



Plan Estratégico Institucional **2026-2035**

ACUERDO SECRETARIAL NÚMERO SIE-DESP-057-2026
Guatemala, 30 de abril de 2026

EL SECRETARIO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número ciento uno guion noventa y siete (101-97) del Congreso de la República de Guatemala, los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales. El Organismo Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, consolidará los presupuestos institucionales y elaborará el presupuesto anual, multianual y las cuentas agregadas del sector público, éstos deberán estar en concordancia con los indicadores de desempeño, impacto, calidad del gasto y los planes operativos anuales entregados por las instituciones públicas a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo nueve (9) del Acuerdo Gubernativo Número ciento treinta y cinco guion dos mil dieciocho (135-2018), Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, corresponde al Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, como máxima autoridad de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, emitir, suscribir y aprobar documentos técnicos, legales y administrativos que se deriven del funcionamiento de la Institución, acuerdos internos, resoluciones, aprobar manuales, planes, proyectos y adoptar las demás disposiciones de orden interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

POR TANTO:

Con base en lo considerando y con fundamento en los artículos: ciento cincuenta y cuatro (154) de la Constitución Política de la República de Guatemala; trece (13) de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número ciento catorce guion noventa y siete (114-97) del Congreso de la República de Guatemala; ocho (8) y veinticuatro (24) de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número ciento uno guion noventa y siete (101-97) del Congreso de la República de Guatemala; veintisiete (27) de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto Número dieciocho guion dos mil ocho (18-2008) del Congreso de la República de Guatemala; y en el ejercicio de las funciones que le confiere el Artículo nueve (9) literales h) y r) y cuarenta y nueve (49) literales b), d) y j) del Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Acuerdo Gubernativo Número ciento treinta y cinco guion dos mil dieciocho (135-2018) del Presidente de la República de Guatemala.

ACUERDA:

ARTÍCULO 1. Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2026-2035 de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

ARTÍCULO 2. Se deja sin efecto y se derogan todas aquellas disposiciones anteriores al presente Acuerdo Secretarial, que contravengan el contenido y aplicación de lo aprobado en el artículo que antecede.

ARTÍCULO 3. Se instruye a Planificación Institucional, socializar el contenido del instrumento de Planificación detallado en el artículo 1 del presente Acuerdo Secretarial. Se ordena a los servidores públicos que correspondan, velar por el cumplimiento del mismo y su implementación.

ARTÍCULO 4. El presente Acuerdo Secretarial entra en vigencia inmediatamente.

NOTIFÍQUESE,


Otto René Argueta Ramírez
Secretario
Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Presidencia de la República





Secretaría de
**Inteligencia
Estratégica
del Estado**

Guatemala de la Asunción, abril de 2026

Contenido

Siglas y Acrónimos	5
Presentación	6
Marco legal y vinculación Estratégica	7
1.1 Análisis de mandato legal	8
1.2 Análisis de Políticas Públicas.....	16
1.2.1 Política Nacional de Seguridad	17
1.3 Análisis de Vinculación: Plan Nacional de Desarrollo Kat'un: Nuestra Guatemala 2032, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), -MED-RED y Política General de Gobierno (PGG).....	18
1.3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	18
1.3.2 Plan Nacional de Desarrollo Kat'un: Nuestra Guatemala 2032.....	19
1.3.3 Política General de Gobierno 2024-2028	20
1.4 Incorporación de enfoques de planificación	21
1.4.1 Enfoque de Equidad	21
1.4.2 Enfoque de Derechos Humanos	22
1.4.3 Enfoque de Cambio Climático	22
1.4.4 Enfoque de Gestión de Riesgo.....	22
Vinculación y Desarrollo de Modelos GpR.....	24
2.1 Vinculación a planes estratégicos sectoriales.....	25
2.2 Desarrollo de modelos de GpR	25
2.2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática.....	27
2.2.2 Análisis de la población	28
2.2.3 Modelo conceptual.....	29
2.2.4 Análisis de evidencias y jerarquización de factores causales	30
2.2.4.1 Análisis de evidencias	30
2.2.4.2 Análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa	31
2.2.4.3 Jerarquización de factores causales	32
2.2.5 Modelo Explicativo	36
2.2.6 Identificación de caminos causales críticos (CCC)	37



2.2.7 Modelo prescriptivo	39
2.2.8 Cadena de resultados	41
2.2.9 Resultados, indicadores y metas	42
2.2.9.1 Ficha de indicador Resultado Inmediato	43
2.2.9.2 Ficha de indicador Resultado Intermedio	44
2.2.9.3 Ficha de indicador Resultado Final	45
2.2.10 Modelo lógico de la estrategia	46
Marco Estratégico Institucional	47
3.1 Visión	48
3.2 Misión	48
3.3 Objetivo	48
3.4 Principios éticos	48
3.5 Ciclo de Inteligencia	50
3.6 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA	51
3.6.1 Matriz FODA	51
3.6.2 Planificación Prospectiva	56
3.6.2.1 Identificación de Factores de Cambio	56
3.6.2.2 Proyección del FODA hacia el horizonte del PEI	57
3.6.2.3 Identificación de Factores Críticos para el PEI	57
3.6.2.4 Vinculación con factores críticos e identificación de acciones estratégicas	59
3.7 Análisis de actores	60
Mecanismos de Avance a Nivel Estratégico	63
4.1 Mecanismos de Avance	64
4.2 Selección de indicadores	64
4.3 Construcción de la línea base	65
4.4 Mecanismo de avance de metas	65
Estimación de Logros a Nivel Estratégico	67
5.1 Mecanismos de estimación de logros	68
5.2 Definición del alcance del mecanismo del logro	69
5.3. Revisión de medio término	70



5.4. Revisión final del período del Plan Estratégico Institucional (PEI).	70
Bibliografía consultada	71
Anexo	73



Siglas y Acrónimos

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



Presentación

En el marco del compromiso ineludible con la seguridad democrática, el fortalecimiento del Estado de Derecho y en cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala; Artículo 13 del Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Ejecutivo; Artículo 27 del Decreto 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 166-2001 del Presidente de la República, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado –SIE-, presenta su Plan Estratégico Institucional –PEI- 2026-2035. Este documento no solo representa un requisito administrativo de planificación, sino que constituye la ruta estratégica para anticipar, comprender y mitigar las amenazas y riesgos que enfrenta la República de Guatemala en el corto, mediano y largo plazo.

La Secretaría como miembro del Sistema Nacional de Seguridad -SNS-, actúa como institución clave coordinando el Sistema Nacional de Inteligencia –SNI-, promoviendo la cooperación, colaboración y coordinación entre sus integrantes; así mismo, genera y entrega inteligencia estratégica oportuna, confiable y útil al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, para sustentar la

toma de decisiones preventivas, así como estratégicas en defensa de los objetivos nacionales.

La emergencia de amenazas nacionales y transnacionales, así como la evolución del crimen organizado, los desafíos a la ciberseguridad y la inestabilidad de factores socioeconómicos, así como democráticos exigen que la inteligencia estratégica se consolide como un instrumento preventivo y predictivo. En tal sentido, el presente instrumento de planificación se fundamenta en la modernización e integración de las capacidades de análisis y la optimización de los flujos de información, para asesorar con precisión mediante productos oportunos de alto valor, al primer nivel de decisión política del país.

El presente Plan materializa el firme compromiso de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado con la seguridad nacional, al alinear estrechamente su Resultado Institucional con la Política General de Gobierno 2024-2028, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. A través de la Gestión por Resultados (GpR), mediante el cual se fortalece el marco estratégico nacional y responde de manera efectiva a las prioridades del país.



Marco legal y vinculación Estratégica



1.1 Análisis de mandato legal

Las atribuciones de la Secretaría se encuentran establecidas en leyes constitucionales, ordinarias, reglamentarias y complementarias, las cuales le confieren atribuciones dentro del Sistema Nacional de Seguridad y del Sistema Nacional de Inteligencia. Estas competencias abarcan la coordinación interinstitucional, la producción de inteligencia estratégica, la

asesoría especializada para la toma de decisiones al más alto nivel y la articulación de mecanismos de cooperación en asuntos vinculados a la defensa de los intereses nacionales.

El análisis detallado de los mandatos y su respectivo sustento normativo se desarrolla a continuación:

Tabla 1: Análisis de mandatos

Constitución Política de la República de Guatemala

Funciones	Población
ARTÍCULO 1. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 2. Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.	

Acuerdo sobre fortalecimiento del poder civil y función del Ejército en una sociedad democrática. Acuerdos de Paz Firme y Duradera.

Funciones	Población
49. Para informar y asesorar al Presidente de la República a manera de anticipar, prevenir y resolver situaciones de riesgo o amenaza de distinta naturaleza para el Estado democrático, se creará una Secretaría de análisis estratégico bajo la autoridad directa de la Presidencia de la República. Dicho organismo será estrictamente civil y podrá tener acceso a información a través de fuentes públicas y a la que recaben el Departamento de inteligencia civil y análisis de información del Ministerio de Gobernación y la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa. No tendrá la facultad de realizar investigaciones encubiertas propias.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, DIGICI y DIEMDN
50. La Secretaría de análisis estratégico, la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional y el Departamento de inteligencia civil y análisis de información del Ministerio de Gobernación respetarán estrictamente la separación entre funciones de inteligencia e información y las operaciones a que ellas dan lugar. La responsabilidad de actuar operativamente para enfrentar las amenazas corresponderá a las entidades ejecutoras pertinentes del Gobierno.	

Acuerdo sobre fortalecimiento del poder civil y función del Ejército en una sociedad democrática. Acuerdos de Paz Firme y Duradera.

Funciones	Población
51. El Gobierno asume el compromiso de impedir que existan redes o grupos que no correspondan a las funciones asignadas a las dependencias de inteligencia y análisis citadas en los numerales 47, 48 y 49.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, DIGICI y DIEMDN



Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica

Funciones	Población
ARTÍCULO 1. El Modelo Centroamericano de Seguridad Democrática se basa en la democracia y el fortalecimiento de sus instituciones y el Estado de Derecho; en la existencia de gobiernos electos por sufragio universal, libre y secreto y en el irrestricto respeto de todos los derechos humanos en los Estados que conforman la región centroamericana. El Modelo Centroamericano de Seguridad Democrática tiene su razón de ser en el respeto, promoción y tutela de todos los derechos humanos, por lo que sus disposiciones garantizan la seguridad de los Estados centroamericanos y sus habitantes, mediante la creación de condiciones que les permita su desarrollo personal, familiar y social en paz, libertad y democracia. Se sustenta en el fortalecimiento del poder civil, el pluralismo político, la libertad económica, la superación de la pobreza y la pobreza extrema, la promoción del desarrollo sostenible, la protección del consumidor, del medio ambiente y del patrimonio cultural; la erradicación de la violencia, la corrupción, la impunidad, el terrorismo, la narcoactividad y el tráfico de armas; el establecimiento de un balance razonable de fuerzas que tome en cuenta la situación interna de cada Estado y las necesidades de cooperación entre todos los países centroamericanos Para garantizar su seguridad.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad

Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República de Guatemala

Funciones	Población
ARTÍCULO 13. SECRETARÍA DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DEL ESTADO. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es la responsable de producir la inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del Sistema. Su naturaleza es civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la República. Sus atribuciones son: a) Coordinar el Sistema de Inteligencia de Estado; b) Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, la Inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia; c) Dar seguimiento a la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación; d) Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción; e) Realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes; f) Dirigir la actividad de contrainteligencia, que consiste en prevenir e identificar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos; g) Promover relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia nacionales e internacionales, en su calidad de ente coordinador del Sistema de Inteligencia del Estado; h) Desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de su personal; i) Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal, así como las causas de baja en el servicio; y, j) Las demás que sean de su competencia. En la ejecución de sus funciones, la SIE podrá tener acceso a fuentes propias de información, en todo caso, con pleno conocimiento del ordenamiento jurídico vigente y de lo dispuesto en esta ley. No tendrá la facultad de realizar ni de participar en investigaciones a favor de particulares ni actuará de forma alguna para limitar o entorpecer el ejercicio de los derechos políticos y de libertad de emisión del pensamiento.	Presidente de la República, CNS, DIGICI, DIEMDN, Servicios de inteligencia nacionales e internacionales y colaboradores de la SIE.

Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad,
Decreto 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala

Funciones	Población
ARTÍCULO 4. Finalidad del Sistema Nacional de Seguridad. La finalidad del Sistema Nacional de Seguridad es el fortalecimiento de las instituciones del Estado, la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades que impidan al Estado cumplir con sus fines. Estas actividades tienen la finalidad de contribuir a la seguridad y defensa de la Nación, la protección de la persona humana y el bien común; y, establecer las responsabilidades de las entidades componentes del Sistema Nacional de Seguridad, así como regular las relaciones interinstitucionales en función de sus áreas de competencia.	Instituciones que conforman el SNS y sociedad en general.
ARTÍCULO 7. Integración del Sistema Nacional de Seguridad. El Sistema Nacional de Seguridad está integrado por: (...) g) Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-; (...).	Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 9. Integración del Consejo Nacional de Seguridad. El Consejo Nacional de Seguridad es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Seguridad; lo preside el Presidente de la República, quien toma las decisiones, y además lo integran: e) Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado; (...).	

**Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad,
Decreto 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala**

Funciones	Población
ARTÍCULO 10. Funciones del Consejo Nacional de Seguridad. Las funciones del Consejo Nacional de Seguridad son: a) Coordinar y supervisar el funcionamiento de las instituciones responsables de la seguridad; b) Aprobar la Agenda de Riesgos y Amenazas; c) Definir y aprobar la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación y la Política Nacional de Seguridad; d) Generar las directrices básicas para la definición y actualización de la Política Nacional de Seguridad; e) Conocer y recomendar sobre aquellos asuntos de carácter estratégico para la seguridad del país; f) Definir las políticas y estrategias específicas en materia de seguridad exterior, seguridad interior e inteligencia; g) Promover la actualización del marco normativo e institucional aplicable a las actividades de seguridad; h) Constituirse en Comité de Crisis, en caso de emergencia nacional; i) Establecer criterios y condiciones de utilización de áreas estratégicas a la seguridad del territorio nacional y recomendar sobre su uso efectivo, especialmente en las zonas fronterizas y cuando se trate de la explotación de los recursos naturales; j) Estudiar y opinar en torno a la ratificación de instrumentos internacionales sobre seguridad; k) Presentar a los Organismos del Estado su recomendación e informe frente a algún hecho, acto o materia que, a su juicio, atente gravemente en contra de la institucionalidad, o pueda comprometer la seguridad de la Nación; l) Informar, por lo menos una vez al año, al Congreso de la República y cuando éste lo requiera, respecto a la ejecución de las funciones que esta ley le otorga; m) Convocar a los funcionarios y expertos que considere necesarios; n) Convocar a los niveles de organización de la sociedad guatemalteca, en el ámbito de su competencia, cuando se considere necesario; y, o) Supervisar el adecuado funcionamiento de los controles internos de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad y sociedad en general.
ARTÍCULO 15. Obligatoriedad de formación profesional. Las instituciones que forman el Sistema Nacional de Seguridad, están obligadas a establecer programas de profesionalización en su respectiva especialidad.	Colaboradores de SIE
ARTÍCULO 16. Sistemas de carrera. El Sistema Nacional de Seguridad, a través del Consejo Nacional de Seguridad, deberá impulsar en todos sus componentes los respectivos sistemas de carrera profesional que garanticen la formación, capacitación, profesionalización, evaluación y promoción del recurso humano. Tiene como objetivo garantizar la excelencia profesional en el ejercicio de la función del personal y la igualdad de oportunidades para el ingreso y ascenso. Los sistemas de carrera deben: a) Establecer manuales de clasificación de puestos y salarios; b) La denominación de especializaciones, funciones, requisitos y responsabilidades de cada puesto; c) Los niveles de escalafón y las jerarquías respectivas; d) Condiciones para los ascensos, méritos, remociones y traslados; e) Los sistemas de concursos de oposición para los ascensos y nombramientos, en su caso; f) Los sistemas de evaluaciones permanentes; y, g) El impulso de programas de diplomados, licenciaturas, maestrías y doctorados.	Recurso humano de SIE

**Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad,
Decreto 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala**

Funciones	Población
ARTÍCULO 21. Ámbito de Inteligencia del Estado. Es la capacidad del Estado de articular, en los ámbitos de funcionamiento establecidos en la presente ley, la información e inteligencia de amenazas, riesgos y vulnerabilidad internas y externas. Actúa bajo la responsabilidad del Presidente de la República, por conducto del Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	
ARTÍCULO 24. Sistema Nacional de Inteligencia. El Sistema Nacional de Inteligencia es el conjunto de instituciones, procedimientos y normas que abordan con carácter preventivo, las amenazas y riesgos a la seguridad de la Nación, mediante la necesaria coordinación de las funciones de inteligencia estratégica, civil y militar, así como de cada una de ellas en su ámbito de actuación. Es responsable de producir inteligencia y conducir la contrainteligencia, trasladándola a las respectivas autoridades superiores, de conformidad con las atribuciones asignadas por la presente ley y demás disposiciones pertinentes. Está integrado por la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado, quien lo coordina, la Dirección de Inteligencia Civil del Ministerio de Gobernación, la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional del Ministerio de la Defensa Nacional. Todas las instituciones del Organismo Ejecutivo deberán proporcionar a la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado la información que ésta les requiera sobre los asuntos de su competencia.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad



ARTÍCULO 26. Coordinación de funciones. La coordinación de funciones en el Sistema Nacional de Inteligencia atenderá los asuntos que el Consejo Nacional de Seguridad le asigne en materia de información e inteligencia. Esta coordinación está integrada por el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, el Director de Inteligencia Civil, el Director de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional, y actúan bajo la autoridad del Consejo Nacional de Seguridad. El objeto de la coordinación es:

- a) Integrar y proporcionar la inteligencia de Estado que sirva de base para la elaboración y ejecución de la Política Nacional de Seguridad y la Agenda Estratégica de Seguridad;
 - b) La preparación y formulación de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas;
 - c) Elaborar el Plan Nacional de Inteligencia;
 - d) Seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y del Plan Nacional de Inteligencia;
 - e) Orientar la cooperación y el esfuerzo interinstitucional de inteligencia y contrainteligencia;
 - f) El informe periódico de la situación de inteligencia al Consejo Nacional de Seguridad; y,
 - g) Orientar y coordinar la búsqueda de información estratégica, relacionada con la situación nacional e internacional.
- Con el propósito de contribuir a los objetivos del Estado, cooperarán permanentemente entre sí para el cumplimiento de las tareas y requerimientos que les fueren asignados y trasladarán en forma inmediata al servicio que corresponda cualquier información sobre materia ajena a su competencia que obtuvieran en ejercicio de sus funciones.

Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad

**Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad,
Decreto 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala**

Funciones	Población
ARTÍCULO 27. Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es la responsable de producir la inteligencia en los campos estratégicos, respetando el ámbito de competencia de las demás instituciones del sistema. Su naturaleza es civil y actúa bajo la responsabilidad directa del Presidente de la República. (...) En el ejercicio de sus funciones, la SIE podrá obtener información mediante los procedimientos especiales, con control judicial, que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, actuando, en todo caso, con pleno sometimiento al ordenamiento jurídico vigente y a lo dispuesto en esta ley.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 27. Literal a) Coordinar el Sistema de Inteligencia del Estado.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 27. Literal b) Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad la Inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 27. Literal c) Proporcionar la información estratégica nacional e internacional, en su campo de acción, a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para posibilitar el desarrollo de las tareas de formulación y planificación de la Política Nacional de Seguridad y de la Agenda Estratégica de Seguridad.	Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 27. Literal d) Dar seguimiento a la Agenda de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 27. Literal e) Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción.	
ARTÍCULO 27. Literal f) Realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes.	
ARTÍCULO 27. Literal g) Dirigir la actividad de contrainteligencia que consiste en prevenir y detectar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos.	
ARTÍCULO 27. Literal h) Promover las relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia nacionales e internacionales en su condición de ente coordinador del Sistema de Inteligencia de Estado.	Presidente de la República, CNS, Servicios de inteligencia nacionales e internacionales
ARTÍCULO 27. Literal i) Desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	Recurso humanos de SIE
ARTÍCULO 27. Literal j) Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal, así como las causas de baja en el servicio.	



**Ley para la simplificación de requisitos y trámites administrativos.
Decreto número 5-2021 del Congreso de la República**

Funciones	Población
General	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado

Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto número 57-2008 del Congreso de la República.

Funciones	Población
General	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, sociedad general

**Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad,
Acuerdo Gubernativo 166-2011 del Presidente de la República**

Funciones	Población
ARTÍCULO 65. Espacio de coordinación para la producción de Inteligencia de Estado. Corresponde al coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia recolectar, integrar y proporcionar los datos necesarios aportados por la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional, del Ministerio de la Defensa Nacional y la Dirección General de Inteligencia Civil, del Ministerio de Gobernación, 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. El coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia es el responsable de realizar la convocatoria a estas reuniones, así como la conducción de las acciones para la integración y producción de la inteligencia de Estado, sin perjuicio de los respectivos ámbitos de responsabilidad, así como de las facultades y principios de actuación de las instituciones que la componen.	Consejo Nacional de Seguridad
ARTÍCULO 69. Informes. El Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, en su condición de Coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia, será el conducto formal por el que se presentarán a consideración del Consejo los informes de los productos que se describen en las literales a), b) y c) del artículo 26 de la Ley. El informe sobre la situación de inteligencia del Estado, a que se refiere el artículo 26 literal a), deberá de ser oportuna, útil y con carácter preventivo, y ser presentada en cada sesión del Consejo Nacional de Seguridad o cuando este lo requiera. Los informes a que se refieren las literales b), c) del artículo 26 de la Ley, deben ser planteados al Consejo, a más tardar el 31 de enero de cada año. Se exceptúa aquella información que a criterio de la coordinación deba hacerse de inmediato conocimiento del Consejo Nacional de Seguridad.	
ARTICULO 70. Difusión de los Informes. Los informes que contienen el producto de inteligencia a que se refiere el artículo anterior, una vez aprobado por el Consejo, debe remitirse una copia a la Secretaría Técnica y a la Comisión de Asesoramiento y Planificación, como insumo técnico principal para la formulación y actualización de los instrumentos y funciones que de conformidad con la ley le corresponden.	CNS, STCNS y CAP

**Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad,
Acuerdo Gubernativo 166-2011 del Presidente de la República**

Funciones	Población
ARTICULO 72. Parámetros de la Inteligencia de Estado. La labor de la Inteligencia de Estado debe realizarse con estricto apego a la normativa vigente y al respeto de los derechos humanos, y tiene como finalidad contribuir a la seguridad y defensa nacional, la protección de la persona humana y el bien común.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
ARTICULO 73. Observancia Legal. Las acciones y decisiones en materia de seguridad de la Nación, por parte de las autoridades sujetas al presente Reglamento, deberán ser sustentadas en procesos de inteligencia que permitan motivar sus actuaciones y fundarlas en las disposiciones legales aplicables.	



ARTICULO 75. Ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Inteligencia. Las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia respetarán, estrictamente, la separación de funciones de inteligencia e información, y las operaciones a que ellas puedan dar lugar, las cuales deberán ser ejecutadas por las entidades operativas e instituciones del Estado responsables de ello, es decir designadas por el ordenamiento jurídico vigente. En este contexto la producción de la inteligencia estratégica y operativa referida al campo militar es de competencia del Ministerio de la Defensa a través de la Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional (DI- EMDN), la referida al ámbito de la seguridad interior es de competencia del Ministerio de Gobernación a través de la Dirección General de Inteligencia Civil (DIGICI), del Ministerio de Gobernación, y la referida a los otros campos y ministerios es de competencia de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE).

Consejo Nacional de Seguridad

Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Acuerdo Gubernativo Número 135-2018 del Presidente de la República

Funciones	Población
ARTÍCULO 1. OBJETO. El objeto de este Reglamento es establecer la estructura, organización y funciones de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad

Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Acuerdo Gubernativo Número 135-2018 del Presidente de la República

Funciones	Población
ARTÍCULO 3. FUNCIONES. A la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado le corresponde desarrollar lo establecido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, su Reglamento y otras leyes que le sean aplicables, relativas a las atribuciones de la Política Nacional de Seguridad y su rol como coordinador del Sistema Nacional de Seguridad. Son funciones de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, las siguientes: a) Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia del Estado; b) Asesorar y proporcionar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad la Inteligencia de Estado, integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia; c) Proporcionar la información estratégica nacional e internacional, en su campo de acción, a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para posibilitar el desarrollo de las tareas de formulación y planificación de la Política Nacional de Seguridad y de la Agenda Estratégica de Seguridad; d) Dar seguimiento a la Agenda de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación; e) Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción; f) Realizar los análisis estratégicos y formular los escenarios que permitan identificar las amenazas y los riesgos al Estado, sus instituciones y habitantes; g) Dirigir la actividad de contrainteligencia que consiste en prevenir y detectar actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgos; h) Promover las relaciones de cooperación y colaboración con otros servicios de inteligencia nacionales e internacionales en su condición de ente coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia; i) Desarrollar y aplicar los oportunos procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; j) Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente de su personal, así como las causas de baja en el servicio; k) Trasladar al Consejo Nacional de Seguridad toda la información e inteligencia oportuna, veraz y pertinente, para la toma de decisiones. La información comprenderá, entre otros asuntos, el resumen de la situación de inteligencia de Estado abordada en reunión de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia; l) Promover el canal y protocolos de comunicación con la Comisión de Asesoramiento y Planificación, para el trabajo de la misma; m) Recolectar, integrar y proporcionar los datos necesarios aportados por 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; n) Realizar la convocatoria a reuniones del Sistema Nacional de Inteligencia, así como la conducción de las acciones para la integración y producción de inteligencia de Estado, sin perjuicio de los respectivos ámbitos de responsabilidad, así como las facultades y principios de actuación de las instituciones que la componen.	Presidente de la República, CNS, DIGICI, DIEMDN, Servicios de inteligencia nacionales e internacionales y colaboradores de la SIE



La Implementación de Unidades de Género en los Ministerios y Secretarías del Organismo Ejecutivo, Acuerdo Gubernativo 260-2013 del Presidente de la República.

Funciones	Población
ARTICULO 1. Implementación. Los órganos del Organismo Ejecutivo deberán implementar la Unidad de Género dentro de su estructura organizativa, adscrita al Despacho Superior de la Autoridad Máxima, como una instancia de asistencia, coordinación y asesoría, para la implementación y el seguimiento de políticas públicas vinculadas con los derechos humanos, el empoderamiento y el desarrollo integral de las mujeres. La Secretaría General de la Presidencia de la República en conjunto con la Secretaría Presidencial de la Mujer emitirán los criterios y disposiciones específicas para la implementación administrativa de acuerdo con el contenido del presente instrumento.	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, sociedad general

Código de Ética del Organismo Ejecutivo. Acuerdo Gubernativo número 62-2004.

Funciones	Población
General.	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, sociedad general

Plan Estratégico de Seguridad 2025-2035 Consejo Nacional de Seguridad

Funciones	Población
Eje 1. Seguridad Interior. Las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad garantizarán que la acción pública de seguridad esté en función de la protección de la ciudadanía y del orden constitucional desde un abordaje preventivo. Lineamiento estratégico. Garantizar que la producción de inteligencia en sus diferentes niveles responda a las necesidades de la ciudadanía, la democracia y la paz. Eje 2. Seguridad Exterior El Consejo Nacional de Seguridad implementará estrategias integrales para enfrentar las amenazas externas que comprometen la seguridad y estabilidad del país a través de la diplomacia como enfoque central. incluirá la lucha contra el crimen organizado para garantizar la protección de la soberanía y la integridad territorial en el marco de la seguridad democrática y el respeto de los derechos humanos. Lineamiento Estratégico Coordinar a través del Ministerio de la Defensa Nacional la acción de las instituciones respectivas para hacer frente a agresiones externas a través de una política de defensa. Lineamiento estratégico. Definir los mecanismos de coordinación necesarios a través del Consejo Nacional de Seguridad para vincular el modelo de seguridad democrática a la seguridad de la nación como fundamento de la formulación de la política exterior. Eje 4. Ciberseguridad y Ciberdefensa. Es fundamental en el ámbito cibernético la protección de las infraestructuras críticas públicas y privadas. de la misma manera es evidente cómo las tecnologías están siendo usadas para influir en el comportamiento de las personas para lograr objetivos de poder mediante la manipulación de la información a través de la promoción de valores políticos antidemocráticos. Lineamiento estratégico. Generar mecanismos de coordinación entre el Consejo Nacional de Seguridad y las instituciones responsables de la ciberseguridad y la modernización digital para garantizar un esquema de gobernanza alineado con el modelo de seguridad democrática. Lineamiento estratégico. Establecer medidas preventivas y reactivas para salvaguardar la integridad confidencialidad y disponibilidad de los datos y sistemas. asegurando la continuidad de los servicios esenciales y la protección de los ciudadanos en el entorno digital. Lineamiento Estratégico. Fomentar la creación de capacidades técnicas y operativas para garantizar y mitigar de manera eficiente los riesgos y amenazas provenientes del ciberespacio en coherencia con los estándares internacionales y la resiliencia cibernética. Lineamiento Estratégico. Desarrollar un marco integral de ciberseguridad que incluya la protección de infraestructuras críticas, datos sensibles y sistemas de comunicación con protocolos claros para la prevención, detección, mitigación y respuesta ante Ciberamenazas. Eje 5. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad y cultura de seguridad. promueve el desarrollo del Sistema de Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad, y la asignación de recursos financieros, humanos, tecnológicos y logísticos para lograrlo, así como implementar políticas sectoriales que fortalezcan la participación de la sociedad civil en programas comunitarios de seguridad que contribuyan a la creación de una cultura democrática. Lineamiento Estratégico. El Consejo Nacional de Seguridad, a través de la Comisión de Asesoramiento y Planificación elaborará un plan de carrera profesional para las instrucciones integrantes del sistema nacional de seguridad. Lineamiento Estratégico. El Consejo Nacional de Seguridad convocará a un proceso participativo para generar propuestas de reformas de la Ley del Orden Público. Lineamiento Estratégico. Promover por medio del Grupo Interinstitucional de Alto Nivel -GIAN- valores cívicos a través de campañas y programas educativos que fomenten la prevención basada en el respeto a los derechos humanos resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo a fin de lograr un desarrollo sostenible en las comunidades.	Presidente de la República, y sociedad en general. Presidente de la República, y sociedad en general.



Plan Estratégico de Transformación Digital del Organismo Ejecutivo. Guatemala, 2025.

Funciones	Población
Ejes de la Transformación Digital, Ejes Habilitadores, Ciberseguridad, Diseño e implementación de un Sistema Nacional de Ciberseguridad para el Organismo Ejecutivo.	Organismo Ejecutivo.

Agenda Estratégica de Seguridad 2024, Consejo Nacional de Seguridad

Funciones	Población
General.	Presidente de la República, y sociedad en general.

Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas 2025. Consejo Nacional de Seguridad

Funciones	Población
General.	Presidente de la República, y sociedad en general.

Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética. Consejo Nacional de Seguridad.

Funciones	Población
Ejes, Objetivos y Acciones. Eje 1. Marcos Legales. Eje 2. Educación. Eje 3. Cultura y Sociedad. Eje 4. Tecnologías de Información. Gobernanza de la Seguridad Cibernética.	Presidente de la República, CNS y sociedad en general.

Fuente: elaboración propia con análisis de mandatos legales de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado. Marzo, 2026.



1.2 Análisis de Políticas Públicas

En la 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-, se vincula a las Políticas Públicas vigentes y establece prioridades de trabajo con las que tiene mayor relación.

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 diciembre 2024.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones.	En los mecanismos de coordinación colaboración y cooperación del Sistema Nacional de Inteligencia; en la producción de inteligencia y en el Sistema de Carrera.	Órganos Sustantivos de SIE	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.	Órganos Sustantivos de SIE	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Inteligencia.
4	Plan 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.



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
5	Política Nacional Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones.	Compartir Información y generar inteligencia civil para la prevención del delito.	Órganos Sustantivos de SIE	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Inteligencia.

Fuente: elaboración propia con análisis de políticas públicas vigentes vinculantes a la misión institucional. marzo, 2026.

1.2.1 Política Nacional de Seguridad

La Política Nacional de Seguridad es un documento de carácter político y estratégico, el cual fomenta la gobernanza para facilitar la vinculación entre los ámbitos de seguridad y el desarrollo sostenible. El Modelo de Seguridad Democrática es un elemento fundamental de dicho instrumento, ya que está diseñado para consolidar un Estado que respete plenamente la democracia y el Estado de derecho, así como la priorización de las necesidades de las personas, garantizando condiciones de seguridad basadas en la prevención, el pleno respeto a los derechos humanos y el bienestar de los ciudadanos.

La estructura de la Política Nacional de Seguridad se encuentra definida en cinco ejes estratégicos que organizan y orientan la gestión integral de la seguridad bajo el modelo de seguridad democrática, estos ejes definen los ámbitos prioritarios de intervención del estado y permiten articular las acciones institucionales de manera coordinada y complementaria.

Según lo establecido en la política el ámbito de inteligencia es un eje transversal que se apega a los principios definidos, por lo que deberá responder a la toma de decisiones que contribuyan al buen desempeño de las instituciones del Sistema Nacional de

Seguridad, es por ello que la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado bajo su competencia se vincula a los ejes y lineamientos estratégicos establecidos en dicho instrumento y que se detallan a continuación:

1. Eje 1: Seguridad Interior
2. Eje 2: Seguridad Exterior
3. Eje 3: Gestión de Riesgos y Defensa Civil
4. Eje 4: Ciberseguridad y Ciberdefensa
5. Eje 5: Fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad y cultura de seguridad.



1.3 Análisis de Vinculación: Plan Nacional de Desarrollo Kat'un: Nuestra Guatemala 2032, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), -MED-RED y Política General de Gobierno (PGG).

