiarios.

Se distingue su ubicación geográfica, el número que existe por estado en la república, las plazas más afectadas por la delincuencia organizada. El impacto social y económico que influye en la plaza. La imagen de seguridad que puede aportar la plaza a nivel nacional. La identificación en medios abiertos de los posibles representantes de los centros cambiarios. Su ubicación en la plaza. Las estructuras informáticas utilizadas por la iniciativa privada y el sector público. El proceso de recopilación y análisis es la primera etapa en un área de investigación; lo realiza el analista. De acuerdo a lo expresado, y para tener un panorama general de las operaciones inusuales, se presenta un mapa en el cual se establecen los principales estados de la república mexicana que tienen un número importante de este tipo de operaciones, sin dejar de expresar aquellos que son a la baja, Lo anterior no se puede desestimar en un análisis, ya que en muchos casos pueden aportar elementos que permitan vincular a los diferentes actores que intervienen, ya sea personas físicas o morales.

## ESTADOS DE LA REPÚBLICA DONDE SE RECIBEN REPORTES DE OPERACIONES INUSUALES

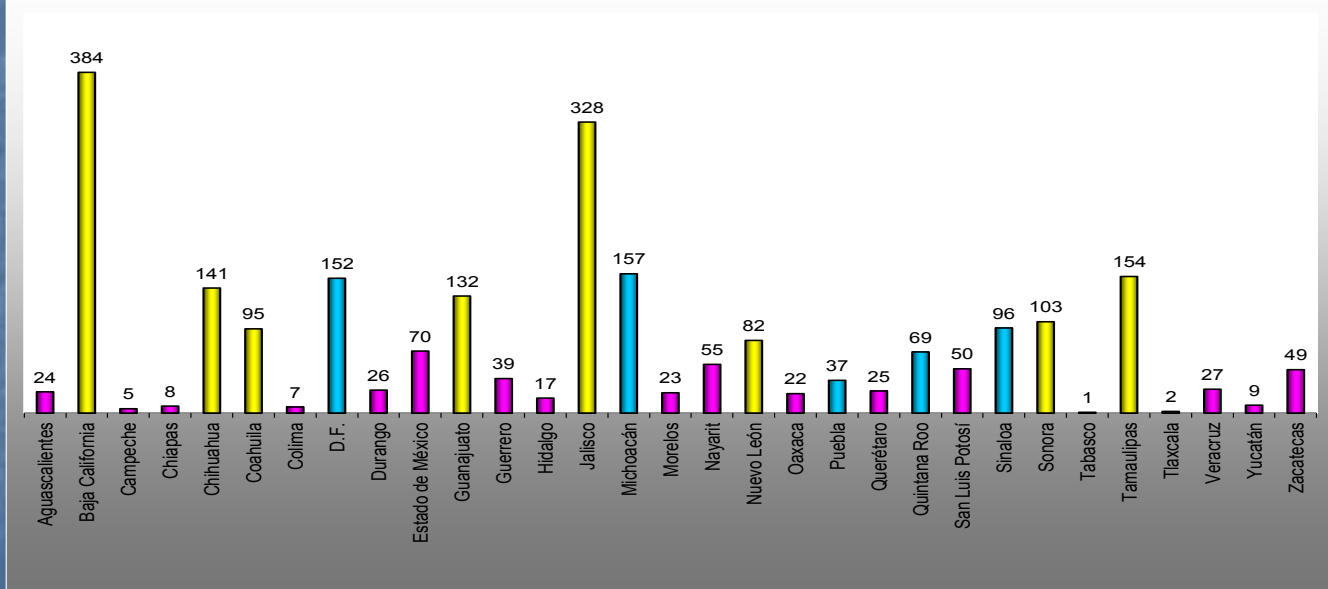


Es necesario tener una visualización del entorno en donde ocurren las principales operaciones inusuales, a fin de determinar cuáles son los elementos a considerar en el flujo de efectivo; es decir de dónde vienen y a dónde van.

Como se observa, el estado de Chihuahua tiene un impacto en ese tipo de operaciones, tomando en cuenta la situación de inmigración hacia el Paso Texas USA y los conflictos entre diversas organizaciones delictivas.

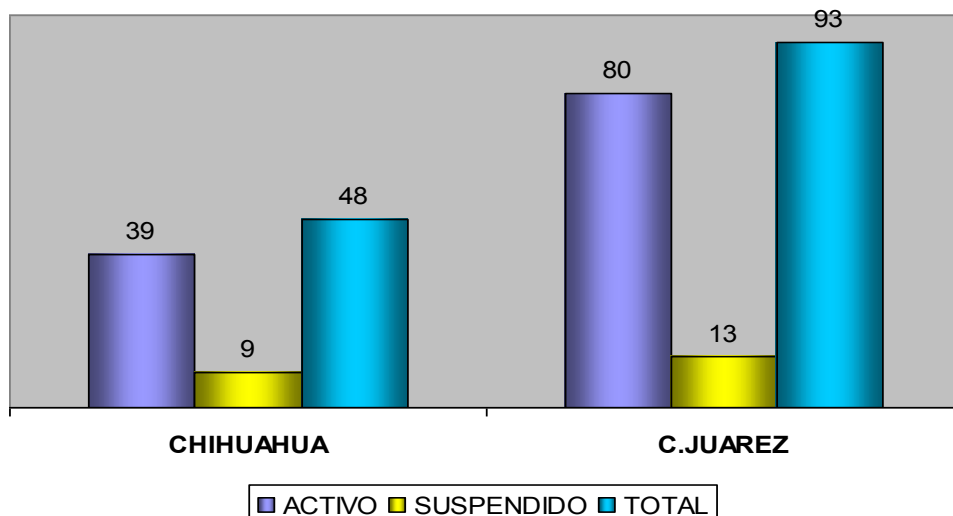
- ❖ Centros cambiarios del país y del estado de Chihuahua que tienen una presencia sobre todo en Ciudad Juárez.

### CENTROS CAMBIARIOS



Fuente presentación conjunta PGR/Embajada de Estados Unidos, Puebla, México  
 Noviembre 2011

### CENTROS CAMBIARIOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA



Fuente presentación conjunta PGR/Embajada de Estados Unidos, Puebla, México  
 Noviembre 2011

- ❖ Los diferentes entornos económicos dan pauta para llevar un proceso de investigación sobre el delito y permiten establecer tipologías, procesos, actores e instrumentos y servicios utilizados.

Existe una tipología dinámica que implica la finalidad de la operación del lavado de dinero (cambio de divisas); es decir lo realiza cualquier organización delincuenciales sin importar su tamaño (3 elementos) y estructura (mercados ambulantes) o lo que ha establecido EL Grupo de Acción Financiera Internacional(GAFI), con una visión adaptada a las grandes operaciones de lavado de dinero, la cual supone una gran organización delincuenciales que genera importantes sumas de efectivo (Narcotráfico), y por consiguiente en tiempos muy definidos y regulares(consolidar efectivo).

