

PLAN ESTRATÉGICO *INSTITUCIONAL*

2024-2028



GOBIERNO *de*
GUATEMALA

Contenido

- Acrónimos vii
- Análisis de mandatos 9
- Análisis de Políticas Públicas 12
 - Política Nacional de Seguridad 13
 - Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética 14
 - Política Pública Contra la Trata de Personas y Protección Integral a las Víctimas 14
 - Política Nacional de Defensa 15
 - Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala 15
- Análisis de Vinculación con la Política Nacional de Desarrollo Katún 2032, Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, -MED-RED y Política General de Gobierno PGG 16
 - Política y Plan Nacional de Desarrollo Katún 16
- Política General de Gobierno 2020-2024 17
- Incorporación de enfoques de planificación 19
- Vinculación a planes estratégicos sectoriales 20
 - Vinculación a partir de modelo conceptual de resultados estratégicos 20
- Desarrollo de Modelo Gestión por Resultados 22
 - Identificación, análisis y priorización de la problemática 22
 - Análisis de la población 23
 - Modelo conceptual 25
 - Análisis de evidencias 27
 - Magnitud 27
 - La fuerza explicativa 27
 - Modelo explicativo 28
 - Factores causales 28
 - Jerarquización de factores causales 30
 - Identificación de caminos causales críticos 31
 - Modelo prescriptivo 32
- Cadena de resultados 35
 - Resultados indicadores y metas 36
- Modelo lógico de la estrategia 36

Visión.....	38
Misión.....	38
Principios y Valores.....	39
Formulación de programas estratégicos y responsables.....	39
Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA.....	40
Análisis de actores.....	44
Mecanismos de seguimiento.....	45
Selección de indicadores a nivel estratégico.....	46
Construcción de la línea base.....	46
Seguimiento de avance de metas.....	46
Mecanismos de evaluación.....	48
Definición del alcance de la evaluación.....	48
Evaluación de medio término.....	49
Evaluación final del período del PEI.....	49

Tablas, graficas, cuadros, ilustraciones

Tabla 1: Análisis de mandatos.....	9
Tabla 2: Análisis de Políticas Públicas.....	12
Tabla 3: Alineación – Vinculación nacional, sectorial e institucional.....	17
Tabla 4: Vinculación institucional a Política General de Gobierno.....	17
Tabla 5: Líneas de acción como aporte a Política General de Gobierno.....	18
Tabla 6: Enfoques de planificación.....	19
Tabla 7: Sub-fase 2.1. Vinculación a planes estratégicos sectoriales -PES-.....	20
Tabla 8: Identificación, análisis y priorización de problemas.....	21
Tabla 9: Análisis de la población.....	24
Tabla 10: Búsqueda y sistematización de evidencia.....	28
Tabla 11: Análisis de jerarquización de las causas del problema, por magnitud, evidencia y fuerza explicativa.....	30
Tabla 12: Elementos del resultado institucional.....	36
Tabla 13: Elementos de la visión.....	38
Tabla 14: Elementos de la misión institucional.....	38
Tabla 15: Programa estratégico.....	39
Tabla 16: Diagnóstico FODA.....	40
Tabla 17: Estrategias FODA.....	43
Tabla 18: Análisis de actores.....	44
Tabla 19: Seguimiento estratégico.....	45
Tabla 20: Resumen de resultados, metas e indicadores.....	47

Tabla 21: Alcance de la evaluación 48

Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica¡Error! Marcador no definido.

Diagrama 2: Subfase 2.2. Desarrollo de Modelo GpR – En base a Guías de referencia.....21

Diagrama 3: Población universo, objetivo y elegible 24

Diagrama 4: Modelo Conceptual (árbol de problemas).....26

Diagrama 5: Árbol de objetivos26

Diagrama 6: Identificación de causas y jerarquización de factores29

Diagrama 7: Caminos causales del modelo explicativo31

Diagrama 8: Inteligencia como producto, proceso y sistema32

Diagrama 9: Análisis de las Intervenciones33

Diagrama 10: modelo prescriptivo..... 34

Diagrama 11: cadena de resultados.....35

Diagrama 12: Modelo lógico de la estrategia36

Diagrama 13: Indicadores a nivel estratégico 46

Acrónimos

AESN	Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación
ANRA	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas
CAP	Comisión de Asesoramiento y Planificación
CNS	Consejo Nacional de Seguridad
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GPR	Gestión por Resultados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESN	Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
PGG	Política General de Gobierno
PND	Política Nacional de Desarrollo
PNI	Plan Nacional de Inteligencia
PNS	Política Nacional de Seguridad
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
SIE	Secretaría de Inteligencia Estratégica
SNI	Sistema Nacional de Inteligencia
SNS	Sistema Nacional de Seguridad
STCNS	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación

1. Marco Legal y Vinculación Estratégica

Análisis de mandatos

El fundamento base de nuestra legislación es la Constitución Política de la República de Guatemala, donde se establece que el Estado debe garantizar la libertad, vida, justicia, paz, desarrollo, seguridad para los ciudadanos y residentes del país y también, la seguridad de sus bienes, por lo que, en cumplimiento al mandato legal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado SIE, artículo 13 de la Ley del Organismo Ejecutivo –LOE- y 27 de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad –LMSNS- se cumple lo anterior, a través de la generación de inteligencia estratégica para la toma de decisiones.

En el actual período estratégico, también, se le confiere la coordinación del Comité Nacional de Seguridad Cibernética, cuya función es asesorar al Consejo Nacional de Seguridad en temáticas que le permitan alcanzar los objetivos de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética.

De acuerdo a los mandatos anteriores, la SIE cumple dos roles sustantivos: el de Coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia –SNI-, y la producción de inteligencia Estratégica para el Señor Presidente y Consejo Nacional de Seguridad; también, se constituye integrante del Sistema Nacional de Inteligencia, produciendo inteligencia en los campos estratégicos, interactuando bajo mecanismos de cooperación, colaboración y coordinación.

Tabla 1: Análisis de mandatos

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)	Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato la institución)
Constitución Política de la República. Artículo 1. Protección a la Persona. Artículo 2. Deberes del Estado.	Producir inteligencia de estado para garantizar libertad, vida, justicia, paz y el desarrollo a las personas, seguridad para ellas y sus bienes.	Productos de inteligencia de Estado que garantizan la toma de decisiones para afrontar los riesgos y amenazas nacionales que aseguran la libertad, vida, justicia, paz y desarrollo de las personas, su seguridad y la de sus bienes.
Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 Artículo 13	Producir inteligencia en los campos estratégicos, contrainteligencia y coordinar el Sistema Nacional de Seguridad.	Inteligencia en los ámbitos de contrainteligencia y estratégico del Estado que permiten garantizar la libertad, vida, justicia, paz, la seguridad, y el desarrollo integral de los ciudadanos guatemaltecos.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 7	Integrar el Sistema Nacional de Seguridad	Dispone de institucionalidad que permite al Estado hacer frente a los desafíos que se le presenten en materia de seguridad.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 9	Integrar el Consejo Nacional de Seguridad	Dispone de un Presidente asesorado para tomar decisiones, para definir políticas y estrategias en materia de seguridad.

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)	Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato la institución)
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 15	Establecer programas de profesionalización en su especialidad.	Sistema de Inteligencia profesional con profesionales capacitados y comprometidos para proveer inteligencia de mejor calidad al Estado.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 16	Desarrollar su sistema de carrera	Se cuenta con un Sistema de Carrera que vela por la profesionalización del personal que labora en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad para cumplir estándares de calidad en la producción de información.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 18	Fortalecer los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.	Dispone de un adecuado funcionamiento y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 24	Integrar el Sistema Nacional de Inteligencia	Dispone de institucionalidad, procedimientos y normas que abordan las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación de manera preventiva.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 24	Producción de inteligencia en el ámbito estratégico y de contrainteligencia para la oportuna toma de decisiones de alto nivel.	Actuación preventiva para contrarrestar las amenazas y riesgos en la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 24	Coordinar el SNI. Recolectar información de las instituciones del Organismo Ejecutivo.	Dispone de institucionalidad que permite al Estado abordar con carácter preventivo las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación; producir inteligencia y contrainteligencia.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 26	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, siendo el objeto de dicha coordinación la producción de inteligencia de estado.	Fortalecimiento institucional a través de la coordinación de funciones del SNI con el propósito de la producción de inteligencia anticipándose y contrarrestando cualquier amenazas al Estado de Guatemala.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 - Artículo 27	Producir inteligencia estratégica	Autoridades informadas para la toma de decisiones en prevenir amenazas y riesgos para la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso a)	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia.	Dispone de institucionalidad que contribuye a alcanzar los objetivos de Estado.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso b)	Asesorar y proporcionar al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad Inteligencia de Estado, mediante la coordinación del SNI.	Autoridades informadas para la toma de decisiones en prevenir amenazas y riesgos para la seguridad de la nación como resultado de una sinergia en el SNI.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso c)	Proporcionar la información estratégica nacional e internacional a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad.	Dispone de una Política Nacional de Seguridad e instrumentos de seguridad de la nación elaborados con base a la evidencia e información.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso d)	Dar seguimiento a la Agenda de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación.	Dispone de instituciones de Seguridad informadas y con una lista actualizada de temas que identifican las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso e)	Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional.	Dispone de instituciones de Seguridad informadas sobre el acontecer geopolítico y sus implicaciones para la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso f)	Realizar análisis estratégicos y formular los escenarios que identifiquen amenazas y riesgos al Estado, sus Instituciones y habitantes.	Autoridades informadas sobre posibles escenarios que les permiten la toma de decisiones para la prevención de amenazas y riesgos contra el Estado, sus instituciones y sus habitantes.

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)	Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato la institución)
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso g)	Dirigir la actividad de contrainteligencia	Se dispone de prevención y detección de actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgo para la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso h)	Promover relaciones de cooperación, colaboración con otros servicios de inteligencia a nivel nacional e internacional.	Intercambio de información e inteligencia, para abordar con carácter preventivo las amenazas nacionales e internacionales conjuntas.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso i)	Desarrollar y aplicar procedimientos oportunos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de personal.	Personal idóneo y eficiente en la labor de inteligencia, sujeto a evaluaciones de confiabilidad y para la promoción laboral.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 Artículo 27 Inciso j)	Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente.	Oficiales de inteligencia idóneos para la gestión, constantemente capacitados y que cumplen estándares de confiabilidad.
Reglamento de Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Acuerdo Gubernativo 166-2001 Título VII	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia para generar inteligencia de Estado	Disponer de inteligencia de Estado para sustentar la toma de decisiones fundamentales sobre amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación
Política General de Gobierno el Acuerdo Gubernativo 32-2020	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia para generar inteligencia de Estado	Contar con un Sistema de Inteligencia reformado, que brinde información oportuna a los grandes tomadores de decisiones
Acuerdo Gubernativo 135-2018 Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	Establece la estructura, organización y funciones de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.	Adecuada estructura organizacional para el cumplimiento de la misión y visión institucional en su función pública.
Acuerdo Gubernativo 200-2021 Comité Nacional de Seguridad Cibernética	Coordinar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética	Consejo Nacional de Seguridad informado y asesorado para tomar decisiones alcanzar los objetivos de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética.

Análisis de Políticas Públicas

En su función de producir inteligencia estratégica para prevenir riesgos y amenazas a la Seguridad de la Nación y coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado SIE, toma en cuenta el portafolio de Políticas Públicas vigentes y establece prioridades de trabajo con las que tiene mayor relación sectorial.

Tabla 2: Análisis de Políticas Públicas

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política	Modalidades de Inclusión	Responsable de Incorporar en el que hacer Institucional	Responsable de verificar la Incorporación
1	Política Nacional de Seguridad Vigente: desde junio 2017	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Refiere a las metas de la Política Nacional de Desarrollo	Seguridad	En los mecanismos de coordinación y cooperación del SNI; en la producción de inteligencia y en el sistema de carrera.	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Asuntos Administrativos.	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.
2	Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética Vigente: desde marzo 2018.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Eje de Transformación tecnológico planteado en la Política Nacional de Seguridad	Seguridad Cibernética	Seguimiento de la amenaza de Ciberseguridad en la Agenda de Riesgos y Amenazas	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Presidente de la República
3	Política de Desarrollo Social y Población Vigente: desde 8 de abril 2002	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Se refiere a la Política de Desarrollo Social y Población en materia de Empleo y Migración: Objetivo 2.3 y acciones: 3.2.4 y 3.2.5.	Desarrollo Social	Producción de inteligencia de Estado para prevenir y combatir los riesgos y amenazas en la Seguridad de la Nación.	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
4	Política Pública Contra la Trata de Personas y Protección Integral a las Víctimas Decreto 306-2014. Vigente: desde 9 de septiembre de 2014	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Armonizar y optimizar los recursos y el accionar de los distintos sectores del Estado, para garantizar la protección y atención integral a las víctimas de trata de personas, así como para promover la prevención, detección, persecución y sanción de este delito.	Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Producción de inteligencia de Estado para prevenir y combatir los riesgos y amenazas en la Seguridad de la Nación.	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política	Modalidades de Inclusión	Responsable de Incorporar en el que hacer Institucional	Responsable de verificar la Incorporación
5	Política Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 Acuerdo 03-2014 Vigencia: enero 2015 al 2032.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Diretrizes generales para la gestión de la Política Nacional de Desarrollo	Desarrollo	En los mecanismos de coordinación institucional y planificación.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
6	Política Nacional de Defensa Vigencia: 25 de octubre de 2021 al 2032.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Ejes de la Política: 1) Defensa de la Soberanía e Integridad Territorial. 3)Gobernanza, Seguridad y Prosperidad.	Seguridad	Producción de inteligencia de Estado para prevenir y combatir los riesgos y amenazas en la Seguridad de la Nación.	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
8	Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala Vigencia: 2015-2035	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Disminuir los índices de criminalidad y violencia social, mediante la implementación y creación de estrategias de prevención, investigación, sanción y reinserción social, que permita el desarrollo integral, la convivencia social armónica y seguridad ciudadana para las y los guatemaltecos.	Seguridad	Producción de inteligencia de Estado para prevenir y combatir los riesgos y amenazas en la Seguridad de la Nación.	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado

▪ Política Nacional de Seguridad

La Política Nacional de Seguridad, es el principal instrumento orientador que constituye la base del accionar de todos los componentes que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, de acuerdo con el modelo de Seguridad de la Nación: «Gobernanza Integral», definido en la misma.