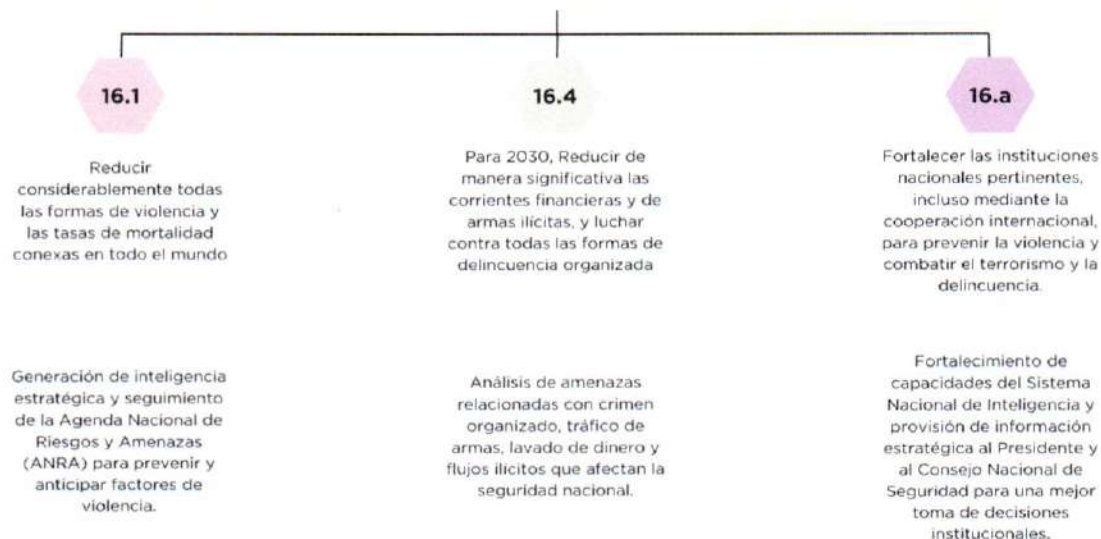
1.3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, alinea su misión y funciones con los principales marcos de planificación nacional e internacional, con el propósito de que su trabajo contribuya de manera coherente a los compromisos de país en materia de desarrollo y seguridad.

A nivel internacional, se fundamenta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), vinculándose al ODS 16, que busca promover sociedades pacíficas e inclusivas, garantizar el acceso a la justicia y fortalecer instituciones eficaces, responsables e inclusivas. La SIE aporta a este objetivo de la siguiente manera:

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Objetivo 16: 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



Aunque la contribución principal de la Secretaría se concentra en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, su trabajo también incide de manera transversal en otras prioridades que abonan al desarrollo sostenible de la nación.

En este sentido, la inteligencia apoya directamente aspectos como la salud mediante la detección temprana de epidemias y pandemias, así como su impacto en la seguridad sanitaria; fortalece el trabajo y el crecimiento económico al proporcionar información relevante para la toma de

decisiones en prevención del narcotráfico, lavado de dinero, la extorsión y otras distorsiones económicas. Así mismo contribuye a la industria, innovación, y la infraestructura para la protección de sistemas críticos y fronteras; a la reducción de desigualdades mediante el análisis de riesgos sociales, corrupción, democracia y exclusión; a las comunidades sostenibles con el manejo de riesgos territoriales y desastres naturales; a la acción por el clima evaluando escenarios de cambios climáticos y eventos extremos; y a las alianzas para lograr los objetivos a través de la cooperación internacional en materia de inteligencia y seguridad nacional.

1.3.2 Plan Nacional de Desarrollo Kat'un: Nuestra Guatemala 2032

La articulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE) con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, se fundamenta en el compromiso de orientar la gestión hacia las prioridades nacionales de largo plazo. Se detalla en la siguiente imagen la vinculación que se establece directamente con el Eje 5: "Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo", el cual define la ruta para consolidar una sociedad más segura, justa e

inclusiva. En este marco, la SIE alinea sus capacidades institucionales y la generación de productos de inteligencia estratégica para atender de forma efectiva las necesidades de seguridad de la población. Para el cumplimiento de estos objetivos, el análisis integral de las amenazas a la seguridad democrática se constituye en el cimiento técnico que permite al Estado ejercer su rol de garante de los derechos fundamentales y el desarrollo integral hacia el año 2032.

Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo:

Generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública, para poner al Estado en condiciones de conducir un proceso de desarrollo sostenible, con un enfoque de derechos en el marco de la gobernabilidad democrática.

EJE 5

PRIORIDAD 3

Seguridad y justicia con equidad, pertinencia de pueblos maya, xinka, garífuna, social, sexual y etaria

META 1

En 2032, la sociedad guatemalteca se desenvuelve en un contexto óptimo de seguridad y justicia.





1.3.3 Política General de Gobierno 2024-2028

La Política General de Gobierno 2024-2028 plantea la construcción de un nuevo contrato social orientado a consolidar un país plural, equitativo, próspero, democrático y en paz, donde todas las personas puedan desarrollarse con dignidad y acceder a mejores oportunidades. En este marco la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, está vinculada al Eje de Seguridad Democrática en un País para Vivir, en el cual se adquiere un papel fundamental al promover el respeto, la

protección y la garantía de los derechos humanos, así como la generación de condiciones que favorezcan el bienestar integral de la población en un entorno seguro, libre y democrático.

En este sentido y con las funciones establecidas en la normativa que le da vida a la SIE, se contribuye de manera específica a las siguientes líneas estratégicas del Eje de Seguridad Democrática en un País para Vivir:

- *"Impulsar acciones institucionales para la prevención de la violencia en todas sus formas, por medio de la prevención, persecución y sanción, según aplique en los casos de violencia de género sin discriminación ni estigmatización por su origen, diversidad sexual, religión, discapacidad, entre otros."*
- *"Fortalecer la coordinación interinstitucional del sector, con los gobiernos locales y el acercamiento con los demás sectores para trabajar juntos, prevenir y contrarrestar las actividades ilegales en beneficio de la población guatemalteca."*
- *"Garantizar el respeto, promoción y tutela de la seguridad, por medio de la creación de condiciones que le permita a la persona, su desarrollo personal, familiar y social, en paz, libertad y democracia, y el respeto a sus derechos humanos."*
- *"Garantizar la no agresión y criminalización de las organizaciones y/o liderazgos indígenas en la defensa de los recursos naturales y derechos colectivos."*

- *“Promover mecanismos para robustecer el marco institucional que permita un mayor nivel de funcionamiento y coordinación intersectorial en los asuntos de la seguridad democrática que garantice la vigilancia y protección de las fronteras marítimas, aéreas y terrestres, así como, las zonas fronterizas remotas y escasamente controladas para combatir los tráficos ilegales en todo el territorio nacional, reafirmando el respeto a las normas del derecho internacional y los compromisos internacionales que el Estado de Guatemala ha adquirido, restableciendo la credibilidad del país a nivel internacional.”*

- *“Implementar acciones preventivas y reactivas que busquen la erradicación de*

A través de análisis prospectivos de corto, mediano y largo plazo, la Secretaría identifica riesgos emergentes y comprende las dinámicas de actores internos y externos, aportando en la detección de oportunidades de mejora en los ámbitos social, económico y de seguridad. Asimismo, mediante evaluaciones integrales de los componentes de la Política Nacional de Seguridad, fortalece la capacidad de respuesta del Estado ante amenazas complejas y en constante evolución.

este tipo de delito, en coordinación con diferentes instituciones que permitan detectar y anticipar los hechos.”

- *“Promover acciones estratégicas como la presencia y el incremento de los servicios gubernamentales en las fronteras, incremento del control de trata en sus diferentes formas; establecer alternativas de control en los territorios, el manejo y control de los recursos naturales, y fortalecer la institucionalidad responsable de dirigir, coordinar e implementar las acciones para disminuir tales delitos.”*

De esta forma, el trabajo de la SIE va más allá de la generación de información, se convierte en un apoyo estratégico y concreto para fortalecer las acciones del Estado en temas de seguridad democrática, estabilidad institucional y el desarrollo sostenible en Guatemala, en cumplimiento con lo establecido en la PGG-2024-2028.

1.4 Incorporación de enfoques de planificación

1.4.1 Enfoque de Equidad

La equidad, como principio rector, orienta la gestión pública hacia la garantía de la igualdad sustantiva en el acceso a derechos, oportunidades y resultados, mediante el reconocimiento de las desigualdades estructurales y la implementación de medidas diferenciadas que permitan su reducción progresiva.

En este marco, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado –SIE–, aplica este

enfoque con el propósito de asegurar el acceso a oportunidades de manera justa, inclusiva y no discriminatoria para el desarrollo profesional, reconociendo las desigualdades existentes entre personas, grupos y territorios. La promoción de la equidad entre hombres y mujeres, entre pueblos indígenas y no indígenas, así como en otras dimensiones relevantes, constituye la base para la adopción de acciones diferenciadas orientadas a cerrar brechas de desigualdad, fortaleciendo el talento



humano y la institucionalidad al servicio de la nación.

Este enfoque se concreta en la adopción y aplicación del Código de Ética, así como en la implementación de políticas, reglamentos y protocolos institucionales orientados a

garantizar procesos transparentes y libres de sesgos en la gestión del talento humano. Asimismo, promueve la consolidación de una institución inclusiva y culturalmente pertinente, libre de estigmas y discriminación, basada en el respeto, legalidad y la responsabilidad institucional.

1.4.2 Enfoque de Derechos Humanos

El enfoque de derechos humanos orienta la gestión institucional hacia el respeto irrestricto de la dignidad, integridad, legalidad y bienestar de las personas, en coherencia con los principios del Estado de derecho y los compromisos internacionales asumidos por el Estado de Guatemala. Este enfoque reconoce que la legitimidad y efectividad de las funciones de inteligencia estratégica y contrainteligencia dependen del cumplimiento de estándares éticos y jurídicos que resguarden tanto al personal como a la institucionalidad democrática.

Este enfoque se integra en su funcionamiento interno a través de la adopción y aplicación del

Código de Ética, así como en la implementación de protocolos institucionales especializados, incluyendo aquellos orientados a la prevención del acoso laboral y sexual, junto con el establecimiento de mecanismos confidenciales y seguros de denuncia, contribuyendo a la consolidación de una institución confiable, íntegra y respetuosa de los derechos fundamentales. Lo anterior promueve condiciones laborales dignas y la protección integral de su personal, particularmente en el ejercicio de funciones e impulsando el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el respeto, la legalidad y la responsabilidad institucional.

1.4.3 Enfoque de Cambio Climático

El enfoque de cambio climático reconoce la incidencia directa e indirecta de los fenómenos climáticos y ambientales sobre la seguridad nacional, la estabilidad institucional y las condiciones de operación del Estado, incorporando su análisis en la planificación estratégica y la gestión institucional. En este sentido, considera los efectos de la variabilidad climática y de los eventos extremos, así como sus implicaciones en la infraestructura, el personal y la continuidad de las funciones

críticas, en la medida en que estos factores pueden incidir en la gobernabilidad democrática y en la capacidad de respuesta del Estado. En este contexto, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado –SIE–, integra este enfoque con el fin de fortalecer su capacidad de anticipación y respuesta con líneas de acción oportunas para garantizar la capacidad operativa de la institución por medio de normativas institucionales que garantizan el cumplimiento de sus funciones.

1.4.4 Enfoque de Gestión de Riesgo

La Secretaría adopta el enfoque de gestión de riesgo como un componente esencial de su

planificación institucional, orientado a la identificación, análisis, prevención y mitigación



de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus funciones, la seguridad de su personal y la continuidad de sus operaciones. Este enfoque promueve una visión anticipatoria que permite reducir vulnerabilidades y fortalecer la capacidad de respuesta frente a escenarios adversos, en coherencia con la naturaleza estratégica de la institución. Su aplicación se concreta en la elaboración y actualización de

mapas de riesgos institucionales, así como en la implementación de protocolos orientados al resguardo del personal. Estos incluyen procesos de capacitación y actualización permanente, el desarrollo de sistemas de monitoreo y alerta temprana, y la adopción de medidas que garanticen una respuesta oportuna y eficaz ante situaciones de riesgo.





Vinculación y Desarrollo de Modelos GpR

2.1 Vinculación a planes estratégicos sectoriales.

La vinculación del Plan Estratégico Institucional (PEI) con los instrumentos de planificación de nivel superior se realiza con el propósito de garantizar la coherencia entre la gestión institucional y las prioridades nacionales en materia de desarrollo, seguridad y gobernabilidad.

En el ámbito específico de la inteligencia estratégica, la vinculación se realiza de forma directa con los principales instrumentos rectores del sector seguridad, particularmente la Política Nacional de Seguridad, Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, Agenda Estratégica de Seguridad, Plan Estratégico de Seguridad 2025-2035 y Plan Nacional de Inteligencia. Estos instrumentos orientan el accionar institucional y permiten alinear la misión, visión y resultados de la SIE con las prioridades nacionales. En este marco, la institución contribuye de manera directa al fortalecimiento de la seguridad de la Nación, principalmente a través de la producción de inteligencia estratégica y la coordinación

efectiva del Sistema Nacional de Inteligencia (SNI).

Asimismo, esta vinculación se complementa con otros instrumentos estratégicos como la Política General de Gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, las Metas Estratégicas de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (especialmente el ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas), asegurando una articulación integral con los lineamientos de Política, Planificación y presupuesto, coordinados por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–.

De esta manera, la SIE mantiene una alineación clara y coherente con las prioridades del país, en estricto apego a su mandato legal establecido en la Ley del Organismo Ejecutivo y la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad.

2.2 Desarrollo de modelos de GpR

La SIE desarrolla un modelo de Gestión por Resultados (GpR), que transforma recursos en beneficios para el Estado, tomando como base los lineamientos metodológicos establecidos en las guías emitidas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), especialmente la Guía para la formulación del PEI 2024 y la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados.

Este proceso parte del análisis estructurado en el árbol de problemas de la institución, lo que permite identificar el problema central, sus causas y efectos, así como la población objetivo. A partir de este análisis, se construye una lógica de intervención clara que se traduce

en la definición de objetivos y resultados institucionales.

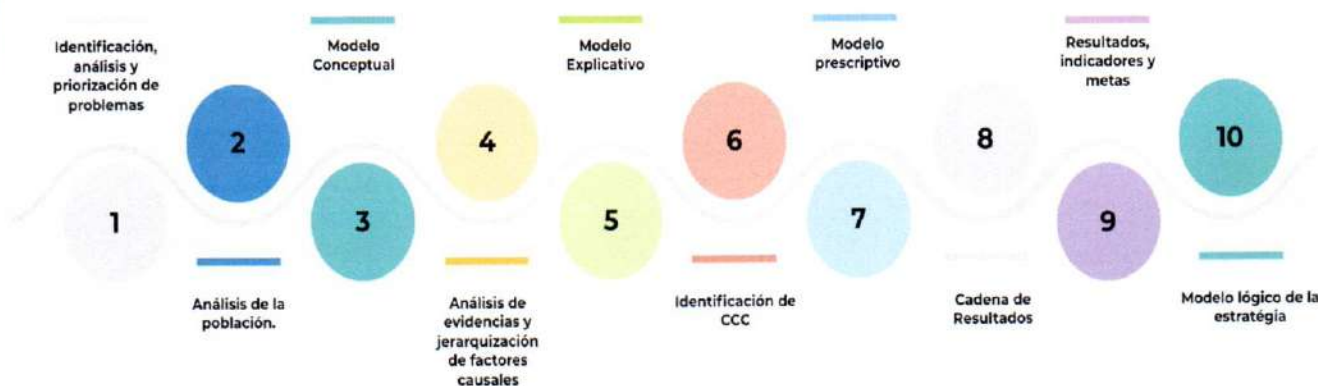
En la SIE, la GpR se incorpora en filosofía de gestión como herramienta práctica de planificación operativa. Esto significa que todo el proceso desde la identificación de los problemas prioritarios hasta la definición de metas e indicadores, está estructurado bajo esta lógica. De esta manera, cada acción institucional contribuye de forma directa a la prevención de riesgos y amenazas a la seguridad de la Nación y al fortalecimiento de la asesoría que se brinda al más alto nivel.



Seguidamente, se estructura la cadena de resultados, estableciendo la relación entre, resultados, actividades, productos, subproductos, e insumos. Esta herramienta permite ordenar la planificación institucional y asegurar que cada intervención contribuya de manera directa al logro de los resultados planteados, así como la formulación de indicadores y metas que permitirán dar seguimiento al desempeño institucional durante los próximos diez años.

En conjunto, este enfoque permite fortalecer la relación entre la planificación estratégica y la gestión institucional mediante el Plan Operativo Anual y el Plan Operativo Multianual, asegurando que los recursos y esfuerzos se orienten de manera clara, coherente y efectiva generando impacto sostenible en materia de seguridad y gobernabilidad.

Diagrama 1: 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.

2.2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática

Con base a la información proporcionada por los órganos sustantivos de esta Secretaría, se detectó que, una de las mayores limitantes es no contar con acceso fluido a información interinstitucional oportuna, veraz y de alto valor, repercutiendo negativamente en el proceso de la generación de productos de inteligencia, ya que es el insumo crítico para la toma de decisiones de alto nivel.

En la siguiente tabla se desglosan los factores que impiden la generación de inteligencia estratégica oportuna, analizando cómo esta carencia de insumos informativos repercute directamente en la gestión de riesgos y amenazas que vulneran la seguridad de la nación.

Tabla 3: Identificación, análisis y priorización de problemas

Institución	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Sector	Político-Institucional (Seguridad)
Problema priorizado	Limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia estratégica, para la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que atentan a la seguridad nacional.
Causas en las que le compete trabajar	• Mecanismos interinstitucionales en el intercambio coordinado y efectivo de información para la producción de inteligencia. • Desarrollar plataformas de intercambio de información entre el Sistema Nacional de Inteligencia. • Promover la confianza y articulación interinstitucional en el manejo de información confidencial. • Proponer reformas y lineamientos para facilitar el acceso a la información.



