



Secretaría de  
**Inteligencia  
Estratégica  
del Estado**

# **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2035**

**Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado**

**Plan Estratégico Institucional 2026-2035  
Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado**

Guatemala, abril 2025

# Contenido

<b>Contenido</b> .....	2
<b>Aspectos Generales</b> .....	5
<b>Siglas y acrónimos</b> .....	6
<b>Presentación</b> .....	8
Directrices y lineamientos para la formulación y aprobación del Plan Estratégico Institucional.....	10
<b>1. Marco legal y vinculación Estratégica</b> .....	11
<b>1.1. Análisis de mandatos legales</b> .....	12
<b>1.2. Análisis de Políticas Públicas</b> .....	16
Política Nacional de Seguridad.....	17
Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética .....	17
<b>1.3. 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).</b> .....	18
Política y Plan Nacional de Desarrollo Katún .....	18
Política General de Gobierno 2024-2028 .....	21
Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica .....	23
<b>1.4. Incorporación de enfoques de planificación</b> .....	23
<b>2. Vinculación y desarrollo de modelos Gestión por Resultado</b> .....	25
<b>2.1. Vinculación a planes estratégicos sectoriales</b> .....	26
<b>Vinculación a partir del modelo conceptual de resultados estratégicos</b> .....	27
<b>2.2. Desarrollo de Modelo Gestión por Resultados</b> .....	28
Identificación, análisis y priorización de la problemática .....	28
Análisis de la población.....	31
Modelo conceptual.....	32
<b>Análisis de evidencias</b> .....	36
Magnitud.....	36
Clasificación de la evidencia .....	37
<b>Modelo explicativo</b> .....	40
La fuerza explicativa .....	40
Factores causales .....	40

Jerarquización de factores causales.....	44
Identificación de caminos causales críticos .....	46
<b>Modelo prescriptivo</b> .....	47
<b>Cadena de resultados</b> .....	52
<b>Resultados indicadores y metas</b> .....	54
<b>Modelo lógico de la estrategia</b> .....	54
<b>3. Marco Estratégico Institucional</b> .....	57
<b>3.1. Definición de la visión institucional</b> .....	58
<b>3.2. Definición de la misión y principios institucionales</b> .....	58
Tabla 14: Elementos de la misión institucional .....	58
<b>Principios éticos</b> .....	59
<b>3.3. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables</b> .....	60
<b>3.4. Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA</b> .....	61
<b>3.5. Análisis de actores</b> .....	65
<b>4. Mecanismos de avance a nivel estratégico</b> .....	68
<b>4.1. Mecanismos de Avance a Nivel Estratégico</b> .....	69
Seguimiento a Nivel Estratégico .....	69
<b>4.2. Selección de indicadores a nivel estratégico</b> .....	70
<b>4.3. Construcción de la línea base</b> .....	70
<b>4.4. Mecanismo de avance de metas</b> .....	71
<b>5. Estimación de logros a nivel estratégico</b> .....	73
<b>5.1 Mecanismos de Estimación de Logros</b> .....	74
Evaluación a Nivel Estratégico .....	74
<b>5.2. Definición del alcance del mecanismo del logro</b> .....	75
<b>5.3. Revisión de medio término</b> .....	75
<b>5.4. Revisión final del período del Plan Estratégico Institucional (PEI).</b> .....	76
<b>Bibliografía consultada</b> .....	77

## Tablas, gráficas, cuadros, ilustraciones

Tabla 1: Análisis de mandatos.....	12
Tabla 2: Análisis de Políticas Públicas.....	16
Tabla 3: Alineación – Vinculación nacional, sectorial e institucional .....	19
Tabla 4: Vinculación institucional a Política General de Gobierno.....	21

Tabla 5: Líneas de acción como aporte a Política General de Gobierno.....	22
Tabla 6: Enfoques de planificación.....	23
Tabla 7: Sub-fase 2.1.	
Vinculación a planes estratégicos sectoriales (PES).....	26
Tabla 8: Identificación, análisis y priorización de problemas.....	28
Tabla 9: Análisis de la población.....	31
Tabla 10: Búsqueda y sistematización de evidencia.....	38
Tabla 11: Análisis de jerarquización de las causas del problema, por magnitud, evidencia y fuerza explicativa.....	44
Tabla 12: Elementos del resultado institucional .....	54
Tabla 13: Elementos de la visión.....	58
Tabla 14: Elementos de la misión institucional .....	58
Tabla 15: Programa estratégico .....	60
Tabla 16: Diagnóstico FODA.....	61
Tabla 17: Estrategias FODA .....	64
Tabla 18: Análisis de actores .....	66
Tabla 19: Seguimiento estratégico.....	70
Tabla 20: Resumen de resultados, metas e indicadores.....	71
Tabla 21: Alcance de la evaluación .....	75
Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica .....	23
Diagrama 2: Sub-fase 2.2.....	27
Diagrama 3: Población universo, objetivo y elegible.....	32
Diagrama 4: Modelo Conceptual (árbol de problemas).....	34
Diagrama 5: Árbol de objetivos .....	35
Diagrama 6: Identificación de causas y jerarquización de factores.....	43
Diagrama 7: Caminos causales del modelo explicativo .....	46
Diagrama 8: Inteligencia como producto, proceso y sistema.....	48
Diagrama 9: Análisis de las Intervenciones .....	49
Diagrama 10: modelo prescriptivo .....	51
Diagrama 11: cadena de resultados.....	52
Diagrama 12: Modelo lógico de la estrategia .....	55
Diagrama 13: Indicadores a nivel estratégico.....	70





## Aspectos Generales

# Siglas y acrónimos

<b>AESN</b>	Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación
<b>ANRA</b>	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas
<b>CAP</b>	Comisión de Asesoramiento y Planificación
<b>CNS</b>	Consejo Nacional de Seguridad
<b>CONCIBER</b>	Coordinar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética
<b>DIGICI</b>	Dirección General de Inteligencia Civil
<b>DIEMDM</b>	Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de Defensa Nacional
<b>FODA</b>	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>GPR</b>	Gestión por Resultados
<b>INEES</b>	Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad
<b>LMSNS</b>	Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad
<b>LOE</b>	Ley del Organismo Ejecutivo
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PND</b>	Política Nacional de Desarrollo
<b>PNI</b>	Plan Nacional de Inteligencia
<b>PNS</b>	Política Nacional de Seguridad
<b>PES</b>	Plan Estratégico Sectorial
<b>PESN</b>	Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>POM</b>	Plan Operativo Multianual
<b>SIE</b>	Secretaría de Inteligencia Estratégica
<b>SNI</b>	Sistema Nacional de Inteligencia
<b>SNS</b>	Sistema Nacional de Seguridad



# Presentación

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es la institución civil responsable de producir inteligencia en los campos estratégicos para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, su prioridad es proporcionar información útil que contribuya a la toma de decisiones al más alto nivel para prevenir riesgos y amenazas a la seguridad de la Nación.

Coordina el Sistema Nacional de Inteligencia, para generar información estratégica integrada en colaboración con la Dirección General de Inteligencia Civil (DIGICI) del Ministerio de Gobernación y la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de Defensa Nacional (DIEMDN).


Participa con las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para posibilitar tareas de planificación de la Política Nacional de Seguridad, Agenda Estratégica de Seguridad, Plan Estratégico de Seguridad de la Nación que a su vez ejecutan acciones para el cumplimiento de los objetivos nacionales.

Realiza análisis estratégicos para formular escenarios prospectivos, dirige la actividad de contrainteligencia, elabora y da seguimiento a diferentes productos de inteligencia, además, promueve relaciones de colaboración con otros servicios homólogos a nivel nacional e internacional.

A continuación, se presenta el Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado programado para el periodo 2026-2035 que articula el aporte estratégico institucional al marco estratégico nacional y a las prioridades de país, estableciendo los cursos de acción para contribuir al alcance de los resultados de desarrollo priorizados a nivel nacional y sectorial, en cumplimiento al Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Orgánica del Presupuesto, Artículo 2 y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 540-2013 Artículo 24.

Previo a la entrega de los planes institucionales, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia a través de los lineamientos de planificación realizó la propuesta de establecer la Planificación Estratégica Institucional por un periodo de diez años.

A lo interno de la institución, se realizó el análisis correspondiente, concluyendo que algunos instrumentos que se vinculan en la planificación estratégica y que impactan el resultado intermedio más no el final Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; ya que, durante el plazo de cinco años, (Política General de Gobierno 2028; Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030; Plan Nacional de Desarrollo de Guatemala, K'atun Nuestra Guatemala 2032).



Para dar cumplimiento a los lineamientos de planificación, se determinó realizar el que el Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado por un periodo de diez años 2026-2035, sin embargo, se programó para el año 2028 una evaluación de medio término para analizar el cumplimiento y avance de los resultados inmediatos, resultado intermedio y avance del resultado final, de acuerdo a la coyuntura nacional y geopolítica que pueda presentarse; con el propósito de replantear la temporalidad de la planificación estratégica de la Secretaría.

## Directrices y lineamientos para la formulación y aprobación del Plan Estratégico Institucional.

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-, en cumplimiento al Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento Acuerdo Gubernativo Número 540-2013 del Presidente de la República de Guatemala en lo referente al Artículo 24: “Los planes estratégicos y el operativo deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por las entidades e instituciones y demás entes que establece el Artículo 2 de la Ley, a más tardar el 30 de abril de cada año”; asimismo, en seguimiento a lo establecido en los lineamientos de Planificación de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

Se presenta el Plan Estratégico Institucional -PEI- para el periodo 2026-2035, Plan Operativo Multianual -POM-, 2026-2030 y el Plan Operativo Anual -POA- para el período 2026, los cuales integran la estrategia institucional, indicadores, información de actividades y metas a ejecutar a corto, mediano y largo plazo. Con el propósito de evaluar el cumplimiento de los planes, se contempló realizar una evaluación de medio término programada para el periodo 2028, los resultados determinarán el avance de la estrategia y su consecución.

Los planes fueron desarrollados en el marco de los lineamientos generales de planificación, con información recopilada y analizada por las diferentes unidades de la institución, los mismos, serán los instrumentos de seguimiento, monitoreo y evaluación de la estrategia, avance físico y financiero.

La programación anual contiene una previsión presupuestaria, para ejecutar acciones y alcanzar resultados previstos, para el ejercicio 2026, por un monto de sesenta millones de quetzales (Q.60,000,000.00), para lo cual se ha tomado como base los techos presupuestarios emitidos por el Ministerio de Finanzas Públicas, así como, estimaciones objetivas, proyecciones y presupuesto de acuerdo a las necesidades de la institución.

Todas las acciones programadas tienen como finalidad, dar cumplimiento al mandato legal y funciones de la Secretaría, fortalecimiento institucional, coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y Sistema Nacional de Seguridad en pro de la prevención de riesgo, amenazas y vulnerabilidades que atentan a la seguridad de la Nación y en consecuencia al cumplimiento de los objetivos de país.



The page features abstract geometric shapes in shades of blue and teal. A large teal triangle points towards the bottom right corner. Another teal triangle points towards the top left corner. A dark blue shape, resembling a parallelogram or a large arrow, is positioned in the lower right area, partially overlapping the teal triangle. The text is placed in the white space between these shapes.

## **1. Marco legal y vinculación Estratégica**

## 1.1. Análisis de mandatos legales

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.

La Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética, confiere al Subsecretario de Inteligencia 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 establecidos en la estrategia.

De acuerdo a los mandatos anteriores, la Secretaría de Inteligencia Estratégica 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 Seguridad, Consejo Nacional de Seguridad y del Sistema Nacional de Inteligencia, en este último, produciendo inteligencia en los campos estratégicos, interactuando bajo mecanismos de cooperación, colaboración y coordinación con los otros entes de inteligencia del país.

Tabla 1: Análisis de mandatos

<i>Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)</i>	<i>Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)</i>	<i>Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato con la institución)</i>
<i>Constitución Política de la República de Guatemala Reformado por Acuerdo Gubernativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993. Artículo 1. Protección a la Persona. Artículo 2. Deberes del Estado.</i>	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.
<i>Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 del 13 de noviembre de 1997 Artículo 13.</i>	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.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 7</i>	Integrar el Sistema Nacional de Seguridad	Dispone de institucionalidad que permite al Estado hacer frente a los desafíos que se le presentan en materia de Inteligencia de Estado.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 9</i>	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 con la institución)
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 15</i>	Establecer programas de profesionalización en su especialidad.	Se cuenta con un Sistema Nacional de Inteligencia integrado con profesionales capacitados y comprometidos para proveer inteligencia oportuna y de calidad al Estado.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 16</i>	Desarrollar su sistema de carrera	Programas de profesionalización dirigidos al personal que labora en la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad para cumplir estándares de calidad en la producción de información.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 18</i>	Fortalecer los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.	Dispone de un adecuado funcionamiento y nivel de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, desarrollando el ámbito de Inteligencia de Estado.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 24</i>	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.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 24</i>	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 a la seguridad de la Nación.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 24</i>	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, mediante la necesaria coordinación de las funciones de la inteligencia estratégica, civil y militar, así como de cada una de ellas en su ámbito de actuación. Además, la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, faculta a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, para recolectar información de las instituciones del Organismo Ejecutivo, que ésta les requiera sobre los asuntos de su competencia.	Dispone de institucionalidad que permite al Estado la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y abordar con carácter preventivo las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación a través de la producción de inteligencia y contrainteligencia.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 26</i>	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, con el objetivo de atender los asuntos que el Consejo Nacional de Seguridad asigne en materia de información e inteligencia, siendo el objeto de dicha coordinación la producción de inteligencia del Estado.	Fortalecimiento institucional a través de la coordinación de funciones del Sistema Nacional de Inteligencia con el propósito de la producción de inteligencia anticipándose y contrarrestando a través de la asesoría en materia de inteligencia ante cualquier amenaza al Estado de Guatemala para la toma de decisiones del más alto nivel.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27</i>	Producir inteligencia estratégica	Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia informados para la toma de decisiones en prevención de amenazas y riesgos a la seguridad de la Nación.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 Inciso a)</i>	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia.	Dispone de institucionalidad que contribuye a alcanzar los objetivos del Estado.