- ❖ En una tipología dinámica de lavado de dinero el consumo puede ser inmediato y no existe una capitalización de los recursos, es decir es simple, también puede ser elaborada, cuando existe una distribución de ingresos y débil capitalización; de igual forma se puede considerar una forma sofisticada, en la cual hay una fuerte inversión y existe capitalización de los ingresos.
- ❖ En este proceso simple los recursos provenientes del lavado de dinero son utilizados en forma inmediata; no se necesita de grandes conocimientos para realizarla y son cantidades pequeñas. En una forma más elaborada, se necesita que los ingresos por lavado de dinero sean procesados con anterioridad, para darle una apariencia legal, y se utilizan pequeñas organizaciones especializadas en lavado que estén integradas generalmente por individuos que conocen el sistema financiero y legal de un país.
- ❖ Así mismo, en una operación sofisticada se capitalizan los recursos y se desarrollan en tiempo definido y espacios elegidos; los montos son importantes y no pueden ser utilizados en forma directa como la operación simple; por ejemplo; técnicas de préstamos internacionales y adquisiciones de seguros, las realizan organizaciones profesionales de lavado de dinero.
- ❖ El Grupo de Acción Financiera Internacional las ha dividido en tres etapas: colocación, ocultamiento e integración. En la primera, el crimen organizado emplea diferentes mecanismos, como son: la compraventa directa de bienes o mercancías a particulares en efectivo; la estructuración de operaciones financieras; la constitución de empresas “fachada”; en la segunda etapa se llevan a cabo una serie de operaciones para ocultar su origen e impedir el rastreo de la fuente. Por ejemplo, en el caso de la introducción en

instituciones financiera de dólares derivados del narcotráfico, por transferencias electrónicas de fondos a través de instituciones financieras en EEUU y Asia.

- ❖ En la última etapa, que es la integración a la economía de un país, se utilizan a través de la venta –aparentemente legítima– de los activos e instrumentos empleados para ocultar dichos recursos; pagos en especie, operaciones de compra venta de títulos financieros, compra de inmuebles, agencias de turismo, inversiones en industrias, movimientos de fondos por transferencias electrónicas, e instrumentos de almacenamiento de valor en tarjetas pre pagadas etc. Las diferentes tipologías o formas de lavado de dinero son las que en la práctica se han intercambiado a nivel internacional en las diferentes reuniones del Grupo de Acción Financiera Internacional; sin embargo es conveniente establecer una guía para la integración de la investigación:

1. Estudio de sectores económicos y su crecimiento.
2. Discriminación de información.
3. Vinculación con Actividades ilícitas.
4. Incremento Inusual del Patrimonio
5. Ausencia de Actividad Financiera.
6. Situación Fiscal.
7. Revisión permanente de objetivos
8. Aportación probatoria.
9. Conexión con el ilícito.
10. Identificaciones de bienes
11. Titulares de bienes o servicios
12. Estudios de nuevos datos y hechos.
13. Análisis financiero, las principales formas utilizadas.
14. Síntesis del análisis de la documentación relativa a las operaciones realizadas.
15. Bancos, relación pormenorizada, de acuerdo a: depósitos en efectivo, la expedición de cheques, transferencias electrónicas, así como otras operaciones realizadas en la República Mexicana y en el extranjero.
16. Tarjetas de Crédito. Análisis de consumos y disposiciones de efectivo en el territorio nacional y el extranjero.
17. Creación de un mapa mental.

Una vez obtenido el análisis de la información, se evalúa, se revisa y se procede a establecer nuevos objetivos, y se incorpora a las diversas autoridades que la solicitaron. La retroalimentación de los resultados obtenidos por parte de las autoridades y analistas de información es de suma importancia, lo cual da pauta para establecer bancos de datos importantes y vínculos con otros delitos.

Se presenta en forma de gráfico un ciclo que integra elementos de análisis y evaluación de información:



**Fuente presentación conjunta PGR/Embajada de Estados Unidos, Puebla, México Noviembre 2011**

Es conveniente citar que el analista se involucra en todos estos elementos e inicia su proceso, como se menciona en el apartado de recursos; su primera impresión de los datos le da el universo a buscar y a establecer sus parámetros, e iniciar qué información es relevante y cuál está relacionada con el objetivo de su análisis es importante; siempre se conjunta con diferentes áreas, a fin de delimitar si no existe otro tipo de información que pueda aportar mayores elementos de certeza, y sobre todo de iniciar un ciclo de confianza con sus interlocutores.

## 5.6.2 LINCHAMIENTOS

A continuación se presenta un análisis de linchamientos, el cual per se tiene la circunstancia de ser violento y sobre todo el tomar la justicia por su propia mano; en él se narra por qué la gente toma esa actitud; sin embargo, las circunstancias que se dan son de tomar en consideración, ya que representan las múltiples inconformidades que tiene una sociedad, entre ellas los grandes espacios económicos y sociales. Diferentes variables intervienen, pero son realidad los efectos de la impunidad y la corrupción, así como la falta de atención de un gobierno hacia su población.

En los últimos años los casos de linchamientos se han multiplicado. Según un recuento de prensa realizado por Masiosare, los casos conocidos se concentran en 10 estados: Oaxaca, Distrito Federal, Morelos, Estado de México, Guerrero, Tlaxcala, Puebla, Durango, Nayarit y Chiapas. La primera vez que la televisión transmite un linchamiento es en 1996; el caso de Playa Vicente, Veracruz.

- Tatahuicapan, Veracruz. El 31 de agosto de 1996, en Tatahuicapan, municipio de Playa Vicente, Veracruz, una multitud realiza un "juicio popular" y decide la inmolación de Rodolfo Soler Hernández, acusado de la violación y el asesinato de la señora Ana Borromeo, de 46 años. Los pobladores se niegan a entregarlo a las autoridades.
- 1999, 15 de agosto. En Tulyehualco, delegación Xochimilco, se produce un intento de linchamiento. Desde un mes antes, los habitantes del barrio de San Sebastián organizan rondines para protegerse de la banda de Los Limones, que, afirman, "no tienen misericordia para nadie". Ese día detienen a uno de los presuntos integrantes de la banda. A gritos, los pobladores juzgan culpable a Alejandro Osorno y lo golpean ferozmente. Durante 10 horas se le amarra al asta bandera de la plaza. A pesar de los exhortos del cura del pueblo para entregarlo a las autoridades, el pueblo continúa "haciendo su justicia". Después de varias horas aparece la delegada Estefanía Chávez, quien tras negociar más de dos horas se lleva a Osorno en medio de una lluvia de piedras y botellas. Los granaderos observan sin intervenir. Una semana antes, los vecinos de La Montaña, en la misma delegación, apresan a un delincuente. A los cuatro policías que acuden a su rescate los reciben a pedradas y golpes. Lastimados, se salvan del linchamiento y se llevan al acusado; los pobladores destruyen su patrulla.
- 18 de octubre. En la delegación Gustavo A. Madero un asaltante de 23 años es asesinado a golpes por 60 pasajeros de un microbús al que había robado.



