



“Monstrant Regibus Astra Viam”

Revista 2016 - 2019

Mario Andrés Duarte García

Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado

Johnny Ezequiel Sempé Alvarado

Subsecretario de Inteligencia

María José Chávez Trejo

Subsecretaria de Asuntos Administrativos

Guatemala, ciudad

1.ª edición, 2019

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado

7.ª av. 3-54 zona 1

PBX +502 2222-7500

www.sie.gob.gt

Presentación

Toda profesión tiene y desarrolla un conjunto de información que se convierte en el conocimiento institucional que enmarca la conducción de sus actividades, de acuerdo con su marco legal, pero también con su cultura y, principalmente, con su razón de ser. La profesión, arte y oficio de la inteligencia es apasionante y puede abarcar casi todos los aspectos de la vida nacional. Es, al final de cuentas, el medio por el cual el Ejecutivo obtiene la información necesaria para la toma de decisiones en el ámbito de la seguridad de la nación, la protección de la república y de los ciudadanos, así como de su bienestar.

SIE, como institución de inteligencia, salió recientemente del anonimato y ha creado su propio espacio de influencia e importancia, no solo en el Estado de Guatemala, sino también a nivel internacional en la red de agencias de inteligencia y en la opinión pública. SIE no debe volver a esconderse. Si bien, sus oficiales de inteligencia, los productos de inteligencia, sus métodos y fuentes deben permanecer reservados por ser asuntos de seguridad nacional, su influencia y presencia debe seguirse fortaleciendo. Pero más que su presencia e influencia, es la institucionalidad profesional de SIE lo que debe continuar consolidándose.

SIE siempre debe dar prioridad a su institucionalidad y a sus oficiales de inteligencia que la conforman, al talento humano, ya que son la perspicacia, la intuición, la dedicación y la determinación del analista (calidades que jamás logrará imitar una máquina) las que permiten, en la mayoría de los eventos, encontrar ese dato, esa casualidad, esa causalidad y ese patrón que determina un producto esencial de inteligencia que puede cambiar el rumbo de un país. Sin sus oficiales de inteligencia, SIE es tan solo un edificio.

Durante la gestión, la visión por la cual se trabajó siempre fue la de fortalecer a la institución, de generar una serie de mecanismos, métodos e instrumentos hacia una institucionalidad integral, que permitan a SIE auto-protegerse y lograr una sostenibilidad en el tiempo con el fin de dotar a la república de Guatemala de una inteligencia de calidad para los intereses nacionales.

Por último, ninguna institución, por longeva o fuerte que sea, permanece inmune a los intentos politizados de subvertir sus actividades o su accionar. En ese sentido, la institucionalidad y el *ethos* de SIE permea indeleblemente en los oficiales de inteligencia. El actuar institucional y profesional de quienes son y de quienes hayan sido parte de SIE, desde cualquier lugar, debe ser la primera defensa y la primera garantía de su institucionalidad, profesionalismo y ejercicio legal.

Contenido

Sistema de carrera	4
Fortalecimiento institucional	6
Reglamento Orgánico Interno	9
Capacitación, especialización y profesionalización	12
Doctrina de inteligencia	16
Equipamiento y modernización	18
La importancia de la imagen institucional	22
Plataformas para la producción de inteligencia estratégica	23
Sistema de pases	25
Medidas de control interno	26

Sistema de carrera

Un desafío para la inteligencia estratégica

Lineamiento estratégico

del Sistema Nacional de Seguridad

El sistema de carrera es una prioridad nacional para la seguridad, se regula en la Ley Marco del Sistema Nacional, se establece como un lineamiento en la Política Nacional de Seguridad, y como objetivo estratégico en el Plan de Seguridad de la Nación; además es una prioridad para la actual administración de gobierno. De tal manera que en la planificación estratégica institucional se define como una estrategia.

Los sistemas de carrera permiten contar con profesionales formados en diversas disciplinas relacionadas con la administración pública y elevan la capacidad de gestión gubernamental, en este caso, del Sistema Nacional de Seguridad; limitan las presiones políticas que buscan incluir en las nóminas de las entidades del Estado las cuotas burocráticas; ofrecen igualdad de oportunidades para el ingreso, cierran la brecha entre capacitación y promoción; garantizan la permanencia de los individuos; incentivan la creatividad e iniciativa; utilizan criterios de eficiencia y brindan las más amplias condiciones de desarrollo.

La SIE ha experimentado una importante transición en función de institucionalizar las normas, principios y procedimientos que regulen la integración, permanencia, promoción, profesionalización y sistema disciplinario, para contar con recurso humano calificado, que pueda fortalecer tanto las capacidades del Sistema Nacional de Inteligencia, así como el de Seguridad. Este camino ha sido recorrido con el acompañamiento de la Comisión de Asesoramiento y Planificación –CAP-, tomándose en cuenta los criterios orientadores establecidos a nivel de sistema.

Criterios orientadores

Ordenamiento de puestos

Toda la institución cuenta con personal permanente. Esto incluye al personal directivo, con un salario nivelado, lo que es un incentivo importante que repercute en la motivación. Se ha ubicado presupuestariamente al personal en el lugar donde realiza sus funciones. Asimismo se elaboró el proyecto para crear el propio catálogo de puestos.

Bases legales e instrumentos técnicos

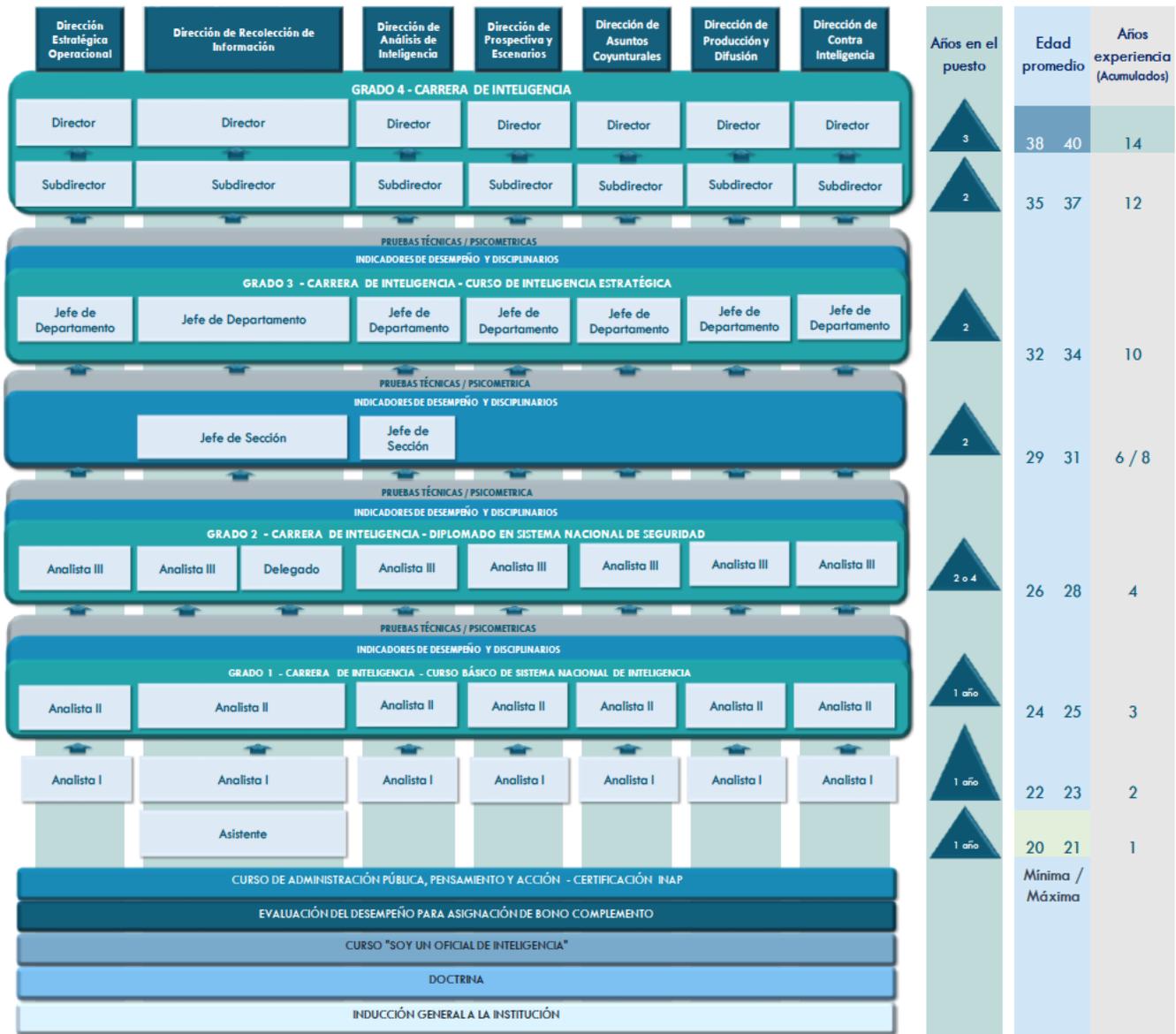
Se actualiza el ROI, dando sustento a la estructura organizacional. Además se crearon manuales de normas y procedimientos para fortalecer procesos de admisión, evaluación del desempeño, régimen disciplinario y la propuesta de actualización del Reglamento Interno de Trabajo.