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 con la institución)
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 Inciso b)</i>	Asesorar y proporcionar al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad Inteligencia de Estado, mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia informados de las amenazas y riesgos a la Seguridad de Nación y asesorados de manera estratégica con líneas de acción para la toma de decisiones que prevengan las amenazas y riesgos para la Seguridad de la Nación como resultado de una sinergia en el Sistema Nacional de Inteligencia.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 Inciso c)</i>	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 generada por las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso d)</i>	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 priorizada y actualizada de temas que identifican las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la seguridad de la Nación.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso e)</i>	Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción.	El Estado dispone de instituciones de seguridad informadas sobre el acontecer geopolítico y sus implicaciones para la seguridad de la Nación.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso f)</i>	Realizar análisis estratégicos y formular los escenarios que identifiquen amenazas y riesgos al Estado, sus Instituciones y habitantes.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad asesorados con informes prospectivos que propicien la toma de decisiones oportunas para la coordinación interinstitucional y de actores nacionales e internacionales que generen acciones preventivas de amenazas y riesgos contra el Estado, sus instituciones y sus habitantes.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso g)</i>	Dirigir la actividad de contrainteligencia	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad disponen de información oportuna para la prevención y detección de actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgo para la seguridad de la Nación.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso h)</i>	Promover relaciones de cooperación, colaboración con otros servicios de inteligencia a nivel nacional e internacional.	Intercambio de información oportuna e inteligencia para abordar con carácter preventivo las amenazas nacionales e internacionales de manera conjunta y coordinada.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso i)</i>	Desarrollar y aplicar procedimientos oportunos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de personal.	Personal idóneo y eficiente en la labor de inteligencia estratégica, sujeto a evaluaciones de confiabilidad, para la permanencia y la promoción laboral.
<i>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso j)</i>	Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente, así como las causas de baja en el servicio.	Servidores públicos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado idóneos para la elaboración de productos de inteligencia estratégica, constantemente capacitados, que cumplen estándares de confiabilidad. Se cuenta con registros actualizados de causas de bajas en el servicio de inteligencia estratégica para prevenir infidencias y actos de corrupción.

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 con la institución)
Reglamento de Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Acuerdo Gubernativo 166-2011 del 30 de mayo del 2011 y sus reformas - Acuerdo Gubernativo 174-2012 del 11 de agosto de 2012, Título VII: Capítulo I: Inteligencia de Estado, Artículo 65. Política General de Gobierno Acuerdo Gubernativo Número 41-2024 del 22 de marzo de 2024: Visión Estratégica de la Seguridad Democrática.	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia para la generación de productos de inteligencia de Estado que sustenten la toma de decisiones fundamentales sobre amenazas y riesgos a la seguridad de la Nación.	Disponer de inteligencia de Estado para asegurar la toma de decisiones fundamentales sobre amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.
	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia para generar inteligencia de Estado y asesorar al Presidente de la República de Guatemala y al Consejo Nacional de Inteligencia con inteligencia estratégica para la toma de decisiones para prevenir riesgos y amenazas a la Seguridad de la Nación.	Articular los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores relacionados para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población.
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.	Estructura organizacional que da cumplimiento a la misión y visión institucional en su función pública.
Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética 20 de junio de 2018	Consolidar esfuerzos y recursos técnicos para la prevención en temas de ciberseguridad, fortaleciendo los protocolos de acción en la seguridad de la información.	Coordinar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética para articular al Estado, instituciones privadas y sociedad civil en la prevención de acciones que atenten contra la seguridad cibernética.
Comité Nacional de Seguridad Cibernética Acuerdo Gubernativo 200-2021 1 de octubre de 2021	Coordinar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética (CONCIBER).	Asesorar al Consejo Nacional de Seguridad (CONCIBER) en el seguimiento de las temáticas estratégicas, que permitan alcanzar los objetivos de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética.
Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia Armada Acuerdo Gubernativo 198-2021 30 de septiembre de 2021	Participar como integrante de la comisión, promover y dar seguimiento a las acciones en materia de prevención y combate de violencia armada contenidas en los diferentes instrumentos de política pública vigentes.	Evaluar y dar seguimiento a las políticas, estrategias, planes y programas para prevenir y combatir la violencia armada, reforzando la capacidad del Estado, a través de la coordinación y articulación interinstitucional.
Plan Nacional de Inteligencia	Orientar la planificación de la inteligencia de Estado a través de la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia para la elaboración del Plan Nacional de Inteligencia.	Contar con instrumentos de planificación que orienten los cursos de acción de la inteligencia de Estado.
Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas 31 de enero 2024	Orientar la elaboración anual y el seguimiento continuo de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas en coordinación con el Sistema Nacional de Inteligencia.	Contar con una lista actualizada de temas producto de un análisis permanente, que identifica las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la Seguridad de la Nación.

Fuente: elaboración propia con análisis de mandatos legales de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Marzo, 2025.

## 1.2. 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 año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el quehacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Seguridad Vigente: desde octubre 2024.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones.	En los mecanismos de coordinación y colaboración y cooperación del Sistema Nacional de Inteligencia; en la producción de inteligencia y en el Sistema de Carrera.	Dirección de Recolección de la Información; Dirección de Análisis de Inteligencia; Dirección de Estratégico Operacional; Dirección de Análisis de Coyuntura; Dirección de Prospectiva y Escenarios; Centro Nacional de Inteligencia.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Inteligencia.
2	Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética Vigente: desde marzo 2018.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones.	Coordinación del Comité Nacional de Seguridad Cibernética.	Despacho Superior	Subsecretario de Inteligencia Estratégica de Estado en su papel de coordinador del CONCIBER.
3	Política de Desarrollo Social y Población Vigente: desde 8 de abril 2002.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones.	Producción de inteligencia de Estado para prevenir y combatir los riesgos y amenazas en la seguridad de la Nación.	Dirección de Recolección de la Información; Dirección de Análisis de Inteligencia; Dirección de Estratégico Operacional; Dirección de Análisis de Coyuntura; Dirección de Prospectiva y Escenarios.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Inteligencia.
4	Política Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032 Acuerdo 03-2014 Vigencia: enero 2015 al 2032.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones.	En los mecanismos de coordinación institucional y planificación.	Planificación Institucional y Dirección Financiera.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subdespacho de Asuntos Administrativos.

Fuente: elaboración propia con análisis de políticas públicas vigentes vinculantes a la misión institucional. Marzo, 2025.



## 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 el Sistema Nacional de Inteligencia como mecanismo de coordinación 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 la Política Nacional de Seguridad, 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 para la modernización de la SIE, que fortalezcan las capacidades técnicas, científicas y sistema de carrera.

## Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética

En la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA), se identifica a las «ciberamenazas» como las «actividades que involucran el uso de tecnologías de información y comunicación con la finalidad de cometer actos ilegales en contra de personas, instituciones y Estados, vulnerando estratégicamente los sistemas de información», para el caso de Guatemala, estas vulneran significativamente la seguridad de la Nación.

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

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado a través del Subsecretario de Inteligencia ejerce el rol de coordinador.

La Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética (ENSEC) constituye el primer paso para establecer directrices y objetivos basados en el Eje de Transformación tecnológico planteado en la Política Nacional de Seguridad, que constituye una de las dimensiones interrelacionadas y complementarias que conforman y propician el ambiente de seguridad de la Nación. Así también, permite dar cumplimiento a la Resolución de la Organización de Estados Americanos AG/RES. 2004 (XXXIV-O/04)<sup>1</sup> denominada “Adopción de una estrategia interamericana integral de seguridad cibernética: Un enfoque multidimensional y multidisciplinario para la creación de una cultura de seguridad cibernética”, en la que se insta a los Estados a fortalecer una red regional de cooperación, coordinación y comunicación a través de la implementación de un CSIRT Nacional.

Esta Estrategia es de gran importancia para Guatemala, dado que las amenazas y ataques cibernéticos surgen y evolucionan derivado de las diversas actividades que se desarrollan por la interconexión de medios digitales, lo cual representa una complejidad de condiciones que requieren la participación de todos los sectores del país, para poder desarrollar los marcos técnicos y jurídicos que fortalezcan la seguridad cibernética tanto a nivel nacional como global.

### **1.3. 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, de manera estratégica en 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, los resultados estratégicos a obtener se relacionan con la producción de informes de inteligencia para la prevención de los riesgos y amenazas que atentan a la seguridad

de la Nación y con los informes de seguimiento de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, realizados por la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado 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».

Para que los ciudadanos se desenvuelvan en una sociedad en un contexto óptimo de seguridad, se debe conocer los modus operandi de los actores internos y externos que atentan contra la seguridad democrática y de Nación, crear escenarios a mediano y largo plazo que puedan brindar a los tomadores de decisiones estrategias para desarticular, desestabilizar y llevar ante los tribunales correspondientes al crimen organizado y delincuencia común. En consecuencia, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, provee análisis estratégicos de corto, mediano y largo plazo para que el Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad para que dispongan de la información necesaria para la conducción político-estratégico en la ruta de país hacia el desarrollo y alcance de objetivos nacionales permanentes y que se generen de los acontecimientos geopolíticos.

Por su carácter estratégico, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado realiza análisis concernientes a los diferentes ejes de la Política Nacional de Seguridad, su relación con diferentes óbices y prospectando áreas de oportunidad para el país en los factores social, socioeconómico y específicamente 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	Visión Estratégica de la Seguridad Democrática Eje 7. Seguridad Democrática en un país para vivir PPG	Responsable cumplimiento de indicador de gestión	Correspondiente META PGG 2024-2028	Clasificación PGG según enfoque GpR	Indicador
Política Nacional de Seguridad	Político-Institucional (Seguridad)	Inteligencia	Para vivir en un país con seguridad democrática es preciso la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, articular los servicios de inteligencia militar, civil y estratégica con diferentes instituciones del sector y otros actores relacionados para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado a través de la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.	MINGOB y MINDEF [SNI]	Seguridad democrática	Articulación de los servicios de inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica.

Indicador	Línea de base 2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales el asesoramiento al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante la articulación de los servicios de inteligencia e información de inteligencia integrada proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas..	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45

Fuente: elaboración propia con datos del año 2024, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Marzo, 2025.

## Política General de Gobierno 2024-2028

En concordancia con lo dispuesto en la Política General de Gobierno 2024-2028 en el Eje Estratégico 7.7. Seguridad Democrática en un País para Vivir, la visión estratégica de la seguridad democrática establece que: «Para vivir en un país con seguridad democrática es preciso la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, articular los servicios de inteligencia militar, civil y estratégica con diferentes instituciones del sector y otros actores relacionados para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población».

Tabla 4: Vinculación institucional a Política General de Gobierno

Eje	Seguridad Democrática en un país para vivir
Objetivo	Articular los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores a través de acciones estratégicas que fortalezcan la colaboración para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población.
Objetivo Sectorial	Implementar acciones interinstitucionales focalizadas en los territorios con mayor índice de criminalidad de forma coordinada, para enfrentar los delitos contra la vida, la libertad y el patrimonio; así como las denuncias por desaparición de personas.
Acción Estratégica	Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.
Meta	Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales el asesoramiento al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante la articulación de los servicios de inteligencia e información de inteligencia integrada proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.

Fuente: elaboración propia con base al Eje 7.7. de la Política General de Gobierno 2024-2028. Marzo, 2025.

Como se ha mencionado anteriormente la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cumple dos funciones importantes, la primera coordina el Sistema Nacional de Inteligencia, por lo que establece las coordinaciones correspondientes para la generación de los productos asociados requeridos por el Consejo Nacional de Inteligencia y la producción de inteligencia integrada, con el objetivo de alcanzar las metas previstas en el tema de coordinación. Asimismo, genera productos de inteligencia en el ámbito estratégico para proporcionar información oportuna y útil para la toma de decisiones del más alto nivel para prevenir riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación. A continuación, se describen las intervenciones correspondientes a la producción de inteligencia estratégica.

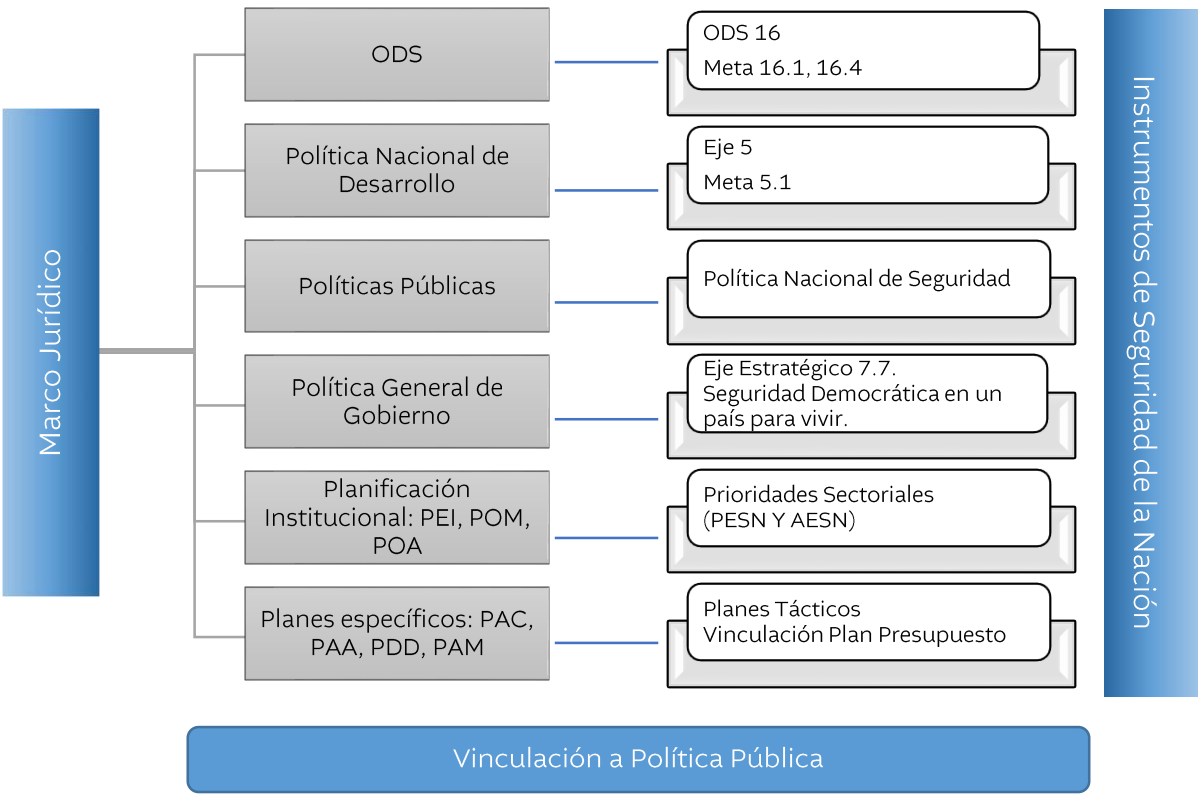
Tabla 5: Líneas de acción como aporte a Política General de Gobierno

Producto	Indicador
Informes de inteligencia	Cantidad de informes entregados, relacionados con el monitoreo de riesgos, amenazas y vulnerabilidades; informes prospectivos y geopolíticos 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	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.
Modernización Institucional	Indicadores de cumplimiento del Plan de Modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
Carrera en el Sistema de Inteligencia	Cantidad de servidores públicos profesionalizados en diferentes temáticas, con altos estándares de confiabilidad y experiencia en el quehacer de la inteligencia estratégica.

Fuente: elaboración propia con información de Planificación Institucional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Marzo, 2025.



Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica



Fuente: elaboración propia con base a vinculación institucional a Política General de Gobierno. Planificación Institucional, marzo 2025.