La Inteligencia de Estado es uno de los cuatro ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad, consistente en la capacidad del Estado para disponer de información e inteligencia de amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas. Los lineamientos estratégicos que se identifican como principales, para la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado son:

b. Promover el desarrollo e implementación de mecanismos de coordinación, colaboración y cooperación que articulen aspectos políticos, estratégicos, operativos, tácticos y tecnológicos para la gestión integral de la Seguridad de la Nación.

g. Desarrollar e implementar un Centro Nacional de Inteligencia para ejercer el Comando, Control, Computación, Comunicaciones e Inteligencia como mecanismo de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia que facilite la elaboración de productos estratégicos y coadyuve a la toma de decisiones para la consecución de los objetivos nacionales.

h. Fortalecer las capacidades institucionales del Sistema Nacional de Seguridad, por medio de la consolidación del Sistema de Carrera Profesional para garantizar la promoción de los servidores públicos.

Para cumplir con los lineamientos estratégicos de política, se continuará con la coordinación, colaboración y cooperación para articular el Sistema Nacional de Inteligencia, a fin de producir inteligencia de Estado, así como otros instrumentos de análisis y prospectiva. Se proyectarán las fases necesarias para fortalecer los protocolos y plataformas de intercambio de información, además de establecer los mecanismos que faciliten la producción de inteligencia y la promoción del fortalecimiento de las capacidades institucionales y sistema de carrera.

▪ **Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética**

En la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas ANRA 2023, se identificó como una prioridad nacional las «ciberamenazas» conceptualizadas como la «actividad que involucra el uso de tecnologías de información y comunicación con la finalidad de cometer actos ilegales en contra de personas, instituciones o estados y vulnerar los sistemas de información».

La Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética, vigente desde marzo 2018, establece las directrices para abordar los objetivos basados en el eje de transformación tecnológico planteado en la Política Nacional de Seguridad. De ese mecanismo emana la necesidad de constituir el Comité Nacional de Seguridad Cibernética, del cual la SIE ejercerá el rol coordinador.

▪ **Política Pública Contra la Trata de Personas y Protección Integral a las Víctimas**

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado SIE, al coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia y producir inteligencia estratégica, se encontrará en capacidad de estudiar el fenómeno y proporcionar información al Consejo Nacional de Seguridad que podrá definir las estrategias en favor de armonizar y optimizar los recursos y el accionar de los distintos sectores del Estado, para garantizar la protección y atención integral a las víctimas de trata de personas, así como para promover la prevención, detección, persecución y sanción de este delito.

▪ **Política Nacional de Defensa**

Como integrante del Sistema Nacional de Seguridad y de Inteligencia la SIE, tiene el mandato legal de producir inteligencia estratégica de Estado observando los lineamientos de esta política para la defensa de la soberanía e integridad territorial; armonizar la gobernanza, seguridad y prosperidad; así como los ejes transversales en función de la transparencia, rendición de cuentas y fomento a la cultura de defensa.

▪ **Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala**

Esta política tiene como meta «disminuir los índices de criminalidad y violencia social, mediante la implementación y creación de estrategias de prevención, investigación, sanción y reinserción social, que permita el desarrollo integral, la convivencia social armónica y seguridad ciudadana para las y los guatemaltecos»; la SIE pondrá a disposición del más alto nivel político estratégico, la inteligencia de Estado generada a través del Sistema Nacional de Inteligencia, para prevenir y monitorear la evolución de los riesgos y amenazas asociadas a este fenómeno.

Análisis de Vinculación con la Política Nacional de Desarrollo Katún 2032, Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, -MED-RED y Política General de Gobierno PGG.

▪ Política y Plan Nacional de Desarrollo Katún

Al realizar el análisis y visualizar la vinculación institucional con la Política Pública Nacional y Sectorial, se tomó en cuenta la Agenda Internacional de Desarrollo 2030: «Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS» que fuera adecuada a la realidad del país para su completa articulación con la Política Nacional de Desarrollo «Katún, Nuestra Guatemala 2032».

De conformidad con las funciones institucionales, se determinó que es posible contribuir, aunque no directamente, en todos los objetivos, sin embargo, se priorizaron las metas relacionadas con el ODS 16 cuyo objetivo es «Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles».

En el ejercicio de priorización nacional, se han establecido nueve metas para el ODS 16, tres de las cuales se relacionan indirectamente con la actividad de monitoreo de la ANRA que realiza SIE en coordinación con el Sistema Nacional de Inteligencia, tales son: meta 16.1 «reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo», la meta 16.4 «reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas...» y la meta 16.a «fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles... para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia».

Este marco presenta un nuevo desafío para la institucionalidad, en relación a la necesidad de establecer lineamientos y nuevos requerimientos de información para el monitoreo, seguimiento y parámetros de comparación con otros países de la región respecto de los ODS, que permitan una visión estratégica de la vinculación desarrollo y seguridad.

En cuanto a la Política Nacional de Desarrollo y Plan Katún, Nuestra Guatemala 2032, se prioriza el Eje 5, «Estado como Garante de Derechos Humanos y Desarrollo», seguridad y justicia con equidad, pertinencia de pueblos Maya, Xinka, Garífuna, social, sexual y etaria; meta 5.1: en 2032, «la sociedad guatemalteca se desenvuelve en un contexto óptimo de seguridad y justicia».

No obstante, son objetivos específicos de seguridad ciudadana, por lo que es responsabilidad de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado SIE, proveer análisis estratégicos para que los tomadores de decisión del más alto nivel dispongan de la información necesaria para la conducción político-estratégica en la ruta de país hacia el desarrollo y alcance de objetivos nacionales permanentes y actuales. Es importante resaltar que, por su carácter estratégico, la SIE puede realizar análisis concernientes a los diferentes ejes de la política, su relación con diferentes óbices, y prevenir potenciales riesgos y amenazas para la Seguridad de la Nación, además de prospeccionar áreas de oportunidad para el país en los factores social, socioeconómico y de seguridad.

Tabla 3: Alineación – Vinculación nacional, sectorial e institucional

Eje Katún	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND	Meta Estratégica de Desarrollo - MED	Resultado Estratégico de Desarrollo RED	Indicador PND
Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	16 - Paz, justicia e instituciones sólidas	Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	Meta 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Sin resultado estratégico	Sin indicador PND

Políticas Públicas	Sector	Pilar	Meta PGG 2020-2024	Coordinador META PGG	Corresponsable META PGG	Clasificación Meta PGG según enfoque GpR	Indicador
PNS	Político-Institucional (Seguridad)	Gobernabilidad y Seguridad de Desarrollo	M39-Para el año 2023 se cuenta con un sistema de inteligencia reformado	SIE (por la LMSNS es la SIE la que debe estar como responsable directo)	MINGOB y MINDEF [SNI]	Proceso de mejora	Sistema de inteligencia reformado

Indicador	Línea de base 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de Implementación del Sistema Nacional de Planificación	0	20	50	84.86	100	100

Política General de Gobierno 2020-2024

En concordancia con lo dispuesto en la Política General de Gobierno, de los cinco ejes, se programan acciones para contribuir con la «Gobernabilidad y Seguridad en Desarrollo», específicamente para la meta estratégica que establece que para el año 2023 se cuenta con un sistema de inteligencia reformado.

De acuerdo con una opinión técnica remitida por Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN, se cambia el ente responsable de la meta en referencia y se le delega a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado en su calidad de ente coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia, para que pueda impulsar las acciones de cumplimiento.

Tabla 4: Vinculación institucional a Política General de Gobierno

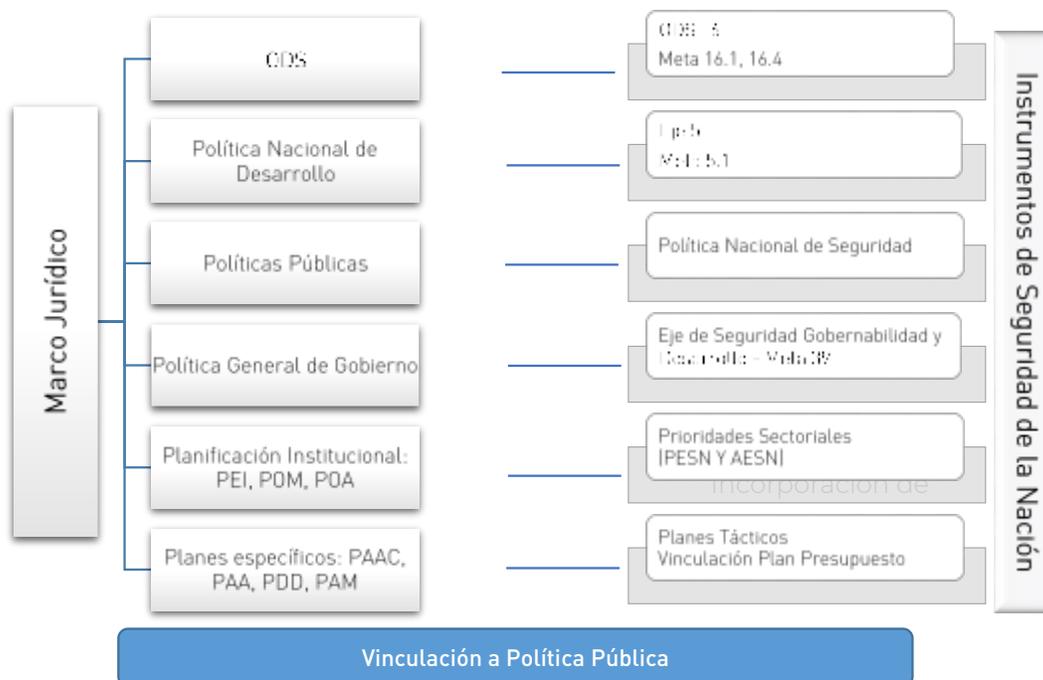
Pilar	Gobernabilidad y seguridad en desarrollo
Objetivo	Mejorar la gobernabilidad del país para una convivencia en paz y armonía que permita la inversión y el empleo.
Objetivo Sectorial	Fortalecer las fuerzas de seguridad para el orden interno, la debida custodia de las fronteras, la atención de desastres y la cooperación internacional para la paz
Acción Estratégica	Reestructurar todo el Sistema Nacional de Seguridad para poder brindar la Seguridad Interior y Exterior, Inteligencia de Estado, Gestión de Riesgos y Protección Civil.
Meta	Para el año 2023 se cuenta con un Sistema de Inteligencia reformado

Al validarse una hoja de ruta con el Sistema Nacional de Inteligencia para establecer los productos asociados, se consideraron las líneas de trabajo para alcanzar la meta prevista, las intervenciones incluidas han sido las siguientes:

Tabla 5: Líneas de acción como aporte a Política General de Gobierno

Producto	Indicador
Informes de Inteligencia	Cantidad de informes entregados, relacionados con el monitoreo de riesgos, amenazas y vulnerabilidades que atenten contra la Seguridad de la Nación.
ANRA	Informes seguimiento a la agenda de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que orientará labores de inteligencia y Seguridad de la Nación.
Integración del Sistema Nacional de Inteligencia	Número de reuniones técnicas y políticas efectuadas, para fortalecer el funcionamiento coordinado en el marco de alcanzar niveles sostenidos de seguridad y desarrollo
Productos de Inteligencia	Cantidad de documentos generados para identificar riesgos, evolución de fenómenos y proveer información útil para toma de decisiones político – estratégicas en seguridad.
Carrera en el Sistema de Inteligencia	Número de capacitaciones al personal del Sistema Nacional de Inteligencia SNI.

Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica



Incorporación de enfoques de planificación

Los enfoques de planificación serán integrados en acciones complementarias detalladas seguidamente:

Tabla 6: Enfoques de planificación

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado			
Enfoque	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
Equidad	Derecho a condiciones de trabajo equitativas y en un ambiente laboral sano, seguro y saludable	Unidad de Género; Dirección de Recursos Humanos	Subsecretario de Asuntos Administrativos; Inspectoría
	Código de Ética, con el fin de prevenir acoso, corrupción, discriminación e incumplimiento de los derechos humano.	Comité de Ética	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Formación y profesionalización	Departamento de Desarrollo y Capacitación	Subsecretario de Asuntos Administrativos
	Fomento de principios y valores institucionales	Inducción del personal de nuevo ingreso y la inclusión del contenido de la Doctrina Institucional.	Subsecretario de Asuntos Administrativos
	Respeto en el cumplimiento de los Derechos Humanos y el Estado de Derecho.	Equipo de Dirección	Dirección de Asesoría Jurídica; Unidad de Auditoría Interna; Inspectoría
	Actividades focalizadas para hombres y mujeres	Unidad de Género	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado; Director Financiero y Director de Planificación Institucional
Adaptación al cambio climático	Normativas de racionalidad para la impresión de documentos, mediante normas de contención.	Dirección Administrativa	Equipo de Dirección
	Mayor utilización de procesos digitales y simplificación de trámites administrativos.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Normativas de ahorro energético, con la inversión en tecnologías eficientes para las instalaciones de SIE.	Dirección Administrativa	Subsecretario de Asuntos Administrativos
	Campañas para la concientización del uso racional de recursos institucionales (aires acondicionados, combustibles, agua; energía eléctrica; papel y toallas higiénicas, entre otros).	Unidad de Relaciones Públicas	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
Gestión Integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos	Equipo de Dirección y la Unidad Especializada	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Director de Asuntos Internos y Seguridad	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Incorporar actividades en la Planificación Estratégica de la SIE	Director de Recursos Humanos	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Plan Institucional de Respuesta	Director de Asuntos Internos y Seguridad	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección de Tecnologías de la Información y Director de la División de Asuntos Internos y Seguridad	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
Gestión por resultados	Utilizar la metodología de Gestión por Resultados GPR en los instrumentos de planificación	Director de Planificación	Auditoría Interna
	Vinculación Plan Presupuesto	Director de Planificación, Director Financiero	Auditoría Interna
	Indicadores medibles para ver los avances	Director de Planificación	Auditoría Interna

2. Vinculación y desarrollo del modelo GPR

Vinculación a planes estratégicos sectoriales

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2020-2024 -PESN- fue aprobado en abril del año 2020, articulado con la Política Nacional de Seguridad, contempla tres programas estratégicos de política, uno de ellos es la Gobernanza Local, que fomenta un enfoque de seguridad multisectorial y multinivel, con énfasis en los actores locales; el otro es el de Seguridad para el Desarrollo y finalmente el de Gestión Integral de la Seguridad.