Certificación y profesionalización Recursos Humanos

Se brindó preparación al personal del área de Recursos Humanos en temas relacionados con el Sistema Nacional de Seguridad, para atender y dar respuesta a la naturaleza especial del sector Seguridad; además de capacitaciones en temas específicos de gestión de RR. HH. y se les certificó en administración pública.

Estructura del sistema de carrera SIE

Se establece la ruta **ascendente** y por **competencias**, cuyo objetivo es promover que el recurso humano posea las habilidades necesarias para colocarse en el escalafón de puestos agrupados en el plan de carrera [estructura]. Estas rutas son complementarias entre sí, promueven los ascensos entre niveles, fortalecen el resultado de la evaluación de desempeño obtenida y monitorean los indicadores disciplinarios para determinar si el candidato estaría efectivamente preparado para cumplir con las destrezas del nivel siguiente. La carrera tiene 4 grados de clasificación y se establece una malla curricular para el ascenso.



* Las Direcciones en las que no exista el puesto de Jefe de Sección, el Analista III deberá permanecer en el puesto durante 5 años, para estar en las mismas condiciones de oportunidad y así optar al puesto de Jefe de Departamento.

Fortalecimiento institucional

«El fortalecimiento organizacional es un proceso, aun cuando se instrumente como un proyecto»

(Marisa Álvarez y Marcela Pologna)

Al asumir la responsabilidad de la Secretaría por parte de las nuevas autoridades, se establece como objetivo mejorar las capacidades administrativas con una visión de largo plazo, para producir efectos positivos en la calidad, cobertura y accesibilidad de los procesos operativos, a fin de *optimizar el ejercicio de las tareas sustantivas*.

El reto se convierte en bidimensional, es decir, orientar los esfuerzos y recursos hacia las acciones sustantivas exige robustecer la dimensión interna: una apropiada organización y gestión, se traducirá en mejores capacidades para impactar en resultados de seguridad.

Planificar

Planificar y desarrollar a la organización para obtener valor agregado de los procesos que impactaran a largo plazo; esto incluiría una revisión y rediseño de la estructura organizacional, con enfoque en el del ciclo de inteligencia y el desarrollo de normas y procesos para encaminar a la organización a la era digital.

Indicadores de gestión

Implementar indicadores de gestión, con sus respectivas herramientas tecnológicas, para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Sistema de carrera

Institucionalizar la carrera profesional, en favor del fortalecimiento per se del Sistema Nacional de Seguridad.

Gobernanza integral

Modelo de Seguridad de la Nación

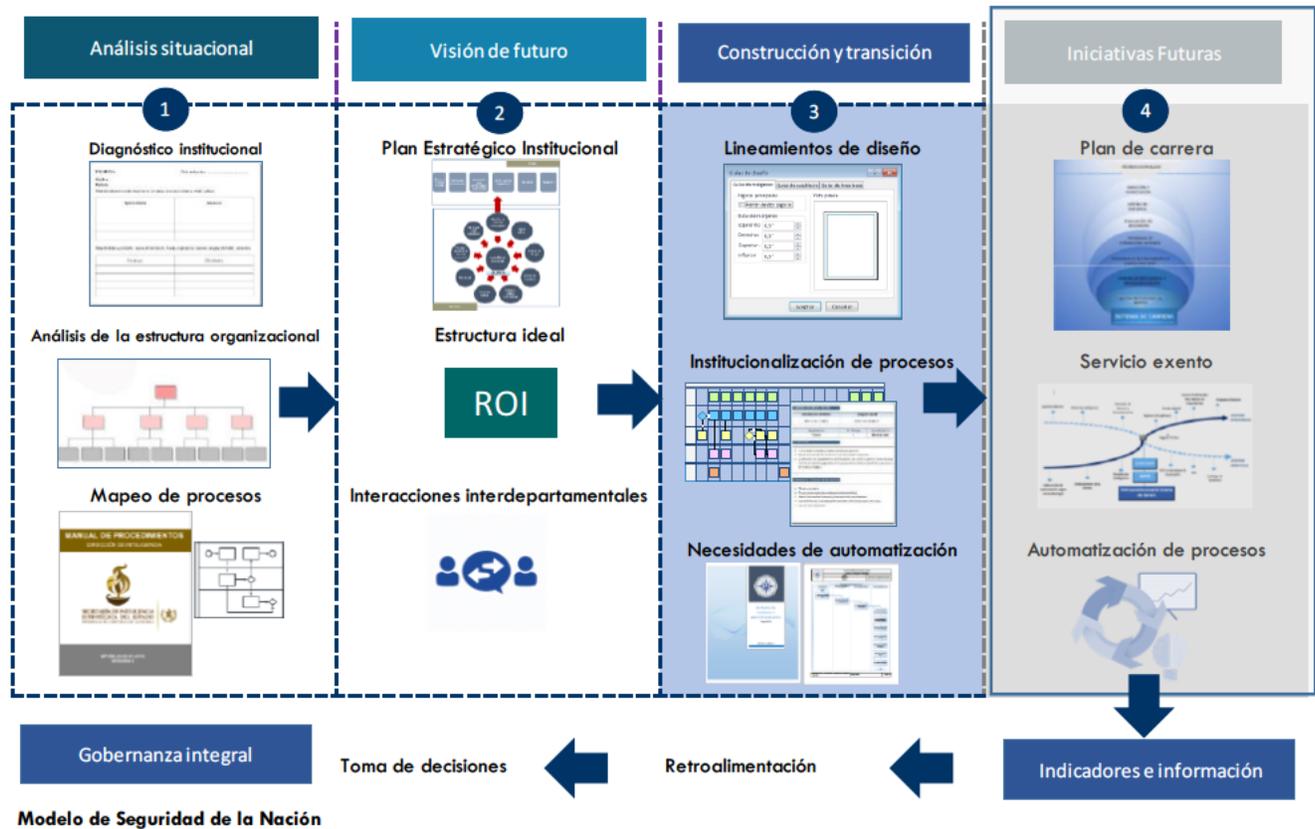
En el año 2017 se aprueba una actualización de la Política Nacional de Seguridad, en la que se identifican los desafíos de seguridad de la Nación y se establece el enfoque integral para superarlos; asimismo, define el *modelo de seguridad de la nación*, denominado *Gobernanza Integral*. Delimita 13 lineamientos de política y 3 programas estratégicos: gestión integral de la seguridad, gobernanza local y gobernanza institucional.

Para mantener el alineamiento dinámico del Sistema Nacional de Seguridad, habría sido necesario en el plano institucional, lograr la coherencia entre los instrumentos de seguridad de la nación, las políticas y los planes operativos internos, a efecto de lograr eficiencia operativa, eficiencia del gasto, fortalecimiento de tecnologías de la información y de gestión de la

información, para proveer la *inteligencia de estado* necesaria, con un tiempo de respuesta oportuno.

En ese contexto se inicia la implementación del proyecto de *fortalecimiento institucional* visualizado como base del cambio para iniciativas futuras.