### 1.4. 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; Unidad de Auditoría Interna
	Código de Ética del Organismo Ejecutivo, incidencias en el servicio, corrupción, discriminación e incumplimiento de los derechos humanos.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado

	Protocolo Institucional de Prevención y Abordaje del Acoso Sexual	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, Unidad de Género e Inspectoría.
	Formación y profesionalización	Departamento de Desarrollo y Capacitación	Subsecretario de Asuntos Administrativos.
	Fomento de principios y valores institucionales en las inducciones del personal de nuevo ingreso y servidores públicos de la Secretaría	Dirección de Recursos Humanos	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Asuntos Administrativos.
	Respeto en el cumplimiento de los Derechos Humanos y el Estado de Derecho.	Equipo de Dirección	Despacho Superior; Dirección de Asesoría Jurídica; Unidad de Auditoría Interna.
	Actividades focalizadas para hombres y mujeres	Unidad de Género	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado; Director Financiero (presupuesto), Director de Planificación Institucional (Inclusión en POA) y direcciones y/o unidades coordinadoras.
<b>Adaptación al cambio climático</b>	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
	Utilización de firma electrónica avanzada para el proceso de autorización de procesos institucionales.	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).	Relaciones Públicas	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
<b>Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)</b>	Plan de Salud y Seguridad Ocupacional.	Monitor y Comité de Salud y Seguridad Ocupacional	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Plan de monitoreo y evaluación de riesgos institucionales.	Planificación Institucional y Unidad de Auditoría Interna	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Controles para el cumplimiento del Reglamento de Personal de la SIE.	Director de Recursos Humanos y Director de Asuntos Internos y Seguridad.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Incorporar actividades en la Planificación Estratégica de la SIE.	Director de Planificación Institucional	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Plan Institucional de Respuesta.	Director de Asuntos Internos y Seguridad.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Creación e implementación de instrumentos administrativos que velen por los procesos, controles y cumplimiento del marco jurídico de la SIE.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado

Fuente: elaboración propia con información de Planificación Institucional basada en proyección de metas, año 2026.

The page features abstract geometric shapes in shades of blue and teal. A large teal triangle points towards the bottom right corner. A smaller blue triangle is located in the top left corner. A white line runs diagonally across the page, separating the teal triangle from the rest of the page.

## **2. Vinculación y desarrollo de modelos Gestión por Resultado**

## 2.1. Vinculación a planes estratégicos sectoriales

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2024-2028 (PESN), se articula con la Política Nacional de Seguridad, la cual tiene un enfoque preventivo y privilegia ante todo el orden constitucional, los derechos humanos individuales de las personas, el diálogo como método de solución de conflictos y la protección de la vida y los bienes. Todo lo anterior sin distinción alguna de personas y abarcando todos los tipos de violencia contra grupos en condición de vulnerabilidad según los acuerdos internacionales en materia de derechos humanos de los que el Estado de Guatemala forma parte.

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 Exterior	a) Adaptar las capacidades institucionales del Estado en materia de seguridad a las necesidades geográficas y poblacionales de la ciudadanía como complemento al desarrollo humano.	Coordinación Sistema Nacional de Inteligencia para el intercambio de información para realizar productos de inteligencia de Estado.
Ámbito de Seguridad Interior	b) Establecer la preponderancia del carácter preventivo de la acción pública para reducir los factores de riesgo asociados a la inseguridad ciudadana.	Productos de inteligencia estratégica para la toma de decisiones.
Gestión de Riesgos y Defensa Civil	c) Establecer como norma principal del actuar de la seguridad el respeto irrestricto a los derechos humanos y al Estado democrático de derecho.	Catálogo de Infraestructura Crítica y Plan de Protección Nacional de Infraestructuras Críticas en coordinación con la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad (STCNS), Comisión de Asesoramiento y Planificación (CAP), Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad (SNS). Aporte en la coordinación del Comité Nacional de Seguridad Cibernética (CONCIBER), constituyendo el primer paso para establecer directrices y objetivos basados en el Eje de Transformación tecnológico planteado en la Política Nacional de Seguridad, que constituye una de las dimensiones interrelacionadas y complementarias que conforman y propician el ambiente de seguridad de la Nación.
Inteligencia		
Ciberseguridad		

Fuente: elaboración propia con información de la Política Nacional de Seguridad 2024. Marzo 2025.

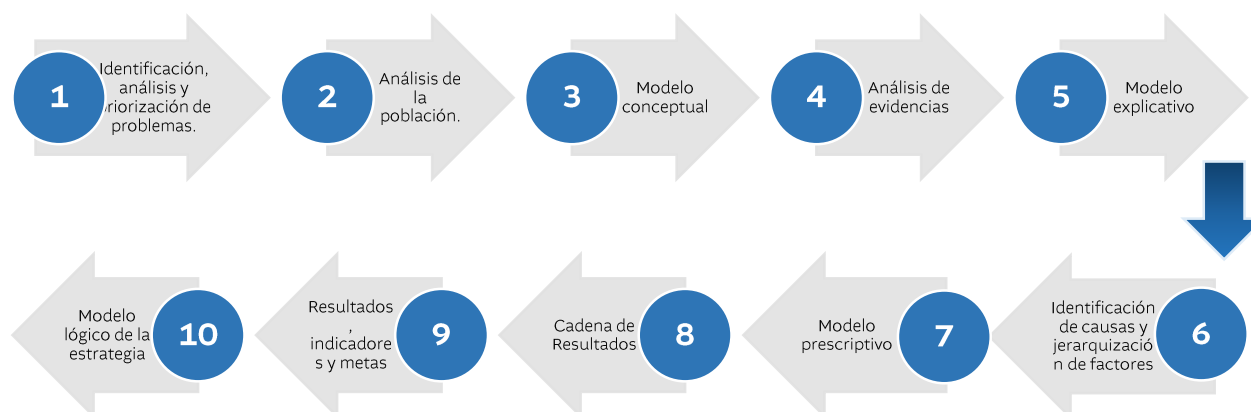
## Vinculación a partir del modelo conceptual de resultados estratégicos

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2024-2028 (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 de acuerdo a los ejes estratégicos contenidos en la Política Nacional de Seguridad.

El objetivo específico del ámbito de inteligencia de Estado es el de implementar metodologías, estrategias y tecnologías que permitan el desarrollo de capacidades institucionales en coordinación, cooperación y colaboración con el Sistema Nacional de Inteligencia y otros servicios de inteligencia a nivel regional; y que por medio del ciclo de inteligencia se genere información oportuna, veraz y pertinente para la toma de decisiones.

Para alcanzar este objetivo, se realizaron reuniones con el equipo directivo de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado con desarrolló, así como con las máximas autoridades del Sistema Nacional de Inteligencia con el propósito de 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), para establecer el modelo conceptual de inteligencia.

Diagrama 2: Sub-fase 2.2.  
Desarrollo de Modelo GpR – En base a Guías de referencia



Vinculación y desarrollo de modelos GpR

Fuente: elaboración propia con base a la guía para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales. SEGEPLAN, 2024.

Institución	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Sector	Político-Institucional (Seguridad)
Problema priorizado	Asesoramiento ineficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.
Causas en las que le compete trabajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de la efectividad de la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.</li> <li>• Mejora continua de la calidad en la producción de inteligencia estratégica.</li> <li>• Implementación de indicadores de seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA) y Plan Nacional de Inteligencia (PNI).</li> <li>• Gestiones oportunas para el fortalecimiento de capacidades y recursos instalados para brindar calidad y eficacia en la producción de inteligencia estratégica para la toma de decisiones del Presidente de la República de Guatemala y el Consejo Nacional de Seguridad.</li> <li>• Gestiones de las máximas autoridades para la coordinación y comunicación efectiva entre los servicios de inteligencia.</li> <li>• Incidencia para la promoción de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca.</li> </ul>
<p><b>Vinculación a resultado sectorial</b></p> <p>Inteligencia de Estado como un eje transversal que se articula para implementar acciones interinstitucionales focalizadas en los territorios con mayor índice de criminalidad de forma coordinada, para enfrentar los delitos contra la vida, la libertad y el patrimonio; así como las denuncias por desaparición de personas.</p>	

## 2.2. 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 (CNS), 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 la implementación de los lineamientos establecidos en los 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 cinco ámbitos de funcionamiento complementarios e interdependientes: Seguridad Exterior; Seguridad Interior; Gestión de Riesgos y Defensa Civil; Ciberseguridad e Inteligencia. 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 Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, 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 de sus integrantes, 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.

El ámbito de Inteligencia es un eje transversal que se apega a los principios definidos en la Política Nacional de Seguridad y que responde a la toma de decisiones que contribuyen al buen desempeño de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

Al alinear la planificación institucional, con los instrumentos de Política Pública, Seguridad de la Nación y la visión estratégica de la seguridad Democrática contenida en el Eje 7.7. Seguridad Democrática en un país para vivir de la Política General de

Gobierno 2024-2028, 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 coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.

El ámbito de intervención es el de seguridad en su entorno político-institucional, donde la producción de inteligencia Estratégica 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 y que impactan al desarrollo del país.

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 cuente con el apoyo necesario de las autoridades y que la institución disponga de capacidades humanas, financieras y técnicas para atender la solución de los problemas.

Adicionalmente es importante resaltar que la Inteligencia Estratégica 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 interna y externa.

Así mismo, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, por su carácter estratégico, abarca análisis a nivel nacional y mantiene un monitoreo de la evolución de fenómenos a nivel territorial y geopolítico, 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.

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 en el ámbito de seguridad, 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, Gestión de Riesgos y Defensa Civil, Inteligencia y Ciberseguridad.

## 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 del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto Número 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala, en el Artículo 27, establece que la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, asesorará y proporcionará al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad la Inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y 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 de Guatemala y el Consejo Nacional de Seguridad con el objetivo de utilizar la producción de inteligencia estratégica como herramienta en el proceso de toma de decisiones de alto nivel.

Así también, se contribuye a 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 Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, Plan Nacional de Inteligencia, entre otros.

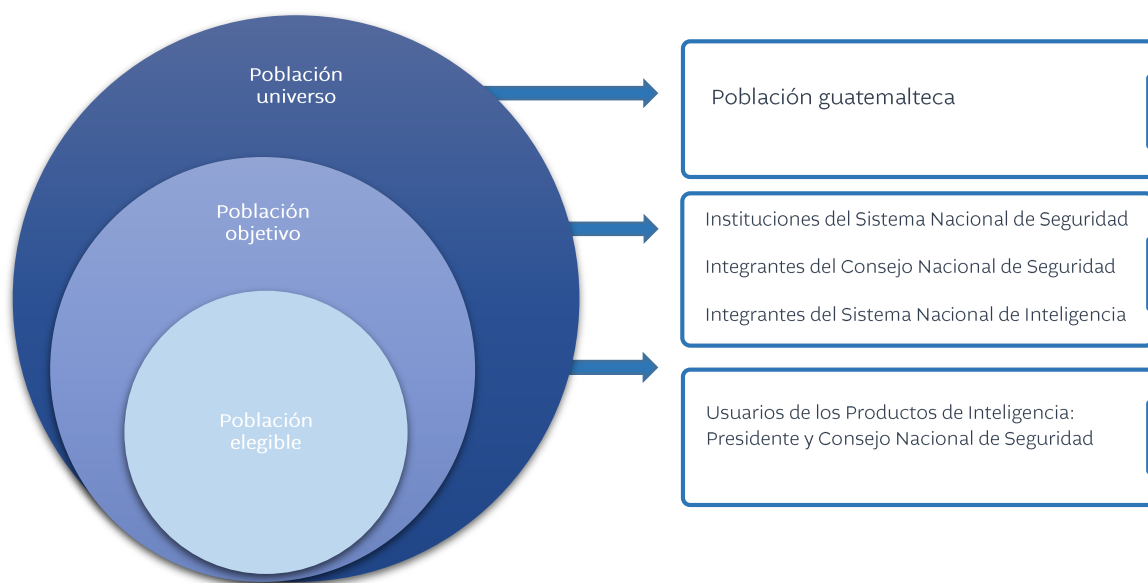
No obstante, la toma de decisiones que se realicen en el Ámbito de Seguridad beneficia a toda la población guatemalteca y brinda cobertura a nivel nacional.



Tabla 9: Análisis de la población

<b>Problema central</b>		<b>Asesoramiento ineficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.</b>
<b>*Causa</b>		Coordinación inefectiva del Sistema Nacional de Inteligencia, especialmente para la producción de inteligencia estratégica integrada y el seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.
<b>**Población universo</b>		Población guatemalteca.
<b>**Población objetivo</b>		Sistema Nacional de Seguridad
<b>**Población elegible</b>		Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.
<b>***Sexo</b>	<b>Hombres</b>	9,007,032
	<b>Mujeres</b>	9,305,341
<b>Rango de edad</b>		0 - 89 y más
<b>Ubicación geográfica de la población elegible</b>	<b>Urbana</b>	*
	<b>Rural</b>	*
<b>Territorialización</b>	<b>Departamento</b>	Nacional
	<b>Municipio</b>	Nacional
<b>Pueblo al que pertenece la población</b>		Nacional
<b>Comunidad Lingüística</b>		Español, Xinca, Maya y Garífuna

Diagrama 3: 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, objetivos, estrategias, procedimientos, organismos, funciones y 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 una condición de carácter aspiracional que identifica un conjunto de capacidades necesarias para prevenir riesgos, contrarrestar amenazas y reducir las vulnerabilidades a través de la generación de estrategias direccionadas a resolver los problemas de seguridad, que como resultados se derivan de la inversión en 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 es una herramienta de carácter preventivo que tiene el objetivo de satisfacer las necesidades del Estado de disponer de información oportuna, veraz y pertinente frente a elementos disruptivos que atenten contra esa estabilidad del territorio, población y gobierno.

Está 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.