La Inteligencia de Estado, constituye uno de los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad y tendría acciones estratégicas en cada uno de los programas referidos.

Tabla 7: Sub-fase 2.1. Vinculación a planes estratégicos sectoriales -PES-

Vinculación Modelo Conceptual del RE	Cadena de resultados del modelo lógico del RE	Vinculación al RE desde el aporte Institucional (productos)
Ámbito de Seguridad Interior	1. Programa Estratégico: GISEG -Gestión Integral de la Seguridad	Coordinación Sistema Nacional de Inteligencia para el intercambio de información para realizar productos de inteligencia de Estado.
Ámbito de Seguridad Exterior	2. Programa Estratégico: GOBLOC- Gobernanza Local.	Productos de inteligencia estratégica para la toma de decisiones.
Inteligencia de Estado Gestión de Riesgos y Defensa Civil	3. Programa Estratégico: SEGDE -Seguridad para el Desarrollo.	Catálogo de Infraestructura Crítica y Plan de Protección Nacional de Infraestructuras Críticas en coordinación con la STCNS, CAP, Instituciones del SNS.

Vinculación a partir de modelo conceptual de resultados estratégicos

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2020-2024 -PESN- ha sido el instrumento de gestión sectorial del Sistema Nacional de Seguridad, es el que con base en la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación -AESN- y Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas -ANRA- determinan las acciones estratégicas que contribuirán a alcanzar los objetivos de seguridad según los programas de la Política Nacional de Seguridad.

El objetivo específico del ámbito de inteligencia de Estado es el de implementar metodologías y tecnologías a través de mecanismos de coordinación, cooperación y colaboración institucional y el

desarrollo de capacidades institucionales que permitan por medio del ciclo de inteligencia, la generación de información oportuna, veraz y pertinente para la toma de decisiones.

Para alcanzar el objetivo, se desarrolló un ejercicio para constituir los resultados estratégicos desde la perspectiva sectorial, entendida como la «noción de una gestión con carácter indicativo, interinstitucional y orientado por políticas... [que] responden a temas o propósitos que son parte de competencias y funciones de un grupo de instituciones», (SEGEPLAN, 2020, p.6), y por tanto ha sido necesario contar con la participación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia -SIN- para establecer el modelo conceptual de inteligencia.

Diagrama 1: Subfase 2.2. Desarrollo de Modelo GpR – En base a Guías de referencia

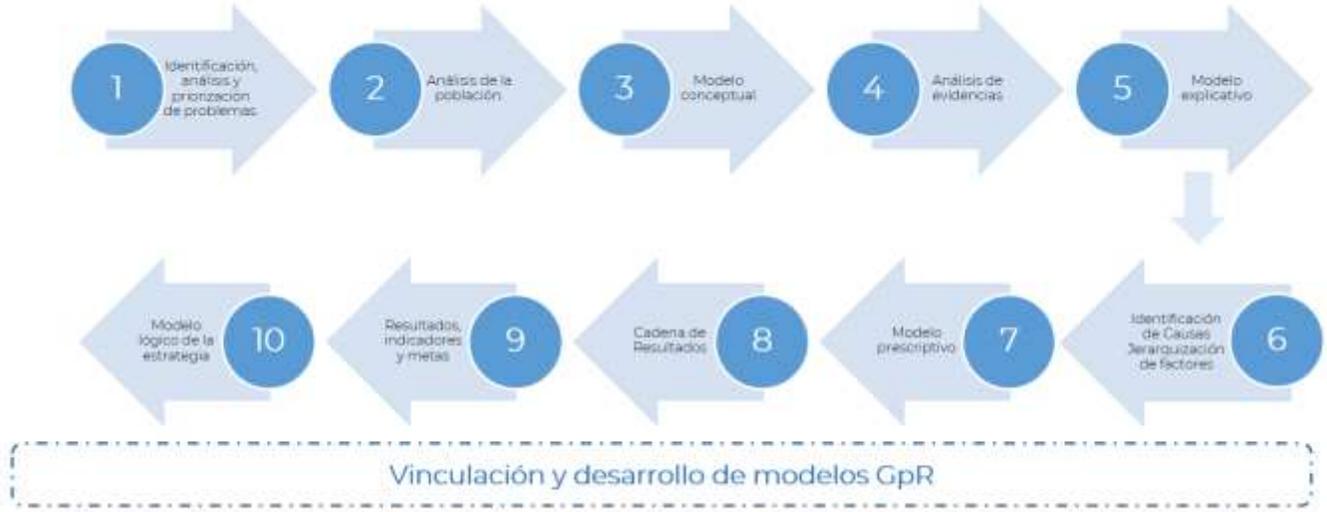


Tabla 8: Identificación, análisis y priorización de problemas

Institución	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Sector	Político-Institucional [Seguridad]
Problema priorizado	Producir inteligencia de Estado y abordar preventivamente las amenazas, riesgos y vulnerabilidades a la seguridad de la nación, en la consecución de los objetivos nacionales actuales y permanentes.
Causas en las que le compete trabajar	Articulación en el abordaje de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades Intercambio de información nacional e internacional Uso del ciclo de inteligencia Legislación específica del Sistema Nacional de Inteligencia y de las instituciones que realizan inteligencia de Estado
Vinculación a resultado sectorial	

Desarrollo de Modelo Gestión por Resultados

Identificación, análisis y priorización de la problemática

La Secretaría de Análisis Estratégico -SAE-, antecesora de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-, constituyó el inicio de un proceso de modernización del Estado en materia de seguridad, no solo como cumplimiento de los Derechos Humanos y los Acuerdos de Paz, sino también como una respuesta al nuevo paradigma internacional de seguridad, derivado de cambios mundiales a fin de hacer frente a diversas amenazas comunes a nivel regional.

En el año 2008, con la publicación de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad se establece un nuevo modelo de Sistema Nacional de Seguridad, conformado por las instituciones, instrumentos y funciones estatales para hacer frente a los nuevos desafíos de la seguridad; su máxima autoridad es el Consejo Nacional de Seguridad, presidido por el Presidente de la República y cuya principal función es definir políticas, estrategias y asesorar a este último en la toma de decisiones.

En cumplimiento a las acciones estratégicas el Consejo Nacional de Seguridad -CNI-, se apoya de una serie de capacidades y asesores, uno de ellos es el Sistema Nacional de Inteligencia, que está integrado por la Dirección General de Inteligencia Civil –DIGICI-, Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional -DIEMDN- y la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado SIE, que cumple dos roles, el primero producir inteligencia estratégica y el segundo coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, es allí donde el Sistema Nacional de Inteligencia de manera coordinada contribuye a la realización de la inteligencia de Estado. Estas funciones se soportan también con instrumentos de Seguridad de la Nación que ofrecen una caracterización político-estratégica del ambiente de seguridad del país, analizan las complejidades de la seguridad desde los ejes de transformación socio- humano; político-económico; ambiental; energético; tecnológico; alimentario y nutricional; geoestratégico; y, de inteligencia, estos a su vez, brindan lineamientos para las intervenciones coherentes entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

El Sistema Nacional de Seguridad es el engranaje que establece cuatro ámbitos de funcionamiento complementarios e interdependientes: seguridad interior; seguridad exterior; gestión de riesgos y defensa civil; e, inteligencia de Estado. Este último se configura, por tres inteligencias: civil, militar y estratégica.

En función del marco jurídico actual, la condición de interés para el programa Acciones de Inteligencia Estratégica, ejecutado por la SIE, se relaciona con proporcionar inteligencia estratégica e inteligencia de Estado, esta última en su rol coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia y respetando los campos de acción del SNI, dentro de sus funciones, también le corresponden dirigir las actividades de contrainteligencia, promover relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia y desarrollar la carrera profesional y administrativa institucional.

Al alinear la planificación institucional, con los instrumentos de Política Pública, Seguridad de la Nación y las metas de la Política General de Gobierno, se realiza un ejercicio de priorización de las situaciones identificadas como condición de interés, que son necesarias para alcanzar el objetivo de producción de inteligencia y la meta de un sistema de inteligencia reformado.

El sector a abordar será el de seguridad en su entorno político-institucional, en donde la producción de inteligencia es relevante para contribuir a la preservación de condiciones estables para las prioridades nacionales; prevenir la incidencia de los diferentes fenómenos de riesgo, amenazas y vulnerabilidades que atentan contra la Seguridad de la Nación que son de impacto para el desarrollo y mediante la

generación oportuna de inteligencia pueden prevenirse, mitigarse y reducirse; así como crear las estrategias de resiliencia necesarias.

Para realizar esta priorización se tomaron en cuenta criterios de relevancia, capacidad y apoyo; es decir, que el problema se relacione con el mandato institucional, que la atención de la problemática se alinee a los instrumentos sectoriales y de gobierno, que tenga apoyo de las autoridades y que la institución cuente con las capacidades para atender la solución de los problemas.

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-, por su carácter estratégico, abarca análisis a nivel nacional y mantiene un monitoreo de la evolución de fenómenos a nivel territorial, según las priorizaciones que emanen de los instrumentos de Seguridad de la Nación tales como la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación o el propio Plan Nacional de Inteligencia.

Adicionalmente es importante resaltar que la Inteligencia de Estado se articula con información de otros ámbitos de funcionamiento de la seguridad, que a su vez cuentan con presencia territorial; información, que se analiza de acuerdo al Ciclo de Inteligencia por servidores públicos que deben ser constantemente capacitados para conocer los nuevos desafíos y el modo de operar del crimen organizado, delincuencia común y otros fenómenos que atentan en los ámbitos de la seguridad.

Por lo tanto, la coordinación interinstitucional y el compromiso de las máximas autoridades en apoyar la generación de Inteligencia de Estado a través del Sistema Nacional de Inteligencia es indispensable para el logro de los resultados estratégicos de Seguridad de la Nación, así como, el suministro de inteligencia estratégica integrada y oportuna para la prevención de amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.

La Inteligencia de Estado es una herramienta importante que de ser utilizada oportunamente y direccionada para operativizar líneas de acción planteadas de acuerdo a las amenazas y riesgos de estudio, contribuye a la prevención de homicidios y hechos delictivos causados por el crimen organizado y delincuencia común, de no ocurrir lo anterior, la inteligencia es inoperante y por lo tanto no tiene impacto en la transformación de los escenarios a corto y mediano plazo en los ámbitos de Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado y Gestión de Riesgos y Defensa Civil.

Análisis de la población

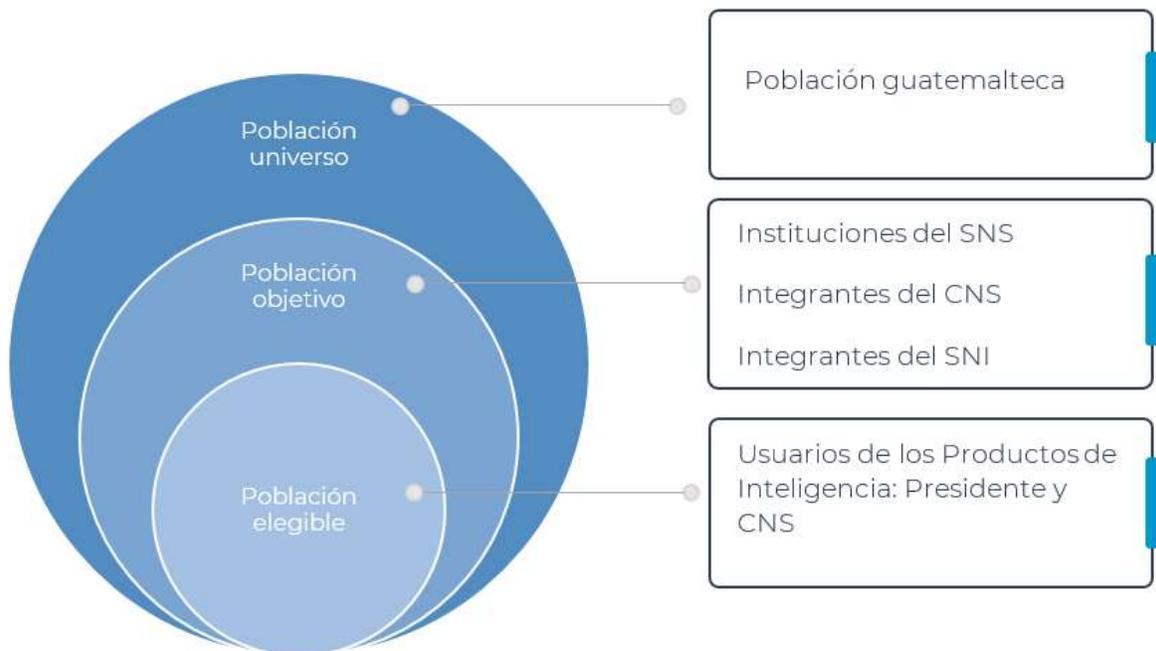
El Consejo Nacional de Seguridad, toma las decisiones a través de consensos en el marco del Sistema Nacional de Seguridad. La Ley Marco de Sistema Nacional de Seguridad, establece que la SIE atenderá los asuntos que el Consejo Nacional de Seguridad le asigne en materia de información e inteligencia, en tal sentido, los usuarios de los productos de Inteligencia son: El Presidente de la República y el Consejo Nacional de Seguridad, con el propósito de utilizarlos como herramientas en el proceso de toma de decisiones de alto nivel.