El proyecto se diseñó para ejecutarse en cuatro fases e incluyó componentes de capacitación, tecnología y presupuesto; así como el posicionamiento de la cultura e identidad institucional. El impacto general del proyecto tuvo como propósito mejores resultados y madurez de la institucionalidad.



Resultados

Impactos cualitativos

- Aprendizaje colectivo, creación de empatía entre los dueños de procesos y los usuarios de servicios, apropiación del proceso por los diferentes actores involucrados y mejoría de la comunicación intradepartamental e interdepartamental;
- Nuevos procesos con enfoque interdisciplinario y de servicio, además de su correcta integración con los controles internos;
- Acercamiento al análisis de carga laboral, toma de decisiones y complejidad de los puestos; para la actualización y la mejoría de los manuales existentes;
- Identificación de oportunidades de mejoría tales como: desarrollo de cultura organizacional, proceso de inducción, necesidades de capacitación, proyecto de archivo, fortalecimiento de capacidades directivas, sociales y de comunicación; y,
- Creación de las bases para la generación de información relacionada con las operaciones que en el futuro puedan generar indicadores de gestión.

Desarrollo de Mapas de Servicio

A través de un proceso co-creativo, en el que las necesidades de los usuarios y la experiencia de los prestadores de servicios interactuaron para considerar la narrativa de los procesos actuales y nuevos, se buscaron puntos de interacción con un enfoque centrado en los usuarios, sin dejar de lado el control interno.

Necesidades de Mejoría

Se realizaron reuniones de trabajo con la técnica de grupo focal, en las que se utilizaron las aportaciones de usuarios en el diseño y exploración de los actuales servicios de las áreas administrativas; con esta información se encontraron oportunidades de mejoría en los procesos y procedimientos, así como para el diseño de nuevos.

Seguimiento Gerencial

Con la información obtenida en todos los talleres de trabajo, se elaboró un formato denominado *matriz de impacto*, herramienta gerencial para la toma de decisiones ejecutivas y el seguimiento de proyectos estratégicos. De este hito se lograron algunos acuerdos para la resolución de cuellos de botella en procesos administrativos y permitió obtener reflexiones sobre el liderazgo en los mandos directivos, para luego articularlo con el programa anual de capacitación.

Formularios

Se revisaron y rediseñaron los formularios con el objetivo de estandarizar y normar su utilización e integrarlos en un catálogo institucional; actividad necesaria para contar con instrumentos sobre los cuales se apoya el registro y control de información relacionada con las operaciones; que permita generar a futuro, indicadores de gestión para la toma de decisiones y procesos de inteligencia estratégica organizacional.

Integración

Para lograr los resultados, se hizo un análisis de interacción entre departamentos y direcciones, se articularon los manuales de funciones con los de procedimientos, instrumentos que fueron analizados y codificados.

Finalmente se integró todo en una plataforma interna para consulta general de toda la institución, ubicada en la dirección <http://apps.sie.local/> desde donde se pueden obtener los instrumentos administrativos oficiales vigentes.



Taller de producción de manuales de procesos

Mejoría en la línea gráfica

Repositorio digital de instrumentos administrativos

Codificación de instrumentos para transición hacia la automatización

Aportes transversales



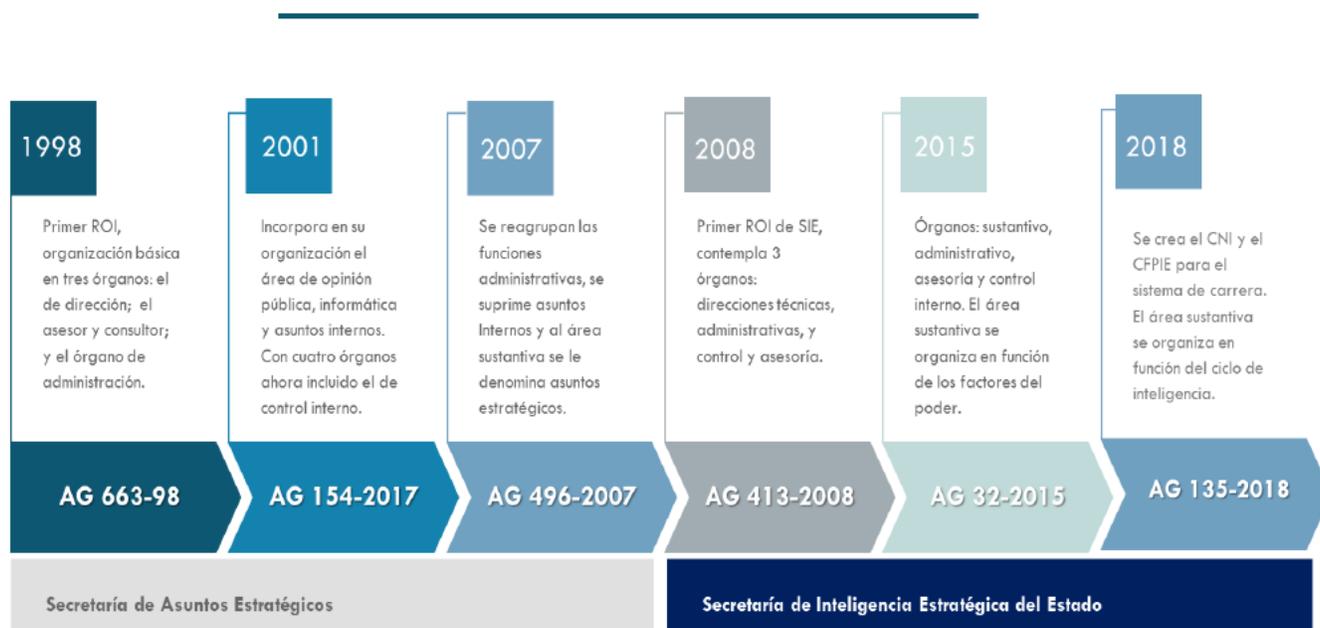
Reglamento Orgánico Interno

«El Organismo Ejecutivo deberá elaborar y poner en vigencia el reglamento orgánico interno de cada Ministerio, en el que se deberá establecer conforme a lo dispuesto en esta ley, su estructura interna, funciones, mecanismos de coordinación y otras disposiciones para el eficiente y eficaz cumplimiento de sus funciones» (Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto 114-97. Art. 49).

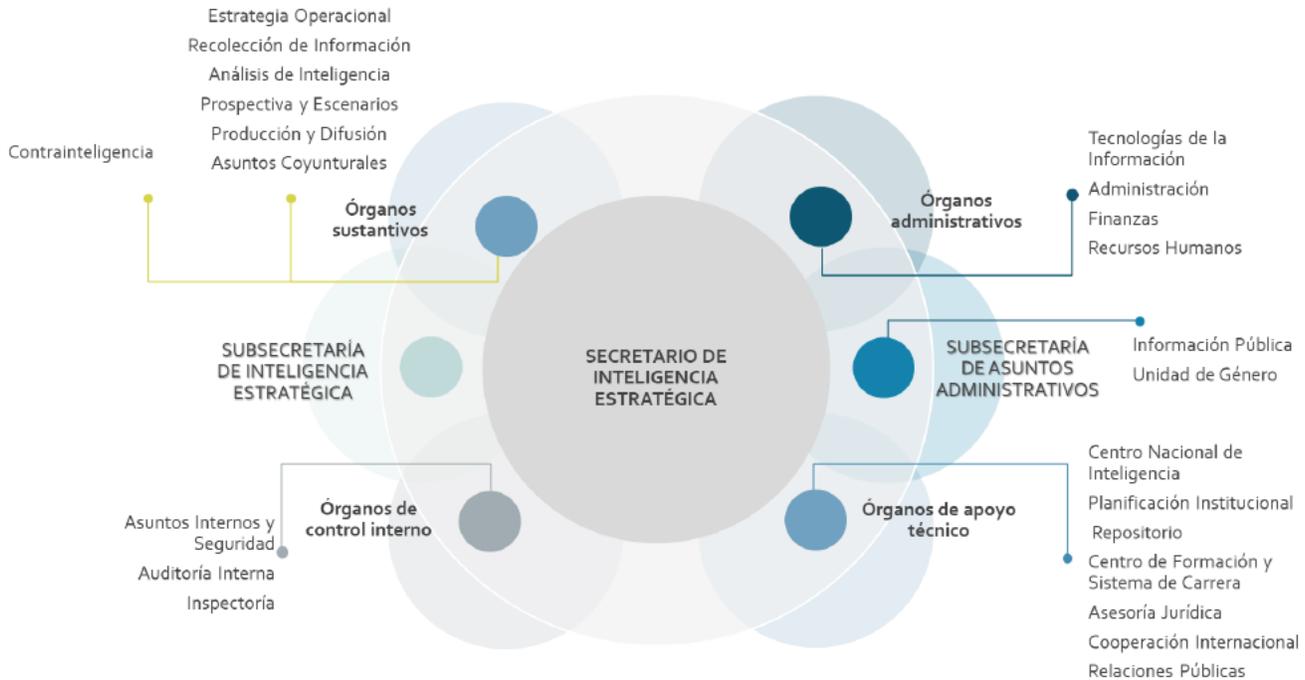
La ley del Organismo Ejecutivo instituye que los ministerios deberán establecer sus reglamentos orgánicos internos, lo que aplica para las secretarías de Estado. Estos instrumentos son útiles para regular las funciones y las relaciones jerárquicas dentro de las organizaciones.