2.2.2 Análisis de la población

Según lo establecido en el Decreto Número 18-2008; Artículo 27 de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, tiene la responsabilidad de asesorar y proporcionar inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia al Presidente de la República y al

Consejo Nacional de Seguridad, quienes emplean esta información como herramienta clave para acciones estratégicas que fortalecen la seguridad de la Nación. Con este fundamento se realiza el análisis de la población, a la cual van dirigidos los esfuerzos de la planificación estratégica y operativa.

Tabla 4: Análisis de la población

Problema central		Limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia estratégica, para la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que atentan a la seguridad nacional.
*Causa		Debilidad en los mecanismos formales de coordinación e intercambio de información entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia.
**Población universo		Población guatemalteca.
**Población objetivo		Sistema Nacional de Inteligencia
**Población elegible		Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.
***Sexo	Hombres	9,007,032
	Mujeres	9,305,341
Rango de edad		0 - 89 y más
Ubicación geográfica de la población elegible	Urbana	*
	Rural	*
Territorialización	Departament o	Nacional
	Municipio	Nacional
Pueblo al que pertenece la población		Nacional
Comunidad Lingüística		Español, Xinca, Maya y Garífuna

Fuente Instituto Nacional de Estadística: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050

Diagrama 2: Población universo, objetivo y elegible





2.2.3 Modelo conceptual

La inteligencia de Estado que produce el SNI es, ante todo una herramienta al servicio de la nación. Su función principal es brindar información confiable, oportuna y útil, que permita anticiparse a los fenómenos emergentes, detectar las amenazas y actuar mediante la gestión integral de riesgos para proteger la estabilidad del territorio, la soberanía y la seguridad de la población.

Con el firme compromiso de elevar continuamente la eficiencia y eficacia en la producción de inteligencia, la Secretaría prioriza el análisis de la problemática que limita esta función. Para ello, examina de manera

sistemática las causas directas e indirectas que la generan. En este contexto, el modelo conceptual de la Secretaría adopta un enfoque de Gestión por Resultados (GpR), utilizando el árbol de problemas como una herramienta práctica de análisis; a través de esta metodología, se identifica de manera ordenada el problema central, así como sus causas y efectos, lo que facilita comprender la situación de forma clara y estructurada. Esto, a su vez, permite definir estrategias, objetivos e indicadores coherentes, alineados con la normativa vigente, la Política Nacional de Seguridad y los instrumentos del Sistema Nacional de Inteligencia.



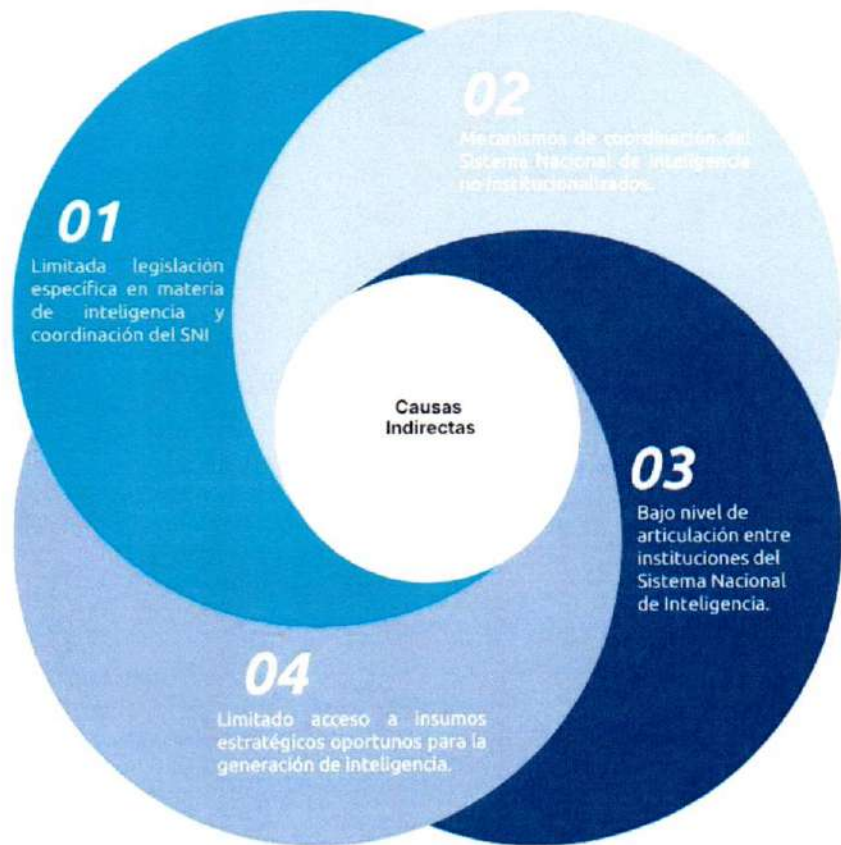
Diagrama 3: Modelo Conceptual (árbol de problemas)

Problema Central:

Limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia estratégica para la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que atentan a la seguridad nacional.

Causa Directa:

Debilidad en los mecanismos formales de coordinación e intercambio de información entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia.



2.2.4 Análisis de evidencias y jerarquización de factores causales

2.2.4.1 Análisis de evidencias

El análisis de evidencia se sustenta en la recopilación, revisión crítica y validación de fuentes documentales relevantes, con el propósito de garantizar que la identificación del problema y sus factores causales se base en información objetiva, verificable y técnicamente respaldada.

En ese sentido, la evidencia recopilada presenta consistencia y complementariedad, al integrar documentos de carácter histórico, institucional, académico y especializado, tanto

a nivel nacional como internacional. Esta diversidad de fuentes fortalece la confiabilidad del análisis, al permitir la triangulación de información y la identificación de patrones comunes.

Los documentos analizados evidencian que las limitaciones en la coordinación interinstitucional, así como en los mecanismos de intercambio y gestión de la información, constituyen problemáticas estructurales persistentes. Estas debilidades han incidido en

la fragmentación del sistema y en la limitada articulación entre actores, afectando directamente la capacidad de generar inteligencia estratégica oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

Por su parte, la evidencia proveniente de estudios académicos y literatura especializada, refuerza estos hallazgos al señalar que la efectividad de la inteligencia estratégica depende de la adecuada gestión del ciclo de inteligencia. En particular, se identifican

brechas en la calidad, validación, análisis e integración de la información, así como en la aplicación de metodologías estandarizadas.

En consecuencia, la evidencia analizada proporciona una base técnica sólida para la jerarquización de factores causales, asegurando que las intervenciones propuestas en el presente Plan, respondan a problemáticas reales, priorizadas y debidamente fundamentadas.

2.2.4.2 Análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con el firme compromiso de cumplir con los lineamientos establecidos por SEGEPLAN, realizó la recopilación de información relevante que fundamenta la problemática central y sus factores causales, mediante la consolidación de información de los órganos sustantivos de esta Secretaría, así

como, documentos nacionales e internacionales.

Por consiguiente, se desglosan las evidencias de las fuentes consultadas que respaldan el análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa:

Tabla 5: Análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa

Problema principal:		Limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia estratégica, para la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que atentan a la seguridad nacional.	
Causa directa	Análisis sobre magnitud	Análisis sobre Fuerza Explicativa	Clasificación de la evidencia consultada
Debilidad en los mecanismos formales de coordinación e intercambio de información entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia	Las limitaciones en la coordinación interinstitucional y el manejo de la información han sido desafíos estructurales persistentes dentro del sistema de inteligencia en Guatemala, lo que evidencia una problemática histórica que afecta su funcionamiento (Hernández, Camino rocoso: Avances y desafíos de la reforma de inteligencia en Guatemala, 2005).	La generación de inteligencia estratégica depende de la coordinación interinstitucional, el intercambio oportuno de información y el funcionamiento articulado del Sistema Nacional de Seguridad, lo cual incide directamente en la toma de decisiones estratégicas (Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, Libro Blanco de Seguridad, 2015).	Documento internacional y documento institucional nacional



Causa directa	Análisis sobre magnitud	Análisis sobre Fuerza Explicativa	Clasificación de la evidencia consultada
Limitada legislación específica en materia de inteligencia y coordinación del SNI	Las limitaciones actuales en el flujo de información tienen un origen estructural, derivado de la construcción inicial incompleta del sistema de inteligencia (Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil, Fundamentos del Sistema de Inteligencia, 2000).	La ausencia de un marco normativo robusto limita la coordinación efectiva entre actores, afectando la integración de la información y la generación de inteligencia útil (Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil, Fundamentos del Sistema de Inteligencia, 2000).	Documento técnico nacional / opinión de expertos
Mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia no Institucionalizados.	La inteligencia estratégica requiere sistemas integrados de información y la articulación entre recolección, análisis y difusión, lo que evidencia la necesidad de protocolos claros y estandarizados (FLACSO y SENAIN, Inteligencia estratégica y prospectiva, 2011).	La fragmentación institucional y la falta de estandarización en los procesos afectan directamente la calidad y oportunidad de la inteligencia producida (Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad, Revista Seguridad y Estrategia, 2021–2023).	Documento académico internacional y revista especializada nacional
Bajo nivel de articulación entre instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia	Se evidencian brechas en los sistemas de inteligencia en América Latina relacionadas con la calidad de la información y la distancia entre producción y toma de decisiones (FLACSO, Revista URVIO: Inteligencia y seguridad, 2019).	La falta de articulación institucional limita el intercambio de información, lo que incide directamente en la fragmentación del conocimiento y en la debilidad del sistema de inteligencia (FLACSO, Revista URVIO: Inteligencia y seguridad, 2019).	Revista especializada internacional
Limitado acceso a insumos estratégicos oportunos para la generación de inteligencia	La disponibilidad, calidad y flujo oportuno de la información son condiciones esenciales para la producción de inteligencia estratégica (LISA Institute, Lecturas básicas de inteligencia, s.f.).	La efectividad de la inteligencia depende de la calidad, oportunidad y circulación de la información, así como de la capacidad de transformarla en conocimiento útil para la toma de decisiones (Ministerio de Defensa de Argentina, Inteligencia estratégica latinoamericana, 2015).	Documentos académicos y libros especializados internacionales

2.2.4.3 Jerarquización de factores causales

La jerarquización de factores causales es una herramienta metodológica utilizada en los procesos de planificación estratégica para ordenar y priorizar las causas que originan un problema, en función de su nivel de incidencia, sustento técnico y capacidad explicativa. En el marco de la Gestión por Resultados (GpR) esta herramienta permite pasar de un análisis descriptivo, a una toma de decisiones fundamentada, orientando los esfuerzos institucionales hacia aquellos factores que tienen mayor impacto en la problemática identificada.

Su principal utilidad radica en que facilita la identificación de las causas más relevantes que

deben ser intervenidas, optimizando el uso de los recursos disponibles y asegurando que las acciones estratégicas se dirijan a resolver los aspectos estructurales del problema, y no únicamente sus manifestaciones superficiales. De esta manera, contribuye a mejorar la efectividad de la planificación, la coherencia de las intervenciones y el logro de resultados sostenibles.

El proceso de jerarquización se realiza mediante la valoración de cada factor causal a partir de tres criterios fundamentales: la magnitud, que mide el nivel de incidencia del problema en el contexto; la evidencia, que determina el grado de respaldo técnico y documental de la relación



causal; y la fuerza explicativa, que establece qué tan directamente el factor contribuye a explicar el problema. Estos criterios se ponderan a través de una fórmula establecida, que permite

obtener un valor cuantitativo para cada causa y, con base en ello, ordenarlas de mayor a menor relevancia.

Tabla 6: Valores de la magnitud, evidencia y fuerza explicativa en la escala de valoración cualitativa o escala de Likert

La magnitud puede valorarse por: a) la «cantidad» de causa presente en el país o, en caso de no tener información nacional, en países similares; b) su frecuencia Evidencia de la relación causal entre una causa y la del nivel superior a la que contribuye. de presentación o c) por ambas.	Evidencia de la relación causal entre una causa y la del nivel superior a la que contribuye.	La fuerza explicativa mide la cantidad de cambio que una causa indirecta genera sobre una directa o una causa directa sobre el problema.
5: Muy Alta	5: La relación causa – efecto es irrefutable. Existe evidencia científica de la relación causa - efecto basado en metaanálisis o en un número suficiente de estudios experimentales realizados en contextos y condiciones directamente aplicables al país, población o territorio de estudio.	5: Siempre produce cambios importantes en la causa de nivel superior.
4: Alta	4: Existe evidencia científica de la relación causa – efecto basado en metaanálisis o en un 4: Alta 4: número suficiente de estudios experimentales, realizados en contextos y condiciones distintos del país, población o territorio de estudio. Se cuenta con estudios de cohortes realizados en contextos aplicables al país.	4: Con frecuencia produce cambios importantes en la causa de nivel superior.
3: Moderada	3: Existen estadísticas y/o estudios observacionales de casos y controles, nacionales o aplicables al país, población o territorio de estudio, que sugieren que hay relación causa – efecto.	3: Con frecuencia produce cambios moderados en la causa de nivel superior.
2: Baja	2: Existen estadísticas y/o estudios observacionales realizados en contextos distintos al del país, población o territorio de estudio, que sugieren que hay relación causa – efecto.	2: raramente produce cambios importantes en la causa de nivel superior.
1: Muy baja	1: Hay opiniones de expertos que afirman que existe una relación causa – efecto.	1: Produce cambios leves en la causa de nivel superior.
0: Sin evidencia	0: No se dispone de evidencia.	0: No produce cambios en la causa de nivel superior.

Fuente: Elaboración SEGEPLAN, 2020.

Una vez asignadas las puntuaciones a todas las causas, tanto directas como indirectas en sus diferentes niveles, se aplica un procedimiento aritmético, que permite cuantificar su relevancia relativa. Este cálculo integra la

relación entre las causas directas y las indirectas, generando un valor consolidado para cada una.



A partir de estos resultados, se ordenan jerárquicamente las causas finales de la red, identificando las de mayor incidencia en el problema. Estas constituyen los puntos críticos de intervención, ya que sobre ellas se orientarán los productos y acciones estratégicas, y será en

estas donde se medirá el impacto de las intervenciones.

La fórmula básica para la jerarquización de factores causales es la multiplicación de la magnitud por la suma de la evidencia y la fuerza explicativa:

$$FJC = MC * (EC + FC)$$

Donde:

FJC= Factor de jerarquización de la causa

MC= Magnitud de la causa

EC= Evidencia de la causa

FC= Fuerza explicativa de la causa

Tabla 7: Análisis de jerarquización de las causas del problema, por magnitud, evidencia y fuerza explicativa

Problema o condición de desarrollo	Factores directos	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
		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) (MC) Magnitud Ponderada (a * d)	h) (EC) Evidencia Ponderada (b * e)	i) (FC) Fuerza Explicativa Ponderada (c * f)		
Limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia estratégica, para la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que atentan a la seguridad nacional.	Debilidad en los mecanismos formales de coordinación e intercambio de información entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia.	4	4	4	Limitada legislación específica en materia de inteligencia y coordinación del SNI	4	3	3	16	12	12	384	4
					Mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia no Institucionalizados.	4	4	3	16	16	12	448	3
					Bajo nivel de articulación entre instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia.	5	4	4	20	16	16	640	1
					Limitado acceso a insumos estratégicos oportunos para la generación de inteligencia.	4	3	4	16	12	16	448	2

 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.

2.2.5 Modelo Explicativo

Mediante el modelo explicativo se tiene como propósito establecer la relación lógica y causal entre el problema central, sus causas directas e indirectas, así como sus efectos, permitiendo comprender de manera integral la dinámica del fenómeno analizado.

En ese sentido, el problema priorizado por la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, es la limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia estratégica, para la prevención de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que atentan a la seguridad nacional. La evidencia revisada señala que, desde los procesos iniciales de conformación del sistema, persisten debilidades estructurales en la articulación institucional, lo que ha limitado su consolidación efectiva (Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil, 2000; Hernández, 2005).

El análisis causal permite identificar como causa directa principal la debilidad en los mecanismos formales de coordinación e intercambio de información entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia. De acuerdo con el Libro Blanco de Seguridad (Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, 2015), la generación de inteligencia estratégica depende de manera determinante de la articulación funcional del sistema y del intercambio oportuno de información, señalando que la desarticulación institucional constituye uno de los principales factores que reducen la efectividad del Sistema Nacional de Seguridad. Asimismo, estudios regionales evidencian que las limitaciones en los sistemas de inteligencia en América Latina están asociadas a problemas de coordinación y flujo de información (FLACSO, 2019).

Esta debilidad se manifiesta en la limitada articulación interinstitucional, la inexistencia o insuficiencia de plataformas tecnológicas

integradas y la falta de lineamientos claros que regulen el acceso y uso de la información. En este sentido, Saavedra (s.f.) destaca que, en contextos actuales caracterizados por la sobrecarga informativa, los sistemas que no cuentan con plataformas interoperables presentan mayores dificultades para procesar información relevante de manera oportuna, lo que impacta directamente en la capacidad de respuesta institucional.