Así también, es posible proporcionar información estratégica nacional e internacional a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para facilitar la formulación y planificación de instrumentos de seguridad como la Plan Nacional de Seguridad, la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, entre otros. No obstante, la toma de decisiones que se realicen en el Ámbito de Seguridad, beneficia a los ciudadanos y tiene cobertura nacional.

Tabla 9: Análisis de la población

Problema central	Imprevisión estratégica frente a Amenazas y Riesgos a la Seguridad de la Nación	
*Causa	Producción de inteligencia no operativizada	
**Población universo	Población guatemalteca	
**Población objetivo	Sistema Nacional de Seguridad	
**Población elegible	Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad	
***Sexo	Hombres	8,777,379
	Mujeres	9,065,753
Rango de edad	0 - 89 y más	
Ubicación geográfica de la población elegible	Urbana	*
	Rural	*
Territorialización	Departamento	Nacional
	Municipio	Nacional
Pueblo al que pertenece la población	Nacional	
Comunidad Lingüística	Español, Xinca, Maya y Garífuna	

Diagrama 2: Población universo, objetivo y elegible



Modelo conceptual

Este modelo ha sido desarrollado con la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, con base en los instrumentos de seguridad de la nación y otras fuentes consultadas, que presentan el marco de doctrina nacional que se dispone para abordar el problema de la seguridad y que pueden ser verificadas más adelante en el apartado de análisis de evidencias; por tanto, se desarrollará la definición de seguridad, para luego vincularla a la inteligencia.

La primera definición encontrada en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad expresa que:

«La Seguridad de la Nación incluye el conjunto de principios, políticas objetivas, estrategias, procedimientos, organismos, funciones responsabilidades de los componentes del Estado en materia de seguridad, que garantizan su independencia soberanía e integridad y los derechos fundamentales de la población establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, consolidando la paz, el desarrollo, la justicia y el respeto de los derechos humanos.»

La seguridad es un concepto entendido como «el conjunto de valores y principios –paz, libertad, democracia, justicia, respeto de los derechos humanos- que sustentan la integralidad de la acción del Estado y la toma de decisiones institucionales para alcanzar una Guatemala 2025 con seguridad y desarrollo».

En la gestión de la seguridad se alcanzan resultados entre todos los componentes técnicos y organizativos para proteger a las personas, el patrimonio y las instituciones democráticas, que son definidos como productos de seguridad.

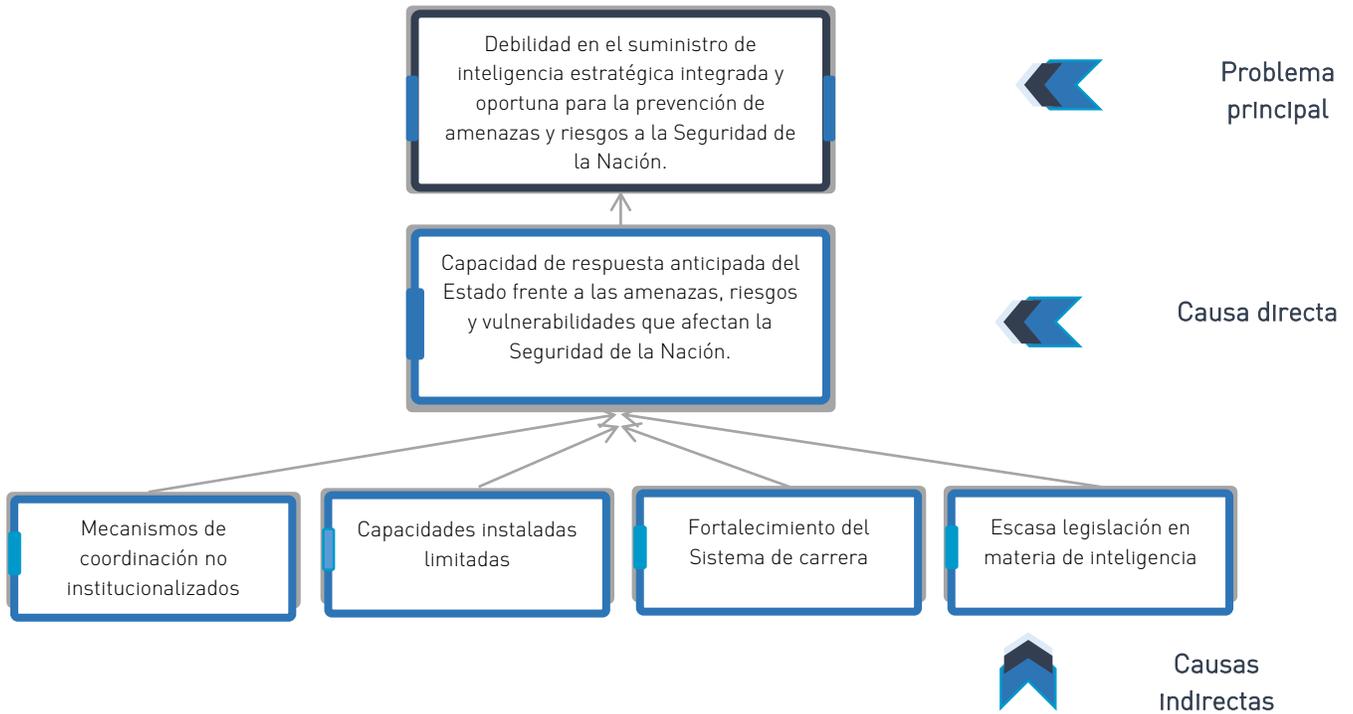
La inteligencia entonces es una capacidad de carácter preventivo para satisfacer la necesidad del Estado de disponer de información oportuna, veraz y pertinente frente a elementos disruptivos que atenten contra esa estabilidad del territorio, población y gobierno. Vinculada a todos los ejes de transformación, mediante los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad, que propician un ambiente de seguridad en coordinación de funciones entre la inteligencia estratégica, civil y militar para la atención de asuntos que el Consejo Nacional de Seguridad le asigna en materia de información.

En específico, la inteligencia estratégica «es el resultado del ciclo de inteligencia, que transforma la información disponible en conocimiento anticipado sobre las situaciones nacionales e internacionales que permitan la toma de decisiones de alto nivel e implementar las acciones estratégicas necesarias, así como detectar oportunidades para el logro de los objetivos nacionales».

En tal contexto teórico, se identifica como problema central para abordar en el presente Plan, la capacidad de anticipación ante las amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afectan la seguridad de la Nación, para reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones.

Ante la falta de un modelo conceptual de carácter público, con base en los lineamientos de planificación, se utiliza la técnica de árbol de problemas, para generar un análisis de situación a fin de mapear las relaciones de causa y efecto ante un problema central, que facilita el proceso de planificación. Los resultados de este ejercicio se diagraman en las gráficas siguientes:

Diagrama 3: Modelo Conceptual (árbol de problemas)



Este modelo resulta en la capacidad de prevención al identificar anticipadamente amenazas y riesgos a la seguridad de la nación, a fin que los usuarios de inteligencia dispongan de elementos para la toma de decisiones tendientes a proteger a los ciudadanos, las instituciones y el territorio en función de la seguridad y defensa de la nación. Asimismo, contar con la capacidad de definición de políticas y estrategias de seguridad basadas en inteligencia.

Diagrama 4: Árbol de objetivos



Por cada causa, se realizó una investigación de fuentes primarias y secundarias que sirvió de soporte para establecer la evidencia entre las relaciones de causa y efecto, cabe destacar que este trabajo se realizó en un ejercicio conjunto con el SNI. Los artículos científicos y académicos analizados fueron útiles para establecer posteriormente la jerarquización y los caminos causales que requiere la metodología.

Entre los principales aportes de la bibliografía consultada, a los factores causales se estableció que:

- La inteligencia no debe verse como un trabajo aislado realizado por entes descoordinados, sino que debe funcionar por medio de concatenaciones que le den solidez a la labor.
- La inteligencia tiene impacto en la Seguridad de la Nación.
- Existe la necesidad de contar con un ente coordinador de los temas relacionados a seguridad interna y regional, que se constituya como un comité de discusión, formulación y respuesta rápida a las cuestiones que vulneren la estabilidad social y política del país.
- Debe existir una oportuna relación entre los consumidores y productores de inteligencia.
- La inteligencia es importante en el régimen democrático, constituye un auxiliar para la toma de decisiones político- estratégicas, en diversos factores tales como el socioeconómico, defensa nacional y seguridad.
- Existe la necesidad que haya principios y aspectos doctrinarios del servicio de inteligencia para la introyección de valores en la cultura organizacional de los servicios.
- Es importante la inversión en fortalecimiento de las capacidades humanas para el mejor análisis de las amenazas y calidad en el asesoramiento estratégico.
- El ciclo de inteligencia es un proceso integral para generar inteligencia.
- La ausencia de un marco jurídico limita el accionar o abordar procesos estratégicos.

Lo anterior hace referencia a la prioridad de la coordinación interinstitucional que debe ser constante, oportuna y multidisciplinaria para atender los requerimientos de inteligencia y operativizar la Inteligencia de Estado.

Magnitud

Es la cantidad de causa presente en el contexto en que se va a planificar, que se mide en función de la frecuencia (número de veces que se presenta la causa) o la cantidad de causa presente. Es necesario establecerla, en primer lugar, porque si algunas tienen una magnitud muy pequeña (en el país, en los territorios o en algún grupo de población) se puede descartar (SEGEPLAN, 2022).

La fuerza explicativa

También llamada fuerza causal o severidad) mide la cantidad de cambio que una causa indirecta genera sobre una directa o una causa directa sobre el problema, a través de la proporción de casos que tienen un problema (causa) y presentan el efecto, como en el siguiente ejemplo de letalidad (proporción de las personas que tienen determinada enfermedad y mueren a causa de la misma. (SEGEPLAN, 2022).

Tabla 10: Búsqueda y sistematización de evidencia

No.	Nombre del documento	Tipo de documento					Autor y año de publicación	Ubicación geográfica				Aporte del documento a los factores causales
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional	
1	Libro Blanco de Seguridad		✓				Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad			✓		Marco conceptual nacional
2	Lecturas Básicas de Inteligencia			✓			Separata del curso INTEL2 - LISA Institute				✓	Conceptualización del impacto de la In
3	Inteligencia Estratégica				✓		1951 - Sherman Kent				✓	Inteligencia como estrategia para llevar a cabo planes nacionales
4	Inteligencia y Seguridad		✓		✓		2003 - Centro de Investigación y Seguridad Nacional. Escuela de Inteligencia para la Seguridad Nacional. México				✓	Conceptualización del impacto de la IE a la seguridad nacional
5	El papel de la Inteligencia Estratégica en el Mundo Actual				✓		Antonio M. Díaz Fernández, 2013				✓	Señala que, en algunos eventos, la falta de cohesión en la comunidad de inteligencia, resultó en severos daños para la seguridad.

5 Modelo explicativo

Con la caracterización institucional, el problema priorizado, determinada la condición de interés, se procede con el desarrollo o adaptación del modelo explicativo, que a su vez tiene base en los instrumentos de Seguridad de la Nación.

Factores causales

Una amenaza a la Seguridad de la Nación, es un fenómeno «inherente a la evolución propia de un Estado, que se desarrolla por circunstancias naturales, antropogénicas, políticas, económicas o sociales, que pone en peligro la seguridad del Estado, el bienestar de las personas, el desarrollo de la sociedad y la estabilidad de sus instituciones».

Es en este escenario donde la inteligencia estratégica se vincula con la seguridad de la nación, a efecto de entregar conocimiento que permita anticiparse a la materialización de las amenazas. Para que este producto sea oportuno se necesita una metodología adecuada, fuentes confiables de información, mecanismos de coordinación, cooperación y colaboración, capacitación constante de los productores, así como otros recursos que faciliten la entrega de un producto con la más alta precisión, en la medida que se desarrolle mediante el ciclo de inteligencia y en condiciones de oportunidad.

En referencia al análisis de evidencia, la inteligencia se realiza en el marco de la coordinación y experiencias diferentes en temas de seguridad lo cual aporta solidez y confianza en la información que se brinda a los tomadores de decisión.

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es el ente coordinador de los temas relacionados a la inteligencia de Estado, el cual promueve la construcción, formulación, consensos y respuesta rápida a las cuestiones que vulneren la estabilidad social, política del país y de los ámbitos de seguridad.

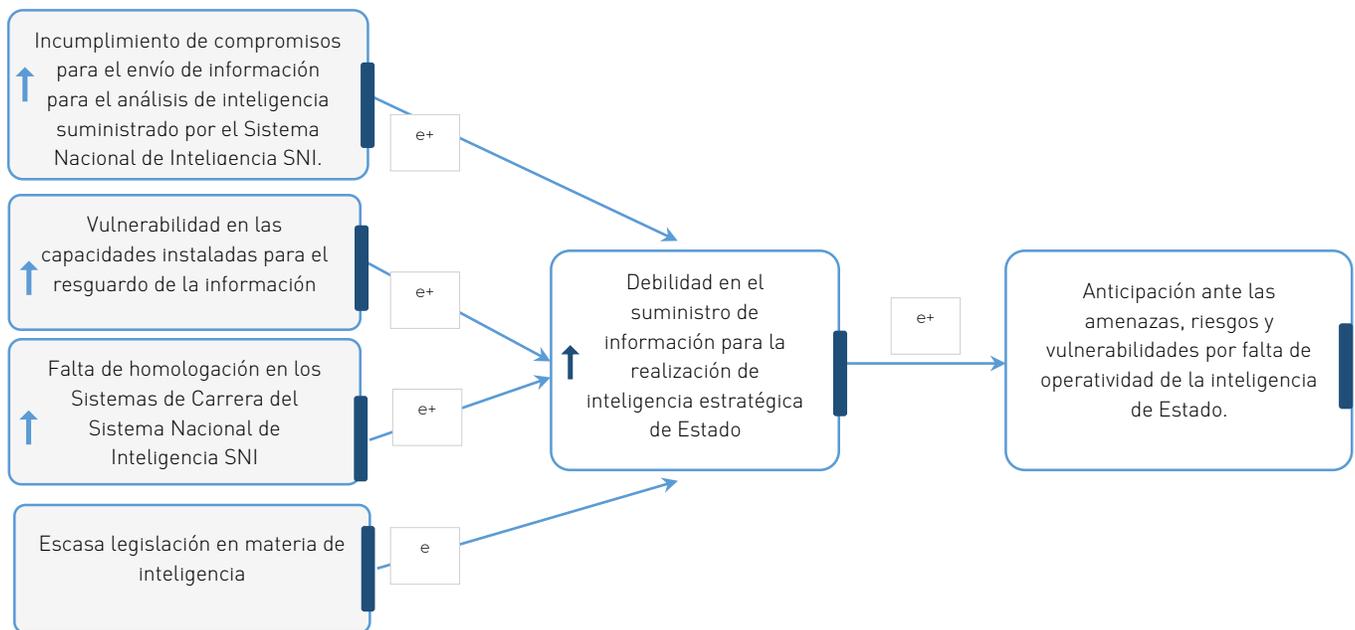
La inteligencia de Estado coadyuva al cumplimiento de la Seguridad Democrática, constituyendo un auxiliar para la toma de decisiones político- estratégicas, en diversos factores tales como el socioeconómico, defensa nacional y seguridad.