Con la aprobación de la Ley del Organismo Ejecutivo, en el año 1997, se crea la Secretaría de Análisis Estratégico, posterior a la firma de los Acuerdos de Paz, se le confiere la función de «suministrar información y asesoría necesaria, orientada a anticipar, prevenir y resolver situaciones de riesgo o amenazas de distinta naturaleza para el Estado, sus instituciones y habitantes».

En el año 2008 con la aprobación de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto -18-2008, se modifica la Ley del Organismo Ejecutivo, dando paso al establecimiento de la SIE. En ese año se sanciona el primer ROI y, a partir de ahí, se tienen dos modificaciones que contribuyen con la consolidación de la institución.



El salto cualitativo que se obtiene en el año 2018 con la entrada en vigencia del Acuerdo Gubernativo 135-2018, es de gran impacto para la institución, en virtud de que se incluye una serie de funciones que robustecerán a la organización; puesto que anteriormente no se tenían y era necesario subcontratar mediante consultorías externas.



Impacto del nuevo Reglamento Orgánico Interno

Novedoso diseño organizacional

Para el órgano sustantivo se implementa la departamentalización **por procesos**, con base en el ciclo de inteligencia definido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad. Para los órganos administrativos se establece la organización funcional, utilizando el criterio de las oficinas «tipo» para el área financiera y recursos humanos; mientras que para los órganos de apoyo técnico y de control interno, se priorizan las necesidades del servicio con calidad de *staff*.

La departamentalización en determinadas dependencias favorece la planificación, la comunicación y el control. Se resalta la importancia de contar con una estructura sólida a nivel horizontal, como profunda a nivel vertical, ambas buscan mejorar la supervisión, la comunicación, la calidad de la inteligencia producida y enriquecer la calidad del talento humano, capacitado para mantener la funcionalidad de la institución. Los criterios de diseño de la organización han sido:

- ✓ Fluidez de la comunicación interna en toda la institución (intra- inter- dirección);
- ✓ Establecimiento de una dirección clara y unidad de mando;
- ✓ División del trabajo con especialización en los puestos;
- ✓ Facilitación del aprendizaje y reforzamiento continuo, para obtener una fuerza laboral de expertos multidisciplinarios; y,
- ✓ Establecimiento de estándares y criterios para la profesionalización y crecimiento vertical u horizontal.

Centro Nacional de Inteligencia

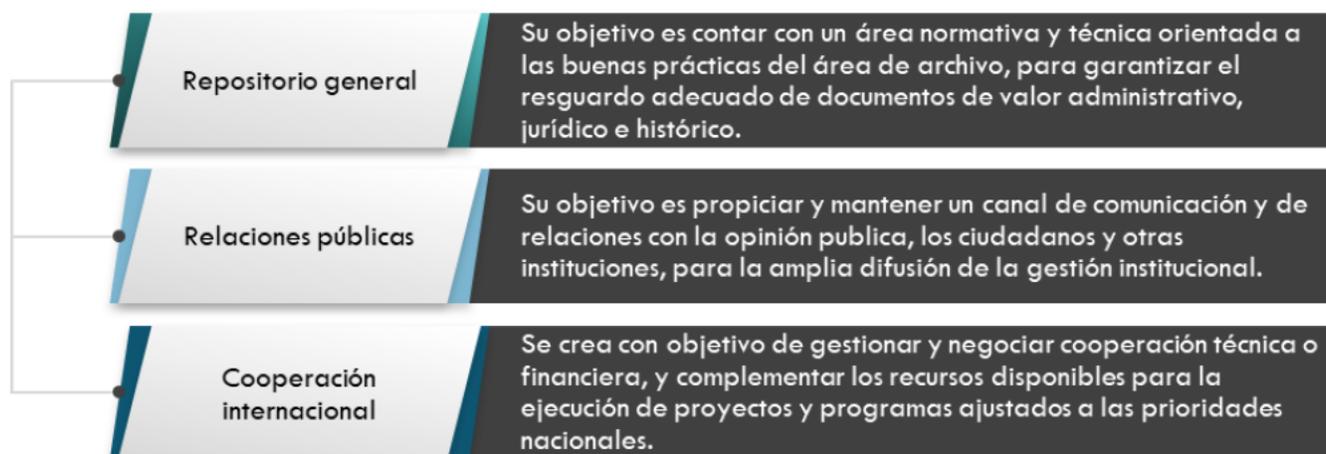
El Sistema Nacional de Seguridad desde su concepción, ha sido guiado por la Política Nacional de Seguridad; en sus dos versiones se ha presentado como lineamiento establecer enlaces y mecanismos interinstitucionales para el intercambio de inteligencia, así como el desarrollo de plataformas tecnológicas para la información integrada. En ese contexto, la creación del Centro Nacional de Inteligencia en la estructura organizacional de la SIE tiene como objetivo establecer el mecanismo que permitirá compartir información relevante (en el ámbito de competencia de cada institución del Sistema Nacional de Inteligencia) en beneficio de la seguridad ciudadana, pública y de la nación.

Centro de Formación y Profesionalización de Inteligencia Estratégica y Sistema de Carrera

Su creación representa un hito para el *sistema de carrera*, tiene la función de gestionar los recursos, metodologías, evaluaciones e intercambios académicos que contribuyan a elevar la calidad de los profesionales al servicio del Sistema Nacional de Inteligencia, además de contribuir a la existencia de un p^éns^um académico estable, previamente diseñado, para la adquisición de conocimiento clave en el funcionamiento sistémico.

Otras áreas

Otras áreas creadas forman parte de la gestión del cambio y cuyo propósito es consolidar a la SIE como una institución de vanguardia al servicio de la seguridad nacional.



Capacitación, especialización y profesionalización

Un proyecto integral para el futuro de la inteligencia estratégica institucionalizada



Desde la fundación de la institución en su primera etapa como SAE, no fue creada una unidad de capacitación, en la transición de SAE a SIE se establece una unidad de capacitación y becas, y es en el año 2018 donde se eleva a categoría de **Centro de Formación y Profesionalización de Inteligencia Estratégica y Sistema de Carrera**, con el objetivo de fortalecer las capacidades técnicas y competencias de los servidores. Se crea a su vez el departamento de Desarrollo y Capacitación, pero ambas unidades tienen funciones diferenciadas y complementarias.