A su vez, esta causa directa está determinada por un conjunto de factores indirectos o estructurales, entre los que destacan:

- *La insuficiente confianza interinstitucional en el manejo de información confidencial, la cual, según la literatura especializada, constituye una de las principales barreras para el intercambio efectivo de información estratégica (FLACSO, 2019);*
- *La limitada estandarización de procesos y protocolos para el intercambio de información, considerando que los sistemas de inteligencia que carecen de metodologías unificadas presentan mayores niveles de fragmentación y duplicidad de esfuerzos (FLACSO y SENAIN, 2011);*
- *Los vacíos normativos o necesidad de actualización de lineamientos que faciliten la coordinación del SNI y el acceso a la información, situación identificada desde los diagnósticos iniciales del sistema, los cuales evidencian que su construcción institucional no logró consolidar plenamente los mecanismos de articulación requeridos (Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil, 2000);*



- *El rezago en el desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que permitan la interoperabilidad entre instituciones, limitando el acceso a insumos estratégicos oportunos, considerando que la efectividad de la inteligencia depende en gran medida de la capacidad de procesar grandes volúmenes de información en tiempo real (Saavedra, s.f.; Ministerio de Defensa de Argentina, 2015).*

Como consecuencia de esta problemática, se generan efectos directos tales como la producción de inteligencia estratégica tardía, fragmentada o incompleta. De acuerdo con Kent (1951), la inteligencia basada en información incompleta o no validada incrementa el riesgo de errores en la toma de decisiones, reduciendo significativamente la calidad y confiabilidad de los productos generados. Asimismo, estudios recientes indican que las deficiencias en la calidad y oportunidad de la información inciden directamente en la brecha entre la producción de inteligencia y su uso efectivo en los procesos de toma de decisiones (FLACSO, 2019).

A su vez, esta situación deriva en efectos de mayor alcance, entre los que destacan la

limitada capacidad del Estado para anticiparse y actuar de manera preventiva ante fenómenos emergentes, el incremento de la vulnerabilidad frente a amenazas y riesgos, y la consecuente afectación a la seguridad nacional. En este sentido, el Libro Blanco de Seguridad (2015) establece que la falta de inteligencia oportuna reduce la capacidad del Estado para gestionar riesgos de manera anticipada, lo que incrementa la exposición a amenazas complejas.

En síntesis, el presente modelo explicativo evidencia una relación causal clara entre las debilidades en la gestión e intercambio de información y la limitada efectividad de la inteligencia estratégica. La evidencia revisada demuestra que estas brechas no son aisladas, sino estructurales y persistentes, lo que justifica la necesidad de implementar intervenciones orientadas al fortalecimiento de la coordinación y colaboración interinstitucional, la modernización tecnológica, la generación de confianza y la actualización de los marcos normativos, como condiciones esenciales para mejorar la capacidad del Estado en la prevención y mitigación de riesgos a la seguridad nacional.

2.2.6 Identificación de caminos causales críticos (CCC)

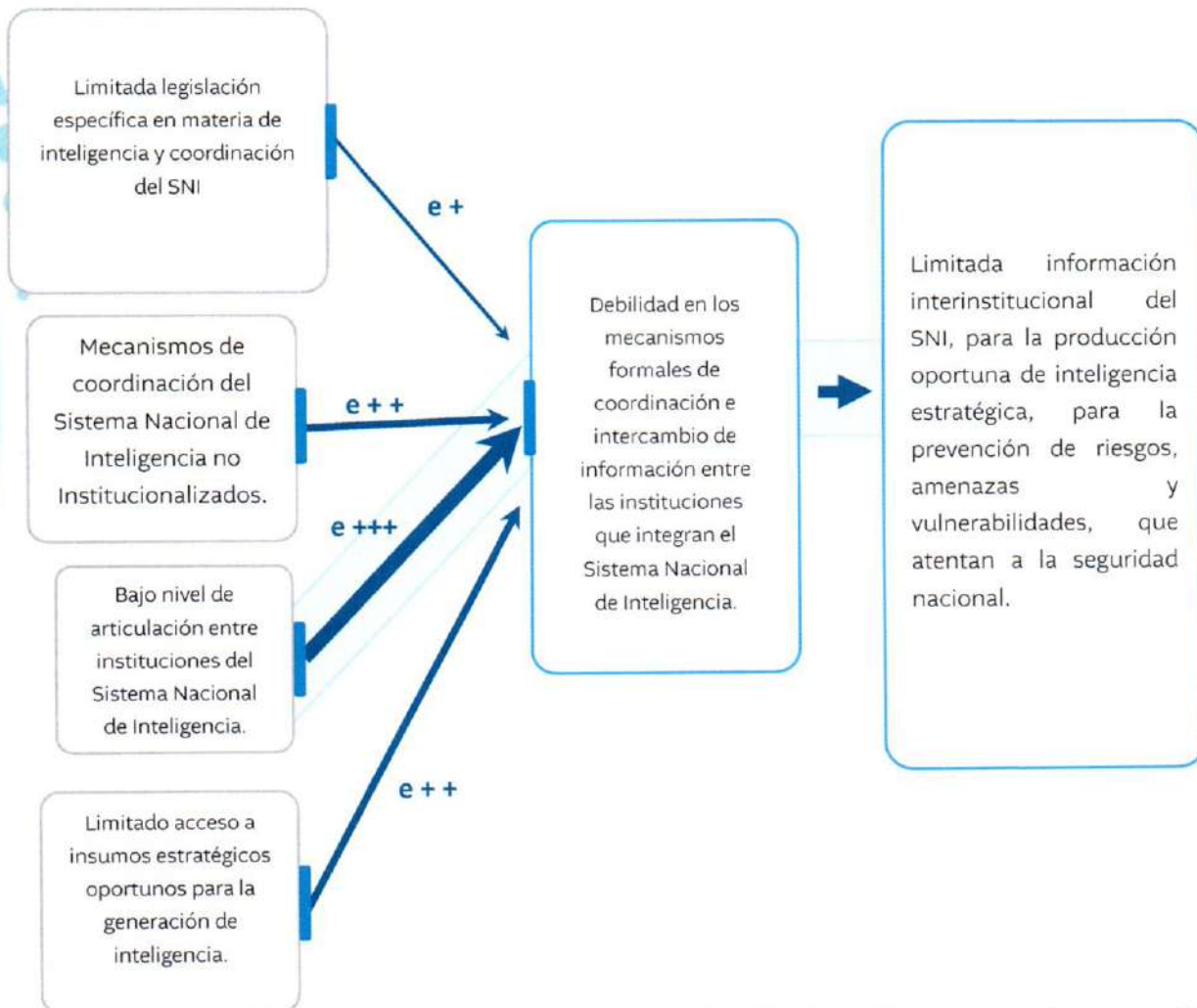
Para su determinación, primero se valoraron y jerarquizaron las causas utilizando los criterios de magnitud, evidencia y fuerza explicativa, obteniendo un puntaje cuantitativo (FJC) para cada causa indirecta. Posteriormente, se seleccionaron aquellas causas con mayor puntuación, ya que son las que tienen mayor incidencia en la generación del problema. A partir de estas, se reconstruye la ruta causal completa, es decir, el encadenamiento lógico que va desde la causa indirecta priorizada,

pasando por la causa directa, hasta llegar al problema central.

Estos caminos representan las secuencias de causa-efecto con mayor peso explicativo, en las cuales convergen los factores indirectos de mayor incidencia sobre la causa directa y, en consecuencia, sobre la limitada información interinstitucional del SNI, para la producción oportuna de inteligencia, el cual, es el problema central.



Diagrama 4: Caminos causales del modelo explicativo



Los caminos causales críticos identificados evidencian que el problema central se origina principalmente en el bajo nivel de articulación entre instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia, siendo el punto de mayor incidencia.

En este sentido, las intervenciones estratégicas priorizan la atención de este camino, ya que su

abordaje permitirá generar efectos positivos en cadena sobre el resto de factores, contribuyendo de manera efectiva a mejorar la producción de inteligencia estratégica y, en consecuencia, la capacidad del Estado para la toma de decisiones en materia de seguridad nacional.

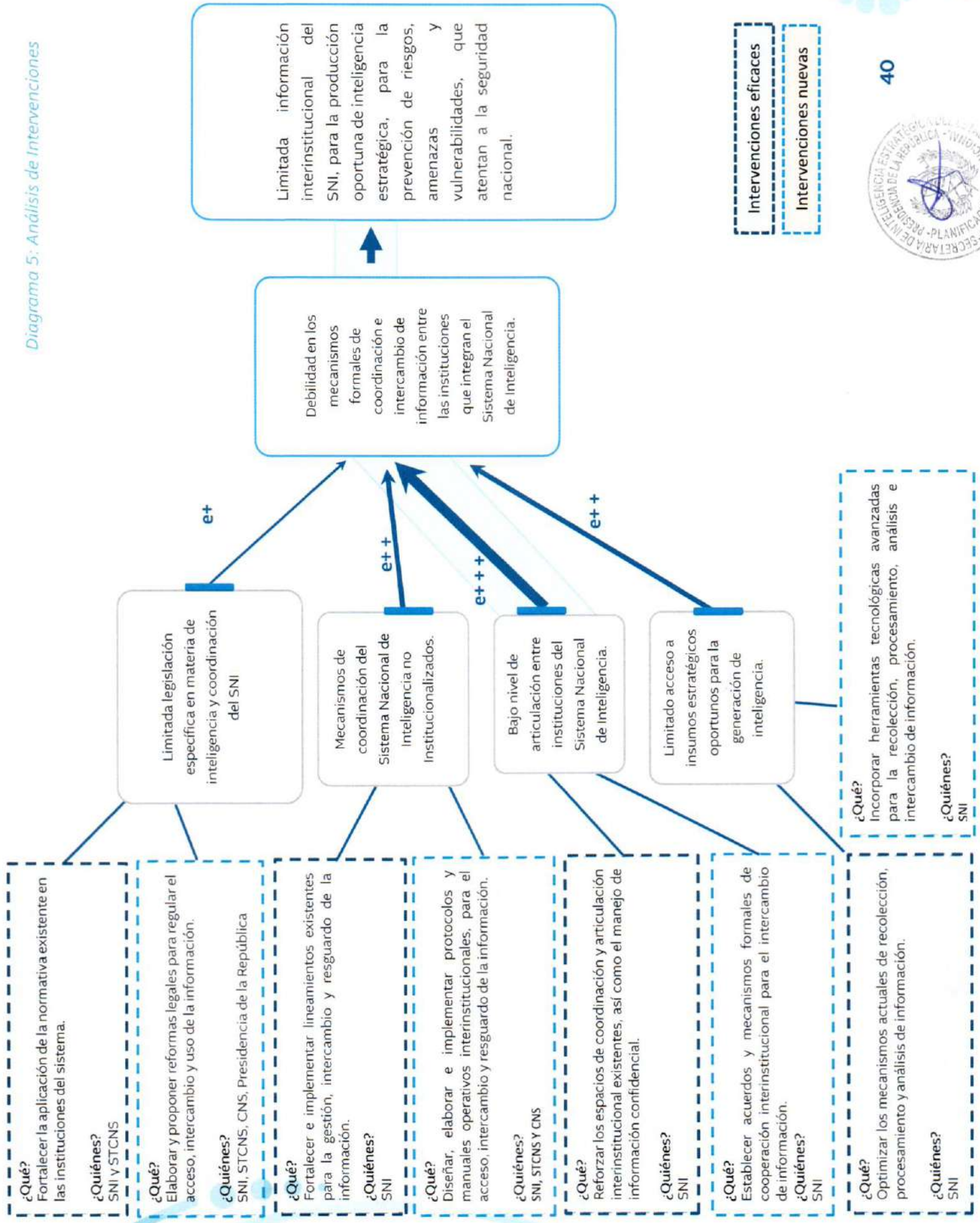
2.2.7 Modelo prescriptivo

El modelo prescriptivo tiene como finalidad establecer una ruta de acción clara, coherente y técnicamente sustentada, que permita revertir la situación identificada mediante intervenciones dirigidas a las causas estructurales. En este sentido, se prioriza la atención de aquellos factores vinculados a las debilidades en la coordinación interinstitucional, la gestión e intercambio de información, los vacíos normativos y las limitaciones a insumos estratégicos, por ser determinantes en la producción oportuna de inteligencia estratégica.

A partir del análisis integral desarrollado, que incluye la identificación del problema, el análisis de evidencia, la construcción del modelo explicativo y la jerarquización de factores causales, se formula el modelo prescriptivo como la fase orientada a definir las acciones estratégicas, que permitirán revertir la problemática definida. Este modelo se sustenta en la comprensión de las causas estructurales y en la priorización de aquellas que presentan mayor incidencia, asegurando una intervención focalizada y efectiva.



Diagrama 5: Análisis de Intervenciones



2.2.8 Cadena de resultados

La cadena de resultados se formula en tres lapsos de tiempo, las cuales se definen a lo largo de los diez años planificados en el presente PEI, con el propósito de determinar una medición 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.

Asimismo, se presenta el "Resultado Intermedio", éste tiene una duración de mediano plazo correspondiente a cinco años a partir del año inicial del presente plan, este responde al avance obtenido de las intervenciones planificadas e implementadas en el Plan Operativo Multianual -POM-; adicional se presenta como tercer tiempo el "Resultado Final" que refleja la meta por cumplir en un periodo establecido de diez años, culminando así la vigencia del Plan Estratégico Institucional.

Cadena de Resultados



2.2.9 Resultados, indicadores y metas

El establecimiento de resultados, indicadores y metas constituye un componente fundamental del proceso de planificación estratégica institucional, en el marco de la Gestión por Resultados (GpR), ya que permite traducir las intervenciones definidas en el modelo prescriptivo en logros concretos, medibles y verificables.

En este sentido, los resultados se estructuran en niveles de corto, mediano y largo plazo, orientados a generar cambios progresivos en la problemática identificada, mientras que el indicador permite medir el grado de avance y cumplimiento de dichos resultados, mediante variables objetivas que facilitan el seguimiento y la evaluación.



2.2.9.1 Ficha de indicador Resultado Inmediato

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Nombre del Indicador (1)	Entrega de productos de información estratégica oportuna, que cumplen con el ciclo de inteligencia.
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional
Eje estratégico de la Política General de Gobierno asociada (3)	E7_Seguridad_Democrática_en_un_País_para_Vivir
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (4)	Impulsar acciones institucionales para la prevención de la violencia en todas sus formas, por medio de la prevención, persecución y sanción, según aplique en los casos de violencia de género sin discriminación ni estigmatización por su origen, diversidad sexual, religión, discapacidad, entre otros.
Política Pública Asociada (5)	Política Nacional de Seguridad
Descripción del Indicador (6)	Mide la cantidad de documentos que cumplen con el ciclo de inteligencia, en relación a la ejecución del 100% de metas físicas programadas durante el ejercicio fiscal correspondiente.
Interpretación (7)	Un valor más alto del indicador refleja un mejor desempeño institucional en la generación de información estratégica oportuna y de calidad. Un valor bajo evidencia debilidades en el cumplimiento del ciclo de inteligencia o en la oportuna entrega de los productos.
Fórmula de cálculo (8)	Porcentaje= (Número de productos de información estratégica oportuna que cumplen con el ciclo de inteligencia / Total de productos de información estratégica programados) x 100

Ámbito geográfico (9)	
X	Nacional
	Regional
	Departamental
	Municipio

Frecuencia de la medición (10)	
	Mensual
	Cuatrimstral
	Semestral
X	Anual

Tendencia del Indicador	2027		2028		2029		2030		2031		2032		2033		2034		2035	
Años	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%

Línea base	
Año (13)	Meta en datos absolutos (14)
2026	1395

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (15)	Subsecretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Unidad Responsable (16)	Órganos Sustantivos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Metodología de Recopilación (17)	Entrega mensual de la ejecución de metas físicas sobre la generación de informes de inteligencia, correspondientes a los Órganos Sustantivos responsables.



2.2.9.2 Ficha de indicador Resultado Intermedio

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Nombre del Indicador (1)	Entrega de productos de información estratégica oportuna, que cumplen con el ciclo de inteligencia.
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional
Eje estratégico de la Política General de Gobierno asociada (3)	E7_Seguridad_Democrática_en_un_País_para_Vivir
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (4)	Impulsar acciones institucionales para la prevención de la violencia en todas sus formas, por medio de la prevención, persecución y sanción, según aplique en los casos de violencia de género sin discriminación ni estigmatización por su origen, diversidad sexual, religión, discapacidad, entre otros.
Política Pública Asociada (5)	Política Nacional de Seguridad
Descripción del Indicador (6)	Mide la cantidad de documentos que cumplen con el ciclo de inteligencia, en relación a la ejecución del 100% de metas físicas programadas durante el ejercicio fiscal correspondiente.
Interpretación (7)	Un valor más alto del indicador refleja un mejor desempeño institucional en la generación de información estratégica oportuna y de calidad. Un valor bajo evidencia debilidades en el cumplimiento del ciclo de inteligencia o en la oportuna entrega de los productos.
Fórmula de cálculo (8)	Porcentaje=(Número de productos de información estratégica oportuna que cumplen con el ciclo de inteligencia / Total de productos de información estratégica programados)*100

Ámbito geográfico (9)		Frecuencia de la medición (10)	
X	Nacional		Mensual
	Regional		Cuatrimstral
	Departamental		Semestral
	Municipio	X	Anual

Tendencia del Indicador	2027		2028		2029		2030		2031		2032		2033		2034		2035	
Años	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%

Línea base	
Año (13)	Meta en datos absolutos (14)
2026	1395

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (15)	Subsecretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Unidad Responsable (16)	Órganos Sustantivos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Metodología de Recopilación (17)	Entrega mensual de la ejecución de metas físicas sobre la generación de informes de inteligencia, correspondientes a los Órganos Sustantivos responsables.