Por lo que en las instituciones que general la inteligencia de Estado debe prevalecer el cumplimiento del Estado de Derecho, el respeto a los Derechos Humanos, principios y aspectos doctrinarios del servicio de inteligencia para la introyección de valores en la cultura organizacional de los servicios. Para que lo anterior se cumpla, se debe fortalecer la institucionalidad a través de la inversión de las capacidades humanas para el mejor análisis de las amenazas, calidad en el asesoramiento estratégico y la inversión en tecnología.

También, se hace prioritario la creación de un marco jurídico que delimite el accionar del Sistema Nacional de Inteligencia y salvaguardar los procesos, información, personal e instalaciones de las instituciones que realizan inteligencia civil, militar y estratégica en Guatemala.

Como parte del diagnóstico realizado se identificaron los factores determinantes para producir y suministrar inteligencia al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad, los cuales al conjugarse en óptimas condiciones facilitarán la entrega de inteligencia de alto nivel.

6 Diagrama 5: Identificación de causas y jerarquización de factores



El marco jurídico actual, faculta a la SIE para recopilar información de las instituciones que conforman el Organismo Ejecutivo, motivo por el cual se cuenta con las capacidades de recolectar, procesar y transformar en producto útil, información de nivel local, departamental, regional y nacional que contribuyan a generar la inteligencia de Estado necesaria para la conducción político-estratégica de la Seguridad de la Nación.

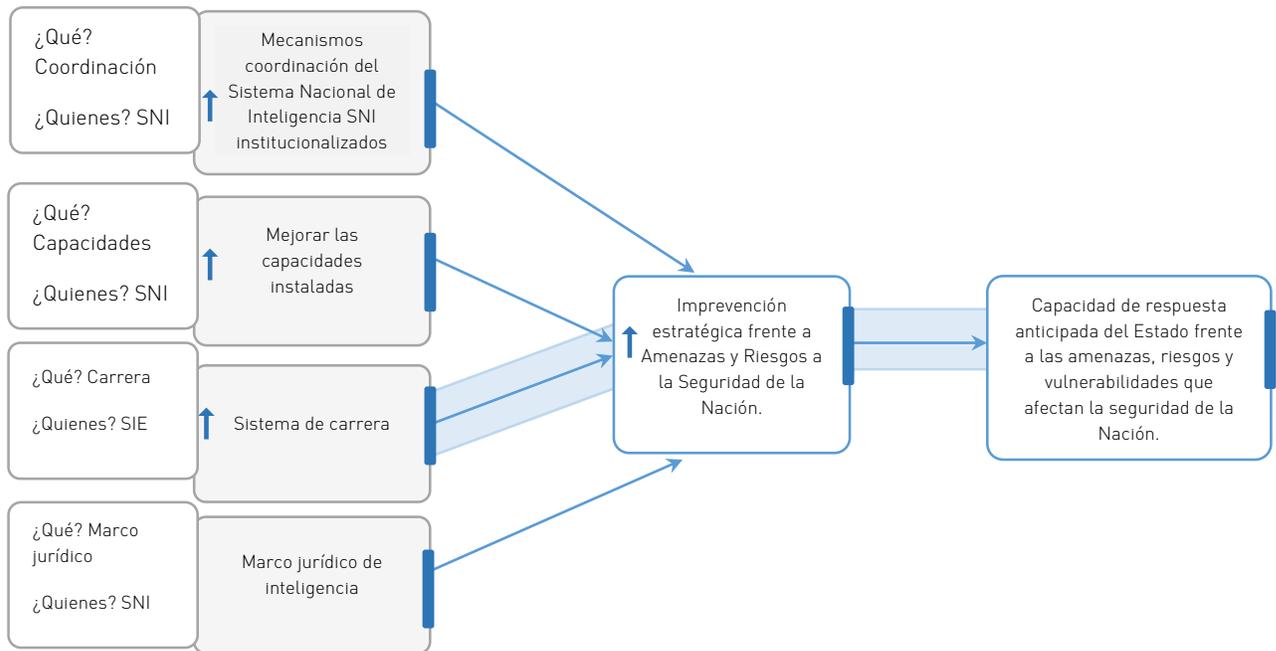
Jerarquización de factores causales

Los factores determinantes para convertir la información en conocimiento útil, que permita anticiparse a riesgos y amenazas a la seguridad, dependerán de una interrelación de variables, entre las cuales se identificaron a los mecanismos de coordinación, legislación específica, capacidad instalada e implementación del sistema de carrera; siendo esta última uno de los factores priorizados

Tabla 11: Análisis de jerarquización de las causas del problema, por magnitud, evidencia y fuerza explicativa

Problema o condición de desarrollo	Parámetros a nivel causa directa			Factores indirectos	Parámetros a nivel de causa Indirecta última			Parámetros a nivel de causa Indirecta última, nivel ponderada con causa directa			Factor de Jerarquización	Jerarquía	
	Factores directos	Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel Internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel Internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	Magnitud Ponderada	Evidencia Ponderada			Fuerza Explicativa Ponderada
Imprevisión estratégica frente a Amenazas y Riesgos a la Seguridad de la Nación Capacidad de respuesta anticipada del Estado frente a las amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afectan la seguridad de la Nación.		4.50000	2.50000	3.00000	Mecanismos de coordinación no institucionalizados	3.25000	2.75000	2.25000	14.62500	6.87500	9.00000	232.17	3
					Débil alineación interinstitucional.	3.50000	2.25000	3.25000	15.75000	5.62500	13.00000	293.34	2
					Procedimientos de inteligencia no estandarizados.	3.00000	1.75000	3.00000	10.50000	3.06250	9.00000	126.66	6
					Capacidades Instaladas	3.50000	1.75000	3.00000	12.25000	3.06250	9.00000	147.77	5
					Sistema de carrera no implementado	4.25000	2.75000	3.75000	19.12500	6.87500	15.00000	418.36	1
					Escasa legislación en materia de Inteligencia	3.00000	2.50000	3.25000	9.75000	6.25000	11.37500	171.84	4

Diagrama 6: Caminos causales del modelo explicativo



Identificación de caminos causales críticos

Se determinan los caminos causales para superar la problemática, uno de ellos es el relativo a institucionalizar los mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, derivado a que los productos que se generan desde el mismo, son claves para el diseño de lineamientos y cursos de acción para reducir riesgos y mitigar amenazas en seguridad a nivel nacional.

En el Sistema Nacional de Inteligencia coexisten organismos de carácter civil con el militar, cada uno con sus características y competencias de operación particular, por tanto, se requiere mantener delimitados los roles y alcances de sus intervenciones a fin de elaborar un producto altamente cohesionado, respetando el ámbito de competencia de cada uno, a fin de satisfacer las demandas de información e inteligencia.

El segundo, lo constituye el fortalecimiento de capacidades técnicas y tecnológicas especialmente para el intercambio de insumos informativos; sobre todo para reducir las vulnerabilidades en la era digital, la alta operatividad en la búsqueda de información, la rigidez en la extracción y análisis de datos y favorecer el intercambio de la información a través de medios seguros.

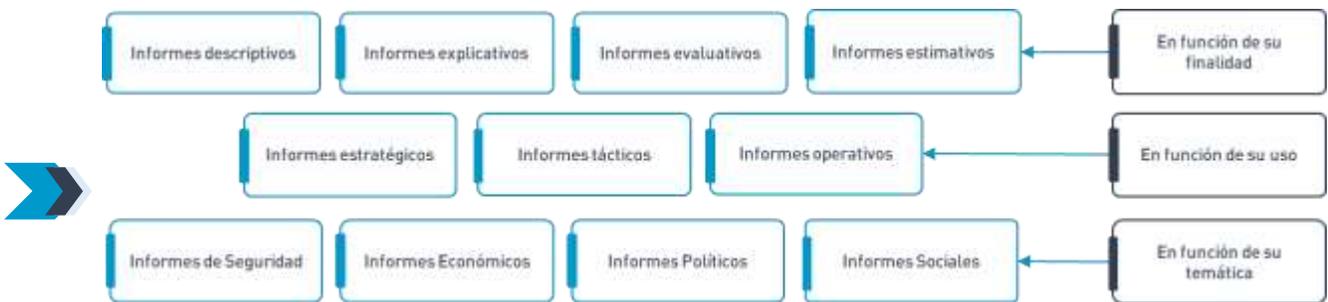
El tercero, el camino priorizado, es el desarrollo de la carrera profesional, que tiene por objetivo regular la integración permanencia, promoción, profesionalización y sistema disciplinario para que el recurso humano responsable de producir inteligencia se mantenga calificado y optimizar la inversión que se realiza en capacitación y especialización. Sin embargo, también se identifica que es necesario desarrollar legislación en materia de inteligencia puede fortalecer jurídicamente las actuaciones ordinarias del servicio.

Modelo prescriptivo

El modelo nacional de seguridad: gobernanza integral, establece que «para lograr resultados efectivos y sostenibles es requerida la interrelación de principios, normas, mecanismos y procesos». La inteligencia para la toma de decisiones, puede enmarcarse como un producto, un proceso o una organización.

De tal cuenta, fueron identificadas las prácticas más oportunas para alcanzar los resultados esperados en materia de producción de inteligencia estratégica, mismas que se alinearon a los objetivos de seguridad planteados en los diferentes instrumentos vigentes. En ese contexto se analizaron intervenciones vigentes, nuevas y por implementar, que permitan la gestión eficiente, que resulte en productos de inteligencia relevantes para prevenir múltiples fenómenos que en la actualidad amenacen la seguridad de la nación.

Diagrama 7: Inteligencia como producto, proceso y sistema



Inteligencia como producto



Inteligencia como proceso



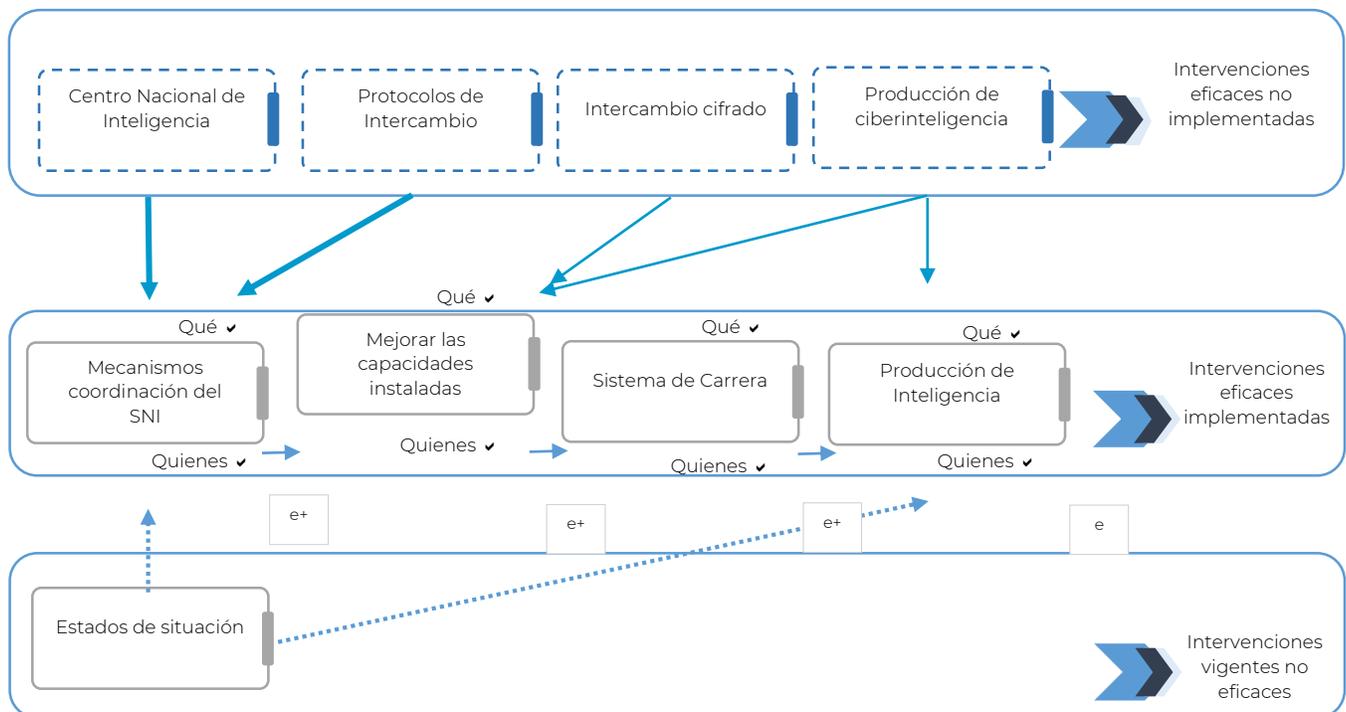
Inteligencia como sistema



Se identificó que la producción de inteligencia estratégica es la intervención de mayor relevancia para proveer a los tomadores de decisión con inteligencia oportuna en la anticipación ante amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afectan la seguridad de la Nación, para reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones; la misma sería generada a través del proceso o ciclo de inteligencia adoptado por SIE, según su ámbito de especialidad; asimismo se tendrán en cuenta cuatro factores de poder nacional, para articular el análisis.