- 2 de noviembre. En la avenida Cafetales, Delegación Coyoacán, tres asaltantes de un microbús son golpeados por las víctimas, quienes furiosas amenazan con "ajusticiarlos". Un día antes, los delincuentes habían asaltado otro micro y violado a una mujer. La policía se lleva a uno de los ladrones malherido. "De no ser porque se acercó la patrulla, me hubieran seguido golpeando", declara el ladrón.
- 2000 15 de agosto. Habitantes de la colonia Álvaro Obregón, delegación Iztapalapa, intentan linchar a un asaltante que se hacía pasar como agente de la FBI. La Policía Judicial llega al lugar para rescatar al delincuente de la furia vecinal.
- 30 de septiembre. Vecinos de la colonia Apatlaco, delegación Iztacalco, están a punto de linchar a un ladrón que había amagado al conductor de un auto con una pistola de juguete. La Policía Judicial rescata al delincuente cuando era golpeado por un grupo numeroso de personas.
- 20 de octubre. En la plaza de San Pablo Oztotepec, Milpa Alta, una multitud lincha a un presunto violador. No hay detenidos.
- 23 de octubre. Medio millar de pobladores de San Pablo Oztotepec, Milpa Alta, intentan quemar a un hombre acusado de intentar violar a una menor. La muchacha grita cuando es atacada, lo que provoca la alarma del pueblo. Tocan las campanas de la iglesia y en minutos se reúnen decenas de vecinos, quienes golpean y amarran a un poste al sujeto. Lo condenan a morir quemado, pero la policía lo rescata.
- 5 de diciembre. En la misma comunidad de San Pablo Oztotepec "el pueblo se hizo justicia" y lincha a dos presuntos asaltantes. Tampoco hay detenidos.
- 2001, 26 de marzo. Locatarios del mercado Ampudia, en la colonia Merced Balbuena, delegación Venustiano Carranza, intentan linchar a dos asaltantes que robaron a mano armada un comercio. Los delincuentes son rescatados por la policía.
- 27 de marzo. Dos jóvenes asaltantes despojan violentamente de su dinero, cartera y chamarra a un minusválido, en las inmediaciones de la estación del Metro Pantitlán. Cuando algunos transeúntes se dan cuenta de ello, los rodean y comienzan a golpearlos. El linchamiento es evitado por agentes de la Policía.
- 29 de octubre. Vecinos de los alrededores del Bosque de Aragón detienen a un presunto violador, al que golpean tumultuariamente. Como lo agarran in fraganti violando a una muchacha, la gente se enardece y lo agrede con saña hasta que llega la policía.
- 26 de julio. Durante una fiesta del pueblo de Magdalena Petlcalco, delegación Tlalpan, Carlos Pacheco intenta robar la iglesia. Los vecinos lo amarran al quiosco y lo golpean

hasta quitarle la vida. No hay detenidos, a pesar de que la CDHDF recomendó a la Procuraduría capitalina realizar investigaciones a fondo para castigar a los culpables.

- 13 de agosto. Habitantes de San Miguel Topilejo, en Tlalpan, estuvieron a punto de linchar a un presunto ladrón que roba una capilla del pueblo. Le dan una paliza antes de que la policía se lo lleve. El jefe de gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador, declara que ninguna persona debe meterse con los usos y costumbres de los pueblos.
- 2002
- 6 de enero. En Iztapalapa, Héctor Guillermo Hernández atropella a dos adolescentes. Un grupo de vecinos, enardecidos, lo golpea hasta matarlo. No hay detenidos.
- 19 de enero. Habitantes de San Pedro Mártir intentan linchar a Mario Astudillo Morales, de 21 años, al que acusan de intentar robar una casa. La policía lo impide.
- 24 de abril. La Policía Judicial del DF rescata a un joven de 17 años que estaba a punto de ser linchado en la colonia Agrícola Oriental, delegación Iztapalapa. El muchacho es sorprendido cuando, con otras dos personas, intenta despojar de su auto a un anciano.
- 1 de junio. Campesinos de San Salvador Atenco detienen a seis topógrafos, a los que golpean e intentan linchar porque iban a atropellar a dos ejidatarios, cuando querían escapar en una camioneta. Son liberados por la intervención de la Procuraduría estatal.
- 5 de diciembre. Habitantes de San Pablo Oztotepec, delegación Milpa Alta, linchan a tres asaltantes que pretendían despojar de su vehículo a un taxista. Uno de ellos sobrevive. Las campanas del pueblo suenan cuando el taxista da aviso por radio. Al detener a los ladrones, los amarran y golpean hasta matarlos. La policía no interviene. Pobladores advierten que "si las autoridades vuelven a fallar, el pueblo volverá a tomar la ley en sus manos".
- 6 de diciembre. En La Concordia, Tlaxcala, 300 pobladores intentan linchar a dos vendedores de libros, al confundirlos con "traficantes de órganos". La gente también retiene y golpea a tres policías judiciales que intentan rescatarlos y queman su patrulla.
- 2003
- 2 de enero. Habitantes de San Pedro Actopan, Milpa Alta, detienen y golpean a un presunto delincuente, al que acusan de robar autopartes. Cuando el sujeto está a punto de ser linchado, la policía lo rescata.
- 13 de enero. Vecinos de San Bartolo Ameyalco, delegación Alvaro Obregón, intentan linchar a un presunto violador. Guillermo Cobos, de 21 años, intenta abusar sexualmente de una joven del pueblo; al percatarse del hecho, los habitantes del lugar

lo capturan y golpean hasta que se desmaya. La policía arriba al pueblo y se lleva al presunto violador al hospital.