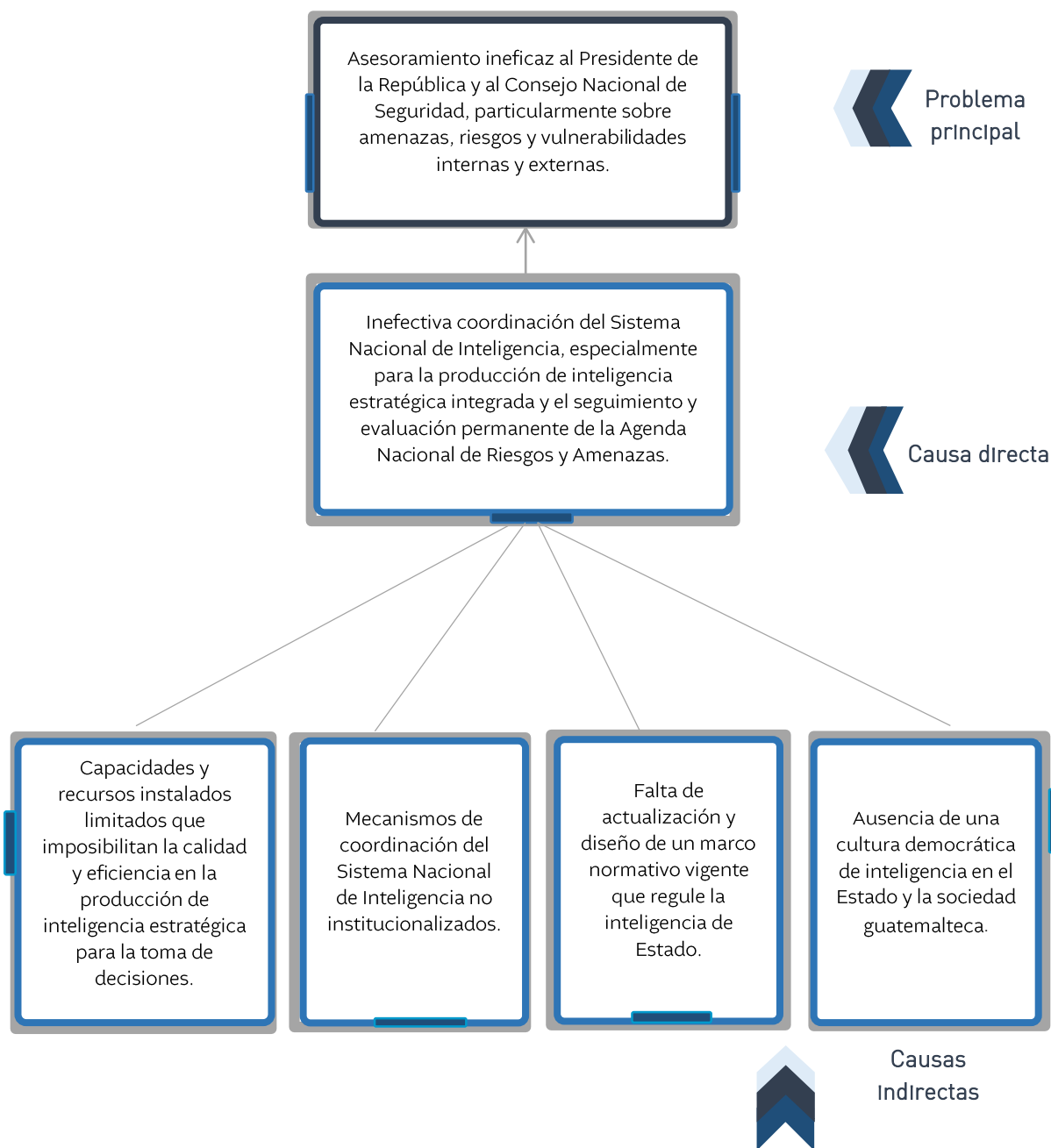
En específico, la inteligencia estratégica «es el resultado del ciclo de inteligencia, que transforma la información disponible en conocimiento anticipado sobre las situaciones nacionales e internacionales que permiten la toma de decisiones de alto nivel y la implementación las acciones estratégicas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

En tal contexto teórico, se identifica como problema central para abordar en el presente Plan, el asesoramiento ineficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante información e inteligencia estratégica proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.

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 la planificación.

Los resultados de este ejercicio se diagraman en las gráficas siguientes:

Diagrama 4: Modelo Conceptual (árbol de problemas)



Este modelo resulta en la capacidad de prevención al identificar anticipadamente las amenazas y riesgos que atentan a la seguridad de la Nación, a fin de que los usuarios de inteligencia dispongan de elementos para la toma de decisiones tendientes a proteger a la población guatemalteca, las instituciones y su territorio. Asimismo, contribuye a fortalecer las capacidades y recursos instalados para posibilitar la eficiencia y calidad de los productos de inteligencia estratégica; en este

fortalecimiento, se debe definir el marco normativo que regule al Estado en materia de inteligencia.

La efectividad de los factores antes descritos, son resultado de la ausencia de una cultura democrática y mecanismos de coordinación que no están institucionalizados, que invisibilizan a la inteligencia de Estado como un derecho que tiene la población para resolver de manera estratégica los problemas de seguridad que enfrenta el país, donde la efectividad de la inteligencia se denota al prevalecer la anticipación del Estado ante las causas y consecuencias que generan la falta de seguridad.

Esta visión se refleja, no solamente en la legislación vigente donde de manera muy general da funciones a la inteligencia de Estado, sino también, se limita a los planes, programas de gobierno y presupuesto, que invisibilizan a la inteligencia como un elemento fundamental para la prevención de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades de la Seguridad de la Nación.

Diagrama 5: Árbol de objetivos





### 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).

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. 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.
- La labor de inteligencia no debe conceptualizarse desde la clandestinidad o la confidencialidad; conceptualizarla como una herramienta que contribuye a la toma de decisiones de las autoridades de Estado que, como todo trabajo realizado por instituciones estatales, debe ser controlado democráticamente, realizar informes para la rendición de cuentas.
- El Estado debe invertir en las instituciones que realizan la labor de inteligencia de Estado, porque esto se traducirá en un futuro próximo, en inversión, en la prevención de amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.
- Debe existir una oportuna relación entre los beneficiarios y productores de inteligencia, para contar con una retroalimentación y fortalecer los métodos y técnicas que permiten calidad y eficiencia de los productos.
- 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.
- Es necesario que existan principios y aspectos doctrinarios del servicio de inteligencia para el fomento de una cultura de inteligencia que no se debe plantear únicamente a lo interno de las instituciones, sino también, a nivel de la ciudadanía para fortalecer los Sistemas de Seguridad e Inteligencia del país.
- Los recursos son indispensables en toda institución privada o pública, por lo que la inversión en el fortalecimiento de las capacidades humanas para el mejor análisis de las amenazas y calidad en el asesoramiento estratégico debe ser una prioridad en los presupuestos del Estado.
- El ciclo de inteligencia es un proceso integral para generar la producción de inteligencia, éste debe ser el principal fundamento o cimiento para la



construcción de los análisis de las amenazas y riesgos priorizados, así como los no priorizados, conocimiento y análisis de actores, creación de escenarios, consolidación de base de datos con información desagregada con diferentes fuentes para lograr los objetivos en cuanto a las necesidades de información del Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.

- Una dificultad prominente para el éxito de las tareas de inteligencia de Estado es la ausencia de un marco jurídico en temas de inteligencia ya que limita el accionar o abordar procesos estratégicos.
- La democratización de la Inteligencia es una tarea que tiene pendiente el Estado de Guatemala y el estigma que la inteligencia de Estado tiene por los acontecimientos históricos de los que fue protagonista; sin embargo, es importante impulsar acciones ciudadanas que fomenten una cultura de inteligencia en la sociedad guatemalteca, fortaleciendo así la confianza en las instituciones del Estado y promover la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones hacia la población.

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.

## Clasificación de la evidencia

La calidad de la evidencia nos dice cuánto podemos confiar en la misma y cuánto podemos depender de ella como ayuda para tomar decisiones. La calidad de la evidencia puede clasificarse usando cuatro niveles: alta, moderada, dudosa y no concluyente.

Sin embargo, la toma de decisiones basada en evidencias es un pilar esencial de la Gestión por Resultado que se aplicará en la elaboración de las redes de causalidad, en la selección y priorización de los productos y en la aplicación de los hallazgos que se deriven del seguimiento y la evaluación. De ser posible, tiene como base revisiones sistemáticas.

Sin embargo, no siempre se dispone de revisiones sistemáticas, por esta razón a continuación se presenta una clasificación para valorar la calidad de la evidencia que aportan los distintos tipos de estudios u otras iniciativas.

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	Camino Rocoso Avances y Desafíos de la Reforma de Inteligencia en Guatemala			x		Autor: Iduvina Hernández La Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA, siglas en inglés) Año 2005				x		Notas, análisis de la Asociación para el Estudio y Promoción de la Seguridad en Democracia (SEDEM), que promueve la supervisión y el control de los servicios de seguridad de Guatemala; así como, conclusiones y recomendaciones, en relación a la Memoria del Silencio (Ciudad de Guatemala: 1999).
2	Guatemala: Fundamentos del Sistema de Inteligencia	x				Grupo de Trabajo: N° 4 Controles Democráticos y Sistema de Inteligencia. Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil. Año 2000.				x		Definiciones realizadas por expertos en materia de inteligencia del gobierno y sociedad civil de Guatemala.
3	Incertidumbre del análisis dimensional de la inteligencia		x			Autores: Claudio Augusto Payá Santos y Juan José Delgado Morán. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad URVIO, No. 21, Quito. Diciembre 2017. Pp-225-239. RELASEDOR Y FLACSO Sede Ecuador.					x	Realiza un debate del funcionamiento de la mente humana en los análisis de inteligencia, centrando el objetivo en la incertidumbre, las valoraciones de la prueba, los juicios bajo presión y las limitaciones de tiempo, analizando cómo la estructura de nuestra maquinaria mental incluidos en los análisis de inteligencia.
4	Inteligencia Estratégica				x	Sherman Kent Año 1951					x	Inteligencia como estrategia para llevar a cabo planes nacionales que respondan a los objetivos nacionales.
5	Inteligencia y Seguridad		x			Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad ISSN: 1390-3691 ISSN: 1390-4299 revistaurvio@flacso.edu.ec Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Ecuador. Año 2019.					x	Conceptualización del impacto de la IE a la seguridad nacional
6	Inteligencia Estratégica en un				x	Boris Saavedra Centro William J. Perry de Estudios					x	Señala que, en algunos eventos, la falta de cohesión en la comunidad de inteligencia, resultó en

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	
	mundo globalizado en Latinoamérica: Retos y desafíos en el siglo XXI						Hemisféricos de Defensa, Universidad Nacional de Defensa, Washington, D.C saavedrab@ndu.edu					severos daños para la seguridad.
7	Inteligencia Estratégica Latinoamericana				x		Ministerio de Defensa de Argentina. Autor: compilado José Gabriel Paz; Coordinación general de Roberto Román. 1a edición. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio de Defensa, 2015.				x	Perspectivas y ejes predominantes para la toma de decisiones estratégicas ante un mundo en cambio
8	Inteligencia Estratégica y Prospectiva				x		FLACSO, Sede Ecuador En cooperación con la Secretaría Nacional de Inteligencia del Ecuador –SENAIN Quito-Ecuador 1ª. edición: mayo de 2011				x	Actividades de Inteligencia que aportan a conocimientos relativos a asuntos relevantes para el ejercicio del gobierno del Estado en la seguridad interna y externa.
9	Lecturas Básicas de Inteligencia			x			Separata del curso INTEL2 - LISA Institute				x	Conceptualización del impacto de la inteligencia.
10	Libro Blanco de Seguridad		x				Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. Guatemala, julio 2015.			x		Marco axiológico de la seguridad, entendido como conjunto de valores y principios –paz, libertad. Democracia, justicia y derechos humanos que sustentan la integridad de la acción del Estado de Guatemala y la toma de decisiones institucionales.
11	Revista Académica Seguridad y Estrategia.		x				Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad. Anual. 3 Año: 2023. Anual. 2 Año: 2022. Anual. 1 Año: 2021. Página web: <a href="https://www.inees.gov.gt">https://www.inees.gov.gt</a> .			x		Compendio de análisis en los campos de la Seguridad y Estrategia, que permiten la adquisición de conocimientos que serán de utilidad en el desarrollo del trabajo de cada institución que conforma el Sistema Nacional de Seguridad de Guatemala.

### La fuerza explicativa

También llamada fuerza causal o severidad mide la cantidad de cambio que una causa indirecta genera sobre una causa directa «problema principal», 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 esta. (SEGEPLAN, 2022).

Con la caracterización institucional, el problema priorizado, determinará 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» (SIE, 2019).

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 y riesgos que puedan atentar contra el Estado guatemalteco. Lo anterior, se logra por participación de actores estatales, privados y de sociedad civil, voluntad de los gobernantes, así como de los recursos disponibles que fortalezcan la institucionalidad y la creación de los productos de inteligencia.

Para que los productos sean oportunos, eficaces e integrales, se necesita una metodología adecuada, fuentes confiables de información, mecanismos de coordinación, cooperación y colaboración, indicadores de medición de avances, capacitación constante de los analistas y personal que participa en el ciclo de inteligencia, así como otros recursos que faciliten la entrega de un producto con la más alta precisión.

Las evidencias también hacen constar que la inteligencia se realiza en el marco de la coordinación y experiencias diferenciadas en temas de seguridad lo cual aporta solidez y confianza en la información que se brinda a los tomadores de decisión, para disolver incertidumbres de la inteligencia proporcionada.

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como lo indica la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, es el ente coordinador de los temas relacionados a la inteligencia de Estado en Guatemala, la cual promueve la construcción, formulación,

consensos y respuesta rápida a las necesidades de información útil para la toma de decisiones de asuntos 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 generan la inteligencia de Estado, debe prevalecer el cumplimiento del Estado de Derecho, principios éticos y doctrinarios del servicio de inteligencia para el fomento de valores en la cultura organizacional sólida y que perdura en el tiempo.

Los incentivos institucionales para la cooperación entre servicios de inteligencia y para el recurso humano que realiza la labor de inteligencia, deben ser priorizados, para evitar cualquier cooptación y el reclutamiento de los mismos, evitando así, infidencias que favorezcan con información privilegiada al crimen organizado o delincuencia común.

La labor de inteligencia, aunque se encuentra dentro de la estructura del Estado, no puede ser medida de la misma manera que las instituciones que brindan servicio directo a la población. Ya que los costos de la inteligencia no se miden por cantidad de beneficiarios, o la cantidad de productos generados. Aunque, los productos de inteligencia sean técnicamente eficaces y oportunos, por si solos, no generan transformaciones e impacto en la seguridad, esto sucede, únicamente por la toma de decisiones y las coordinaciones correspondientes generados de la información de inteligencia al más alto nivel.

Otro factor importante a considerar, es que, en el caso de Guatemala, los métodos, procesos, procedimientos, personal de la Secretaría de Inteligencia de Estado, están sujetos a la Ley de Acceso a la Información Pública y Ley de Datos Abiertos, lo que vulnera significativamente la información generada por la SIE, ya que es información de alto valor; sin embargo, el Decreto Número 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Acceso de la Información Pública, artículos 22 y 23, hacen referencia a la información confidencial y reservada.

Sin embargo, al analizar los criterios descritos en los artículos anteriores evidencian que la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado no cumple ninguno de los criterios anteriores y, por lo tanto, se debe a esta normativa.

En el caso de la inteligencia militar, esta posee, un apartado especial en la Constitución Política de la República de Guatemala y posee su propias normativas que resguardan y clasificación la información generada; en el caso de la Inteligencia Civil, dirigida por la Dirección General de Inteligencia Civil, esta posee un Acuerdo Ministerial de Reserva de la Información; mientras que, la inteligencia estratégica no posee ningún

instrumento legal que ampare los métodos, procesos, información, recurso humano, entre otros, así como, los productos generados por el Sistema Nacional de Inteligencia. Lo anterior, es un reto que debe superarse en la presente gestión.

El fortalecimiento de la institucionalidad es otra variable importante que debe tomarse en cuenta, ya que, a través de la inversión de las capacidades humanas, técnicas, científicas, diseño del sistema de carrera y de ascensos, se fortalece el análisis de la información y la producción de inteligencia. La Inteligencia estratégica, debe contar con incentivos institucionales que fomenten la coordinación y cooperación, dentro de estos, se encuentran el intercambio de la información, capacitación, formación y profesionalización nacional y extranjera en temas de inteligencia, bonificaciones por logro de resultados, entre otros, que deben ser priorizados dentro del presupuesto correspondiente.