Otro componente indispensable para alcanzar los resultados lo constituyen los mecanismos de coordinación del SNI, los cuales requieren un mayor grado de rigor para ser institucionalizados, a fin de depender de procesos formales y de buenas prácticas de gestión, más que de relaciones de afinidad. Por ello, se ha considerado que los «estados de situación», es una de las intervenciones menos eficaces que deberán ser fortalecidas, no solo mediante la implementación de protocolos de intercambio, sino de su valoración, evaluación y mejora continua.

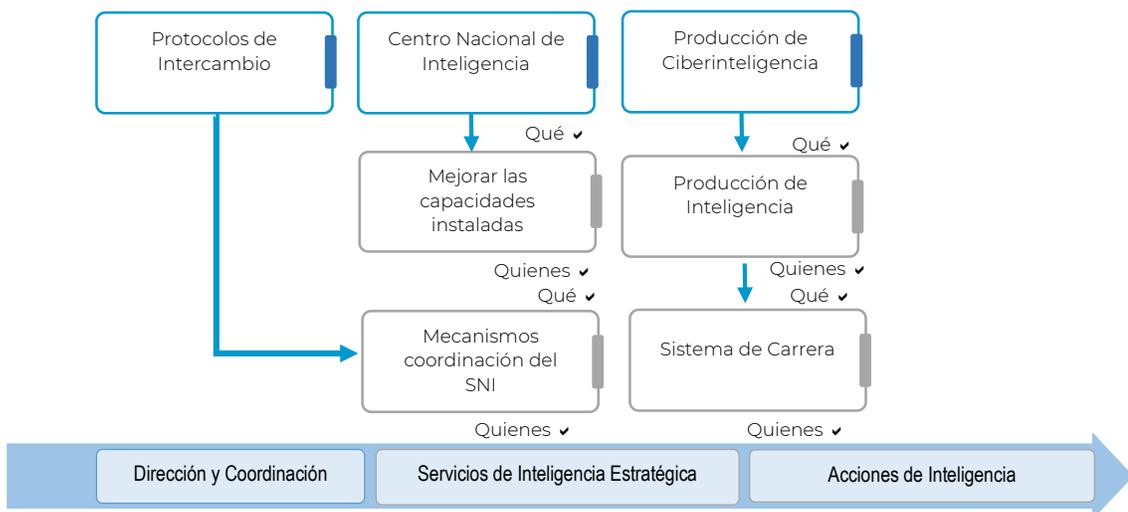
Diagrama 8: Análisis de las Intervenciones



Para la causa crítica, entonces se avanzará en la institucionalización de mecanismos de coordinación del SNI, estimándose como intervenciones potenciales el optimizar plataformas interoperables, que son la base para disponer de insumos de información en la producción de inteligencia mediante el ciclo de inteligencia estratégica por medios seguros.

En cuanto a las capacidades técnicas, se entenderán como el conjunto de factores y recursos críticos útiles para generar los resultados establecidos en las funciones institucionales. Entre estos se encuentran los recursos tecnológicos, identificados como una oportunidad de desarrollo; para el nuevo paradigma de la ciberseguridad, en el marco de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética; aunado a ello, la automatización de procesos, la consolidación del sistema de carrera, el soporte técnico en términos de control interno, la gobernanza organizacional, que dinamizarán al sistema en su continuo avance hacia la madurez institucional para presentar mejores resultados, en menor tiempo y maximizando los recursos disponibles.

Diagrama 9: modelo prescriptivo



El sistema de carrera es una prioridad nacional para la seguridad, se regula en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, se establece como un lineamiento en la Plan Nacional de Seguridad, y un objetivo estratégico en el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación. De tal cuenta, en el Plan Estratégico Institucional se prioriza y se considera apoyarse de las capacidades nacionales mediante los entes rectores como el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad -INEES- y Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-, para concretar las fases previstas para la consolidación de esta intervención. Este proceso complejo se soporta en la arquitectura normativa y de política vigentes en materia de seguridad, la Política General de Gobierno, requerimientos del Consejo Nacional de Seguridad; o prioritizaciones establecidas en las respectivas agendas.

Como macro procesos sustantivos se definen:

- Producción de Inteligencia Estratégica
- Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia

Estos macro procesos vendrán soportados por los procesos institucionales:

- Fortalecimiento institucional
- Sistema de carrera

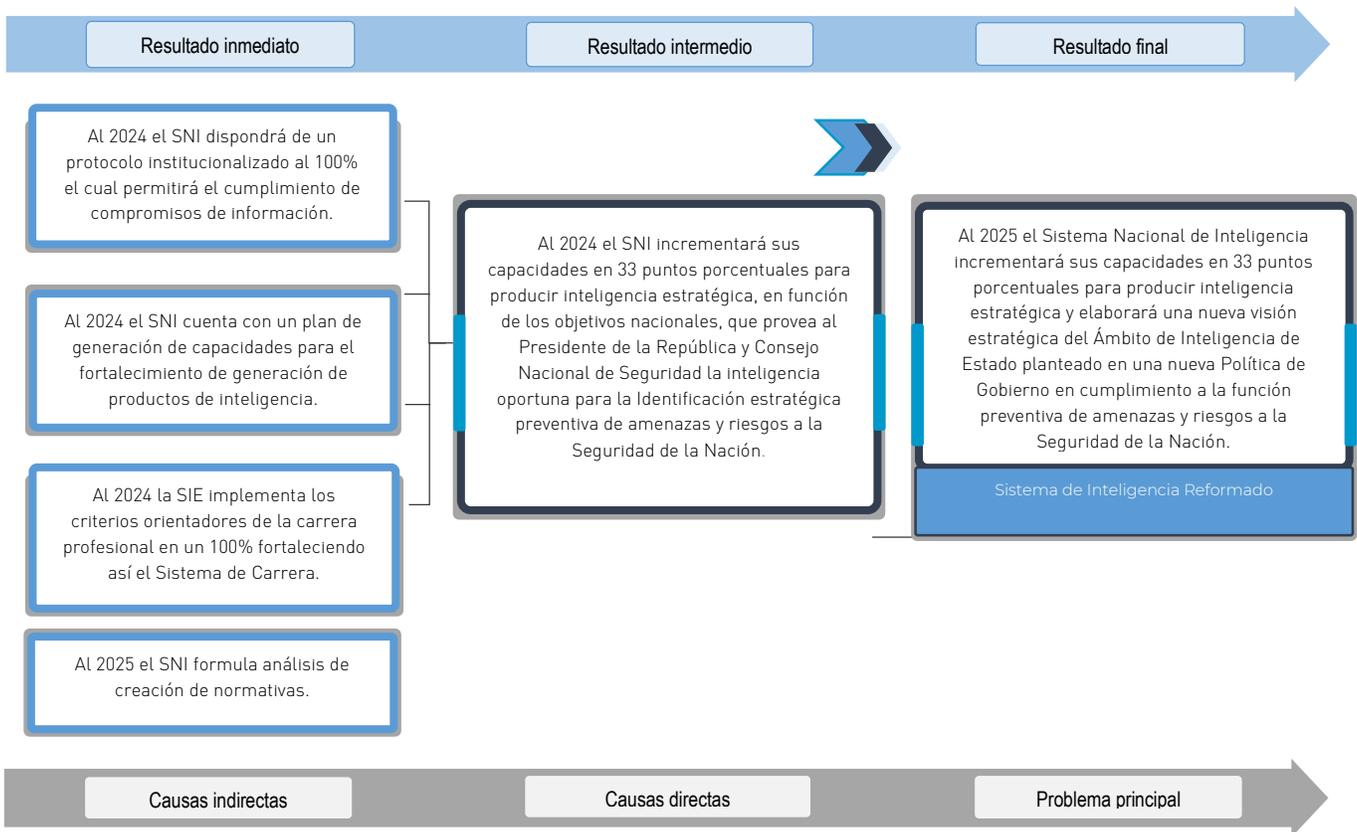
Al mencionar las intervenciones no eficaces, se encuentran la legislación específica en materia de inteligencia, ya que esta depende directamente del factor político fundamentado en la importancia de su existencia y en el factor de sociedad civil que tiene que ver con fundamentos de control y el paradigma de la inteligencia pura que tras un legado de antecedentes históricos dificulta su entendimiento y razón de ser en la sociedad guatemalteca.

8 Cadena de resultados

Con base en el análisis de mandatos, así como al desarrollo de los modelos conceptual, explicativo y prescriptivo se establece una cadena de resultados específica que se encuentra relacionada a su vez con la cadena de resultados del modelo estratégico de seguridad y apunta a la meta de la Política General de Gobierno para contar con un Sistema de Inteligencia reformado.

El cual se desarrolla con la generación de información oportuna suministradas por las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia y la coordinación realizada por la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

Diagrama 10: cadena de resultados



Resultados indicadores y metas

Luego del desarrollo de los modelos y análisis situacional, se concluye que la institución, presenta productos intermedios y los resultados planteados obedecen a ese nivel de intervención.

Al incrementar las capacidades institucionales se potenciarán las oportunidades para el desarrollo del SNI y en consecuencia del SNS; los mecanismos adecuados de gestión permitirán disponer de información estratégica útil para plantear políticas, planes, estrategias en beneficio de la seguridad de la nación, las cuales dependerán de los usuarios tomadores de decisión.

Tabla 12: Elementos del resultado institucional

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	
Qué	Capacidades técnicas del Sistema Nacional de Inteligencia
Quiénes	Consejo Nacional de Seguridad y Presidente de la República
Cambio	Incremento
Magnitud	33%
Para el año 2023 se cuenta con un Sistema de Inteligencia reformado	

Modelo lógico de la estrategia

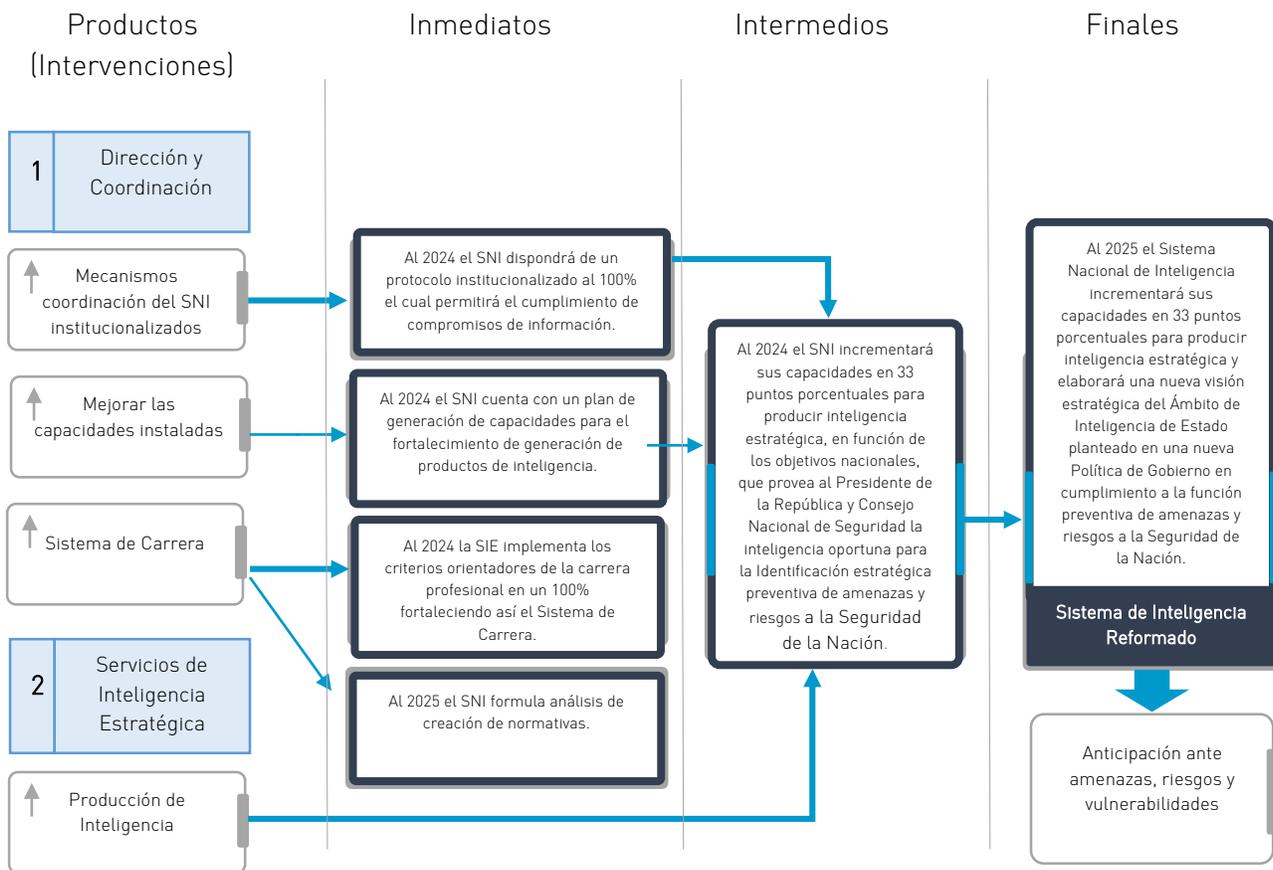
Los contextos tan versátiles en que evoluciona el Estado, demandan una capacidad igualmente flexible que se adapte a los cambios, a mantener una visión global de la geopolítica, socio economía, comercio, tecnología, cultura, entre otros, para planificar a largo plazo, además de ajustar las estrategias nacionales y la política pública en la ruta del país hacia el desarrollo.

Los tres grandes programas estratégicos de seguridad de la nación enmarcados en la Plan Nacional de Seguridad se enfocan en protección de la persona, sus bienes, protección de la soberanía, recursos humanos e infraestructura crítica, tanto a nivel central como territorial. La inteligencia estratégica será transversal a estos programas de seguridad, a fin de suministrar información útil que contribuya a anticiparse a riesgos y amenazas, así como a prospectar nuevos escenarios en cada uno de los ámbitos.