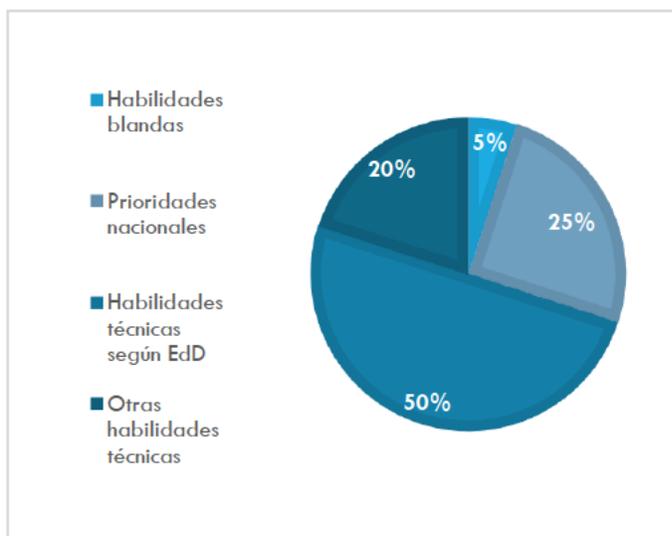
	Centro de Formación y Profesionalización de Inteligencia Estratégica y Sistema de Carrera	Departamento de Desarrollo y Capacitación de Recursos Humanos
Objetivo	Ser el ente rector de la profesionalización del sistema de carrera de inteligencia estratégica con programas de largo plazo.	Ejecutar los procesos de desarrollo y capacitación del recurso humano de la SIE.
Público objetivo	Servidores de SIE + servidores del Sistema Nacional de Inteligencia.	Servidores SIE.
Resultados de formación	Competencias técnicas en inteligencia estratégica.	Competencias personales y competencias técnicas para el puesto de trabajo.
Planificación de recursos	Malla curricular, planificación estratégica y multianual.	Diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación operativa.
Méritos y reconocimientos	Sistema institucional de méritos y condecoraciones.	Programa de motivación (desarrollo).
Registro y control	Control académico para ascensos.	Alimenta al sistema de control académico.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

El DNC es un proceso que permite conocer los aspectos necesarios que deben fortalecerse por medio de acciones de capacitación y desarrollo de competencias. Su implementación contribuye de manera significativa al desarrollo de la organización, asegurando una perspectiva de futuro, procesos equitativos de selección de oficiales a las capacitaciones y, consecuentemente, un mejor aprovechamiento de los recursos financieros y académicos.

Es en el año 2017 cuando se inicia el diseño de un proceso institucionalizado para contar con un DNC, puesto que anteriormente se realizaba en forma empírica. En el período 2018 – 2019, a través del trabajo realizado sistemáticamente, se identifican temas para la conformación e integración del Plan Anual de Capacitación, con lo que se logra implementar un programa integral de actividades.

El proceso se complementa con la institucionalización de la **evaluación anual del desempeño**, para cerrar las brechas detectadas, para desarrollar habilidades blandas, fortalecer otras destrezas técnicas, e integrar temas de capacitación transversales para la administración pública o el Sistema Nacional de Seguridad.



Licenciatura Ejecutiva

28 Graduados

11 Meses de estudio

475,680 Inversión

Durante el año 2017 se realizó un diagnóstico de la escolaridad y experiencia del recurso humano de la institución. Se concluyó que, de un universo de 170 evaluados, 37 habían concluido los estudios universitarios sin haber obtenido un título; mientras que 32 tenían en proceso la carrera; de estos últimos, 25 pertenecían al grupo de puestos de la serie profesional. Este recurso humano contaba con experiencia en el servicio de inteligencia estratégica, pero no alcanzaba una escolaridad deseable.

En ese contexto, se desarrolla la **Licenciatura en Administración Pública** que obtiene como resultado la graduación de 28 trabajadores de la SIE, en calidad de becarios, que no habían culminado sus estudios universitarios.

Plataforma institucional para cursos virtuales

Una herramienta tecnológica para la enseñanza y formación virtual, elimina las barreras físicas y temporales a fin de que todos los usuarios puedan acceder con flexibilidad al desarrollo de diferentes cursos, talleres y procesos formativos.

SIE ha desarrollado su propio *e-learning* con capacidad de gestionar contenidos, mantener la relación entre alumnos y docentes, intercambiar materiales didácticos, acceder a contenidos multimedia, con el objetivo de facilitar el aprendizaje a distancia.



CERTIFICADO DE CONOCIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Se desarrolla para reconocer formalmente los conocimientos de los servidores públicos, incentivar el aprendizaje continuo, fortalecer la carrera administrativa, asegurar una visión común de la misión del Estado y los valores del servicio público y mejorar los estándares de competencias. Entre el 2018 y 2019 se certificó a 254 servidores.



CURSO BÁSICO DE SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD

El curso de conocimientos básicos del Sistema Nacional de Seguridad, aporta todos los elementos conceptuales para que el personal de las instituciones conozca el funcionamiento estratégico y operativo del mismo. Se ha agregado como parte de la malla curricular en el grado 1 del sistema de carrera.

Este curso se ha realizado en forma virtual a través del INEES.

SOY UN OFICIAL DE INTELIGENCIA

En el año 2017, se crea este curso que formará parte de la malla curricular para el grado 1, en el mismo se aportan las competencias básicas con que deben contar los oficiales de inteligencia.

DIPLOMADO EN SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD

Este curso forma parte del grado 2 del sistema de carrera, desarrolla capacidades idóneas para el servicio, se realiza de manera virtual y profundiza aún más en los conceptos relacionados con el Sistema Nacional de Seguridad, su marco jurídico y ámbitos de funcionamiento.

CURSO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

Se implementa el curso de especialización de inteligencia estratégica, dirigido a directores, subdirectores, coordinadores de unidad y jefes de departamento. Forma parte de la malla curricular del grado 3 y 4 para el sistema de carrera de inteligencia estratégica, al constituirse como uno de los requisitos indispensables en los manuales de organización y funciones en la promoción a puestos de jerarquía superior. Para optar a este, el participante debe haber aprobado los cursos aplicables para los grados 1, 2 y 3.

El mismo recibe el acompañamiento del Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad, órgano del que dispone el Estado para formar, profesionalizar y especializar al recurso humano idóneo del sector de seguridad.

El egresado del curso: *aplica el pensamiento estratégico como base principal en la integración de sus equipos de trabajo, de la toma de decisiones y la gestión del área a su cargo.*

Para la adquisición de competencias especializadas, el curso se organiza en tres módulos con un total de 52 horas lectivas y 13 sesiones; en modalidad semipresencial, apoyándose de la plataforma *e-learning*. Es facilitado por reconocidos profesionales expertos en cada una de sus áreas de especialidad.





Doctrina de inteligencia estratégica

«La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Esta consiste en una amplia formulación de elementos tales como: valores, ámbito geográfico, relaciones de actores y visión a futuro»

(Harold Koontz)

Una de las características de la administración pública es su dinamismo, por lo que el cambio es necesario para el desarrollo y mejoría de las instituciones. El proceso de creación de la doctrina de la SIE se genera como parte de toda la reestructuración integral planificada y forma la base de la planificación estratégica, en ese sentido se valida la necesidad de actualizar conceptos fundamentales tales como la **misión, visión y objetivos estratégicos**.

Los enunciados que se encontraban vigentes, habrían sido creados aisladamente y el nuevo proceso pretendía construir una conceptualización participativa, es decir, involucrando a todos los grados, niveles jerárquicos y especialidades, con el objetivo de robustecer los conceptos a partir de la experiencia, visiones, liderazgos y capacidades de toda la institución, validando con ello un sistema de creencias colectivo que diera como resultado la apropiación y fomentara el sentido de pertenencia.