- 24 de julio. Vecinos de la colonia Buenavista, Naucalpan, retienen y amenazan con quemar a cinco presuntos delincuentes, dos de ellos acusados de ser violadores que atacan en microbuses. La policía evita la tragedia.
- 31 de octubre. Comerciantes ambulantes del Centro Histórico capitalino están a punto de linchar a un ladrón (al que han sorprendido en varias ocasiones in fraganti), pero es rescatado por policías judiciales. Omar Martínez robaba y amenazaba a los comerciantes de la Plaza del Estudiante, pero éstos deciden capturarlo y golpearlo hasta que es salvado por los agentes.
- 2004.
- 3 de marzo. En menos de una semana se producen dos linchamientos en el municipio de Chiautla, estado de México; 500 pobladores de San Antonio Tepetitlán intentan linchar a dos policías de la Policía Judicial estatal cuando extorsionaban a un comerciante. Los campesinos tratan de colgar a los agentes de un árbol, pero la Procuraduría estatal logra liberarlos.
- 8 de marzo. Habitantes de siete pueblos de Chiautla, cerca de Texcoco, intentan linchar a Enrique Trujano Monroy, que conduce un microbús con exceso de velocidad y se estrella contra un árbol, cuando llevaba a bordo a 40 menores hacia la escuela. Los vecinos se quejan del mal servicio que da la línea Ixtlaxóchitl, la única que circula en los 12 pueblos del municipio. El secretario del ayuntamiento, Gabriel Román Sánchez, declara que "es una forma de la gente de hacer valer sus derechos y su democracia".
- 6 de agosto. Juana Moncada, madre soltera y ex presidiaria, se salva de ser linchada en Santa Rosa, delegación Álvaro Obregón. Al ser sorprendida robando una tienda y una pollería, la mujer es atada de pies y manos al asta bandera en la plaza principal y golpeada durante nueve horas por los habitantes. "¡Se merece eso y más, vamos a quemarla!", grita la multitud. "Lo hice por necesidad, por mis hijos" se defiende la mujer mientras la golpean. La policía se presenta al lugar pero es rechazada por el pueblo. "¡Así castigamos aquí a las ratas!", gritan a los 80 policías. La mitad de los agentes forman una valla para proteger a la mujer que continúa amarrada. A las cinco de la tarde, elementos de la Fuerza de Tarea rescatan a Juana en medio de insultos y protestas de la gente.
- 29 de septiembre. Pobladores del municipio de Cocotitlán, estado de México, linchan a tres delincuentes que roban la caja de ahorro del mercado municipal. Por la golpiza, los

jóvenes quedan muy graves. El presidente municipal, Carmelo Galicia Suárez, califica de "natural" la reacción de la población, "pues han perdido la confianza en la justicia". Lo respalda la subprocuradora de Justicia de Amecameca, Martha Torres Salas: "En muchos de los casos los vecinos pretenden hacerse justicia por su propia mano por desconocimiento de la ley o desconfianza en sus autoridades". La funcionaria informa que en los últimos meses se han dado linchamientos en Atlazalpan, Chalco (por motivos religiosos), en Cuijingo, Juchitepec, donde los habitantes golpean a un conductor que atropelló a una señora, y en Ixtapaluca, donde linchan a presuntos judiciales que extorsionaban a una persona.

- 20 de octubre. En el Centro Histórico de la ciudad de México, un conductor está a punto de ser linchado por comerciantes ambulantes después de atropellar a un anciano y tratar de huir. La turba enardecida destroza el vehículo, pero la policía logra rescatar al chofer.
- 11 de noviembre. En San Lorenzo Tlacoyucan, Milpa Alta, los pobladores detienen a Armando Vinicio, que roba una guitarra y una grabadora del centro cultural de la comunidad. Tras ser salvajemente golpeado, y a punto de ser linchado, la policía se enfrenta a la población para liberarlo. En la refriega una patrulla resulta quemada.

El comportamiento social es inhumano en estos casos; aunado en algunos eventos a bandas o grupos inconformes que pueden ir desde aspectos de guerrilla, narcomenudeo etc. Las causas principales en que ocurren los linchamientos son: el robo a personas, el robo a las iglesias, las violaciones a mujeres y menores, el atropellamiento por alta velocidad, y como antecedente la inconformidad de una comunidad ante la impunidad y prepotencia de actores y autoridades.

Las comunidades se cuestionan; los hechos están a la vista y quedan preguntas en el aire sin respuesta. ¿Por qué no se asume una actitud más firme? ¿Por qué no se asume el liderazgo de los gobernantes? ¿Por qué no asume medidas más firmes la autoridad?

#### ASPECTOS DE LINCHAMIENTOS

Se relata los principales motivos de linchamiento:

- ❖ Se realiza un "juicio popular" y se decide la inmolación, del acusado de la violación y el asesinato.

- ❖ Cuando extorsionaban a un comerciante.
- ❖ Conduce un microbús con exceso de velocidad y se estrella contra un árbol, cuando llevaba a bordo a 40 menores hacia la escuela.
- ❖ Al ser sorprendida robando una tienda y una pollería.
- ❖ Linchan a tres delincuentes que roban la caja de ahorro del mercado municipal.
- ❖ Se han dado linchamientos en Atlazalpan, Chalco (por motivos religiosos).
- ❖ En Ixtapaluca, donde linchan a presuntos judiciales que extorsionaban a una persona.
- ❖ Roba una guitarra y una grabadora del centro cultural de la comunidad
- ❖ Dos de ellos acusados de ser violadores que atacan en microbuses
- ❖ Linchan a tres asaltantes que pretendían despojar de su vehículo a un taxista, al confundirlos con "traficantes de órganos".
- ❖ Intenta robar la iglesia. Los vecinos lo amarran al quiosco y lo golpean hasta quitarle la vida
- ❖ Presunto ladrón que roba una capilla del pueblo. Una multitud lincha a un presunto violador.
- ❖ Un asaltante de 23 años es asesinado a golpes por 60 pasajeros de un microbús al que había robado.
- ❖ En todo momento se puede apreciar que quien toma las imágenes es plenamente reconocido por la multitud. Da instrucciones para que se muestre a los tres policías tomados por el cabello y de frente a la cámara; realiza encuadres y acercamientos a los rostros de los participantes en el linchamiento. Por robo de niños.

He desarrollado un caso con mayor extensión que otro, y una de las razones importantes es que el primero es previsible, el segundo no es previsible; sin embargo la característica del segundo nos debe llevar a conocer muy especialmente las conductas sociales y antecedentes del comportamiento de una comunidad. Es claro que el mayor número de estos casos se da en niveles económicos de bajo poder adquisitivo; el relativo a las creencias religiosas y, sobre todo, el abuso de la fuerza.