Parte de la metodología implementada para la creación del Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado 2026-2030, consistió en la realización de un diagnóstico, con el objetivo de identificar factores determinantes para producir y suministrar inteligencia al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, los cuales al conjugarse en óptimas condiciones facilitarán la entrega de inteligencia de alto nivel.

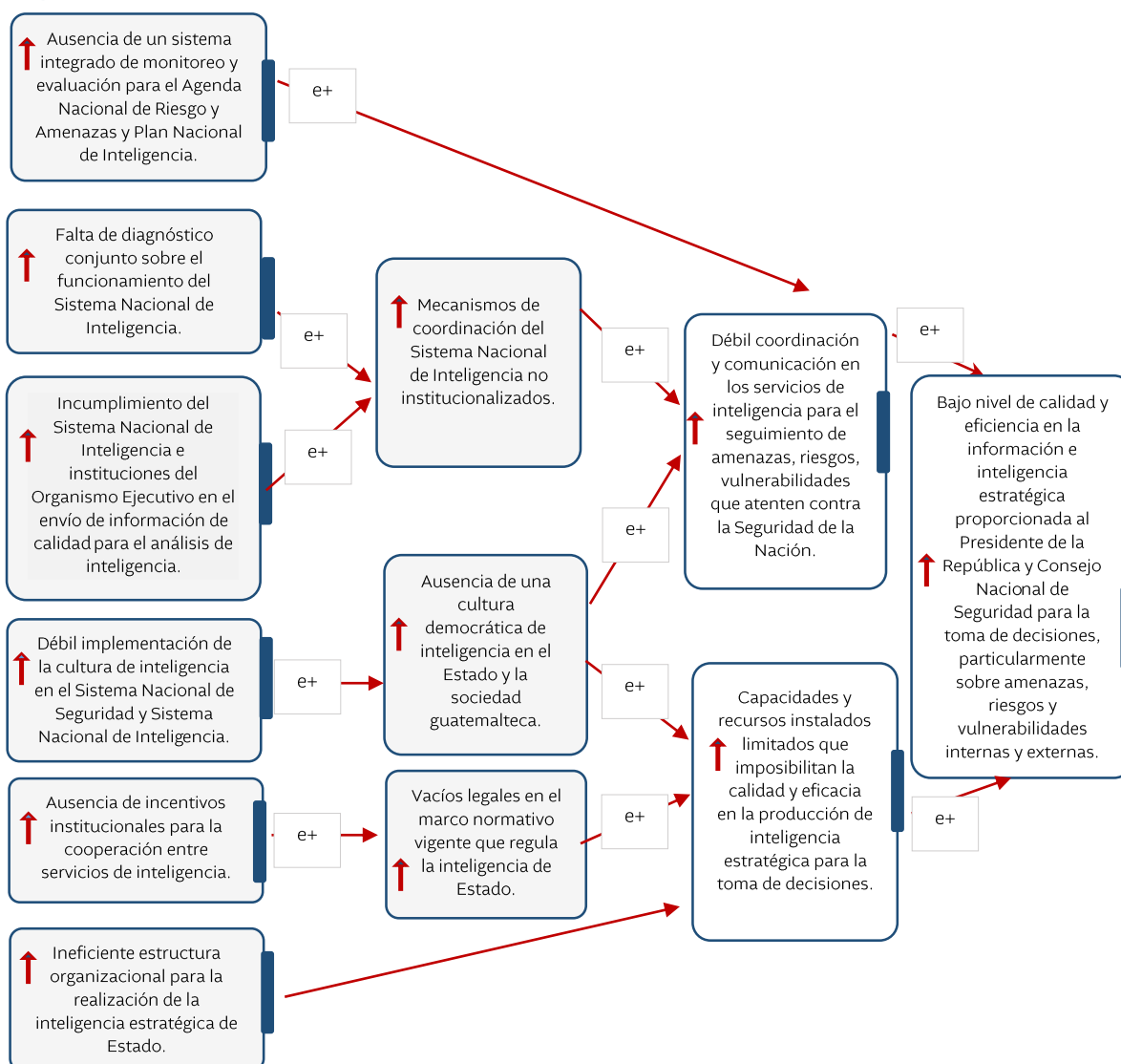
Como resultado de este análisis, se debe fortalecer a los servicios de inteligencia a través del fortalecimiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, priorizando el diseño, creación e implementación de un plan de modernización institucional el cual contendrá, la innovación tecnológica, fortalecimiento del recurso humano, profesionalización y actualización de las normativas internas, cambio de estructura con miras de un cambio de paradigma para direccionar todas las acciones de la inteligencia estratégica.

La aplicación de metodologías para la identificación de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades, creación de análisis de datos estadísticos, hechos, prospectivas entre otros, son realizados por el recurso humano, por lo que es indispensable contar con una estructura organizacional eficiente, infraestructura optima, políticas a favor del recurso humano que respeten la seguridad y salud organizacional, para desarrollar el ciclo de inteligencia, la consecución del logro de los objetivos, resultados institucionales y nacionales en condiciones idóneas integradas.

Cuando se hace referencia a la coordinación, son todas aquellas acciones que se implementan para obtener una comunicación efectiva, gestiones y condiciones esenciales para la realización de productos de inteligencia ya sea a lo interno de cada servicio de inteligencia, y también, en la articulación de los servicios de inteligencia para dar seguimiento a las amenazas y riesgos que atenten contra la seguridad de la Nación con el objetivo que los productos aporten a los usuarios para la toma de decisiones de alto nivel.

El marco jurídico actual, faculta a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado 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; con el objetivo de, generar la inteligencia de Estado necesaria para la conducción político-estratégica de la seguridad de la Nación. Sin embargo, esto no se lleva a cabo, ya que las instituciones requieren cartas de entendimiento para el intercambio de información, que quedan sin efecto, al culminar las gestiones de gobierno; lo anterior denota, la falta de coordinación interinstitucional y el incumplimiento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad por parte de las instituciones del Organismo Ejecutivo, además, de la ausencia de una cultura democrática de inteligencia en el Estado en la sociedad guatemalteca.

**6** Diagrama 6: Identificación de causas y jerarquización de factores





## 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 (h+i*g)	Jerarquía (se prioriza de mayor a menor del resultado del factor de jerarquización)								
	Factores directos																			
	a)	Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	b)	Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	c)	Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	d)	Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	e)	Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	f)	Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	g)	Magnitud Ponderada (a * d)	h)	Evidencia Ponderada (b * e)	i)	Fuerza Explicativa Ponderada (c * f)		
Falta de apoyo y asesoramiento eficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad,	3		3		3		4		2		4		12		6		12		216	9
							3		3		4		9		9		12		189	11
							4		4		4		12		12		12		288	7
							4		3		3		12		9		9		216	10
Falta de coordinación efectiva y eficiente del Sistema Nacional de Inteligencia, especialmente para la producción de inteligencia estratégica integrada y el seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y																				



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 (h+i*g)	Jerarquía (se prioriza de mayor a menor del resultado del factor de jerarquización)
	Factores directos											
	a) Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	b) Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	c) Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		d) Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	e) Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	f) Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	g) Magnitud Ponderada (a * d)	h) Evidencia Ponderada (b * e)	i) Fuerza Explicativa Ponderada (c * f)		
				Vacíos legales en el marco normativo vigente que regula la inteligencia de Estado.	4	3	4	12	9	12	252	8
				Ausencia de una cultura democrática de inteligencia en el Estado y la sociedad guatemalteca.	5	5	5	15	15	15	450	1
				Ausencia de un sistema integrado de monitoreo y evaluación para el Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.	5	4	4	15	12	12	360	3
				Falta de diagnóstico conjunto sobre el funcionamiento del Sistema Nacional de Inteligencia.	5	5	5	15	15	15	450	2
				Ausencia de incentivos institucionales para la cooperación entre servicios de inteligencia.	5	4	4	15	12	12	360	4
				Débil implementación de la cultura de inteligencia en el Sistema Nacional de Seguridad y Sistema Nacional de Inteligencia.	4	4	4	12	12	12	288	6
				Ineficiente estructura organizacional para la realización de la inteligencia estratégica de Estado.	5	5	3	15	15	9	360	5



Intervenciones urgentes



Intervenciones mediatas



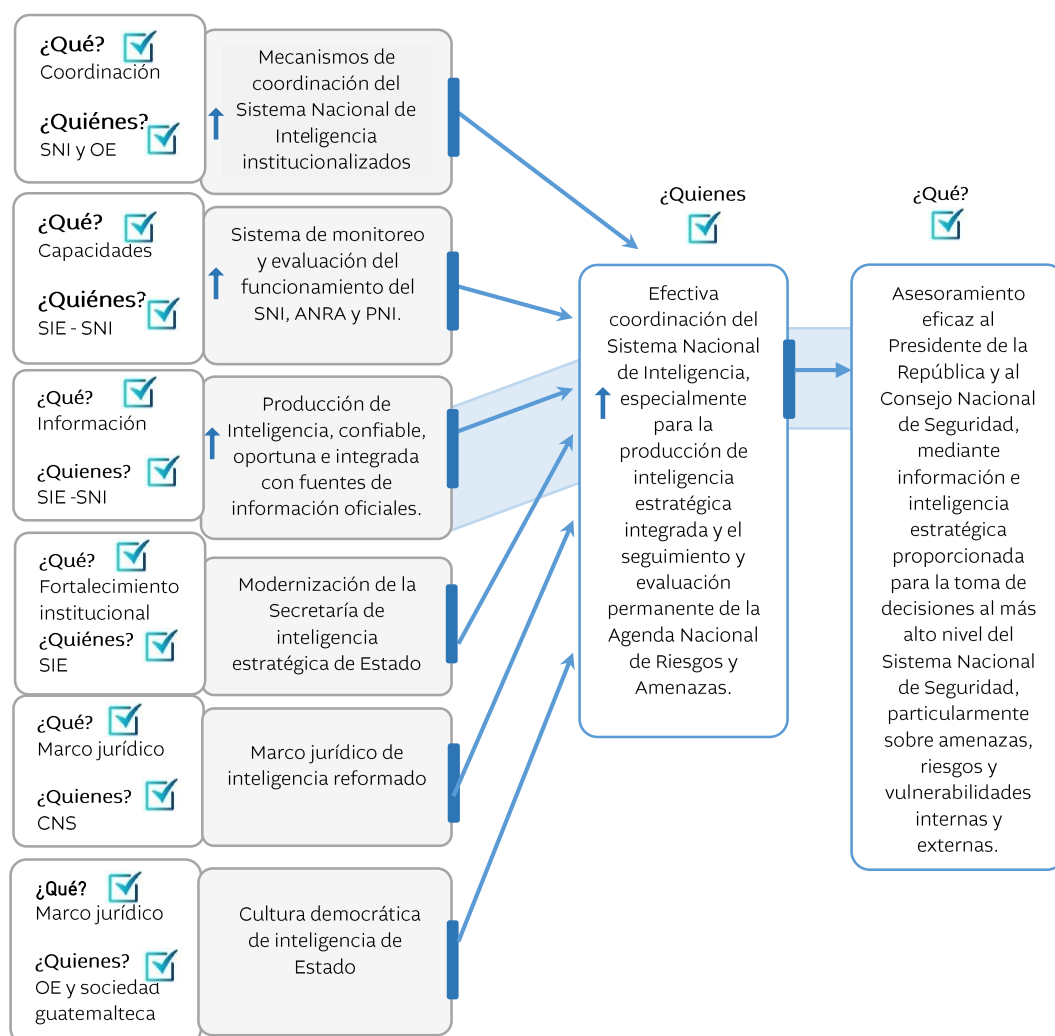
Intervenciones de fortalecimiento

Intervenciones urgentes: acciones que necesitan ser realizadas o solucionadas con rapidez o lo antes posible.

Intervenciones mediatas: acciones que presentan dependiendo de un elemento intermedio que debe resolverse.

Intervenciones de fortalecimiento: acciones ya implementadas que deben mejorarse.

Diagrama 7: 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 la producción de Inteligencia, confiable, oportuna e integrada con fuentes de información oficiales, se determina oficiales, porque la información proviene de datos estadísticos generados por instituciones del organismo ejecutivo y Sistema Nacional de Inteligencia.

Sin embargo, esto no es limitativo ya que a través de la coordinación interinstitucional nacional y regional se puede fortalecer con información útil para la labor de inteligencia.

Un camino importante también, es lograr 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 integrado, respetando el ámbito de competencia de cada uno, a fin de satisfacer las demandas de información e inteligencia.

Otro factor determinante, lo constituye el fortalecimiento de capacidades humanas, técnicas y tecnológicas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado en aras de la modernización especialmente para el intercambio de insumos informativos; sobre todo para fortalecer la carrera profesional, 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 siguiente, corresponde al diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación permanente de las prioridades de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, así como, el Plan Nacional de Inteligencia.

Todo el quehacer de la inteligencia de Estado debe estar soportado por un marco legal robusto e idóneo para desarrollar las actividades de inteligencia y con una visión integral, respetando el Estado de Derecho y los Derechos Humanos.

Sin embargo, para conseguir lo anterior no solo se necesita la voluntad política de varios actores, sino también, de una cultura democrática de inteligencia en la sociedad guatemalteca.

## **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 amenazas, riesgos y vulnerabilidades que atenten contra la seguridad de la Nación.

Diagrama 8: Inteligencia como producto, proceso y sistema



### Inteligencia como producto



### Inteligencia como proceso

#### Planeación y Dirección

- Perspectiva estratégica para la organización de recursos, plazos y niveles de prioridad de los requerimientos de información de inteligencia.

#### Recolección

- Organización de los medios de búsqueda, obtención de datos y suministros de información requerida.

#### Procesamiento y Análisis

- Evaluación, interpretación y análisis de datos de la información recolectada, cuyo objetivo es transformarla en productos de inteligencia estratégica.

#### Producción y Difusión

- Traslado y entrega de productos de inteligencia oportunos al tomador de decisiones, bajo medidas de seguridad y por los medios apropiados.

#### Evaluación y Retroalimentación

- Establece el grado en que la información de inteligencia estratégica atendió las necesidades de los procedimientos de forma de decisiones con el objeto de cerrar el ciclo.