2.2.9.3 Ficha de indicador Resultado Final

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Nombre del Indicador (1)	Entrega de productos de información estratégica oportuna, que cumplen con el ciclo de inteligencia.
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional
Eje estratégico de la Política General de Gobierno asociada (3)	Final
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (4)	E7_Seguridad_Democrática_en_un_Pais_para_Vivir
Política Pública Asociada (5)	Impulsar acciones institucionales para la prevención de la violencia en todas sus formas, por medio de la prevención, persecución y sanción, según aplique en los casos de violencia de género sin discriminación ni estigmatización por su origen, diversidad sexual, religión, discapacidad, entre otros.
Descripción del Indicador (6)	Política Nacional de Seguridad
Interpretación (7)	Mide la cantidad de documentos que cumplen con el ciclo de inteligencia, en relación a la ejecución del 100% de metas físicas programadas durante el ejercicio fiscal correspondiente.
Fórmula de cálculo (8)	Un valor más alto del indicador refleja un mejor desempeño institucional en la generación de información estratégica oportuna y de calidad. Un valor bajo evidencia debilidades en el cumplimiento del ciclo de inteligencia o en la oportuna entrega de los productos.
	Porcentaje=(Número de productos de información estratégica oportuna que cumplen con el ciclo de inteligencia / Total de productos de información estratégica programados)*100

Ámbito geográfico (9)	
X	Nacional
	Regional
	Departamental
	Municipio

Frecuencia de la medición (10)	
	Mensual
	Cuatrimestral
	Semestral
X	Anual

Tendencia del Indicador	2027		2028		2029		2030		2031		2032		2033		2034		2035	
Años	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%	1395	5%

Línea base	
Año (13)	Meta en datos absolutos (14)
2026	1395

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (15)	Subsecretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Unidad Responsable (16)	Órganos Sustantivos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Metodología de Recopilación (17)	Entrega mensual de la ejecución de metas físicas sobre la generación de informes de inteligencia, correspondientes a los Órganos Sustantivos responsables.

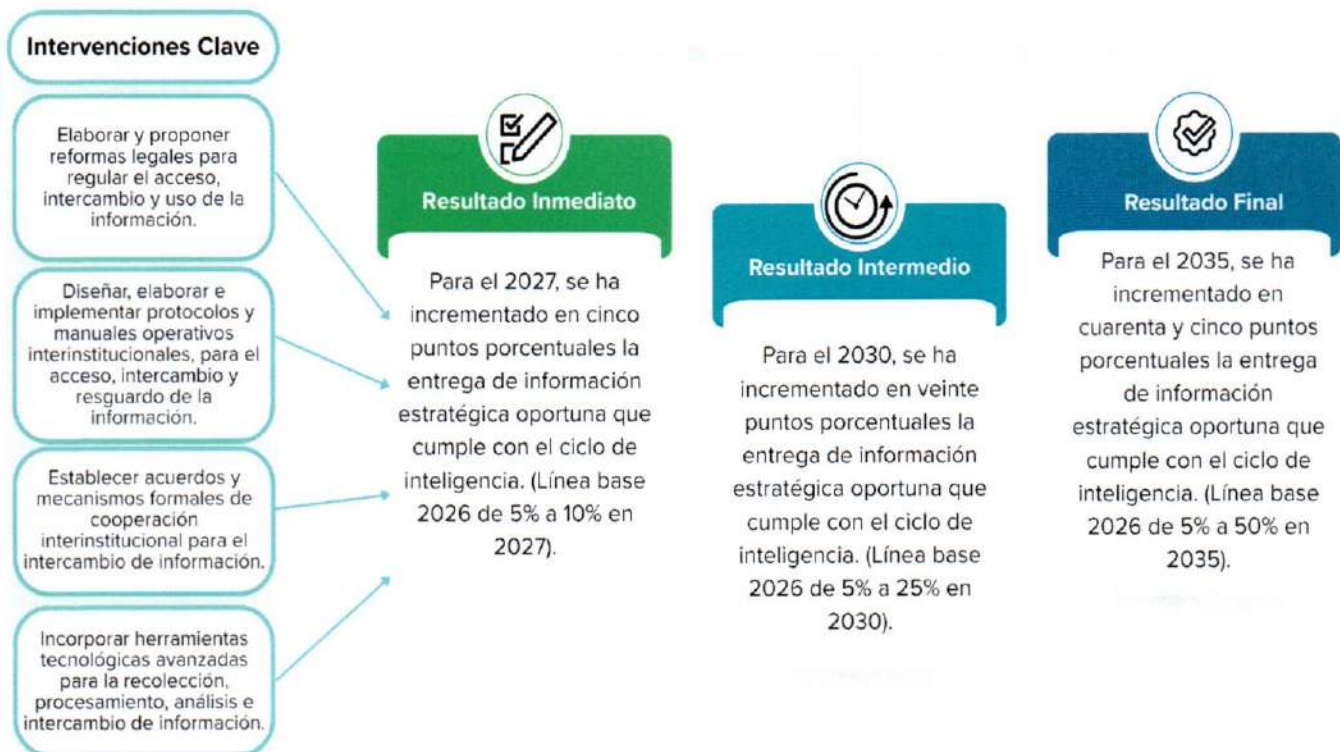


2.2.10 Modelo lógico de la estrategia

El modelo lógico de la estrategia se construye estableciendo la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados e impacto, a partir del problema identificado y de las intervenciones definidas en el modelo prescriptivo. Mediante este modelo se visualiza

de manera integral cómo los recursos y acciones institucionales se transforman en resultados concretos que contribuyen a fortalecer la inteligencia estratégica y la seguridad nacional.

Diagrama 6: Modelo lógico de la estrategia



Marco Estratégico Institucional



3.1 Visión

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 Misión

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.

3.3 Objetivo

Fortalecer la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación a través de un sistema de inteligencia estratégica eficiente que genere información oportuna, útil y pertinente, para apoyar la toma de decisiones al más alto nivel.

3.4 Principios éticos

Tabla 8: Principios éticos

No.	Principio ético	Concepto
1	Responsabilidad	Se entenderá por el principio de responsabilidad el reconocimiento de necesidades y la atención de los requerimientos de la población. Es responsabilidad fundamental de todo servidor público, contratistas y personas vinculadas a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado 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.
2	Vocación de servicio	Se entenderá por el principio de vocación de servicio el 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 demás miembros y usuarios.



No.	Principio ético	Concepto
3	Transparencia	Se entenderá por el principio de transparencia el 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. Todo esto atendiendo a los criterios de confidencialidad y reserva aplicables a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
4	Pertinencia cultural	Se entenderá por el principio de pertinencia cultural el 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.
5	No discriminación	Se entenderá por el principio de no discriminación el 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.
6	Prudencia	Se entenderá por el principio de prudencia el 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.
7	Primacía del bien común	Se entenderá por el principio de primacía del bien común el 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.
8	Adaptación	Se entenderá por el principio de adaptación el actuar de manera que permita atender la necesidad de progreso de la población y contribuyendo a su desarrollo.
9	Armonía	Se entenderá por el principio de armonía el desarrollar acciones que promuevan el equilibrio y entendimiento con la población.
10	Legalidad	Se entenderá por el principio de legalidad el 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.

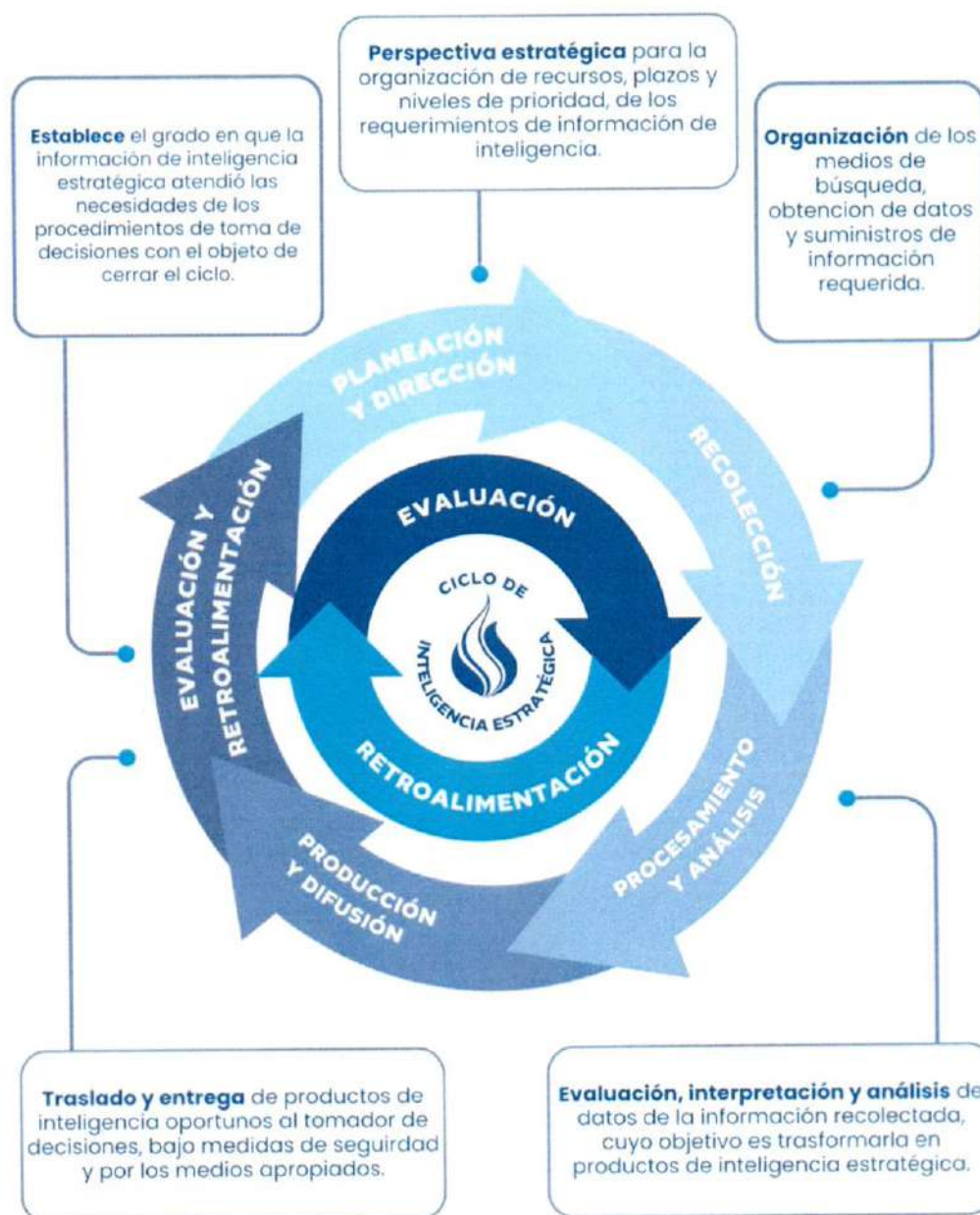
Fuente: Acuerdo Gubernativo Número 62-2024, Código de Ética del Organismo Ejecutivo y Acuerdo Secretarial Número SIE-DESP-106-2024, Código de Ética de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.



3.5 Ciclo de Inteligencia

El ciclo de inteligencia constituye un proceso estructurado y continuo que permite transformar información en productos de inteligencia estratégica útiles para la toma de decisiones. Su correcta aplicación es fundamental, ya que garantiza que dichos informes cumplan con estándares de calidad, oportunidad, pertinencia y confiabilidad.

Este enfoque cíclico no solo fortalece la efectividad del proceso, sino que también permite su mejora continua, incrementando la capacidad institucional para anticipar escenarios, reducir la incertidumbre y apoyar decisiones estratégicas a nivel del Estado.



3.6 Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA

3.6.1 Matriz FODA

Se ha realizado un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante la información proporcionada por los órganos sustantivos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con el propósito de identificar situaciones internas y

externas que influyen en la producción de inteligencia, así mismo con el resultado obtenido se reflejan aspectos positivos y negativos que orientan a las nuevas líneas de acción que fortalece el actuar del Sistema Nacional de Inteligencia.

Tabla 9: Diagnóstico FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1 Equipo interdisciplinario con habilidades complementarias.	O1 Consolidación de la carrera de inteligencia.	D1 Limitada o desactualizada capacidad institucional para la generación de análisis estratégico de alto nivel.	A1 Cambios en las autoridades y en las prioridades gubernamentales que afectan la continuidad institucional.
F2 Unidad y cohesión del equipo de trabajo.	O2 Acceso a capacitación y formación especializada.	D2 Débil dominio de estándares de redacción técnica en la producción documental.	A2 Coyunturas políticas que inciden en la orientación estratégica del quehacer institucional.
F3 Cumplimiento consistente de metas programadas.	O3 Mejora en el intercambio de información interinstitucional.	D3 Acceso limitado a información estratégica, confiable y oportunamente actualizada.	A3 Limitada coordinación y articulación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.
F4 Relaciones interpersonales positivas y comunicación asertiva.	O4 Fortalecimiento de bases de datos institucionales.	D4 Debilidad en los mecanismos de articulación e intercambio de información interinstitucional.	A4 Restricciones en el acceso a información interinstitucional estratégica.
F5 Alta capacidad de recopilación y sistematización de información.	O5 Mejora en la retroalimentación de informes.	D5 Limitaciones en la implementación y aprovechamiento de herramientas tecnológicas para la gestión y análisis de información.	A5 Riesgos asociados a ciberataques y vulneraciones a los sistemas informáticos.



Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F6 Experiencia significativa en parte del personal.	O6 Optimización de la dinámica de trabajo.	D6 Deficiencias en la gestión, integración y actualización de bases de datos institucionales.	A6 Posible pérdida, filtración o uso indebido de información sensible.
F7 Mejora en la comunicación interna.	O7 Desarrollo de capacidades en temas diversos.	D7 Ausencia de mecanismos sistemáticos de retroalimentación técnica sobre los productos generados.	A7 Incremento en la sofisticación de amenazas a la seguridad nacional.
F8 Conocimiento de legislación interna e internacional.	O8 Implementación de manuales de seguridad de la información.	D8 Restricciones de tiempo que inciden en la profundidad y calidad del análisis institucional.	A8 Dependencia de proveedores externos para servicios críticos.
F9 Capacidad de análisis jurídico de expedientes.	O9 Consolidación de procedimientos institucionales.	D9 Brechas en la especialización técnica del talento humano en áreas sustantivas.	A9 Incumplimiento o baja calidad en la prestación de servicios por parte de proveedores.
F10 Cumplimiento efectivo del marco legal.	O10 Capacitación conjunta con asesoría jurídica.	D10 Falta de estandarización y control en la implementación de procesos institucionales.	A10 Incremento de costos en bienes y servicios necesarios para la operación institucional.
F11 Organización y control de la información.	O11 Ampliación de procesos de asesoría jurídica.	D11 Fragmentación de la información que limita su aprovechamiento estratégico.	A11 Limitaciones presupuestarias que afectan la sostenibilidad operativa.
F12 Uso de herramientas tecnológicas.	O12 Mejora en mecanismos de comunicación interna.	D12 Debilidades en la definición y seguimiento de indicadores de desempeño institucional, derivado a la naturaleza de la Secretaría.	A12 Avances tecnológicos acelerados que superan la capacidad de adaptación institucional.

Fortalezas		Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F13	Personal idóneo, capacitado y con experiencia.	O13 Oportunidad de planificar escenarios estratégicos.	D13 Insuficiente desarrollo de mecanismos de innovación orientados al fortalecimiento de la calidad y valor estratégico de los productos de inteligencia.	A13 Desastres naturales que afectan la continuidad de operaciones.
F14	Ambiente laboral adecuado.	O14 Inversión en certificaciones especializadas.	D14 Limitada comprensión institucional sobre el alcance, utilidad e impacto de los productos generados.	A14 Emergencias sanitarias que impactan la disponibilidad del recurso humano.
F15	Actualización normativa constante.	O15 Fortalecimiento de la coordinación inter áreas.	D15 Instrumentos normativos y procedimentales desactualizados o inexistentes.	A15 Fuga de talento humano hacia otras instituciones o sectores.
F16	Cumplimiento de requerimientos en plazos establecidos.	O16 Mejora del sentido de pertenencia institucional.	D16 Insuficiencia de recurso humano en áreas críticas para el cumplimiento de funciones institucionales	A16 Baja calidad o inconsistencia de la información proveniente de fuentes externas.
F17	Conocimiento en áreas administrativas y operativas.	O17 Implementación de estructura organizacional funcional.	D17 Inexistencia de un sistema integral de gestión de la seguridad de la información.	A17 Falta de cultura de cooperación en actores externos relevantes.
F18	Compromiso institucional del personal.	O18 Fortalecimiento de controles internos de ingreso.	D18 Debilidades en los procesos de reclutamiento, selección y control de personal.	A18 Vulnerabilidades en infraestructuras tecnológicas externas críticas.
F19	Cumplimiento de procesos administrativos.	O19 Programas de capacitación continua.	D19 Alta rotación de personal y limitada estabilidad laboral, que afectan la continuidad y calidad en la producción de inteligencia.	A19 Cambios en el marco normativo que limitan el accionar institucional.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F20 Disposición del personal para realizar eficientemente sus funciones.	O20 Modernización de la gestión administrativa.	D20 Débil institucionalización de la cultura de evaluación, seguimiento y mejora continua.	A20 Percepción negativa o desconocimiento del rol institucional por parte de actores externos.