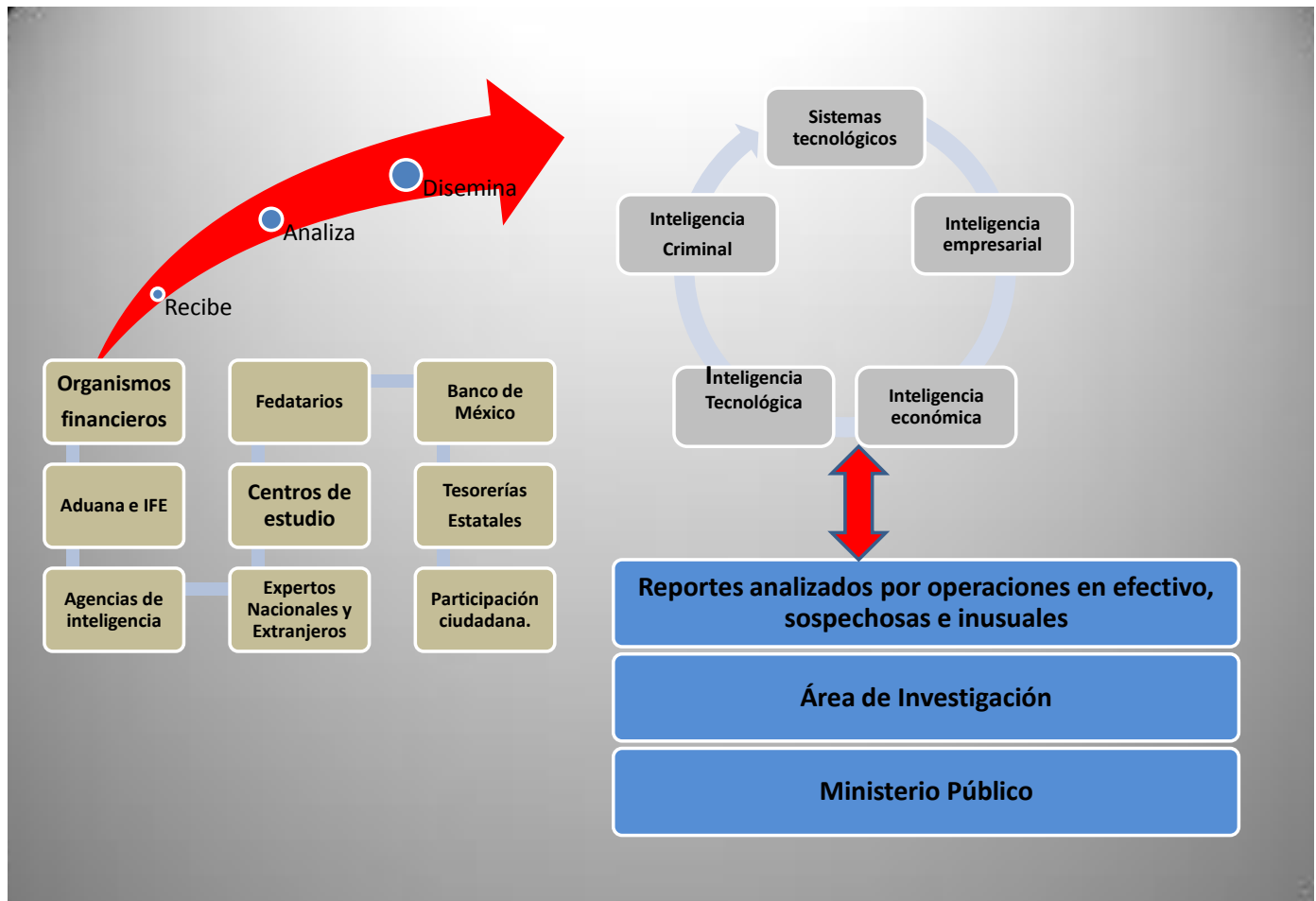
En el desarrollo de los dos ejemplos la sociedad de un país se ve afectada por las acciones que se realizan; así mismo la seguridad de las organizaciones, la credibilidad de las autoridades en la aplicación de la ley y la prevención que debe existir, a fin de evitar las acciones realizadas por organizaciones delincuenciales, o en su caso por individuos que desatan el coraje y frustración de una comunidad lastimada. En conclusión de diferentes

capítulos de esta propuesta de tesis sobre las unidades de inteligencia y particularmente financieras, se han tocado los temas principales, como el inicio de las unidades de inteligencia financiera y su evolución , los diferentes criterios de cómo evoluciona una estructura organizacional y los pro y contras de su conformación ; el control que se debe auspiciar desde el gobierno; las diferentes áreas de inteligencia, su integración de los diferentes tipos de inteligencia ;las herramientas que se pueden utilizar; la presentación de dos ejemplos en los cuales el analista; tiene que conjugar diferente información para su análisis, obtener el producto final y su utilidad hacia la sociedad y a la organización que pertenece.

### **5.7 Propuesta de la unidad de inteligencia financiera híbrida.**

En las siguientes líneas se presenta la propuesta de la unidad de inteligencia financiera híbrida y cómo se debe integrar para tener una unidad proclive al cambio, no coyuntural, guardando la estructura básica establecida por la comunidad internacional, y estableciendo aquellas partes que son importantes ante un tema que globaliza a todas las sociedades.

En el siguiente esquema se presenta la propuesta de organización en el análisis y evaluación de información de una unidad de inteligencia financiera, guardando los principios básicos de recibir, analizar y diseminar la información; en párrafos posteriores comentaré que no sólo se debe tener en cuenta el proceso del análisis, también es fundamental que ese proceso conlleve otros elementos para que pueda conseguir su fin.



Esquema primero de la unidad de Inteligencia Financiera Híbrida. Autoría José Ángel A Ordoñez y Cortes

Retomo los inicios de la presente organización en su forma de evaluar y analizar su información. El modelo que se presenta es un modelo híbrido; lo anterior de acuerdo con la normatividad mexicana y la puesta en marcha de todas las reformas planteadas por el Ejecutivo y las Cámaras de Senadores y Diputados, de tener dos unidades de inteligencia financiera en el país. Se incluyen los elementos de metas y ejes rectores que son:

- ❖ Impedir que las organizaciones criminales dispongan de sus ganancias, Información y Organización. Marco normativo; Judicializar oportuna y efectivamente casos de alta relevancia de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo; Supervisión basada en riesgo y procedimientos eficaces; Transparencia y rendición de cuentas.
- ❖ Se establece el carácter global de actividades de blanqueo de capitales, en la rama de Agencias de inteligencia y expertos nacionales y extranjeros.

- ❖ Los procesos de análisis de información se especializan y su filtro interno son los sistemas tecnológicos.
- ❖ Se incluye un área de reportes y
- ❖ Se Define el área de investigación para concluir con el Ministerio Público.