Un reto que tiene la inteligencia de Estado, es poder evidenciar los costos realizados en la inteligencia y poder vincular redes programáticas con el Ministerio de Gobernación y Ministerio de la Defensa, ambos tienen una red programática con un enfoque de cumplimiento a sus mandatos legales, sin embargo, en temas del fortalecimiento a la inteligencia de Estado aún no se tienen avances; que de tenerlos fortalecerían la producción de inteligencia del Sistema Nacional de Inteligencia y en conjunto visibilizar el fortalecimiento al Ámbito de Inteligencia de Estado ante el Congreso de la República de Guatemala para evidenciar la necesidad de la inversión en este ámbito para la prevención de las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.

Diagrama 11: Modelo lógico de la estrategia





Las intervenciones clave priorizadas para superar el problema de anticipación ante las amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afectan la seguridad de la Nación, para reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones, tendrán soporte en la producción de una inteligencia idónea para enfrentar los desafíos del ambiente contemporáneo y una efectiva coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, mediante mecanismos institucionalizados. Ello podrá lograrse con la actuación de la inteligencia representada en el Sistema Nacional de Inteligencia según su ámbito de actuación, operando con mecanismos homogéneos y protocolos consensuados y armonizados.

Un Plan Nacional de Inteligencia -PNI-, generado en este ambiente, promovería legislación y políticas de inteligencia que permitirían fortalecer el medio, implementar el Centro Nacional de Inteligencia -CNI- para ejercer coordinadamente el comando, control comunicaciones e inteligencia, en donde se emitan alertas tempranas, productos de inteligencia para situaciones de crisis e información oportuna, ahora también incluyendo la perspectiva del ciberespacio.

Finalmente, se requiere completar las plataformas jurídicas, presupuestarias y metodológicas que consoliden el Sistema de Carrera para la inteligencia estratégica; útiles para generar estabilidad, continuidad de procesos y sostenimiento de la inversión realizada en profesionalización.

Marco Estratégico Institucional

Visión

Ser la institución de inteligencia estratégica confiable e innovadora, integrada por personal especializado, reconocida a nivel nacional y con incidencia regional.

Tabla 13: Elementos de la visión

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	
Condiciones de la población a atender	El Presidente y Consejo Nacional de Seguridad deben tomar decisiones político estratégica informadas, basadas en información confiable
Cómo visualiza la institución	Al 2025, la institución es reconocida genera productos que permitan anticiparse a riesgos y amenazas que afectan la seguridad de la nación, para ello requiere de capacidades instaladas e innovación de cara a los retos y desafíos del entorno actual de la seguridad.
Ser la Institución de Inteligencia estratégica confiable e Innovadora, Integrada por personal especializado, reconocida a nivel nacional y con Incidencia regional.	

Misión

Somos la institución civil responsable de producir inteligencia estratégica, para identificar y prevenir riesgos, amenazas y vulnerabilidades que afecten la consecución de los objetivos nacionales.

Tabla 14: Elementos de la misión institucional

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	
Para qué existe la institución	Producir inteligencia estratégica y de estado
Cuál es su competencia	Civil
Ámbitos de acción	Identificar y prevenir riesgos, amenazas y vulnerabilidades que afecten la consecución de los objetivos nacionales.
Población que atiende	Presidente y Consejo Nacional de Seguridad
Somos la Institución civil responsable de producir inteligencia estratégica, para identificar y prevenir riesgos, amenazas y vulnerabilidades que afecten la consecución de los objetivos nacionales.	

Principios y Valores

- **Legalidad:** respetar el ordenamiento jurídico vigente, evitando la discrecionalidad y voluntad personal;
- **Reserva:** actuar con discreción respecto a las actividades encomendadas, así como la información a la que tuviere acceso en el ejercicio de sus funciones, evitando revelar hechos, datos, procedimientos, documentación, información e inteligencia, conforme a la normativa vigente; y,
- **Prevención:** anticipar sobre situaciones de riesgo que afecten a la Institución y a la seguridad de la Nación, para adoptar medidas estratégicas y así evitar consecuencias negativas.
- **Respeto:** reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de las personas y sus derechos con igualdad y equidad en el trato, así como a la institución y sus activos;
- **Disciplina:** cumplir con perseverancia, eficiencia y eficacia las funciones asignadas, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto;
- **Confidencialidad:** mantener la reserva de sus actos y de la información a la que tuviere acceso en el ejercicio de sus funciones;
- **Responsabilidad:** cumplir sus funciones con transparencia, conforme al ordenamiento jurídico y asumir las consecuencias de sus actos; y,
- **Lealtad:** mostrar fidelidad a la investidura conferida para el ejercicio de sus funciones.

Formulación de programas estratégicos y responsables

Tabla 15: Programa estratégico

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado		
Programa estratégico institucional	Acciones de Inteligencia Estratégica	
Resultados y productos		
Resultado final	Al 2025 el Sistema Nacional de Inteligencia incrementará sus capacidades en 33 puntos porcentuales para producir inteligencia estratégica, en función de los Objetivos Nacionales, que provea al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, la inteligencia oportuna para la identificación estratégica preventiva de amenazas y riesgos a la seguridad de la nación.	
Resultado intermedio	Al 2024 el Sistema Nacional de Inteligencia incrementará sus capacidades en 33 puntos porcentuales para producir inteligencia estratégica, en función de los Objetivos Nacionales, que provea al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, la inteligencia oportuna para la identificación estratégica preventiva de amenazas y riesgos a la seguridad de la nación.	
No.	Productos	Responsable
1	Dirección y Coordinación	SIE
2	Informes de Inteligencia Estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad.	SIE

Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA

Se ha realizado un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales, con el fin de establecer las estrategias necesarias para potenciar los factores internos y externos relacionados con la prestación del servicio, el mismo será de uso interno, para establecer los cursos de acción a tomar en cuenta en su mantenimiento o mejora.

Tabla 16: Diagnóstico FODA

Fortalezas	
F1	Participación en eventos interinstitucionales nacionales e internacionales en temas de seguridad e inteligencia.
F2	Cooperación Interinstitucional.
F3	Promover un adecuado entorno laboral y desarrollo profesional de los trabajadores a través del mejoramiento integral.
F4	Conformación de grupos multidisciplinarios para el análisis y la prevención de los riesgos y amenazas a la Seguridad de Nación.
F5	Adaptación al cambio - resiliencia.
F6	Pensamiento crítico.
F7	Personal con alto sentido de responsabilidad y compromiso.
F8	Segregación de funciones.
F9	Productos para la entrega de resultados con altos estándares de calidad.
F10	Trabajo institucional basado en el cumplimiento del Estado de Derecho y el respeto a los Derechos Humanos.
F11	Infraestructura tecnológica.
F12	Enlaces con instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia y Consejo Nacional de Seguridad.
F13	Asesoría legal y técnica.
F14	Canales adecuados para difundir la comunicación interna.
F15	Cultura institucional, integrada por principio y valores.
F16	Simplificación de procesos.
F17	Metodologías de vanguardia y herramientas de ayuda para la ejecución de las actividades
F18	Buenas relaciones interpersonales y equipos de trabajo.
F19	Mejoramiento integral basado en el entorno laboral apropiado y desarrollo profesional.

Oportunidades	
O1	Implementación de un Centro Nacional de Inteligencia para el intercambio de información con el Sistema Nacional de Inteligencia.
O2	Incidencia política en la toma de decisiones de alto nivel.
O3	Interacción interinstitucional nacional e internacional.
O4	Modernización sistemática de Estado.
O5	Promover una cultura de transparencia Institucional a través de la rendición de cuentas.
O6	Ser el enlace técnico con el Consejo Nacional de Seguridad y el Sistema Nacional de Inteligencia.
O7	Implementación del Sistema de Carrera institucional
O8	Fortalecimiento de la estructura tecnológica de última generación.
O9	Procesos de contratación alineados a los perfiles de oferta y demanda.
O10	Mejorar la infraestructura e instalaciones de Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

Oportunidades	
O11	Plataformas de intercambio de información.
O12	Implementación de teletrabajo con herramientas de seguimiento y control, en casos de emergencia.
O13	Automatización de procesos.
O14	Implementación de nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia en temas de inteligencia.
O15	Utilización oportuna de procesos de simplificación y sistemas de rendición de cuentas
O16	Contar con mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos
O17	Alineación estratégica con los instrumentos de la seguridad de la nación
O18	Seguimiento a los protocolos de salud y vacunación
O19	Mejorar la productividad y la calidad de competencias humanas y profesionales para alcanzar los objetivos establecidos
O20	Mecanismos eficiente de comunicación interinstitucionales, para el traslado y análisis de la información.

Debilidades	
D1	Limitada comunicación interinstitucional.
D2	Limitado incentivo financiero para la atracción de candidatos con el perfil requerido.
D3	Saturación de atribuciones al personal, derivado de los procesos para la contratación de nuevos puestos.
D4	Falta de sistematización digital y físicos en los archivos de la SIE.
D5	Equipo tecnológico con limitada capacidad.
D6	Falta de priorización en la contratación de personal.
D7	Falta de interés del personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado en la participación de actividades del fomento de la cultura institucional.
D8	Falta de conocimiento y manejo de los sistemas interinstitucionales.
D9	Sistema de carrera implementado recientemente.
D10	Área encargada de la formación institucional sin personal y estructura no funcional.
D11	Falta de espacios para un momento de dispersión.
D12	Falta de inversión en la compra de suscripción de revistas y periódicos nacionales e internacionales de temas de interés.
D13	Falta de inversión en software especializados para el trabajo institucional.
D14	Desactualización de bases de datos por envío tardío de información interinstitucional.
D15	Falta de implementación de un sistema de archivos de los productos de inteligencia y de una plataforma de difusión segura.
D16	Estandarizar criterios del uso correcto de la imagen institucional y de gobierno en los instrumentos de Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
D17	Rigidez en los canales de mando institucional.
D18	Trámites administrativos engorrosos y burocráticos.
D19	Incumplimiento de los procesos establecidos dentro de los Manuales de Normas y Procedimientos.
D20	Institucionalización de codificación de documentos generados en la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado por clasificación.
D21	Calidad en la elaboración de productos institucionales apegados a estándares internacionales.
D22	Regulación y seguimiento a procesos judiciales.
D23	Incumplimiento de cronograma de trabajo.
D24	Institucionalización de la aplicación del ciclo de inteligencia estratégica en la elaboración de instrumentos.
D25	Utilizar procesos no establecidos en los Manuales de Normas y Procedimientos.

Debilidades	
D26	Duplicidad de normativos por falta de conocimiento de los existentes.
D27	Control, monitoreo y evaluación escaso de los procesos y protocolos establecidos.
D28	Volumen de trabajo en áreas específicas por la falta de compromiso y revisión de jefaturas a productos solicitados.

Amenazas	
A1	Falta de legislación para el resguardo de la inteligencia estratégica en Guatemala.
A2	Dinámica de las disposiciones Políticas.
A3	Fenómenos naturales y endémicos.
A4	Falta de voluntad política en el cumplimiento de las obligaciones establecidas por los entes rectores, políticas o leyes.
A5	Políticas de austeridad.
A6	Modificaciones a la normativa interna de las instituciones.
A7	Falta de institucionalidad de los procesos ante cambios políticos.
A8	Sanciones establecidas por incumplimiento de las leyes vinculadas en el que hacer de SIE.
A9	Incongruencia en leyes y normativas con los mandatos de SIE.
A10	Presupuesto asignado a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
A11	Cooptación y captación del personal por parte de grupos políticos y del crimen organizado.
A12	Pérdida de recursos no materiales (intelectuales, capacidades analíticas y metodológicas) por falta de programas de ascensos y niveles salariales competitivos.
A13	Rotación constante del personal.
A14	Resistencia al cambio en la mejora continua de procesos.
A15	Personal no capacitado para el área de trabajo.
A16	Contratación de personal no idóneo al puesto y experiencia laboral.
A17	Rescisión de contrato por ser una entidad de puestos exentos y libre remoción.
A18	Cambio de administración.
A19	No se cuenta con un Plan Institucional de Respuesta e implementos de seguridad.
A20	Fallas en los sistemas digitales por ataques cibernéticos.
A21	Reestructuración del área sustantiva.
A22	Desactualización en las nuevas tecnologías.
A23	Falta de compromiso del personal en la realización de sus funciones.
A24	Falta de liderazgo.
A25	Falta de voluntad política de los tomadores de decisión en el Sistema Nacional de Inteligencia.
A26	Administración efectiva del tiempo.
A27	Ignorar la asesoría técnica y legal para la toma de decisiones.
A28	Renuencia Interinstitucional a brindar información.

El análisis se complementó categorizando los distintos hallazgos en variables estratégicas, relacionadas con política, planes y estrategias; recursos humanos; capacidad instalada; liderazgo; procesos; resultados y relaciones externas.

Asimismo, se agrega un análisis de riesgo, diagnóstico realizado para la implementación del SINACIG que ha permitido trabajar en la definición de criterios técnicos y metodológicos de evaluación de riesgos, no solo en los temas de fraude y corrupción, sino de diferentes componentes como tecnológicos, recursos humanos, de procesos, de información, infraestructura, etcétera; los cuales serán el fundamento para abordar las medidas necesarias para su mitigación, control y gestión.

A continuación, se presenta una tabla de relación entre los diferentes factores y estrategias a implementar.