A través de esta herramienta se logra la construcción de estrategias a implementar, con el fin de contrarrestar los factores negativos que dificultan los métodos operativos y la obtención de información relevante en la producción de inteligencia estratégica, derivado de ello se construye la siguiente tabla:

Tabla 10: Estrategias FODA

Estrategia para maximizar fortalezas con oportunidades (Potenciar capacidades internas para aprovechar oportunidades del entorno)	Estrategias para minimizar debilidades con oportunidades (Superar debilidades aprovechando oportunidades)
Fortalecer la especialización del talento humano mediante programas de formación continua, aprovechando alianzas interinstitucionales y oportunidades de capacitación externa.	Implementar programas de formación especializada en análisis de inteligencia, aprovechando la oferta de capacitación disponible.
Optimizar el uso de herramientas tecnológicas institucionales para modernizar la gestión y análisis de información estratégica.	Desarrollar e implementar un sistema institucional de gestión de la información, que permita mejorar la calidad, acceso y actualización de datos.
Consolidar mecanismos de coordinación interinstitucional, capitalizando la experiencia y capacidades del personal.	Fortalecer la planificación estratégica institucional, mediante la adopción de metodologías y herramientas de planificación actualizada.
Impulsar la estandarización de procesos institucionales, aprovechando la actualización normativa y técnica disponible.	Estandarizar procesos y actualizar manuales institucionales, utilizando lineamientos técnicos y buenas prácticas disponibles.
Desarrollar sistemas integrados de información, fortaleciendo la recopilación, análisis y uso estratégico de datos.	Implementar sistemas de monitoreo y evaluación, que permitan mejorar la retroalimentación y calidad de los productos de inteligencia.

Estrategia para maximizar Fortalezas sobre amenazas (Uso de capacidades institucionales para mitigar riesgos del entorno)	Estrategias para minimizar debilidades y amenazas (Reducir debilidades y evitar amenazas)
Consolidar un sistema institucional de gestión de la seguridad de la información, basado en estándares y protocolos técnicos, que permita prevenir, detectar y responder a riesgos de ciberseguridad y protección de información sensible.	Fortalecer la gestión estratégica del talento humano, mediante la institucionalización y actualización de procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención, orientados a reducir la rotación y asegurar la continuidad de capacidades críticas.
Diseñar e implementar un modelo institucional de continuidad operativa y gestión de crisis, que garantice la sostenibilidad de las funciones sustantivas ante eventos disruptivos, tales como desastres naturales, emergencias sanitarias o contingencias operativas.	Modernizar y robustecer la infraestructura tecnológica institucional, incorporando estándares de seguridad, interoperabilidad y resiliencia frente a Ciberamenazas y vulnerabilidades externas.
Fortalecer las capacidades analíticas institucionales para la generación de inteligencia estratégica, orientadas a la anticipación y mitigación de amenazas emergentes en entornos complejos y cambiantes.	Consolidar un modelo institucional de protección y gobernanza de la información, que establezca controles, protocolos y responsabilidades para prevenir la pérdida, filtración o uso indebido de información sensible.
Institucionalizar mecanismos de coordinación e interoperabilidad interinstitucional, que faciliten el acceso oportuno a información estratégica y reduzcan las brechas en el intercambio de información.	Fortalecer los mecanismos de cooperación, coordinación e intercambio de información interinstitucional, que permitan reducir vulnerabilidades derivadas de la fragmentación institucional y mejorar la capacidad de respuesta ante amenazas externas.
Optimizar la gestión institucional de recursos mediante criterios de eficiencia, priorización y control, que permitan afrontar restricciones presupuestarias y variaciones en los costos operativos.	Impulsar la actualización, armonización y desarrollo del marco normativo en materia de inteligencia en Guatemala, con el propósito de fortalecer la seguridad jurídica, clarificar competencias institucionales y responder a las dinámicas actuales del entorno estratégico.

3.6.2 Planificación Prospectiva

La Planificación prospectiva es un enfoque estratégico que permite anticipar escenarios futuros a partir de análisis de tendencias, riesgos y dinámicas de entorno, con el propósito de orientar la toma de decisiones en el presente. Este enfoque no busca predecir el futuro sino, reducir la incertidumbre mediante la construcción de posibles escenarios que faciliten una mejor preparación institucional. En este proceso, los factores de cambio representan aquellas variables o fuerzas que inciden en la evolución de una situación, mientras que los factores críticos son aquellos que por su alto valor de impacto e incertidumbre resultan determinantes para el logro de los resultados institucionales.

La identificación, análisis y vinculación de estos factores críticos permiten establecer relaciones claves entre ellos, priorizando aquellos que requieren mayor atención estratégica. A partir de este ejercicio se facilita la definición de acciones estratégicas concretas orientadas a fortalecer las capacidades institucionales, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, asegurando una respuesta más efectiva y anticipada frente a los escenarios futuros.

Es por ello que la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado utilizando los elementos claves del análisis FODA del presente plan, construye con las herramientas proporcionadas por SEGEPLAN, la siguiente planificación prospectiva:

3.6.2.1 Identificación de Factores de Cambio

El análisis de los factores de cambio evidencia que la Secretaría se desenvuelve en un entorno dinámico, que incide directamente en las capacidades estratégicas y operativas. Los factores políticos representan un riesgo para la continuidad institucional y el acceso a información, mientras que las limitaciones económicas restringen la modernización tecnológica. En el ámbito social, las condiciones de pobreza, desigualdad e inseguridad incrementan la demanda de inteligencia especializada sobre la coyuntura nacional, y en la dimensión tecnológica se requiere una actualización constante de capacidades. Asimismo, los factores ecológicos pueden afectar la continuidad operativa, y los

cambios en el marco legal exigen procesos de adaptación institucional. En conjunto, estos elementos constituyen variables críticas a considerar en la planificación estratégica y prospectiva institucional.



Tabla 11: Identificación de Factores de Cambio

Dimensión		Factor de cambio identificado	Posible impacto en la institución
P	Políticos	Cambios frecuentes en autoridades y prioridades gubernamentales	Afecta la continuidad de la orientación estratégica y estabilidad del quehacer de la Secretaría
P	Políticos	Coyunturas políticas e inestabilidad	Posibles restricciones en el acceso a información interinstitucional
E	Económicos	Limitaciones presupuestarias	Limitada oportunidad de adquisición tecnológica para fortalecer la producción de inteligencia.
S	Sociales	Alta persistencia de pobreza y desigualdad	Aumenta riesgos de inestabilidad social, manifestaciones y vulnerabilidad a captación por crimen organizado: exige mayor análisis de inteligencia socioeconómica
T	Tecnológicos	Avances en las tecnologías de la información y ciberseguridad	Requiere modernización constante en sistemas informáticos y capacidad de recurso humano
E	Ecológicos	Desastres naturales o emergencias sanitarias	Impacto en el recurso humano para la cobertura y continuidad operativa
L	Legales	Cambios en el marco normativo de inteligencia y seguridad nacional	Demanda de actualización constante y reingeniería de los procesos

3.6.2.2 Proyección del FODA hacia el horizonte del PEI

El diagnóstico FODA prospectivo, refleja cómo los factores de cambio inciden en la evolución de las capacidades institucionales. En este sentido, las fortalezas, como el equipo interdisciplinario, pueden potenciarse mediante la incorporación de tecnologías, mejorando la capacidad analítica y la eficiencia en la producción de inteligencia. Las oportunidades se orientan a una mayor articulación interinstitucional, condicionada a la actualización del marco normativo, lo que favorecería mecanismos más efectivos de cooperación. No obstante, las debilidades,

especialmente el acceso limitado a información estratégica, podrían agravarse ante una posible brecha tecnológica si no se implementan procesos de modernización adecuados. Finalmente, las amenazas vinculadas a la inestabilidad política proyectan riesgos en la continuidad de acuerdos, afectando la coordinación interinstitucional. En conjunto, este análisis evidencia la necesidad de fortalecer capacidades internas y gestionar estratégicamente los factores externos para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Tabla 12: Diagnóstico FODA Prospectivo

Categoría	Situación Actual (Tabla 1)	Factor de cambio identificado (Tabla 2)	Proyección PEI (Factor de Cambio Aplicado)	Justificación
Fortalezas	Equipo interdisciplinario y experiencia (F1, F6, F13)	Avances tecnológicos y digitalización	Fortalecimiento de capacidades analíticas con herramientas modernas	El equipo actual puede potenciarse con capacitación y nuevas tecnologías, optimizando los tiempos de la producción de inteligencia.
Oportunidades	Mejora en el intercambio de información interinstitucional (O3)	Cambios en el marco normativo de inteligencia y seguridad nacional (L)	Mayor articulación interinstitucional si se actualiza el marco legal	Los cambios normativos pueden abrir puertas a mejores mecanismos de cooperación y colaboración en el cruce de información del Sistema Nacional de Inteligencia.
Debilidades	Acceso limitado a información estratégica confiable y oportunamente actualizada (D3)	Avances en tecnologías de la información y ciberseguridad (T)	Riesgo de brecha digital que agrave las limitaciones en el intercambio interinstitucional seguro	Sin modernización tecnológica eficaz y confiable, se limita el avance en plataformas seguras, reduciendo su capacidad de recibir y compartir información interinstitucional oportuna.
Amenazas	Cambios en las autoridades y prioridades gubernamentales que afectan la continuidad institucional (A1)	Cambios frecuentes en autoridades y prioridades gubernamentales (P)	Ruptura frecuente de acuerdos y canales de intercambio interinstitucional	La alta rotación de autoridades genera inestabilidad en las relaciones interinstitucionales, afectando gravemente el flujo de información estratégica.

3.6.2.3 Identificación de Factores Críticos para el PEI

Mediante el análisis de los factores críticos se identifican como prioritarios el fortalecimiento tecnológico, la consolidación del intercambio interinstitucional de información, la mitigación de los efectos de la inestabilidad política y el refuerzo de la ciberseguridad. Su importancia

radica en que estos elementos condicionan directamente la capacidad de la Secretaría para producir inteligencia estratégica oportuna, segura y útil, así como para procurar la continuidad y eficacia del sistema en un entorno dinámico.

Tabla 13: Identificación de Factores Críticos

Categoría	Situación Actual (Tabla 1)	Factor de cambio identificado (Tabla 2)	Justificación (Tabla 3)	Factores críticos para el PEI según mandatos de la institución	Nivel de prioridad (alta/media/baja)
Fortaleza	Equipo interdisciplinario con experiencia (F1, F6, F13)	Avances en tecnologías de la información y ciberseguridad (T)	Fortalecimiento de capacidades analíticas con herramientas modernas	Fortalecer la producción de inteligencia estratégica de alto nivel mediante el uso de tecnología segura	Alta



Categoría	Situación Actual (Tabla 1)	Factor de cambio identificado (Tabla 2)	Justificación (Tabla 3)	Factores críticos para el PEI según mandatos de la institución	Nivel de prioridad (alta/media/baja)
Oportunidad	Mejora en el intercambio de información interinstitucional (O3)	Cambios en el marco normativo de inteligencia y seguridad nacional (L)	Mayor articulación interinstitucional si se actualiza el marco legal	Aprovechar cambios normativos para institucionalizar y mejorar los mecanismos formales de intercambio de información en el Sistema Nacional de Inteligencia	Alta
Debilidad	Acceso limitado a información estratégica confiable y oportunamente actualizada (D3)	Cambios frecuentes en autoridades y prioridades gubernamentales (P)	Mayor fragmentación y restricciones en el flujo de información interinstitucional por cambios de enlaces y prioridades	La inestabilidad política afecta gravemente los canales de cooperación y el acceso oportuno a información estratégica de otras entidades del Estado	Alta
Amenaza	Riesgos asociados a ciberataques y vulnerabilidades a los sistemas informáticos (A5)	Avances en tecnologías de la información y ciberseguridad (T)	Aumento de riesgos en el intercambio interinstitucional por posibles filtraciones o ciberataques	Los avances tecnológicos elevan las vulnerabilidades, pudiendo desincentivar el intercambio de información sensible entre instituciones	Alta

3.6.2.4 Vinculación con factores críticos e identificación de acciones estratégicas

La vinculación de los factores críticos con acciones estratégicas establece una ruta clara para fortalecer la capacidad institucional en el horizonte del presente Plan. Se prioriza la modernización tecnológica y la implementación de sistemas seguros para optimizar la producción e intercambio de inteligencia, junto con el desarrollo de mecanismos de continuidad que reduzcan los

efectos de la inestabilidad política. Asimismo, se incorporan acciones orientadas a fortalecer la cultura de ciberseguridad y a mejorar la coordinación interinstitucional mediante espacios permanentes de articulación. En conjunto, estas medidas permiten atender de forma integral los factores críticos, asegurando mayor eficiencia, seguridad y oportunidad en la generación de inteligencia estratégica.

Tabla 14: Identificación de Factores Críticos

Factor crítico (Tabla 4)	Requerimiento identificado	Acción estratégica	Unidad responsable	Plazo
Producción de Inteligencia Estratégica con herramientas tecnológicas seguras	Modernización tecnológica y ciberseguridad	Implementación de plataformas integradas con altos estándares de seguridad para la gestión e intercambio de información estratégica	Órganos Sustantivos y Sistema Nacional de Inteligencia	2027-2035



Factor crítico (Tabla 4)	Requerimiento identificado	Acción estratégica	Unidad responsable	Plazo
Inestabilidad Política	Reducción de impacto en los enlaces de flujo de información	Mecanismos de continuidad	Órganos Sustantivos y Sistema Nacional de Inteligencia	2027-2035
Riesgos de ciberseguridad	Buenas prácticas digitales	Difundir lineamientos básicos de seguridad de la información	DTI	2027-2030
Acceso limitado a información estratégica	Fortalecimiento en la comunicación interinstitucional	Establecer reuniones continuas para fortalecer la comunicación interinstitucional	Órganos Sustantivos y Sistema Nacional de Inteligencia	2027-2035

3.7 Análisis de actores

El análisis de actores constituye una herramienta fundamental para identificar, caracterizar y comprender a las instituciones y sectores que influyen o se ven afectados por la problemática priorizada. Este análisis permite reconocer los niveles de interés, influencia, competencias y responsabilidades de los distintos actores involucrados, facilitando la articulación de acciones y la toma de decisiones estratégicas orientadas a la gestión por resultados.

El presente análisis adquiere especial relevancia, debido a que los Sistemas en los que SIE es miembro, se configuran como un conjunto de instituciones interdependientes,

cuya efectividad depende de la coordinación, cooperación, colaboración y confianza en el intercambio de información tanto en el ámbito administrativo como sustantivo.

En este sentido, el análisis identifica actores clave tales como el Consejo Nacional de Seguridad, las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia y el propio Sistema Nacional de Seguridad.

Adicionalmente, se destacan actores negativos que obstaculizan o limitan el actuar oportuno y efectivo en el cumplimiento del mandato legal que regula las funciones de la SIE.

Tabla 15: Análisis de actores

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidente de la República	1	1	1	1	Político	Tomador de decisiones	Nacional
2	Consejo Nacional de Seguridad (Presidencia, Vicepresidencia, MINEX, MINGOB, MINDEF, SIE, PGN)	1	1	1	1	Político	Tomador de decisiones	Nacional
3	Sistema Nacional de Inteligencia (SIE, DIGICI, DIEMDN)	1	1	1	1	Información e Inteligencia	Intercambio de información y generación de Informes de inteligencia	Nacional
4	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad (Presidencia, MINEX, MINGOB, MINDEF, PGN, CONRED, SIE, SAAS)	1	1	1	1	Información	Información	Nacional
5	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad	2	1	0	1	Información	Información y asesoría	Nacional
6	Órganos de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad (INEES, CAP, IGSNS)	2	1	0	1	Capacidades técnicas y Asesoría	Fortalecimiento de procesos, capacidades y conocimientos.	Nacional
7	Grupos criminales organizados (pandillas, narcotráfico, crimen organizado)	-1	1	1	-1	Recursos financieros, armas, redes	Generan el problema, corrompen instituciones, filtración y sabotaje en los esfuerzos de seguridad	Nacional e internacional
8	Medios de comunicación	-1	1	0	-1	Opinión Pública	Generación de narrativa negativa contra las instituciones de seguridad	Nacional

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
9	Hackers / cibercriminales	-1	1	0	-1	Capacidades tecnológicas	Ataques cibernéticos y robo de información	Nacional e internacional

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor		1	Alto	1	Alto interés
Aliado	1	Indeciso/indiferente		0	Medio	0	Bajo Interés
Oponente	-1	En contra		-1	Bajo	-1	
Neutro	0						



Mecanismos de Avance a Nivel Estratégico

4.1 Mecanismos de Avance

La condición de interés del programa estratégico vinculado a las acciones de inteligencia, se centra en fortalecer la producción y entrega de inteligencia de Estado, generada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia –SNI–, con capacidades para atender de manera oportuna y pertinente las necesidades de información al Presidente de la República de Guatemala y del Consejo Nacional de Seguridad, como principales usuarios de estos productos para la toma de decisiones que fortalecen la seguridad en un ámbito político-estratégico.