Pareciera que con estas definiciones se podría construir una estructura en su enfoque de análisis y evaluación de la información para concluir en un producto de inteligencia y con una diferente prospectiva; asimismo se deben tomar en consideración elementos más importantes para que estas cumplan con su objetivo. De acuerdo con el tiempo que lleva un ente como la UIF nacional, y otra que incorpora elementos que han realizado esta actividad, es conveniente mencionar:

1. La estructura y su evolución serán base **para introducir conscientemente estructuras planeadas** que no sólo constituyan las soluciones de una crisis actual. Ya que se cumple el comentario de Larry E. Greiner, “se está llegando a una etapa en que el gobierno actuará con el fin de fragmentarlas.....”.
2. La inestabilidad creada por una sobre organización gubernamental que se tiene es la causa de la crisis y habrá que simplificarla.
3. Es indudable que es una **Unidad Única**; sin embargo, y considerando que toma un rol importante en una estrategia nacional y meta común, tanto en lo nacional como en lo internacional, su **compromiso** tienen que absorberlo sus participantes.
4. Para lograr la **estabilidad necesaria, la disciplina de la organización y su equipo de trabajo**, el ejemplo más contundente es el cuerpo policial y en algunos casos personal de confianza.
5. Los Controles de los diferentes poderes del estado deben aplicarse sobre estas unidades, ya que los sistemas en sí no pueden controlar directamente el comportamiento de la organización, **más bien proporcionan información para que se ejerza el control. Estas unidades no son coyunturales.**
6. **La falta de reconocimiento de la organización en su jerarquía** es una preocupación constante que afecta su interlocución con terceros en todos los niveles del país.
7. **La tendencia de lealtad absoluta, una cerrada jerarquía y una sola voz que coordine las relaciones con terceros**, pareciera que va en contra de todo; sin embargo, lo anterior expresado se presta a un estado de desconfianza total en su entorno.



8. Es indudable que como unidad pública tenga diferencias importantes de una privada, y es conveniente mencionar que no se puede confundir, pues lo que enfrenta el directivo de un ente público es :
  - ❖ Se Aceptan objetivos que son fijados por organizaciones ajenas.
  - ❖ Se operan estructuras compuestas por grupos ajenos al suyo.
  - ❖ Trabaja con personas cuya carrera, en muchos sentidos, está fuera del control del administrador.
  - ❖ Debe alcanzar sus objetivos en menos tiempo del que se les confiere a los administradores empresariales.
9. Los medios de comunicación ejercen presión; para los funcionarios la prensa influye en los objetivos y los tiempos; La prensa favorable es muy importante, y se debe contar con un “**Capital de Prensa**,” es bueno tener dinero en estos bancos.
10. La creación de especialistas y su concentración les confiere una parte importante dentro de un gran proceso integrador; lo cual motiva a desarrollar filtros en la información, como se ha planteado.
11. Es evidente que en estas unidades la jerarquía es importante, pero no hay que olvidar que ésta funcionaba cuando funcionaba la obediencia.
12. Las estructuras ah doc tienen complejidad en su funcionamiento; deben ser muy flexibles, y a la vez que consigan los objetivos planteados. Se trata de una estructura muy fluida, en la que la energía cambia constantemente, y la coordinación y el control se adaptan entre sí a través de la comunicación informal y de la interacción de expertos competentes.
13. La consistencia, coherencia y adaptación son factores críticos dentro de la estructura de una organización. No se trata de adoptar una sola estructura, sino saber lo importante de adoptar una de ellas **en TIEMPO**.

Los esquemas que a continuación se presentan son los elementos que se consideran integradores de la función de una unidad de inteligencia



Esquema final de la propuesta de la Unidad de Inteligencia Financiera Híbrida. Autoría: José Ángel A. Ordóñez y Cortes.

- En la estructura de análisis de información se han incluido diferentes especialistas o analistas de inteligencia en áreas: Económicas; Empresariales; Tecnológicas y Criminales; asimismo un vínculo que por su presencia tiene de igual forma características especiales; los sistemas tecnológicos que involucra especialistas en: Inteligencia estratégica; del Interior o de Seguridad. Contrainteligencia, lucha contra el terrorismo; de innovación dedicada a la construcción de nuevos sistemas y formas de crear, debe ser el proveedor de la organización.
- La puesta en marcha de la organización debe cubrir como requerimiento la aceptación de la misma y por consecuencia de la intervención de los Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo. Estableciendo en forma clara que los objetivos son completamente diferentes con la posición privada, y de igual forma que sus integrantes, a pesar de estar controlados, puedan operar fuera del control y tomar en consideración el concepto tiempo y no coyunturales.
- La estructura de análisis de información que he mencionado abarca los mínimos requerimientos de una unidad de inteligencia financiera; se incluyen conceptos como la investigación, ministerio público, participación ciudadana, expertos, El Instituto Nacional Electoral; El Banco de México. La tarea de estructurar la deben tener en cuenta los directivos que tendrán que decidir la magnitud del riesgo que deberán correr conforme a dos criterios: las metas que les servirán para medir lo logrado, y la magnitud de las probabilidades en contra de obtener el éxito. El riesgo es permanente. Lo cierto es el compromiso (Un valor importante en los individuos) en la organización por parte de los participantes.
- Abundando en la importancia que representa una unidad de inteligencia bien estructurada y con elementos de mayor integración, citaré los diferentes campos en que se puede desarrollar la inteligencia, y es esencial citar algunas de las cualidades, en forma enunciativa, que estimo debe tener:
  - Es una actividad indispensable para la vida individual de las personas, Equivale a conocimiento, actividad y organización.
- La estratégica se desarrolla en forma permanente cuidando los intereses de un estado, y requiere de la conducción política del más alto nivel; responde a las características globales de los conflictos modernos.
- En todo organismo de Inteligencia se debe prever y establecer un orden de urgencia y prioridad. Se debe identificar su alcance y objetivo.

Establecer con claridad su marco jurídico y sistemas de organización de la actividad. Su planificación debe incorporarse al plan general del estado, de donde se derive la amplitud y profundidad de su gestión, como también los grados y/o niveles de integración y/o cooperación de los diferentes organismos e instituciones que hacen parte de un Sistema Nacional de Inteligencia.

Apoyo a las negociaciones en el interior y al exterior. Desarrollo de tecnologías emergentes. Darle el valor adecuado al concepto de Inteligencia. Es un insumo producto para la toma de decisiones, la prevención de amenazas, la construcción de alternativas que permitan convivir con la globalización, y la forma individual de las sociedades.

- En general debemos estar conscientes que un estado necesita de ese tipo de organizaciones al servicio de los intereses nacionales, siempre con la visión de que su actividad no es coyuntural y que su ideología es para el servicio de la sociedad.