En consecuencia, se desarrolló una estrategia de **innovación institucional**, con amplia participación para la generación de ideas y propuestas de cambio.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Fase 1 Talleres participativos - recolección de insumos	Fase 2 Talleres dirigidos - análisis de insumos	Fase 3 Panel de expertos - análisis técnico de propuestas	Fase 4 Taller de directores - validación y mapa de objetivos
Público Objetivo	Todo el personal de la SIE	Análisis sustantivos (Excluye directores y subdirectores)	Expertos seleccionados	Directores subdirectores
Descripción metodológica	Recolección de insumos con la participación interactiva del personal de SIE. Se utilizó la metodología de SEGEPLAN. Se calificaron objetivos estratégicos mediante el método SMART.	Diseñada para trabajar con el nivel técnico y operativo del área sustantiva, a fin de elevar la calidad técnica de los insumos obtenidos durante la fase I.	Trabajo con expertos previamente identificados. Se va valorar los resultados de las fases previas, a través del conocimiento experiencia de los participantes.	Se requirió la validación de misión y visión obtenidas en las fases previas, por parte del Despacho Superior.
Resultados obtenidos	4 propuestas de misión. 4 propuestas de visión. 3 objetivos estratégicos evaluados por cada equipo.	8 Propuestas mejoradas de misión. 8 Propuestas mejoradas de visión. Acontecimientos estratégicos SIE (línea de tiempo). Identificación de liderazgos.	Evaluación de propuestas de misión generadas en la fase II. Evaluación de propuestas de visión generadas en la fase II. Obtención de palabras clave. Nueva misión y visión aprobada por el Despacho Superior.	Validación de la propuesta final de misión. Validación de la propuesta final de visión. Planteamiento de objetivos estratégicos. Construcción de mapa estratégico

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

Misión

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

Visión

Como resultado final se obtiene, por primera vez para la SIE, un documento paradigmático que recoge el sistema de creencias institucionales, principios y valores, así como el marco doctrinario que se incorpora al sistema de carrera como un instrumento de inducción.

La **Doctrina** se divide en dos secciones. La primera da cuenta de la institución: su marco jurídico, historia, marco estratégico, entorno de influencia y la caracterización de la inteligencia estratégica. En la segunda sección se incorpora el sistema de valores, principios, creencias e identidad del oficial de inteligencia. Por primera vez, se desarrolla el **ciclo de inteligencia estratégica** y se define oficialmente el término **inteligencia estratégica**, que aportarán una guía conceptual al trabajo de la institución en el entorno de sus funciones.

El documento fue ampliamente consensado y se atendieron una serie de detalles para transmitir las ideas centrales y el carácter institucional que perfilará el conjunto de principios y valores que la ética del oficial de inteligencia demanda en una sociedad democrática.



¿Cómo lo hacemos?

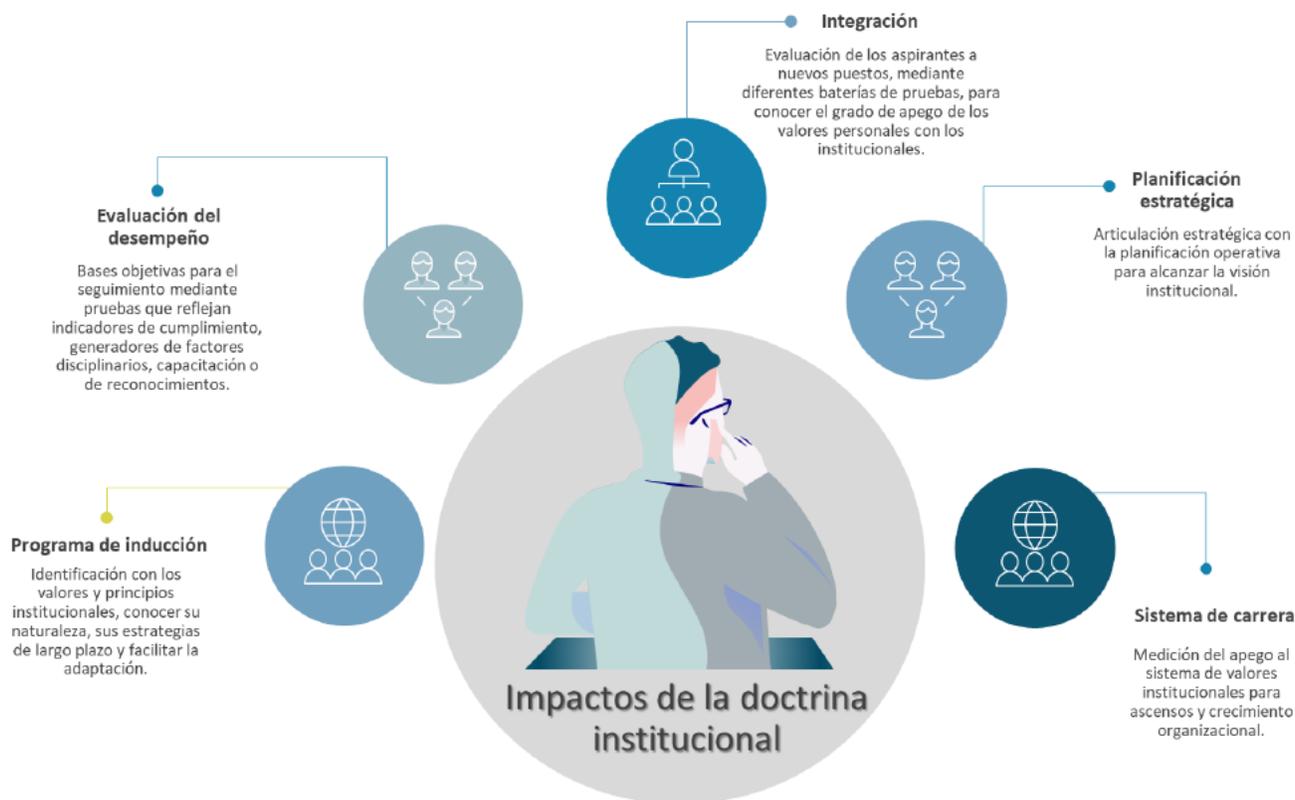
La ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad establece el ciclo de inteligencia, el mismo es de aplicación a todo el ámbito de Inteligencia de Estado, de tal manera que la SIE ha diseñado su propio ciclo, adaptándolo a las necesidades funcionales específicas de la institución.

Inteligencia estratégica

Es el resultado del Ciclo de Inteligencia, que transforma la información disponible en conocimiento anticipado sobre las situaciones nacionales e internacionales que permitan la toma de decisiones de alto nivel e implementar las acciones estratégicas necesarias, así como detectar oportunidades para el logro de los objetivos nacionales.

El ciclo de inteligencia estratégica

Es el conjunto de actividades realizado por todas las direcciones que conforman la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, que guía las acciones de recolección y procesamiento de información con la finalidad de transformarlas en productos de inteligencia para la toma de decisiones al más alto nivel del Sistema Nacional de Seguridad, consta de las siguientes fases: planificación y dirección, recolección, procesamiento y análisis, producción y difusión, evaluación y retroalimentación.



Equipamiento y modernización

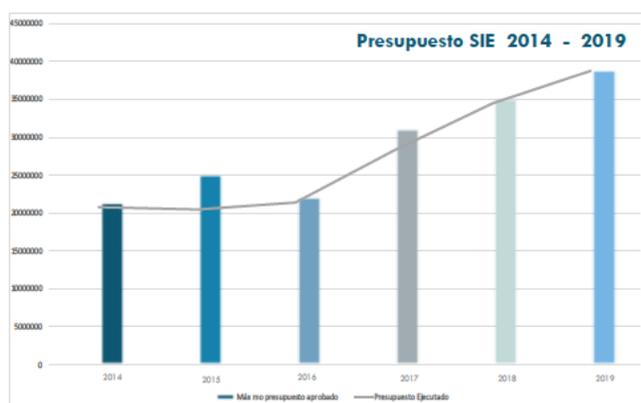
El salto cualitativo para la institucionalización

Desde el año 2016 se previó el crecimiento gradual que tendría la SIE con la entrada en vigencia en 2018 del **Reglamento Orgánico Interno**. Entonces se inician los procesos de reorganización para la implementación del mismo con el reordenamiento de la nómina, reclasificación de puestos, nuevos procesos de contratación y otras acciones de personal. Se requirió la reorganización de estructuras que aún permanecían desde la antigua *Secretaría de Análisis Estratégico* y de no haberse tomado acciones diligentes, continuarían así en detrimento de los criterios orientadores establecidos en las políticas públicas y modernización del Estado.

Todo proyecto de reorganización se complementa con la inversión en tecnología, mobiliario y equipo, por ello se planifican y ejecutan adquisiciones de acuerdo con las necesidades vigentes y proyectadas, tomando en cuenta que el equipo con que se contaba era obsoleto, con más de 10 años de haber sido integrado al inventario. Adicionalmente, se

readecuaron las áreas de trabajo para dar cabida a la nueva estructura y para contribuir con las exigencias del entorno.