Tabla 17: Estrategias FODA

Estrategia para maximizar fortalezas y oportunidades	Estrategias para minimizar debilidades y oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de la carrera del Sistema Nacional de inteligencia. ▪ Gestionar eficientemente el presupuesto y financiamiento para mantener la tecnificación y el servicio profesional. ▪ Diseñar un sistema de indicadores que permitan medir el impacto y los resultados obtenidos por la gestión, favoreciendo la rendición de cuentas. ▪ Concretar la implementación de sistema de archivos y repositorio de inteligencia estratégica. ▪ Desarrollar una plataforma institucional interoperable. ▪ Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de los procesos. ▪ Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de procesos y protocolos. ▪ Institucionalizar reuniones mensuales del equipo directivo, convocada por el despacho superior para el seguimiento de procesos internos y externos de la SIE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invertir en tecnología para dotar a la institución de herramientas propias del servicio, con características afines a la demanda del entorno. ▪ Fortalecer la capacidad instalada en cuanto a cobertura nacional e internacional. ▪ Modernizar los procesos y procedimientos para conseguir la eficiencia de los recursos. ▪ Mejorar las capacidades administrativas para optimizar el ejercicio de las tareas sustantivas y la sostenibilidad institucional. ▪ Fortalecer el recursos humano a través de la inversión en capacitaciones específicas a las área de trabajo.
Estrategia para maximizar fortalezas y amenazas	Estrategias para minimizar debilidades y amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar continuamente la relación de coordinación, colaboración y cooperación del SNI. ▪ Continuar con el desarrollo de la iniciativa de la Ley Nacional de Inteligencia. ▪ Actualizar el programa de profesionalización para fortalecer las capacidades de producción de inteligencia estratégica. ▪ Construir redes de intercambio de recursos, tecnología y conocimiento con agencias cooperantes. ▪ Mantener una rendición de cuentas adecuada en el marco del control democrático. ▪ Establecer alianzas estratégicas con la academia para mejorar la calidad de investigación y prospectiva, así como el intercambio científico. ▪ Fortalecer el reclutamiento y selección de personal e implementar evaluaciones constantes de confiabilidad en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de la carrera del sistema de inteligencia. ▪ Regularización normativa y procedimental como servicio exento. ▪ Gestionar presupuesto y financiamiento para tecnificar y profesionalizar el servicio. ▪ Diseñar un sistema de indicadores que permitan medir el impacto y los resultados obtenidos por la gestión, favoreciendo la rendición de cuentas. ▪ Realizar propuesta de iniciativa de ley para la reserva de la información de datos, procedimientos y herramientas generadas por la SIE.

Análisis de actores

En su función, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado mantiene interacción con las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad, el Consejo Nacional de Seguridad y el Sistema Nacional de Inteligencia. Por su parte, la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad se constituye como un aliado estratégico en la construcción de los instrumentos de seguridad, con una interacción oportuna para la sinergia y madurez del propio Sistema.

Así también, el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad, para la formación y profesionalización del servicio; la Comisión de Asesoramiento y Planificación en cuanto al fortalecimiento de capacidades y sistema de carrera y la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad, como un actor clave para la detección de oportunidades de mejora institucional y fortalecimiento en el marco de controles democráticos.

Existen otros actores que pueden tener relevancia al interactuar con la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado en coordinación con el Sistema Nacional de Inteligencia, para suministrar información en los procesos para producir o dar seguimiento a instrumentos como la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.

Tabla 18: Análisis de actores

No.	Actor nombre y descripción	(1) Rol	(2) Importancia	(3) Poder	(4) Interés	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
1	Sistema Nacional de Seguridad	Aliado	A favor	Alto	Alto	Información	Información	Nacional
2	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad	Facilitador	A favor	Medio	Alto	Información	Información	Nacional
3	Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad	Facilitador	A favor	Medio	Alto	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional
4	Comisión de Asesoramiento y Planificación	Aliado	A favor	Medio	Alto	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional
5	Dirección de Inteligencia Militar del Estado Mayor de la Defensa Nacional	Aliado	A favor	Alto	Alto	Información	Información	Nacional
6	Dirección de Inteligencia Civil	Aliado	A favor	Medio	Alto	Información	Información	Nacional
7	Consejo Nacional de Seguridad	Aliado	A favor	Alto	Alto	Nivel político	Nivel político	Nacional
8	Organizaciones del Crimen Organizado	Opositor	En contra	Alto	Alto	Capacidades técnicas y de información	Nivel Técnico y de Información	Nacional, Regional e Internacional
9	Delincuencia Común	Opositor	En contra	Medio	Medio	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional
10	Sistemas de Información Oficiales	Opositor	Bajo	Bajo	Alto	Información	Homologación de información	Nacional
11	Población	Opositor	Media	Medio	Alto	Información	Falta de denuncias	Nacional
12	Cambios de políticas en países de la Región	Opositor	Medio	Medio	Alto	Nivel político	Nivel político	Regional e Internacional

Seguimiento a Nivel Estratégico

Mecanismos de seguimiento

La condición de interés para el programa Acciones de Inteligencia Estratégica, se relaciona con proporcionar la inteligencia de Estado, obtenida y generada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, con capacidades para satisfacer las necesidades y demandas de información oportuna para el Sistema Nacional de Seguridad, en productos útiles para la toma de decisiones de alto nivel.

Para la línea base se tomó en cuenta lo establecido en el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, identificándose las acciones estratégicas delegadas al Sistema Nacional de Inteligencia y de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como articuladoras entre los instrumentos de seguridad y la planificación institucional.

A partir del 2021, por instrucciones de la máxima autoridad se determinó que los productos de inteligencia que se reportarían en los Sistemas Gubernamentales y que están dirigidos a nuestra población objetivo: Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad serán únicamente los que cumplan el ciclo de inteligencia este es: planificación y dirección; recolección, procesamiento y análisis, producción y difusión; evaluación y retroalimentación.

Durante el ejercicio de análisis de priorización de caminos causales, se selecciona la ruta para lograr la producción oportuna de inteligencia y alcanzar los resultados sectoriales que, como Sistema Nacional de Seguridad, se han establecido en los instrumentos de seguridad, llegando a las intervenciones priorizadas.

El seguimiento del indicador se hará con base a la medición de avance en cuanto a los procesos que constituyen las acciones estratégicas siguientes:

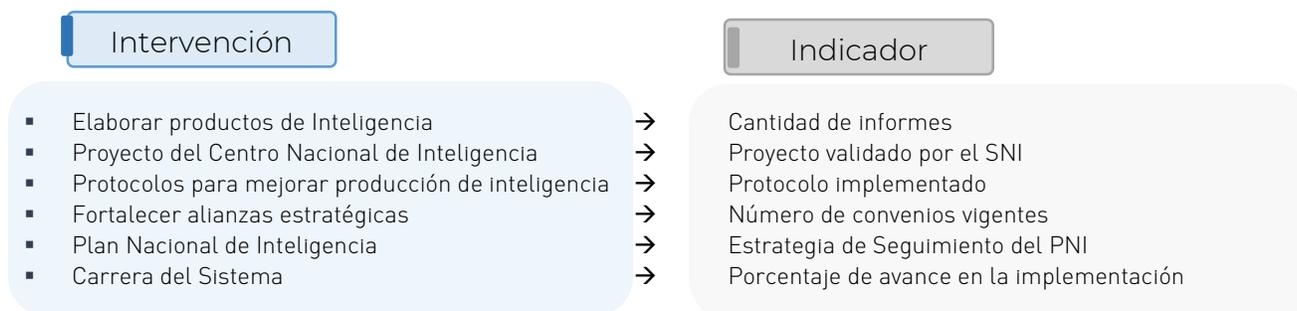
Tabla 19: Seguimiento estratégico

Intervenciones	Año 2018	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Elaborar productos de Inteligencia	85.7	100	100	100	100
Proyecto del Centro Nacional de Inteligencia [Capacidades Instaladas]	25.0	25.0	43.11	85.0	100
Protocolos para mejorar producción de inteligencia	33.3	66.3	87.5	90.0	100
Fortalecer alianzas estratégicas	S/D	90.0	91.5	100	100
Plan Nacional de Inteligencia	57.1	71.4	100	100	100
Carrera del Sistema Nacional de Inteligencia	14.2	71.4	82.5	85.0	100

Selección de indicadores a nivel estratégico

Los indicadores de avance de acciones estratégicas se asocian con las acciones de cumplimiento del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación PESN y permiten el monitoreo multianual y permanente de la estrategia. Una de las particularidades de la institución es que sus intervenciones tienen lugar a nivel central y desde tal instancia se dará seguimiento a las acciones, no obstante, la información que se analiza y genera tiene incidencia a nivel nacional.

Diagrama 12: Indicadores a nivel estratégico



Construcción de la línea base

Para el seguimiento multianual del resultado que se plantea, es necesario contar con un indicador de gestión que permita evaluar el avance en el incremento de las capacidades de producción de inteligencia estratégica, estableciéndose el año 2018 como línea base, debido a que en ese período se formuló el PEI, para finalizar el plazo de consecución en el año 2023, que a partir de entonces debería ser revisado.

En ese momento se tomaron en cuenta las acciones más relevantes y se analizaron, mediante una lista de chequeo, el estado de cada una de ellas otorgándose una ponderación.

Seguimiento de avance de metas

Como parte de la estrategia de seguimiento se ha diseñado un procedimiento en que Planificación Institucional monitoreará mensualmente la ejecución de metas, trasladará un informe al órgano de control interno, el cual verificará el grado de cumplimiento de las metas y volúmenes de trabajo programados, así como para establecer la correlación del impacto entre los insumos, actividades, productos, presupuesto y el resultado final propuesto. Adicionalmente podría identificar la eficiencia de los recursos y oportunidades de mejora de los procesos.

Para su ello se contará con un proceso de recopilación de información mediante instrumentos elaborados específicamente para el seguimiento, posteriormente se validará la información, se analizará y finalmente se generarán informes en donde se evidencie el grado de avance respecto a los objetivos y vinculación con el presupuesto. Con la información recolectada se revisará continuamente la trayectoria de las diferentes acciones planificadas y podrá ser fuente de información para adoptar nuevas estrategias o ajustar la vigente. En tal sentido se presenta seguidamente la matriz de seguimiento que relaciona las diferentes variables planteadas.

Tabla 20: Resumen de resultados, metas e indicadores

Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2020-2024				RED
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta	
Estado como Garante de Derechos Humanos y Desarrollo	Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo	Gobernabilidad y seguridad en desarrollo	Fortalecer las fuerzas de seguridad para el orden interno, la debida custodia de las fronteras, la atención de desastres y la cooperación internacional para la paz.	Reestructurar todo el sistema de seguridad nacional para poder brindar la seguridad interior y exterior, inteligencia de Estado, gestión de riesgos y protección civil.	Para el año 2024 se cuenta con un Sistema de Inteligencia reformado	Sin RED
	Reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas...					
	Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles... para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia					

Descripción de resultado	Nivel de resultado			Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
	Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %

Evaluación Nivel Estratégico

Mecanismos de evaluación

La evaluación del Plan Estratégico Institucional PEI, será importante para establecer el grado de avance y madurez alcanzado por el Sistema Nacional de Inteligencia coordinado por la SIE. La misma se realizará a nivel interno de la institución y se realizaría consultando al Sistema Nacional de Inteligencia y aplicando el ciclo de inteligencia estratégico el cual es una adaptación realizada por la SIE al ciclo de inteligencia definido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y cuya utilización es funcional para distintos procesos internos. También serían tomadas en cuentas las directrices que pudieran ser emanadas del Consejo Nacional de Seguridad, mediante sus órganos de apoyo.

El proceso estará integrado por las siguientes fases: a) dirección y planeación; b) recolección de información; c) procesamiento y análisis de la información recolectada; d) producción de los informes resultantes; e) difusión de la evaluación y finalmente la toma de decisiones para plantear nuevos resultados o metas, de ser necesario. Adicionalmente, el Sistema Nacional de Seguridad ya realiza evaluaciones semestrales en el marco del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación PESN las que son gestionadas por la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad STCNS, dado que las acciones planteadas en el PEI de SIE están alineadas con los instrumentos de seguridad de la nación, será necesario mantener esa relación y se continuará llevando dicho control.

Definición del alcance de la evaluación

El principal objetivo de la evaluación será valorar el impacto del resultado, programa y sus intervenciones, verificando si existieron cambios positivos en la población objetivo.

Tabla 21: Alcance de la evaluación

Productos	Resultados Intermedios	Resultado Intermedio	Resultado final
Dirección y coordinación: Anteproyecto Centro Nacional de Inteligencia	Al 2024 el Sistema Nacional de Inteligencia dispondrá del anteproyecto del Centro Nacional de Inteligencia que contribuirá a la coordinación del mismo para producir inteligencia oportuna a ser entregada al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad	Al 2024 el Sistema Nacional de Inteligencia incrementará sus capacidades en 33 puntos porcentuales para producir inteligencia estratégica, en función de los objetivos nacionales, que provea al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad la inteligencia oportuna para la identificación estratégica preventiva de amenazas y riesgos a la seguridad de la nación	Al 2025 el Sistema Nacional de Inteligencia incrementará sus capacidades en 33 puntos porcentuales para producir inteligencia estratégica, en función de los objetivos nacionales, que provea al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad la inteligencia oportuna para la identificación estratégica preventiva de amenazas y riesgos a la seguridad de la nación
Servicios de inteligencia estratégica: Plan Nacional de Inteligencia	Al 2024 el Sistema Nacional de Inteligencia alcanza el 100% de las metas establecidas en el PNI, para producir inteligencia oportuna a ser entregada al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad		
Servicios de inteligencia estratégica: Producción de Inteligencia	Al 2024 el Sistema Nacional de Inteligencia fortalece alianzas estratégicas en un 100%, para producir inteligencia oportuna a ser entregada al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad		
Dirección y Coordinación: Sistema de Carrera	Al 2024 se avanza en el establecimiento de Sistema de Carrera en un 100% para producir inteligencia oportuna a ser entregada al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad		Sistema de Inteligencia Reformado

Evaluación de medio término

La evaluación de medio término permitiría establecer el desempeño del programa, determinando si las estrategias están siendo efectivas e identificar las principales brechas hacia el alcance del resultado. Esta evaluación será de utilidad para identificar los cambios necesarios de implementar en las estrategias, capacidades existentes, disponibilidad de recursos y la tendencia.

Evaluación final del período del PEI

En el año 2024 se alcanzan los resultados planteados en la Política General de Gobierno, cumplimiento de objetivos, metas valoración del impacto de la estrategia y cambios generados en la población objetivo. Además, se inicia un nuevo proceso de Planificación Estratégica Institucional. Por otra parte, la se implementan los resultados de la evaluación final de la estrategia anterior lo cual generó información para establecer la eficacia del modelo conceptual, en virtud que fue diseñado para el cumplimiento del que hacer de la SIE.