La importancia de una UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA BIEN ESTRUCTURADA se define muy claramente en los trabajos desarrollados en el Foro Mundial Económico del 2011 en su capítulo “Riesgos Globales. Los expertos sostienen que una mayor comprensión de la sociedad en su participación en el comercio ilícito reduciría la demanda en las avanzadas economías y emergentes”. Se enfoca a destacar qué elementos son los que se consideran e **implican un nuevo enfoque en la educación, la ética, la capacitación y la construcción de nuevas normas.** De manera similar, en lugar de una visualización como un fin en sí mismo para reducir el comercio ilícito, el crimen organizado y la corrupción, este objetivo se podría plantear como un medio para apoyar el crecimiento económico y la seguridad humana. Tal reformulación podría cambiar las prioridades y el comportamiento, impulsando una mayor cooperación entre las instituciones.

Para el sector empresarial un replanteamiento de la corrupción en el cumplimiento de un problema de riesgo podría aumentar la vigilancia en el seguimiento del aspecto legal o de reputación. **Esto requiere una evaluación más precisa de los costos con las empresas y las autoridades fiscales del gobierno.** En el cuadro siguiente se presentan las cifras estimadas de los diferentes delitos.

CONCEPTO	BILLONES usa.
FALSIFICACION FARMACOS	200.00
PROSTITUCION	190.00
MARIHUANA	140.0
PRODUCTOS ELECTRONICOS	100.00
COCAINA	80.00
OPIO Y HEROINA	60.00
WEB. PIRATERIA DE VIDEO	60.0
CIGARROS	50.00
TRATA DE PERSONAS	30.00

**Fuente: Foro Mundial Económico del 2011 en su capítulo Riesgos Globales**

De los comentarios anteriores se concluye que esta propuesta de unidad de inteligencia financiera es un concepto híbrido; pero con coherencia y consistencia de conceptos básicos en la formación de un proyecto de organización en el análisis y evaluación de la información. Es importante que mencione que no son coyunturales, y que la expresión de la sociedad no siempre es una forma adecuada hacia este tipo de organizaciones; sin embargo se necesita de su cooperación; de ella se requiere del convencimiento, recursos financieros, y sobre todo que se tenga la idea de que tales contribuciones ayudarán a tener prevención y una diferente prospectiva de país.

## CONCLUSIONES

Los actos de corrupción e impunidad abren las puertas a diferentes actores que reducen al mínimo la propia existencia de las sociedades, ello implica que sus ciudadanos pierdan su confianza hacia el gobierno establecido y sobre todo que su anhelo de progresar se ve coartado. La situación social y económica de las generaciones actuales es el presente de su futuro y en diversos estratos sociales vivir cinco años en plenitud es mejor que cincuenta con carencias. México se encuentra en un proceso de búsqueda hacia nuevos caminos. La sociedad debe participar en esta evolución para proponer nuevas ideas de cooperación presentes y ver hacia el futuro.

La integración de una unidad de inteligencia financiera híbrida, se propone mediante perspectivas diferentes y no mediante expresiones tradicionales; la gravedad de la inseguridad se puede acotar mediante una propuesta diferente de análisis de información en estas unidades; lo anterior se expresa ya que en todos los delitos de delincuencia organizada se tiene como producto final en la mayoría de los casos, los recursos financieros.

La situación de la vida nacional pese a su deterioro, pudiera haberse predicho hace casi 10 años, si los factores negativos que hoy operan hubieran sido conocidos con una prospectiva diferente; las previsiones de orden económico, de seguridad y político podrían haber sido modificadas. En la actualidad tienen un acento dramático.

Fortalecer y conservar la autoridad real y formal de las organizaciones de todo orden, es la tarea a que se enfrentan hoy en día la sociedad. Lamentablemente una nueva forma de vida pareciera que la población la viene comprendiendo y asimilando cada vez más y adaptándose lentamente y con dificultades. Mantener la serenidad es hoy un reto; El sistema político mexicano preservado, requiere ser robustecido y profundizar su fortaleza.

Las organizaciones evolucionan, pero no al ritmo de la sociedad, es evidente que la joven generación y su educación han variado en forma importante y se enfrenta a diversos problemas a resolver como son: la lucha para sobrevivir, para progresar; afín de romper la inestabilidad de una exagerada sobre organización. Sus participantes tienen un compromiso con la organización y la innovación debe estar presente cada día. Su habilidad y experiencia para la conducción de importantes organizaciones, su capacidad para integrar equipos de trabajo, grupos o corrientes, deben ser una constante, la información se mueve a velocidades extraordinarias y su análisis requiere de pronta atención.

El costo de los esfuerzos que el pueblo mexicano lamentablemente se ve obligado a sostener para ir adaptando sus formas de vida como lo obliga la crisis, no se ve recompensado y la credibilidad en el gobierno y en sus acciones se ve mermada en cualquier ideología partidista que lo gobierne. La esperanza de cambio es importante ya que su percepción de asentarla permite que se de cierta normalidad de qué inicie un repunte aunque no tenga éste la velocidad y la intensidad que se quisiera.

Estos organismos, las unidades de inteligencia financiera se deben regir por las normas constitucionales. Sus integrantes deben tener, valores, preparación técnica y experiencia a fin de realizar sus actividades dentro del marco legal. Es en este tenor que los analistas representan la riqueza más importante en los centros de creación de inteligencia; su importancia es indudable para la toma de mejores decisiones y en la mayoría de ellos su selección y reclutamiento debe realizarse con especial atención. Las unidades de inteligencia financiera deben actuar en forma pro-activa, las operaciones sobre lavado de dinero no esperan, no tienen límites de frontera; se realizan a nivel mundial, sus efectos son preocupantes sobre todo en las economías que sus operaciones en buena parte se efectúan en efectivo.

Las unidades especializadas en análisis y evaluación de operaciones financieras son en este momento las unidades del típico ejemplo de un gobierno cuando algo no funciona se crea una paralela; se podrá manifestar que son diferentes campos de actuación, el primero dentro de las instituciones financieras y el segundo en el campo judicial con una nueva normatividad y reduciendo el manejo de efectivo en los posibles sectores de riesgo; sin embargo el tiempo y la sobre organización establecida señala una inestabilidad; es por lo anterior que se propone y se recomienda la puesta en marcha de la unidad de inteligencia financiera híbrida y cómo se debe integrar para tener una unidad proclive al cambio, no coyuntural; guardando la estructura básica de la comunidad internacional. La Unidad de Inteligencia Financiera no solo debe mantener la postura adquirida sino aprovechar toda oportunidad para destacar la acción de México y acentuar todo esfuerzo conducente a fortalecerla y aprovechar todos los foros internacionales; esto es conocer los recursos que existen para aplicar frenos que permitan mantener el equilibrio, la serenidad y espíritu de trabajo que se requiere y estableciendo aquellas partes que son importantes ante un tema que globaliza a todas las sociedades.

## BIBLIOGRAFIA.

ADRIOSOLA, GABRIEL. El nuevo derecho sobre tóxicos lavado de dinero de la droga. 1994: Fundación de Cultura Universitario, Ediciones Del Foro –. Montevideo, Uruguay.