La línea base se fundamenta en los instrumentos nacionales de seguridad, especialmente en el Plan Estratégico de Seguridad, que define las responsabilidades del SNI y posiciona a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado como ente articulador entre la planificación institucional y las prioridades estratégicas del Estado.

El criterio de medición, establece que únicamente serán considerados los productos de inteligencia, que cumplan íntegramente con el ciclo de inteligencia, garantizando así no solo cantidad, sino la puntualidad, calidad y utilidad de los insumos generados.

Asimismo, a partir del análisis de evidencia y la identificación de caminos causales críticos, el seguimiento estratégico se enfoca en intervenciones clave como el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional, la mejora en el intercambio de información, la generación de confianza y la modernización de insumos estratégicos.

El monitoreo se realizará mediante un dashboard, con los indicadores de medición establecidos, vinculados a la cadena de resultados, permitiendo medir avances, identificar brechas y orientar la toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo institucional.

4.2 Selección de indicadores

la selección de indicadores a nivel estratégico constituye un proceso fundamental para medir el avance y cumplimiento de los resultados definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Estos indicadores permiten evaluar de manera objetiva la efectividad de las intervenciones implementadas, así como el grado de contribución de la institución al logro de los objetivos de desarrollo y seguridad nacional.

Para el presente PEI, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, ha definido como indicador la *“Entrega de productos de información estratégica oportuna, que cumplen con el ciclo de inteligencia.”*

Este indicador ha sido seleccionado por su alta pertinencia y coherencia con el modelo explicativo y el modelo prescriptivo desarrollados, ya que mide directamente el desempeño institucional en la producción de inteligencia estratégica, considerando no solo la cantidad de productos generados, sino principalmente su calidad, oportunidad y cumplimiento del ciclo de inteligencia. Su medición se realiza a través del porcentaje de avance de ejecución en los productos y subproductos de inteligencia estratégica que cumplen integralmente con todas las fases del ciclo de inteligencia (planificación y dirección, recolección, procesamiento y análisis, producción y difusión, evaluación y



retroalimentación), en relación con el total de lo programado en el ejercicio fiscal correspondiente.

Esta metodología permite que la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la Secretaría sea apegada a la Gestión por Resultados, así mismo proporciona herramientas medibles para verificar los avances obtenidos con relación a los resultados institucionales establecidos. La progresión de este indicador refleja un enfoque de mejora continua en las capacidades institucionales, particularmente en la articulación

interinstitucional de la gestión de información y la implementación del ciclo de inteligencia en el Sistema Nacional de Inteligencia.

Adicionalmente, este indicador se vincula directamente con los caminos causales críticos identificados, permitiendo medir el impacto de las intervenciones orientadas al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación, la estandarización de procesos, la generación de confianza interinstitucional, la modernización de insumos estratégicos y la propuesta de normativas que regulen la inteligencia de Estado.

4.3 Construcción de la línea base

Para la construcción de la línea base del indicador estratégico **"Entrega de productos de información estratégica oportuna, que cumplen con el ciclo de inteligencia"**, se consideró como punto de partida el desempeño institucional registrado en el año 2026, estableciendo un valor base del 5%, el cual refleja el porcentaje de productos de inteligencia estratégica que fueron entregados cumpliendo con todas las fases del ciclo de inteligencia.

La línea base se construyó a partir de los registros administrativos institucionales, específicamente de los informes de inteligencia elaborados por los Órganos Sustantivos de esta Secretaría, considerando únicamente aquellos productos que cumplen con las fases de

planificación y dirección, recolección, procesamiento y análisis, producción y difusión, así como evaluación y retroalimentación. Este criterio asegura la consistencia metodológica del indicador y su alineación con el enfoque de calidad y oportunidad en la producción de inteligencia. En este contexto, la línea base no solo representa un valor inicial de medición, sino también un referente técnico, que permite dimensionar la brecha existente entre la situación actual y los resultados esperados. A partir de este punto, se proyecta una trayectoria de mejora progresiva que busca incrementar el desempeño institucional hasta alcanzar un 50% en el año 2035, en concordancia con la cadena de resultados definida.

4.4 Mecanismo de avance de metas

El seguimiento es el proceso continuo que permite determinar el estado de avance de la cadena de resultados, con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas

programadas en los productos y subproductos establecidos en la Red de Categorías Programáticas o, en su defecto, identificar oportunamente las brechas y oportunidades de



mejora para implementar acciones preventivas o correctivas.

Planificación Institucional, en su rol de Unidad de Gestión del resultado, liderará este mecanismo de seguimiento, con el apoyo directo de los Órganos Sustantivos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (corresponsables en la generación de productos de inteligencia). Dicho seguimiento se realizará con frecuencias mensuales, cuatrimestrales y una consolidación anual.

A través de este proceso se verifica el grado de cumplimiento de las metas físicas, evaluando la

cantidad, calidad, oportunidad y apego al ciclo completo de inteligencia de los productos generados. Se establece la relación coherente entre insumos, actividades, productos y resultados, asegurando la alineación entre la planificación estratégica y operativa de la institución, así mismo la Dirección Financiera velará por la calidad del gasto público, así como del cumplimiento de los informes de rendición de cuentas y transparencia establecidos por Ley.

Para mayor referencia sobre el resultado, indicador y meta institucional, consultar el Capítulo 2, título 2.2.9 del presente plan.



Estimación de Logros a Nivel Estratégico



5.1 Mecanismos de estimación de logros

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado establece los mecanismos de estimación de logros como el conjunto de procesos e instrumentos orientados a medir de manera sistemática el avance y cumplimiento de los resultados definidos en el presente Plan Estratégico Institucional –PEI-. Estos mecanismos permiten vincular de forma coherente las intervenciones institucionales con los productos generados y los objetivos alcanzados, asegurando una gestión basada en evidencia y orientada a resultados concretos en materia de seguridad nacional. En ese sentido, la estimación de logros se estructura en función de la cadena de resultados, abarcando los niveles de corto, mediano y largo plazo.

En el corto plazo, el seguimiento se enfoca en la ejecución de las acciones contenidas en el Plan Operativo Anual –POA-, permitiendo medir el cumplimiento de las metas planificadas por medio los productos y subproductos institucionales. Este proceso se realiza mediante el monitoreo continuo a través de reportes periódicos que reflejan el avance físico y financiero de las actividades programadas.

En el mediano plazo, los mecanismos de estimación de logros permiten evaluar los efectos institucionales derivados de la implementación de dichos productos,

particularmente en lo relativo al fortalecimiento de la generación de inteligencia estratégica oportuna, confiable e integrada. Para ello, se consideran indicadores orientados a medir el fortalecimiento institucional, el incremento en la producción de inteligencia, la mejora en el acceso y flujo de información, así como el nivel de articulación entre las instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia. Este seguimiento se realiza mediante evaluaciones periódicas que permiten analizar la calidad, oportunidad y utilidad de los productos de inteligencia generados para la toma de decisiones de alto nivel.

Por su parte, en el largo plazo, la estimación de logros se orienta a medir el impacto de las intervenciones en la capacidad del Estado para anticipar, prevenir y mitigar riesgos, amenazas y vulnerabilidades que afectan la seguridad nacional. En este nivel, se evalúa el grado de articulación del Sistema Nacional de Inteligencia, la efectividad en el uso de la información estratégica y la contribución de la inteligencia de Estado al cumplimiento de los objetivos nacionales. Este proceso se desarrolla a través de evaluaciones integrales que permiten valorar los cambios estructurales alcanzados.



5.2 Definición del alcance del mecanismo del logro

El alcance comprende la medición sistemática de los avances en cada uno de los niveles de la cadena de resultados, desde la generación de productos institucionales hasta los efectos e impactos alcanzados. Esto implica evaluar no solo el cumplimiento de las actividades programadas, sino también la calidad, oportunidad y utilidad de los informes de inteligencia generados, así como el fortalecimiento de la coordinación y colaboración interinstitucional.

A nivel operativo, los mecanismos abarcan todas las acciones contenidas en el Plan Operativo Anual –POA-, permitiendo dar seguimiento al fortalecimiento institucional.

Para realizar la evaluación es importante considerar que la herramienta para este proceso incluye la medición de las metas físicas y financieras establecidas en el POA.

A nivel estratégico, el alcance se amplía hacia la evaluación de los resultados intermedios y finales, particularmente en lo relativo al producir inteligencia estratégica integrada mediante el cumplimiento del ciclo de inteligencia, la mejora en la colaboración interinstitucional y el fortalecimiento de las capacidades del Estado para la toma de decisiones en materia de seguridad.



5.3. Revisión de medio término

La fase de revisión de medio término, constituye un proceso estratégico de evaluación que se realizará durante la implementación del presente Plan Estratégico Institucional –PEI-, con el propósito de analizar, principalmente la consecución del resultado intermedio, se verifica la efectividad de las intervenciones principales implementadas, así como determinar la necesidad de realizar reingeniería en los procesos con el fin de establecer mejoras que permitan alcanzar los objetivos planteados en dicho resultado.

La evaluación en el periodo de cinco años del presente Plan Estratégico Institucional, se deberá realizar en el año 2030, respondiendo así a criterios técnicos de planificación, en concordancia con los lineamientos de SEGEPLAN y el enfoque de Gestión por Resultados. Considerando que el PEI tiene una vigencia de diez años (2026-2035), dicha evaluación se sitúa estratégicamente en el punto intermedio, lo que permite contar con evidencia suficiente sobre la ejecución de las intervenciones y los avances en la cadena de resultados institucionales.

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

Para el presente PEI, cuya vigencia comprende el período 2026–2035, la revisión final se llevará a cabo al culminar el ejercicio fiscal 2035, momento en el cual se dispondrá de información completa sobre la ejecución de las acciones estratégicas, al cumplimiento de la ejecución de las metas establecidas en los productos y subproductos que se vinculan al Programa 62 “Acciones de Inteligencia Estratégica”, así como el alcance de los resultados inmediatos, intermedios y finales definidos en la cadena de resultados.

La revisión final contempla un análisis técnico que integra información cuantitativa y cualitativa, con base a los indicadores definidos en el presente PEI, así como en fuentes complementarias que permitan valorar la calidad, oportunidad y utilidad de los productos de inteligencia generados. Asimismo, se evaluará la sostenibilidad de los resultados alcanzados, la pertinencia de las intervenciones implementadas y su alineación con las prioridades nacionales en materia de seguridad.

De igual forma, esta fase permitirá identificar los principales logros institucionales, así como las limitaciones, brechas y factores que incidieron en el desempeño durante la ejecución del Plan.

Este análisis facilitará la sistematización de los desafíos, lecciones aprendidas y buenas prácticas implementadas, las cuales servirán como insumo fundamental para el diseño de futuros instrumentos de planificación. Como resultado de la revisión final, se elaborará un informe de evaluación que refleje de manera objetiva y transparente el desempeño institucional, constituyéndose en un instrumento clave para la rendición de cuentas y la retroalimentación del ciclo de planificación. En este sentido, la revisión final no solo permite valorar el cumplimiento del PEI, sino también fortalecer la gestión institucional, asegurando que las futuras intervenciones continúen orientadas a la generación de inteligencia estratégica oportuna, confiable e integrada, en beneficio de la seguridad de la Nación.



Bibliografía consultada

Asamblea Nacional Constituyente. (1985). Constitución Política de la República de Guatemala.

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) & Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2014). Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 (Acuerdo 03-2014).

Consejo Nacional de Seguridad. (2018). Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética.

Consejo Nacional de Seguridad. (2024). Agenda Estratégica de Seguridad.

Consejo Nacional de Seguridad. (2024). Política Nacional de Seguridad.

Consejo Nacional de Seguridad. (2025). Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas 2025.

Consejo Nacional de Seguridad. (2025). Plan Estratégico de Seguridad 2025–2035.

Congreso de la República de Guatemala. (1997). Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto Número 114-97).

Congreso de la República de Guatemala. (2008). Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad (Decreto Número 18-2008).

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). (2019). Inteligencia y seguridad. Revista URVIO.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) – Sede Ecuador & Secretaría Nacional de Inteligencia (SENAIN). (2011). Inteligencia estratégica y prospectiva.

Gobierno de Guatemala. (2025). Plan Estratégico de Transformación Digital del Organismo Ejecutivo.

Gobierno de Guatemala – Secretaría de la Paz (SEPAZ). (1996). Acuerdo sobre fortalecimiento del poder civil y función del Ejército en una sociedad democrática. En Acuerdos de Paz Firme y Duradera.

Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil. (2000). Fundamentos del Sistema de Inteligencia.

Hernández, I. (2005). Camino rocoso: Avances y desafíos de la reforma de inteligencia en Guatemala. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA).

Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad (INEES). (2021–2023). Revista académica seguridad y estrategia.

Kent, S. (1951). Strategic intelligence for American world policy. Princeton University Press.

LISA Institute. (s.f.). Lecturas básicas de inteligencia.

Ministerio de Defensa de la República Argentina. (2015). Inteligencia estratégica latinoamericana.



Payá Santos, C. A., & Delgado Morán, J. J. (2017). Incertidumbre del análisis dimensional de la inteligencia. Revista URVIO, (21), 225–239.

Presidencia de la República de Guatemala. (2004). Código de Ética del Organismo Ejecutivo (Acuerdo Gubernativo Número 62-2004).

Presidencia de la República de Guatemala. (2011). Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad (Acuerdo Gubernativo Número 166-2011).

Presidencia de la República de Guatemala. (2013). Implementación de Unidades de Género en los Ministerios y Secretarías del Organismo Ejecutivo (Acuerdo Gubernativo Número 260-2013).

Presidencia de la República de Guatemala. (2018). Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (Acuerdo Gubernativo Número 135-2018).

Saavedra, B. (s.f.). Inteligencia estratégica en un mundo globalizado en Latinoamérica: Retos y desafíos en el siglo XXI. Centro William J. Perry, Universidad Nacional de Defensa.

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. (2015). Libro blanco de seguridad.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2002). Política de Desarrollo Social y Población.

Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). (1995). Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica.



Anexo

Anexo 1. Vinculación de Enfoques de Planificación

Vinculación con los enfoques de la planificación

Nombre de la institución: **Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado**

Instrucciones:

En la primera columna de la tabla se encuentran los enfoques de la planificación. Identificar y detallar las acciones de acuerdo al enfoque y como esto se operativiza dentro del quehacer institucional (modalidad de inclusión), área responsable de incluir las acciones y área responsable de la verificación. Consultar la sección 3.1.4 y el anexo 6 de la Guía PEI.

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el quehacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
	Equidad			
	Análisis de brechas de desigualdad y exclusión que afectan a la población vulnerable, en áreas rurales y urbanas, considerando las diferencias en el impacto según género y pertenencia étnica—incluyendo a los pueblos maya, xinka, garífuna, afrodescendiente y mestizo/ladino—en los distintos ciclos de vida y condiciones específicas, fundamentándose en evidencia; para la priorización de la problemática y definición de estrategias con enfoque de equidad, argumentando la intervención en el corto, mediano y largo plazo respondiendo a la programación y asignación presupuestaria.	La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE- aplica este enfoque con el propósito de asegurar el acceso a oportunidades de manera justa, inclusiva y no discriminatoria para el desarrollo profesional, reconociendo las desigualdades existentes entre personas, grupos y territorios. La promoción de la equidad entre hombres y mujeres, entre pueblos indígenas y no indígenas, así como en otras dimensiones relevantes, constituye la base para la adopción de acciones diferenciadas orientadas a cerrar brechas de desigualdad, fortaleciendo el talento humano y la institucionalidad al servicio de la nación.	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	Despacho Superior Unidad de Género
	Cambio climático			
	Desarrollar acciones para reducción de la vulnerabilidad, adaptación ante los efectos del cambio climático y mitigación de Gases de efecto invernadero.	La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado -SIE-, integra este enfoque con el fin de fortalecer su capacidad de anticipación y respuesta con líneas de acción oportunas para garantizar la capacidad operativa de la institución por medio de normativas institucionales que garanticen el cumplimiento de sus funciones.	(Externo) Órganos Sustantivos (Internos) Comité Bipartito de Salud y Seguridad Ocupacional Dirección de Recursos Humanos	Despacho Superior
	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)			
	Evaluaciones recurrentes sobre las amenazas y vulnerabilidades a nivel territorio, para orientar prioridades de inversión segura y resiliente.	La Secretaría adopta el enfoque de gestión de riesgo como un componente esencial de su planificación institucional, orientado a la identificación, análisis, prevención y mitigación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus funciones, la seguridad de su personal y la continuidad de sus operaciones.	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	Despacho Superior Órganos de Control Interno Planificación Institucional Dirección de Recursos Humanos
	Derechos Humanos	Este enfoque se integra en su funcionamiento interno a través de la adopción y aplicación del Código de Ética, así como en la implementación de protocolos institucionales especializados, incluyendo aquellos orientados a la prevención del acoso laboral y sexual, junto con el establecimiento de mecanismos confidenciales y seguros de denuncia, contribuyendo a la consolidación de una institución confiable, íntegra y respetuosa de los derechos fundamentales.	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	Despacho Superior Unidad de Género Dirección de Recursos Humanos Inspección