### Inteligencia como sistema

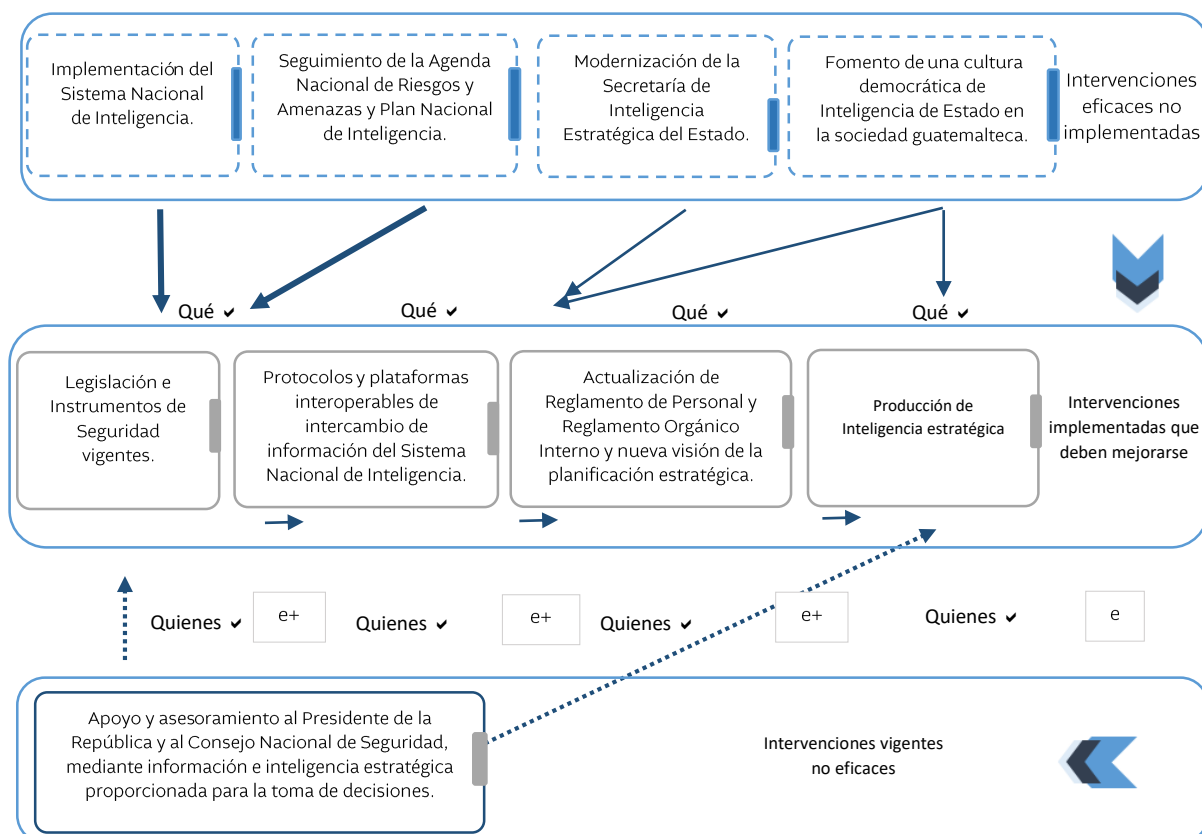


Se identificó que la producción de inteligencia estratégica es la intervención de mayor relevancia para proveer a los tomadores de decisión de inteligencia oportuna en la anticipación ante amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afectan la seguridad de la Nación, para reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones; la misma sería generada a través de la implementación del ciclo de inteligencia, tal como lo establece la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad. Asimismo, se tendrán en cuenta el seguimiento de las Amenazas, Riesgos y Vulnerabilidades priorizados en la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.

La producción de inteligencia estratégica cumple un proceso metodológico denominado ciclo de inteligencia que permite información de alto valor que aporta significativamente a la toma de decisiones de alto nivel en el ámbito estratégico de seguridad.

Otro componente indispensable para alcanzar los resultados, lo constituyen los mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, 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 la producción de inteligencia debe ser integral para lograr no solo la implementación de protocolos de intercambio, sino de su valoración, monitoreo, evaluación y mejora continua.

Diagrama 9: Análisis de las Intervenciones



Dentro de las principales intervenciones, se encuentra la implementación del Sistema Nacional de Inteligencia delimitando sus acciones estratégicas e indicadores de resultado que aporten al cumplimiento de objetivos estratégicos de Nación y por ende a la institucionalización de procesos.

También, se contempla el seguimiento permanente a través del diseño y puesta en marcha de un sistema integrado de monitoreo y evaluación del Plan Nacional de Inteligencia, Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y la realización de un diagnóstico anual, sobre el funcionamiento del Sistema Nacional de Inteligencia con las máximas autoridades de cada servicio (inteligencia militar, civil y estratégica).

En cuanto a la modernización de la Secretaría Estratégica del Estado, 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.

La innovación tecnológica es primordial, así como la profesionalización de los servidores públicos que se dedican a la elaboración de los productos de inteligencia; esto incluye, el sistema de carrera que es una prioridad nacional para la seguridad. El sistema de carrera, también, se encuentra regulado en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, se establece como un lineamiento en el 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 un apoyo 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.

Como macroprocesos sustantivos se definen:

- Verificación de la efectividad de la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.
- Mejora continua de la calidad en la producción de inteligencia estratégica.
- Implementación de indicadores de seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA) y Plan Nacional de Inteligencia (PNI).

Estos macroprocesos vendrán soportados por los procesos institucionales:

- Gestiones oportunas para el fortalecimiento de capacidades y recursos instalados como parte del plan de modernización de la SIE para brindar calidad

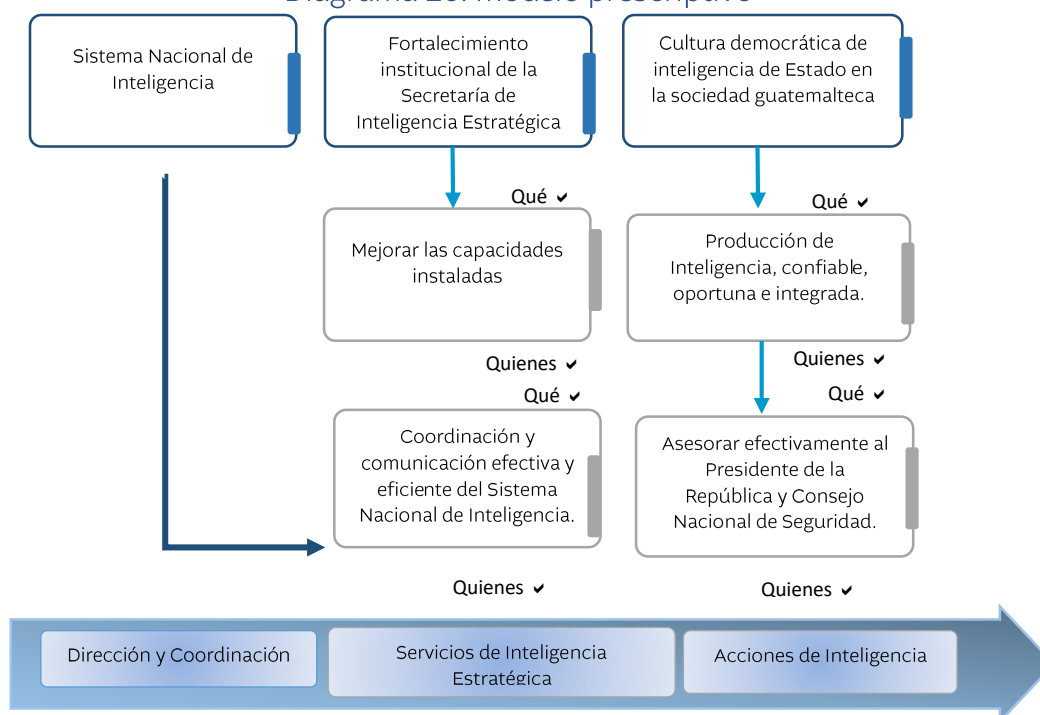
y eficacia en la producción de inteligencia estratégica para la toma de decisiones del Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.

- Gestiones de las máximas autoridades para la coordinación y comunicación efectiva con los servicios de inteligencia.
- Incidencia para la promoción de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca.

Para tener como resultado: «asesorar efectivamente al Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia, mediante información e inteligencia estratégica integrada...». La promoción de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad es un esfuerzo integral del Consejo Nacional de Seguridad, Sistema Nacional de Seguridad, Sistema Nacional de Inteligencia, Organismo Ejecutivo y sociedad guatemalteca.

Al hacer referencia al término «vacíos legales», esto se refiere a que la legislación específica en materia de inteligencia es mínima, y la misma debe ser revisada y actualizada. Sin embargo, esto depende directamente del factor político, fundamentado en la importancia de la existencia y rol de la inteligencia de Estado y en el factor de sociedad civil que tiene que ver con fundamentos de control. Esto con el fin de eliminar el paradigma de la inteligencia misma, tras un legado de antecedentes históricos marcados por la violación de los derechos humanos y actos de lesa humanidad. Dentro de este paradigma debe contemplarse la creación de una propuesta de Ley Marco de Inteligencia que deberá ser avalada por el Presidente de la República de Guatemala, el Consejo Nacional de Seguridad y actores de sociedad civil que aporten a la iniciativa.

Diagrama 10: modelo prescriptivo



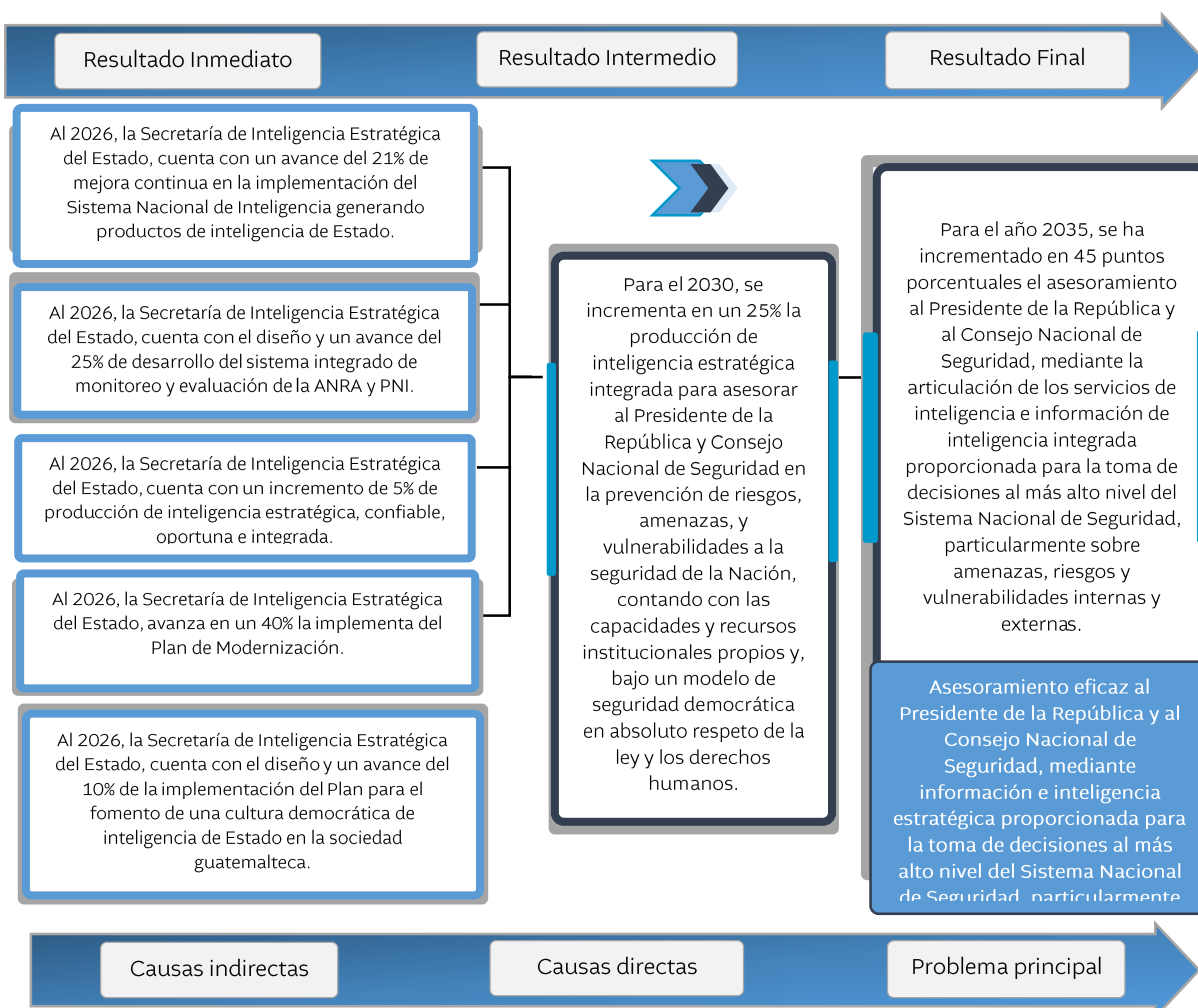


## Cadena de resultados

Con base en el análisis de mandatos, así como al desarrollo de los modelos conceptuales, -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 visión estratégica del Eje 7.7. Seguridad Democrática en un país para vivir, de la Política General de Gobierno 2024 para articular los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población.

Desarrollando la generación de productos de inteligencia, confiables, oportunos e integrados suministrados por las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia y la coordinación realizada por la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

Diagrama 11: cadena de resultados





La cadena de resultados se conforma por tres resultados, los cuales se desarrollan en periodos de corto, mediano y largo plazo.

El resultado de corto plazo, tiene una intervención de acción de un año y se denomina «Resultado Inmediato», en este se establecen las acciones contempladas en el Plan Operativo Anual -POA-, que da seguimiento a las metas trazadas de gestión donde se establecen indicadores de avance por un periodo de 12 meses.

En relación a lo anterior, se presentan cinco acciones estratégicas que se vinculan con las intervenciones proyectadas en el modelo prescriptivo que de realizarse aportan a la solución de la causa directa y factores identificados en el modelo descriptivo:

1. Mejora continua en la implementación del Sistema Nacional de Inteligencia y generar productos de inteligencia de Estado.
2. Diseño y desarrollo del sistema integrado de monitoreo y evaluación de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.
3. Incrementar anualmente la producción de inteligencia estratégica que sea confiable, oportuna e integrada.
4. Avanzar en la implementación del Plan de Modernización de la SIE.
5. Diseño y avance de la implementación del Plan para el fomento de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca.

Asimismo, se presenta el «Resultado Intermedio», éste es el resultado institucional que tiene una duración de mediano plazo correspondiente a cinco años (lo que dura la Política General de Gobierno de turno), este responde a acciones que pretenden resolver el problema central planteado en el modelo descriptivo.

- Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas, y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.

Y para finalizar, se presenta el resultado final de largo plazo, que de acuerdo a los lineamientos establecidos por el ente rector de la planificación del Estado –Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN- se plantea a diez años.

- Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce inteligencia estratégica para la prevención de riesgos y amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.

Los tres resultados, cuentan con el seguimiento de los indicadores de manera mensual y anual, así mismo se tiene proyectado que en el 2028, se realice una evaluación de medio término de la Planificación Estratégica para ver el avance de los 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 Sistema Nacional de Inteligencia y en consecuencia del Sistema Nacional de Seguridad; 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	Contar con producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad y prevenir riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto a la ley y los derechos humanos.
Quiénes	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
Cambio	Incremento
Magnitud	Incremento de 25 puntos porcentuales en la producción de inteligencia estratégica integrada para el 2030 con la intervención de evaluación de medio término programada para el 2028.
Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas, y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.	