Estos proyectos fueron planteados en el marco lógico de la planificación operativa anual, multianual y estratégica; posteriormente requirieron la gestión para ampliación presupuestaria, al obtenerla se ejecutaron las inversiones en propiedad planta y equipo oportunas que contribuirían a la obtención de los resultados estratégicos.



Inversiones 2016 - 2019 (en quetzales)

Renglón de Inversión	2016	2017	2018	2019	Total
Equipo de oficina	8,890	361,891	81,315	117,192	569,288
Equipo educacional, cultural y recreativo	24,858	194,342	62,345	8,580	290,125
Equipo de transportes	0	787,420	89,950	0	877,370
Equipo para comunicaciones	9,450	195,174	24,750	101,612	330,986
Equipo de cómputo	169,030	695,470	622,978	168,693	1,656,171
Otras maquinarias y equipos	2,400	311,646	145,966	78,065	538,077
Equipo militar y de seguridad	0	38,000	0	0	38,000
Totales	214,628	2,583,943	1,027,304	474,142	4,300,017

Cuarto nivel – área sustantiva

En el año 2017, se amplía la contratación de recursos humanos, principalmente para las labores sustantivas, por lo que es necesario readecuar el área del cuarto nivel para aprovechar los espacios y generar un ambiente laboral adecuado y ergonómico que permitiera elevar la productividad.

El proyecto se planificó en dos etapas; la primera, relacionada con la readecuación del espacio para las oficinas del área sustantiva y su

equipamiento, que finalizó en el año 2017; y la segunda readecuación, en el área donde estaba ubicado el auditorium principal, se le dio continuidad en el año 2019.

La ejecución del proyecto se realizó con las capacidades técnicas institucionales, empleando principalmente a personal del Departamento de Servicios Generales y de las demás áreas que conforman la Dirección Administrativa de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.



Antes

Después

Quinto nivel – área de Despacho Superior

En el año 2017 se realiza una inspección general de los ambientes físicos del quinto nivel, determinando que era necesario reubicar el Despacho Superior, las Subsecretarías y el Centro de Datos, para optimizar la distribución de

espacios, además de mejorar las medidas de seguridad para el resguardo de la información y funcionarios de la institución. Al igual que otros proyectos, se llevó a cabo con las capacidades técnicas instaladas.

Primer nivel – área de lobby

Como resultado de la visión estratégica, de dar una nueva imagen e institucionalidad a la SIE, se

ejecuta el proyecto de reparación del área de lobby, luego de que el departamento de Servicios

Generales evaluara el deterioro de la infraestructura y su aspecto físico; mientras que la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad, los riesgos y vulnerabilidades de esa área.

El proyecto incluiría complementariamente componentes para elevar la seguridad interna y

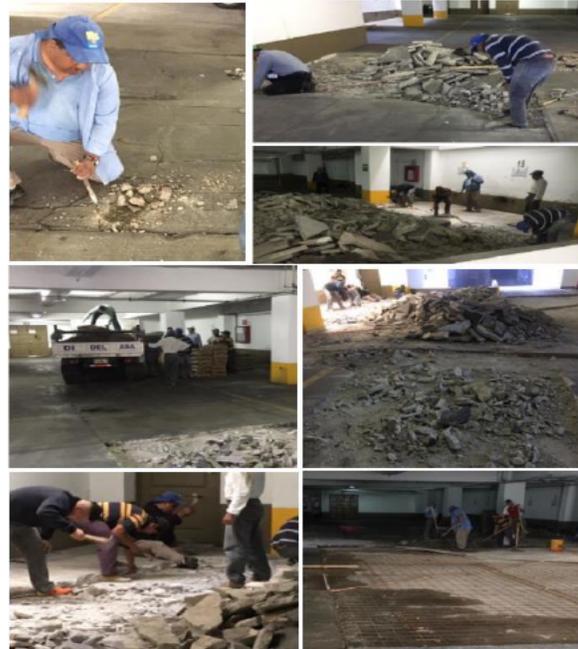
el control de ingreso y salida de personal, que se concluiría con el **sistema de pases** y la adquisición de equipo para video-vigilancia. Es de recalcar que, al igual que otros proyectos, se ejecutó con los recursos disponibles, con una duración de nueve meses.



Terraza — área de parqueo

Al realizar las inspecciones periódicas del edificio, se detectaron fallas en la loza del área de parqueo. Se identifica una deflexión derivada del uso constante y el bajo mantenimiento obtenido en años anteriores, lo que representaba un alto riesgo para la seguridad de la infraestructura, de los oficiales de inteligencia y de los vehículos.

Se inician los proyectos de reparación que conllevan una logística de un mes. Es de considerar que anualmente debe preverse un presupuesto en el Plan Operativo Anual para el mantenimiento preventivo y de esta manera conservar el valor de la propiedad, así como la calidad de la infraestructura.



Como suma a los esfuerzos de mejoría, se crea el **manual de protocolo**, para atención de reuniones oficiales y visitas de alto nivel que complementa la imagen para las relaciones públicas. Se implementa un instructivo de seguridad para visitantes y proveedores, para informarles de los protocolos de seguridad al visitar las instalaciones.

Estancia para personal de seguridad

Readecuación de la terraza del edificio para albergar la cuadra de oficiales de asuntos internos y seguridad. Se dota de servicios sanitarios, duchas, dormitorios con capacidad para 24 personas por turno, sala de descanso y cocina, debidamente equipada.

Estancia para personal de servicio

La cuadra ubicada en el sexto nivel, se habilita para servicios de quienes pernoctan por régimen de turnos. Se divide el área femenina de la masculina, para propiciar la privacidad y dignidad entre los oficiales.

Cocinas y cafeterías

En la cuadra del sexto nivel, se habilita una cocina completa así como áreas de descanso. Mientras que en los otros niveles se rehabilitan los espacios para cafetería, dotándoselas con lavabos, microondas industriales y demás equipo básico.

La importancia de la imagen institucional

La imagen institucional representa a la organización, y comunica de una manera no verbal, la calidad de los productos que se entregan.



Logotipos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado 1998-2019

Como parte de la visión de crecimiento, la administración de SIE 2016-2020, se compromete con consolidar la institucionalidad de la Secretaría, esto conlleva la mejoría de procesos, la organización de recursos humanos, la garantía de un financiamiento adecuado, la tecnificación y finalmente presentar una imagen institucional positiva para la población, la comunidad de inteligencia y el Sistema Nacional de Seguridad.

Se considera la importancia de la simbología, dando relevancia a la formalización de un logo diseñado conceptualmente que incorpora significado en cada uno de sus elementos, mismos que se asocian con los procesos de inducción, para fundir la identidad institucional con los valores personales de los oficiales de inteligencia, a fin de modelar la cultura de inteligencia.



Estrella náutica: representa la convergencia de la información. Las cuatro puntas más largas, que nuestra búsqueda va más allá de nuestras fronteras.



Llama: simboliza el Sistema Nacional de Inteligencia



Estrella: es la pureza



Rosa: representa la confidencialidad



Monja blanca: significa el servicio al país



Puntos: son los 22 departamentos de la República de Guatemala

Plataformas para la producción de inteligencia estratégica

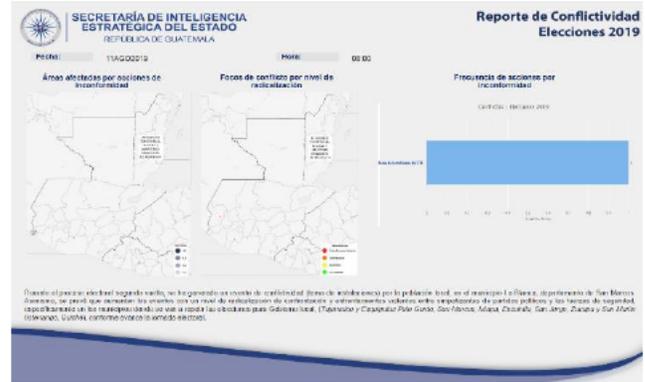
Una herramienta para la optimización de la información

Plataforma tecnológica para analizar la conflictividad electoral y crear las respectivas alertas.