ALAN E. FROHMAN, La tecnología como arma competitiva; 1968, Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

ALMIRANTE STANSFIELD TURNER, Un desafío americano para la Seguridad Global, 1999, Universidad de Maryland, College Park,'s Escuela de Políticas Públicas.U.S.A.

AUDITORIA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN Cuenta Pública, 2011, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Auditoría de Desempeño: 10-0-06100-07-1026 GB-020, Auditoría de Desempeño: 11-0-06100-07-0058, GB-027 Cuenta Pública 2011. Informe.

BOWER JOSEPH L., La Administración Pública Efectiva1978, Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

BULIT GOÑI, ROBERTO J. El lavado de dinero en la legislación. Tomo C Número 103, 30 de abril 2001 Revista Jurídica Argentina Universidad y jurisprudencia americana, Buenos Aires, Argentina.

CAÑO, CAMAÑO XAVIER; “Blanqueo de dinero e hipocresía económica”; 2001.Centro de Colaboraciones Solidarias; España; Editorial La Insignia.

CÁCERES, JOSÉ RAÚL Inteligencia estratégica. Visión Preventiva y Visión Proactiva para la Decisión. Septiembre 2004. AAI, Instituto de Ciencia Política y Universidad Marítima de Chile, Escuela de Graduados.

CHARLES HANDY. A través del espejo organizacional. , Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, 1978, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

CONDE FRANCÉS ALEXANDRE DE MARENCHES, I.S.A FRANCIA, Planeación Estratégica1978, MBA.Centre D Etudes D enseignements Superieur D affaires Jouy en Josas, Paris France.

CORTLANDT CAMMANN Y DAVID A. NADLER Adapte los sistemas de control a su estilo de mando, Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, 1978, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.



CRISTINA PELAYO FERNÁNDEZ, Pakistán, Bangladesh, Sri Lanka 1970., Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas, Coordinación de Humanidades, UNAM. México, D.F.

DRUCKER PETER F., Las nuevas plantillas para las organizaciones de hoy, 1968. Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

EL LAVADO DE DINERO Y FRAUDES”, Mayo 2005 en Pauta, Boletín informativo del Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio “número 48.

ESCOBAR, RAÚL TOMÁS. El crimen de las drogas. 1992. la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Buenos Aires, Editorial Paidós. Argentina.

ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y EL COMBATE AL LAVADO DE DINERO Y EL FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO, **2010**. México.

FRED K. FOULKES, Las nuevas dimensiones de la administración de personal, 1968, Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

GORDON L. LIPPIT Y WARREN H. SCHMIDT, Las etapas críticas de una organización en desarrollo 1968, Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

FINANCIAL CRIMES ENFORCEMENT NET WORK FISCAL YEARS, 2012-2016, Bureau of Treasury, USA.

GONZÁLEZ CASANOVA PABLO, La democracia en México, 1970., Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas, Coordinación de Humanidades, UNAM. México, D.F.

GREINER LARRY E. La Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones de la Universidad de Harvard, 1968. Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

HANAN, MACK El Desarrollo Empresarial Mediante una Administración Emprendedora, 1968. Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

HENRY MINTZBERG. Ensayo, las estructuras de la organización son por moda o por necesidad. 1968. Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México. México .D.F.

HEUER, RICHARDS J. JR. Psychology of Intelligence Analysis. Center for the Study of Intelligence 1999, Central Intelligence Agency. U.S.A.

HODARA JOSEPH, Israel, 1970., Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas, Coordinación de Humanidades, UNAM. México, D.F.

INTERNATIONAL MONEY LAUNDERING- CRIMINAL ORGANIZATIONS AND ILLICIT FINANCING. 2011. Department of Justice, U.S.A. y PGR México, D.F.

INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO (I. M. P.) Plan Estratégico, Finanzas y Administración, 1996, Petróleos Mexicanos, México, D.F.

LEY FEDERAL PARA LA PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA. Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de octubre de 2012

LEY DE SEGURIDAD NACIONAL. Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de enero de 2005, Secretaría de Gobernación.

NELSON MÉNDEZ: Estado, capitalismo y tecnologías de vigilancia y control social, 1996, Facultad de Derecho, Universidad Venezolana.

PRIMAN RICHARD Y PETER ANDREAS Illicit Activity in Global Finance and State Power and the Regulation. 1999. The Illicit Global Economy and State. U.S.A.

PROSPECTIVE GEO ÉSTRATEGIQUE A L' HORIZON DES TREINTE PROCHAINES ANNES, 2010, L' Equipe d' intelligence Francais, La Defense National.

RAMÍREZ CUEVAS JESÚS, De Canoa a Tláhuac Linchamientos: la injusticia popular. Recuento de prensa realizado por Masiosare, La jornada. 2006.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española, 20a. ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1984, pág. 785. Voz: blanquear.

REGLAMENTO MODELO SOBRE DELITOS DE LAVADO RELACIONADOS CON EL TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS, Y OTROS DELITOS GRAVES 2003, Comisión Interamericana para el control del abuso de drogas, (CICAD)

RIVERA ALÍ, GASTÓN. Lavado de Dinero e Investigación Financiera en el Delito de Tráfico Ilícito de Drogas 1999. Ediciones OPCIÓN. Lima. Perú.

SEVARES, JULIO “El Capitalismo Criminal: Gobiernos, bancos y empresas en las redes del delito global”, 2003. Grupo Editorial Norma, Bs. As.

SOMOZA, LUIS ALBERTO, La Inteligencia Como Instrumento De Cooperación Internacional Ante Las Nuevas Amenazas Continentales, Marzo de 2005, American Agency Inteligencia. (AAI).

VARELA EDGARDO R. - ÁNGEL A. VENINI, La globalización y su incidencia en el lavado de dinero. Normas aplicables, 2003, publicado en el XII Encuentro internacional de Administradores Tributarios en Argentina Mar del Plata.

UMBERTO ECO, Las migraciones de Cagliostro, Entre Mentira e Ironía, 1988, Editorial Lumen. Barcelona España.

INTERNET:

***[www.isr.gov/](http://www.isr.gov/)***

***[www.n.s.a.gov.usa/museo/criptologia](http://www.n.s.a.gov.usa/museo/criptologia)***

***[www.sedena.gob.mx](http://www.sedena.gob.mx)***

***[www.cuba.biz/exterior/cuba](http://www.cuba.biz/exterior/cuba)***

***[www.chile.gob](http://www.chile.gob)***

***[www.miami.cuba.usa/pol](http://www.miami.cuba.usa/pol)***

***[www.Canada.gov](http://www.Canada.gov)***

***[www.FBI.gov.usa](http://www.FBI.gov.usa)***