## 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.

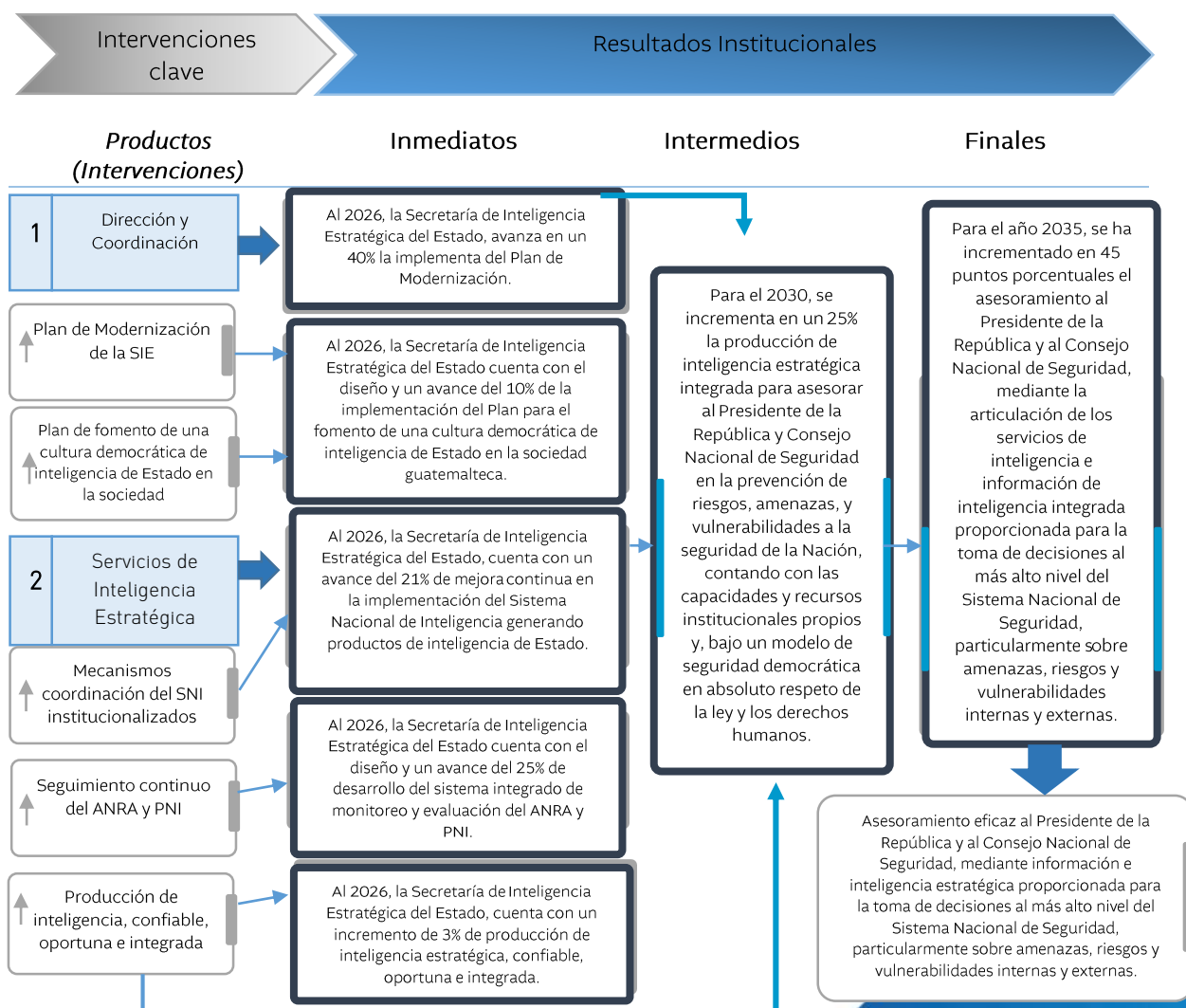
Los tres grandes programas estratégicos de seguridad enmarcados en la Plan Estratégico de Seguridad de la Nación se enfocan en protección de la persona, sus


bienes, protección de la soberanía, recursos humanos e infraestructura crítica, tanto a nivel central como territorial. La inteligencia estratégica aporta significativa y transversalmente a estos programas suministrando información útil que contribuye a anticiparse a riesgos y amenazas, así como a prospectar nuevos escenarios en cada uno de los ámbitos.

El reto que tiene la inteligencia de Estado, es poder evidenciar los costos presupuestarios de la inteligencia y 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; de tenerlos, se fortalecería la producción de inteligencia del Sistema Nacional de Inteligencia, potencializando las capacidades del recurso humano y la propia sinergia en la coordinación.

En conclusión, se debe visibilizar el fortalecimiento al eje de Inteligencia ante el Congreso de la República de Guatemala para demostrar la necesidad de la inversión en este ámbito para la prevención de las amenazas y riesgos a la seguridad de la Nación.

Diagrama 12: Modelo lógico de la estrategia





Las intervenciones clave priorizadas para superar el problema falta de coordinación efectiva y eficiente del Sistema Nacional de Inteligencia, podrán lograrse con la implementación de estrategias de intervención de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado para la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia según su ámbito de actuación, operando con mecanismos homogéneos y protocolos consensuados y armonizados.

Para lograr la resolución de la problemática planteada es necesario contar con el fortalecimiento institucional el cual está contemplado en un plan de modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, que, a través de la consecución de fases, se encamina a la actualización de los instrumentos administrativos, inversión en tecnología y capacidades humanas, entre otros. Paralelamente, se procederá a fortalecer la producción de inteligencia estratégica desde la perspectiva del ciclo de inteligencia y la priorización de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades presentadas en la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y la coordinación con el Sistema Nacional de Inteligencia para el cumplimiento del Plan Nacional de Inteligencia.

Finalmente, se requiere fortalecer los marcos jurídicos, presupuestarios y metodológicos que consoliden la inteligencia de Estado; útiles para generar estabilidad, continuidad de procesos y sostenimiento de la inversión realizada en profesionalización e iniciar la transformación hacia una cultura de democrática de la Inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca.

The page features abstract geometric shapes in shades of blue and teal. A large teal triangle points towards the bottom right corner. Another teal triangle points towards the top left corner. A dark blue shape, resembling a parallelogram or a large arrow, is positioned in the lower right area, partially overlapping the teal triangle. The text is centered in the upper left portion of the page.

### **3. Marco Estratégico Institucional**

### 3.1. Definición de la visión institucional

Al 2035, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado produce inteligencia estratégica oportuna, útil y pertinente para la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios para ello y bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.

Tabla 13: Elementos de la visión

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	
Condiciones de la población a atender	El Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad deben tomar decisiones político estratégica informadas, basadas en información confiable
Cómo visualiza la institución	Al 2035, 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 que produce inteligencia estratégica oportuna, útil y pertinente para la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios para ello y, bajo un modelo de seguridad democrática, en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.	

### 3.2. Definición de la misión y principios institucionales

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado recolecta, analiza, produce y difunde inteligencia sobre los ámbitos estratégicos de la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación para la toma de decisiones al más alto nivel del Organismo Ejecutivo.

Tabla 14: Elementos de la misión institucional

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	
Para qué existe la institución	Para producir inteligencia estratégica y de Estado
Cuál es su competencia	Civil
Ámbitos de acción	Identificar y prevenir riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación que afecten la consecución de los objetivos nacionales.
Población que atiende	Presidente y Consejo Nacional de Seguridad
Somos la institución que recolecta, analiza, produce y difunde inteligencia sobre los ámbitos estratégicos de la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación para la toma de decisiones al más alto nivel del Organismo Ejecutivo.	

## Principios éticos

- **Responsabilidad:** reconocimiento de necesidades y la atención de los requerimientos de la población. Es responsabilidad fundamental de todo servidor público, contratista y personas vinculadas a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, y de esa cuenta, se debe promover la eficiencia y eficacia en el uso del tiempo, recursos y herramientas que se encuentran a disposición, buscando el bien común. Ser responsable implica comprometerse con el cumplimiento de los fines del Estado, y de esta forma evitar consecuencias perjudiciales para sí o para el Estado.
- **Vocación de servicio:** desarrollar las funciones o la prestación de servicios de manera comprometida con los fines, principios y valores de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, reflejando una actitud respetuosa, solidaria, cortés, empática, tolerante, educada y paciente con los usuarios y sus integrantes.
- **Transparencia:** ajustar la conducta al derecho que tiene la población de informarse sobre las actuaciones de la administración pública, facilitándoles el acceso a la información sobre los actos, procedimientos, pronunciamientos y resoluciones de sus instituciones, en apego a lo dispuesto por la ley de la materia. Atendiendo a la confidencialidad y reserva aplicable a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
- **Pertinencia cultural:** incorporar un enfoque intercultural en el desarrollo de las funciones o prestación de servicios, lo que abarca considerar las características culturales particulares de las poblaciones maya, xinka y garífuna.
- **No discriminación:** garantizar el derecho de toda persona a ser tratada de forma igualitaria, sin distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de género, raza, etnia, idioma, edad, religión, situación socioeconómica, enfermedad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género, estado civil, nacionalidad o cualquier otro motivo, razón o circunstancia que impida o dificulte a una persona individual o jurídica, o grupo de personas, el ejercicio de un derecho legalmente establecido.
- **Prudencia:** actuar con cautela y moderación, teniendo como base el fin supremo del Estado, y absteniéndose en todo momento de generar daño o afectación a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
- **Primacía del bien común:** observar la premisa de que el interés social prevalece sobre el interés particular, buscando alcanzar equidad para la población, haciendo uso racional y eficiente de los recursos públicos, favoreciendo el progreso de la sociedad.
- **Adaptación:** actuar de manera que permita atender la necesidad de progreso de la población y contribuyendo a su desarrollo.
- **Armonía:** desarrollar acciones que promuevan el equilibrio y entendimiento con la población.
- **Legalidad:** desarrollar las funciones o actividades con estricto apego a la Constitución Política de la República de Guatemala, a los Convenios y Tratados Internacionales en materia de Derechos Humanos ratificados por Guatemala, y a las leyes ordinarias del país.



### 3.3. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables

Tabla 15: Programa estratégico

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado		
Programa estratégico institucional		Acciones de Inteligencia Estratégica
Resultados y productos		
Resultado final		Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales el asesoramiento al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante la articulación de los servicios de inteligencia e información de inteligencia integrada proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.
Resultado intermedio		Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas, y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.
No.	Productos	Responsable
1	Dirección y Coordinación	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
1.1.	Dirección y Coordinación	Despacho; Órganos Administrativos; Órganos de Control; Órganos de Apoyo Técnico;
2	Inteligencia Estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
2.1.	Informes de Inteligencia Estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad.	Órgano Sustantivo
2.2.	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Órgano Sustantivo
2.3.	Plan Nacional de Inteligencia	Órgano Sustantivo



### 3.4. 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	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 base al ciclo de inteligencia.
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	Instrumentos Administrativos para el cumplimiento del Estado de Derecho.
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.
F20	Planificación Estratégica con enfoque de equidad, cambio climático, gestión integral del riesgo y gestión por resultados.
Oportunidades	
O1	Implementación de Plan de Modernización Institucional.
O2	Incidencia política en la toma de decisiones de alto nivel.

Oportunidades	
O3	Interacción interinstitucional nacional e internacional.
O4	Modernización Sistemática de la Inteligencia Estratégica de Estado.
O5	Promover una cultura democrática a través de la transparencia Institucional y 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.
O11	Plataformas de intercambio de información.
O12	Actualización de instrumentos administrativos para el cumplimiento efectivo de las funciones institucionales.
O13	Automatización y simplificación de requisitos y trámites administrativos.
O14	Implementación de nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia en temas de inteligencia.
O15	Sistema de monitoreo y evaluación de indicadores para el seguimiento del Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.
O16	Contar con mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos para la rendición de cuentas.
O17	Alineación estratégica con los instrumentos de la seguridad de la Nación.
O18	Seguimiento de planes de seguridad y salud ocupacional.
O19	Mejorar la productividad y la calidad de competencias humanas y profesionales para alcanzar los objetivos establecidos.
O20	Implementación de mecanismos eficiente de comunicación interinstitucionales para el traslado y análisis de la información.

Debilidades	
D1	Falta de efectividad en la comunicación interinstitucional.
D2	Limitado incentivo financiero para la atracción de candidatos con el perfil requerido.
D3	Delegación adicional de funciones al personal por falta de cambio en las estructura organizacional.
D4	Falta de sistematización digital y físicos en los archivos institucionales.
D5	Equipo tecnológico con limitada capacidad.
D6	Poca priorización de los perfiles idóneos 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 en proceso por ser una institución que tiene la contratación del personal de libre remoción y libre nombramiento.
D10	Falta de ubicación estratégica de direcciones y unidades dentro de las instalaciones de la Secretaría.
D11	Falta de espacios para espacios recreativos que fomenten el trabajo en equipo.
D12	Poca de inversión en la compra de suscripciones nacionales e internacionales y bibliografías de temas de interés del ámbito de inteligencia.

Debilidades	
D13	Poca de inversión en software especializados para el trabajo institucional, esto debido a la modalidad de compras que el Estado tiene establecido.
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	Falta de capacitación en temas de liderazgo y administración estratégica del Equipo Directivo.
D18	Trámites administrativos lentos y burocráticos en procesos de cooperación internacional.
D19	Debilidad en la calidad y efectividad de los productos de inteligencia, debido a que no existen indicadores de medición generados por los usuarios comparados con estándares internacionales.
D20	Incongruencia con el marco legal guatemalteco y el que hacer de la inteligencia de Estado.