Existían bases de datos que permitían elaborar mapas estratégicos, sin embargo, se detectó la necesidad de actualizar la plataforma para adaptarla a las nuevas tecnologías de la información, mediante un proceso de diseño desarrollado en talleres de trabajo; se generaron nuevas ideas para la innovación y se implementó la plataforma que permitiría tener datos en tiempo real, así como mapas.

En el año 2019, se crea la plataforma tecnológica para analizar la conflictividad electoral, crear las respectivas alertas y automatizar información que permita contar con resultados en tiempo real. Con integración del área sustantiva se desarrollaron diferentes etapas que contemplaron el desarrollo de bases de datos y el análisis general de la plataforma.

Otro de los objetivos de la plataforma era evitar el uso de papel y mejorar los tiempos de obtención de información.



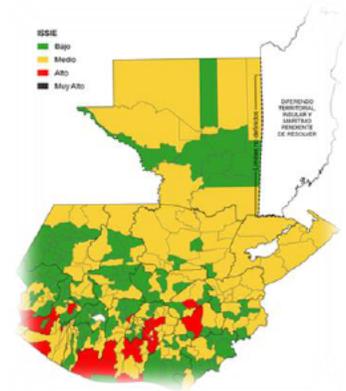
Índice de Seguridad de la Secretaría de Inteligencia Estratégica ISSIE

Se diseñó e implementó el Índice de Seguridad SIE, –ISSIE–, construido con base en los indicadores de seguridad ciudadana disponibles, con la finalidad de favorecer la toma de decisiones en esta materia.

Al iniciar la gestión, se contaba con bases de datos que permitían desarrollar estudios de seguridad a nivel departamental y municipal de forma manual; sin embargo, no existía una métrica que involucrara un

conjunto de variables más integrales. La elaboración de este instrumento de medición de seguridad permitió la construcción de indicadores comparables y mutuamente incluyentes, en un menor tiempo y con mayor grado de automatización.

El proceso inicia con una serie de reuniones periódicas con oficiales a cargo de la elaboración de este instrumento, para definir variables y parámetros de medición. Una vez diseñada, se socializa la propuesta con directores y analistas que figuran como usuarios con el fin de delimitar las bases de construcción. Posterior a la fase de construcción, se desarrolló la fase de evaluación e implementación para establecer los períodos de actualización.



ISSIE municipal

Metodología de construcción ANRA

La SIE, como coordinadora del Sistema Nacional de Inteligencia –SNI–, tiene la responsabilidad de coordinar la preparación, formulación y seguimiento permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas –ANRA– que es un producto de inteligencia que identifica y prioriza los problemas que se enfrentan en el sector de seguridad, clasificándolos como amenazas, riesgos y vulnerabilidades, a la seguridad de la nación. Dicha agenda se presenta en la primera reunión del Consejo Nacional de Seguridad realizada en enero de cada año.

En búsqueda de la mejoría continua y madurez del sistema, se trabajó conjuntamente con el Sistema Nacional de Inteligencia, para la conceptualización de los términos generales, que dio como resultado el cambio de definiciones, con el objeto de clasificar de mejor manera las amenazas y los riesgos, de tal manera que los desastres naturales o antropológicos, se ubicaran en la categoría de amenazas, asimismo la metodología identificó otros factores que potencializan las amenazas, adicionalmente a las vulnerabilidades.



De igual manera, mediante el trabajo coordinado se orientan las labores de inteligencia de las instituciones del SNI, constituyendo una guía para la priorización de acciones que permitan abordar con carácter técnico y preventivo, los riesgos y amenazas a la seguridad de la nación.

Asimismo, a través de las coordinaciones referentes a las amenazas o situaciones que generan conflicto en el país, el SNI, presenta mensualmente ante el Consejo Nacional de Seguridad la situación de inteligencia desde un enfoque sistémico que permite tomar decisiones al más alto nivel.

Sistema de pases

Los diversos procesos en función del control de marcajes, ingresos y salidas del personal se realizaban de forma manual, auxiliándose de hojas de cálculo, hojas de texto para almacenar la información producida, así mismo un reloj biométrico para el registro del horario del personal, cuyo *hardware* presentaba fallas y errores, al igual que su *software*.

Se desarrolla el proyecto de **sistema de pases**, en la plataforma *Atlas*, con la finalidad de automatizar el proceso de control de marcajes del personal, tendría como impacto reducir los tiempos de ingreso, costos de operación, mejorar la disponibilidad de información en tiempo real, optimizar el recurso humano y financiero que implicaba la ejecución del formato anterior.

El éxito de estos proyectos radica también en la sinergia que se consigue durante el proceso de diseño, desarrollo e implementación, con la interacción entre las direcciones implicadas, las cuales son: Recursos Humanos, Asuntos Internos y Seguridad, Planificación Institucional, Tecnologías de la Información, Inspectoría y Auditoría Interna, con la dirección del Despacho Superior.

El sistema se articula con normas y procedimientos, con lo establecido en Reglamento Interno de Trabajo, así como del sistema disciplinario; al haber sido desarrollado *in-house*, tiene grandes posibilidades de crecimiento y de adherir componentes de control.

Marcajes diarios

El sistema controla el ingreso y salida de personal, en horarios diurnos, turnos, período de almuerzo, por comisiones y permisos. Se acompaña de un manual de normas y procedimientos, así como de protocolos de seguridad específicos.

Pases

Para un mejor control de personal, se incorporan cuatro tipos de pase: comisión oficial, salida y permiso, para visitantes y el de justificación. Se complementa con el sistema de control de novedades por parte del departamento de Seguridad.

Estado de fuerza

Entre los beneficios del sistema, se cuenta con el control de la cantidad de personal activo y de servicio en tiempo real. Ello facilita las acciones de gestión de riesgo en casos de desastre, para contabilizar a las visitas y trabajadores dentro de las instalaciones.



Medidas de control interno

Garantía de una gestión objetiva

Con el establecimiento del Reglamento Orgánico Interno, se crea el órgano de control interno, conformado por Auditoría Interna, Asuntos Internos y Seguridad e Inspectoría. En su conjunto, esta área dispone de mecanismos, instrumentos, normativas y protocolos, que garantizan la imparcialidad en la fiscalización de las actuaciones de la institución.

Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna en su fase de fortalecimiento, tuvo un salto cualitativo importante en sus actividades, fijando como objetivo el aseguramiento de la calidad y la transparencia de las operaciones administrativas y contables de la organización. La capacitación continua de oficiales, adopción temprana de las Normas Internacionales de Auditoría –ISSAI.GT–, y un plan anual de trabajo bien planificado conjuntamente con las autoridades, permitieron ampliar el ámbito de revisiones, especialmente en lo relacionado a los procesos administrativos y financieros, a fin de determinar las posibles oportunidades de mejoría que implicaran lograr una mayor efectividad, eficacia y economía en los mismos, ayudar al cumplimiento de metas institucionales y la calidad del gasto.

Capacidades	Antes del 2016	2016-2019
Recursos humanos	1 director 2 auditores	1 director 4 auditores
Mobiliario y equipo	3 equipos de computo 1 impresora 3 equipos de oficina 1 teléfono móvil Acceso a internet	5 equipos de computo 2 impresoras 5 equipos de oficina 2 teléfonos móviles 1 scanner Acceso a internet
Recursos financieros	Q 0.4 millones (asignación anual)	Q 0.5 millones (asignación anual)
Capacitación	10 horas hombre por auditor anual	40 horas hombre por auditor anual
Comunicación con Despacho Superior	Media	Alta
Normas de auditoría aplicadas	Normas de auditoría Nacionales Guatemala	Normas Internacionales de Auditoría ISSAI.GT
Auditorías realizadas	En su mayoría auditorías financieras	Auditorías de desempeño Auditorías de cumplimiento Auditorías financieras

EN HONOR A LOS MIEMBROS DE LA
SECRETARÍA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA
DEL ESTADO QUE SACRIFICAN SU VIDA POR
UNA REPÚBLICA LIBRE Y SOBERANA.