Amenazas	
A1	Falta de legislación para el resguardo de la inteligencia estratégica en Guatemala.
A2	Fenómenos naturales y endémicos.
A3	Falta de voluntad política en el cumplimiento de las obligaciones establecidas por los entes rectores, políticas o leyes.
A4	Políticas de austeridad.
A5	Modificaciones a la normativa interna de las instituciones.
A6	Falta de institucionalidad de los procesos ante cambios políticos.
A7	Incongruencia en leyes y normativas institucionales ante las funciones de la SIE.
A8	Presupuesto asignado a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
A9	Cooptación y captación del personal por parte de grupos políticos y del crimen organizado.
A10	Pérdida de recursos no materiales (intelectuales, capacidades analíticas y metodológicas) por falta de programas de ascensos y niveles salariales competitivos.
A11	Rotación constante del personal.
A12	Resistencia al cambio en la mejora continua de procesos del Sistema Nacional de Inteligencia.
A13	Rotación de enlaces nombrados por el Sistema Nacional de Inteligencia.
A14	Contratación de personal no idóneo al puesto y experiencia laboral.
A15	Recisión de contrato por ser una entidad de puestos exentos y libre remoción.
A16	Fallas en los sistemas digitales por ataques cibernéticos.
A17	Desactualización en las nuevas tecnologías.
A18	Falta de voluntad política de los tomadores de decisión en el Sistema Nacional de Inteligencia.
A19	Falta de sinergia del Consejo Nacional de Seguridad para el fortalecimiento de la inteligencia de Estado.
A20	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 de las Normas de Control Interno Gubernamental que han 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"> <li>▪ Gestionar eficientemente el presupuesto y financiamiento para mantener la tecnificación y el servicio profesional.</li> <li>▪ Diseñar e implementar un sistema integrado de monitoreo y evaluación del ANRA y PNI.</li> <li>▪ Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos para la rendición de cuentas.</li> <li>▪ Concretar la implementación de sistema de archivos y repositorio de inteligencia estratégica.</li> <li>▪ Ejecutar, monitorear y evaluar el funcionamiento de las plataformas institucional interoperables para el intercambio de información.</li> <li>▪ Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de los procesos.</li> <li>▪ Institucionalizar reuniones mensuales del equipo directivo, convocada por el despacho superior para el seguimiento de procesos internos y externos de la SIE.</li> <li>▪ Actualizar los instrumentos administrativos de manera consensuada e inmediata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la inversión presupuestaria en tecnología para dotar a la institución de herramientas propias del servicio, con características afines a la demanda del entorno.</li> <li>▪ Fortalecer la capacidad instalada en cuanto a cobertura nacional e internacional.</li> <li>▪ Modernizar los procesos y procedimientos para conseguir la eficiencia de los recursos.</li> <li>▪ Mejorar las capacidades administrativas para optimizar el ejercicio de las tareas sustantivas y la sostenibilidad institucional.</li> <li>▪ Fortalecer las capacidades técnicas, profesionales y de especialización del recurso humano a través de la inversión en capacitación y fortalecimiento del Sistema de Carrera.</li> <li>▪ Implementar canales de comunicación eficientes para el traslado y análisis de la información.</li> <li>▪ Fomento permanente de la Cultura de Inteligencia Estratégica a lo interno y externo de la SIE.</li> </ul>

Estrategia para maximizar fortalezas y oportunidades	Estrategias para minimizar debilidades y oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de la carrera del Sistema Nacional de inteligencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer en el Consejo Nacional de Seguridad la revisión, actualización y aprobación del marco legal correspondiente a la inteligencia de Estado.</li> </ul>
Estrategia para maximizar fortalezas y amenazas	Estrategias para minimizar debilidades y amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar continuamente la coordinación, colaboración y cooperación con los tomadores de decisión del Sistema Nacional de Inteligencia.</li> <li>Promover la actualización conjunta de la iniciativa de Ley Marco de Inteligencia y validación por el Presidente de la República de Guatemala y el Consejo Nacional de Seguridad.</li> <li>Actualizar el programa de profesionalización para fortalecer las capacidades de producción de inteligencia estratégica.</li> <li>Construir redes de intercambio de recursos, tecnología y conocimiento con agencias cooperantes.</li> <li>Mantener una rendición de cuentas adecuada en el marco del control democrático.</li> <li>Establecer alianzas estratégicas con la academia para mejorar la calidad de investigación y prospectiva, así como el intercambio científico.</li> <li>Fortalecer las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del Sistema de Carrera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las capacidades institucionales mediante el cumplimiento del Plan de Modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado</li> <li>Regularización normativa y procedimental como servicio exento.</li> <li>Gestionar presupuesto y financiamiento para el fortalecimiento de la seguridad de la información de la SIE.</li> <li>Cumplir los planes correspondientes que velan por la seguridad y salud ocupacional.</li> <li>Realizar propuesta de iniciativa de ley para la reserva de la información de datos, procedimientos y herramientas generadas por la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.</li> <li>Promover la sinergia del Consejo Nacional de Seguridad para el fortalecimiento de la inteligencia de Estado.</li> <li>Fortalecer los procesos de selección y reclutamiento de personal así como la periodicidad de las pruebas de confiabilidad para los servidores públicos de la SIE.</li> </ul>

### 3.5. 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 integración y madurez de los sistemas.

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 y asesoría	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	Instituciones del Organismo Ejecutivo	Aliado	A favor	Medio	Medio	Información	Información	Nacional
9	Organizaciones del Crimen Organizado	Opositor	En contra	Alto	Alto	Capacidades técnicas y de información	Nivel Técnico y de Información	Nacional, Regional e Internacional
10	Delincuencia Común	Opositor	En contra	Medio	Medio	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional

11	Sistemas de Información Oficiales	Aliados (se debe fortalecer)	A favor	Alto	Alto	Información	Homologación de información	Nacional
12	Población	Aliado (denuncias efectuadas)	Media	Medio	Alto	Información	Falta de denuncias	Nacional
13	Cambios de políticas en países de la Región	Aliado y facilitador	Medio	Medio	Alto	Nivel político	Nivel político	Regional e Internacional



The page features abstract geometric shapes in shades of blue and teal. A large teal triangle points towards the bottom right corner. Another teal triangle points towards the top left corner. A dark blue shape, resembling a parallelogram or a large arrow, is positioned in the lower right area, partially overlapping the teal triangle. The text is located in the upper left quadrant of the page.

## **4. Mecanismos de avance a nivel estratégico**

## 4.1. Mecanismos de Avance a Nivel Estratégico

### Seguimiento a Nivel Estratégico

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:

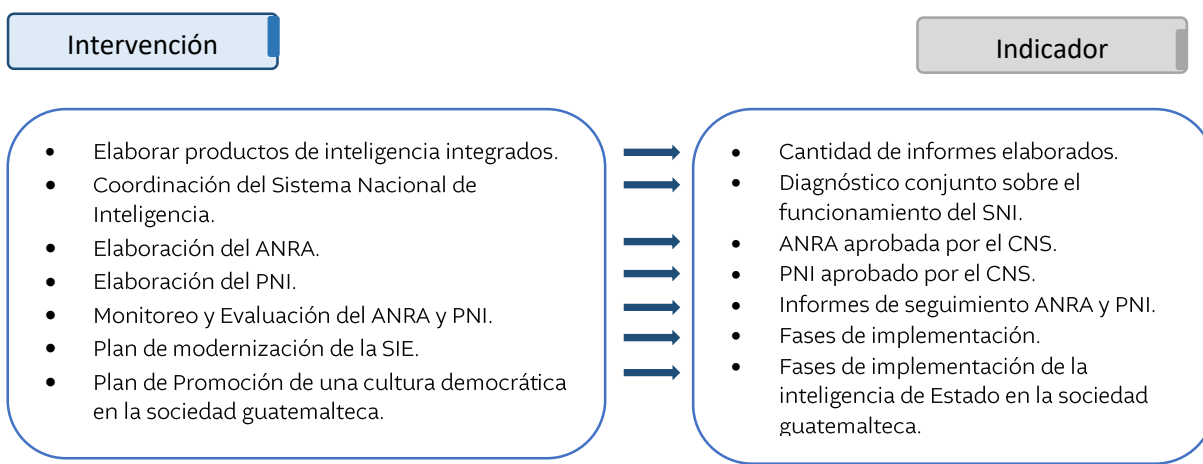
Intervenciones	Año 202 6	Año 202 7	Año 202 8	Año 202 9	Año 203 0	Año 203 1	Año 203 2	Año 203 3	Año 203 4	Año 203 5
Elaborar productos de Inteligencia integrados.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Implementación de la mejora continua de la coordinación Sistema Nacional de Inteligencia	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45
Elaboración Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Elaboración Plan Nacional de Inteligencia	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Monitoreo y Evaluación del ANRA y PNI	25	60	80	100	100	100	100	100	100	100
Plan de Modernización de la SIE	40	60	80	100	100	100	100	100	100	100
Plan de promoción de una cultura democrática de	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55

Tabla 19: Seguimiento estratégico

## 4.2. 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 13: Indicadores a nivel estratégico



## 4.3. 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 a partir del año 2024 (cambio de gestión de gobierno y finalización de la meta 2020-2024), debido a que en ese período se finalizó el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la gestión 2020-2025; y, el plazo de consecución de la meta establecida finalizó el año 2024. Sin embargo, por cambio de la Política General de Gobierno 2024-2028, los lineamientos estratégicos presentan un nuevo enfoque de seguridad. Por lo que, el avance obtenido reflejado en la Meta 39: que consistía que para el 2024, Guatemala cuenta con un

avance de 33 puntos de un Sistema de Inteligencia reformado» en este sentido tanto la estrategia como la planificación tiene un nuevo enfoque de seguridad democrática y seguridad de la Nación para los próximos cinco años 2026-2030.

Por lo anterior, la línea base planteada para esta gestión en el Resultado Intermedio y con un proyección de cinco años 2026-2030 es incrementar 25 puntos porcentuales la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, partiendo de línea base el resultado obtenido durante el periodo 2024, incrementando 5 puntos de avance anual determinados de acuerdo al diagnóstico institucional realizado y al árbol de problemas identificados,

Y para responder al Resultado Final con una intervención de diez años, se proyectó el cumplimiento de las acciones más relevantes y se analizaron mediante una lista de chequeo, a cada una se lo otorgó una ponderación de 3 puntos porcentuales anuales para finalizar con un avance de 45 puntos al finalizar el 2035: *«Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población».*

#### 4.4. Mecanismo 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 a través del Sistema de Indicadores de Seguimiento.

Para su ello, se contará con un proceso de recopilación de información mediante instrumentos elaborados específicamente para el análisis, 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	Eje	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta	
Fortalecimiento Institucional Seguridad y Justicia	Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo.	Seguridad Democrática en un país para vivir.	Implementar acciones interinstitucionales focalizadas en los territorios con mayor índice de criminalidad de forma coordinada, para enfrentar los delitos contra la vida, la libertad y el patrimonio; así como las denuncias por desaparición de personas.	Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas, y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.	Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales el asesoramiento al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante la articulación de los servicios de inteligencia e información de inteligencia integrada proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.	
	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.					

Resultado institucional				Nombre del indicador	Línea base para resultado final*			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
Descripción de resultado	Nivel de resultado				*Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
	Final	Intermedio	Inmediato							
Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas, y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática	45	25	5	Articulación de los servicios de inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica.	2024	45	3	(a + b+ c+ d+ e+ f) / 10 0	45	100

en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.						
---	--	--	--	--	--	--

## 5. Estimación de logros a nivel estratégico

## 5.1 Mecanismos de Estimación de Logros

### Evaluación a Nivel Estratégico

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 Secretaría de Inteligencia Estratégica. Así como, el seguimiento de las acciones realizadas a lo interno para el fortalecimiento institucional programadas para el periodo 2026-2035.

La misma se realizará a nivel interno de la institución, con las consultas correspondientes al Sistema Nacional de Inteligencia, aplicación del ciclo de inteligencia estratégico definido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y cuya utilización es funcional para distintos procesos internos. También, se tomarán 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, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado lleva a cabo rendición de informes mensuales, cuatrimestrales, semestrales y anuales que permiten la evaluación constante de los indicadores de avance de la Planificación Estratégica Institucional.

Además, se realizan informes de rendición de cuentas para los entes rectores de acuerdo a lo estipulado en el marco legal vigente; estos informes se realizan de manera mensual, cuatrimestral y anual de acuerdo a los lineamientos establecidos en la ley y a requerimiento del Organismo Ejecutivo. Dentro de los entes rectores se encuentran; Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas; Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia; Secretaría Presidencial de la Mujer; Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad; Comisión Presidencial contra la Corrupción y Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico y las que por mandato legal y que se vinculen con las funciones de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado requieran de información.



## 5.2. Definición del alcance del mecanismo del logro

Productos	Resultados Inmediatos	Resultado intermedio	Resultado final
Informes de gestión	Al 2026 la Secretaría de Inteligencia Estratégica, avanza en un 40% la implementación del Plan de Modernización.	Para el 2030, se incrementa en un 25% la producción de inteligencia estratégica integrada para asesorar al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad en la prevención de riesgos, amenazas, y vulnerabilidades a la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios y, bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.	Para el año 2035, se ha incrementado en 45 puntos porcentuales el asesoramiento al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante la articulación de los servicios de inteligencia e información de inteligencia integrada proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.
	Al 2026 la Secretaría de Inteligencia Estratégica del cuenta con el diseño y un avance del 10% de la implementación del Plan para el fomento de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca		
Informes de Inteligencia para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia	Al 2026, la Secretaría de Inteligencia Estratégica, cuenta con un incremento del 5% de producción de inteligencia estratégica, confiable, oportuna e integrada		
	Al 2026, la Secretaría de Inteligencia Estratégica, cuenta con un avance del 21% de mejora continua en la implementación del Sistema Nacional de Inteligencia generando productos de inteligencia de Estado		
Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Al 2026, la Secretaría de Inteligencia Estratégica, cuenta con el diseño y un avance del 25% de desarrollo de sistema integrado de monitoreo del ANRA y PNI.		Asesoramiento eficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante información e inteligencia estratégica proporcionada para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.
Plan Nacional de Inteligencia			

El principal objetivo de la evaluación será valorar el impacto del resultado, programa y sus intervenciones, verificando los logros obtenidos en cada resultado (inmediato, intermedio y final) que aportan a los objetivos estratégicos de país.

Tabla 21: Alcance de la evaluación

## 5.3. Revisión de medio término

La evaluación de medio término, permitirá establecer el desempeño de las acciones estratégicas y el avance del resultado intermedio para el cumplimiento del resultado final. Esta evaluación, tiene como objetivo determinar, si las estrategias están siendo

efectivas, o bien, identificar las principales brechas hacia el alcance de los resultados. Esta evaluación será de utilidad para identificar los cambios necesarios de implementar en las estrategias, capacidades existentes, disponibilidad de recursos y la tendencia.

Se tiene programado, que esta se lleve a cabo en el año 2028, para evaluar el alcance de la gestión de gobierno actual y prospectar los acciones para el cumplimiento de las acciones estratégicas programadas para el año 2035.

#### **5.4. Revisión final del período del Plan Estratégico Institucional (PEI).**

En el año 2028, 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 realiza un nuevo planteamiento del Resultado Intermedio (institucional) que contendrá la nueva visión estratégica del gobierno de turno. Por otra parte, se implementan los resultados de la evaluación final de la estrategia anterior y se propone el seguimiento del indicador del resultado final (2026-2035). Como resultado se espera, contar con información para establecer la eficacia del modelo conceptual, en virtud el aporte del cambio de problema central de acuerdo al mandato legal y funciones de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

En relación al alcance del resultado final, la evaluación de medio término programada para el año 2028, proporcionará insumos para proponer a la nueva administración de gobierno el avance y los resultados pendientes de alcanzar esto también, dependerá de la coyuntura política del momento y de la visión estratégica que se tenga en el 2028-2031.

## Bibliografía consultada

Guatemala, C. d. (2008). *Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad*. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala.

Hernández, I. (2005). *Notas, análisis de la Asociación para el Estudio y Promoción de la Seguridad en Democracia SEDEM*. Washinton: Oficina en Washinton para Asuntos Latinoamericanos WOLA.

SEGEPLAN, S. d. (2022). *Guía Conceptual y Metodológica para la elaboración de Planes Estratégicos Sectoriales*. Guatemala: SEGEPLAN.

SIE, S. d. (2019). *Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas ANRA*. Guatemala: SIE.