



Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado

Planes Institucionales

2025-2029

Contenido

Acrónimos.....	ix
Análisis de mandatos.....	13
Análisis de Políticas Públicas.....	16
▪ Política Nacional de Seguridad.....	17
▪ Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética.....	18
Análisis de Vinculación con la Política Nacional de Desarrollo Katún 2032, Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, -MED-RED y Política General de Gobierno PGG.....	18
▪ Política y Plan Nacional de Desarrollo Katún.....	18
Política General de Gobierno 2024-2028.....	20
Incorporación de enfoques de planificación.....	22
Vinculación a planes estratégicos sectoriales.....	23
Vinculación a partir del modelo conceptual de resultados estratégicos.....	24
Desarrollo de Modelo Gestión por Resultados.....	26
Identificación, análisis y priorización de la problemática.....	26
Análisis de la población.....	28
Modelo conceptual.....	29
Análisis de evidencias.....	32
Magnitud.....	32
Clasificación de la evidencia.....	34
Modelo explicativo.....	36
La fuerza explicativa.....	36
Factores causales.....	36
Una amenaza a la seguridad de la Nación es un fenómeno «inherente a la evolución propia de un Estado, que se desarrolla por circunstancias naturales, antropogénicas, políticas, económicas o sociales, que pone en peligro la seguridad del Estado, el bienestar de las personas, el desarrollo de la sociedad y la estabilidad de sus instituciones» (SIE, 2019).....	36
Jerarquización de factores causales.....	40

Identificación de caminos causales críticos.....	42
Modelo prescriptivo	43
Cadena de resultados.....	48
Resultados indicadores y metas.....	49
Modelo lógico de la estrategia.....	49
Visión.....	52
Misión.....	52
Principios éticos.....	53
Formulación de programas estratégicos y responsables	54
Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA.....	54
Análisis de actores.....	58
Mecanismos de seguimiento.....	59
Selección de indicadores a nivel estratégico	60
Construcción de la línea base	61
Seguimiento de avance de metas.....	61
Mecanismos de evaluación	63
Definición del alcance de la evaluación	63
Evaluación de medio término.....	64
Evaluación final del período del Plan Estratégico Institucional (PEI).....	64
Naturaleza de la Institución	67
Productos y Subproductos.....	67
Dirección y Coordinación.....	67
Productos de Inteligencia Estratégica	68
Los subproductos de esta actividad se detallan a continuación:	70
• Informes de inteligencia estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad.....	70
• Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	70
• Plan Nacional de Inteligencia.....	70
Programación multianual.....	70
Seguimiento multianual.....	71
Seguimiento multianual del resultado.....	71

Seguimiento multianual del producto.....	72
Programación de productos y subproductos.....	76
Objetivos operativos.....	76
Objetivos de Control Interno.....	77
Objetivos de información	77
Objetivos de Información Financiera.....	78
Objetivos de Información Operativa	79
Objetivos de cumplimiento normativo.....	79
Resultado Operativo Institucional.....	80
Identificación de Productos.....	81
Acciones operativas.....	81
Dirección y Coordinación	81
Aplicación de Tecnologías de la Información.....	81
Cumplimiento de aspectos legales.....	82
Cumplimiento de normativa propia.....	83
Cumplimiento de normativas y procedimientos	83
Cumplimiento de requerimientos éticos y normas de conducta.....	84
Datos	84
Disponibilidad y salvaguarda de bienes.....	84
Estructura organizacional	85
Gestión de medios de comunicación efectivos	85
Gestión del Recurso Humano	85
Gestión financiera y presupuestaria.....	86
Infraestructura.....	86
Resguardo de información física y digital.....	87
Servicios de Inteligencia Estratégica.....	87
Programación Anual	88
Plan Operativo Anual.....	88
Vinculación a Objetivos.....	96
Eje de producción de inteligencia	96

Eje de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.....	98
Eje de fortalecimiento institucional.....	98
Seguimiento anual.....	99
Programación Mensual de Acciones.....	103

Tablas, gráficas, cuadros, ilustraciones

Tabla 1: Análisis de mandatos.....	13
Tabla 2: Análisis de Políticas Públicas.....	16
Tabla 3: Alineación – Vinculación nacional, sectorial e institucional.....	19
Tabla 4: Vinculación institucional a Política General de Gobierno.....	21
Tabla 5: Líneas de acción como aporte a Política General de Gobierno.....	21
Tabla 6: Enfoques de planificación.....	22
Tabla 7: Sub-fase 2.1. Vinculación a planes estratégicos sectoriales (PES).....	24
Tabla 8: Identificación, análisis y priorización de problemas.....	25
Tabla 9: Análisis de la población.....	28
Tabla 10: Búsqueda y sistematización de evidencia.....	34
Tabla 11: Análisis de jerarquización de las causas del problema, por magnitud, evidencia y fuerza explicativa.....	40
Tabla 12: Elementos del resultado institucional.....	49
Tabla 13: Elementos de la visión.....	52
Tabla 14: Elementos de la misión institucional.....	52
Tabla 15: Programa estratégico.....	54
Tabla 16: Diagnóstico FODA.....	54
Tabla 17: Estrategias FODA.....	57
Tabla 18: Análisis de actores.....	59
Tabla 19: Seguimiento estratégico.....	60
Tabla 20: Resumen de resultados, metas e indicadores.....	62
Tabla 21: Alcance de la evaluación.....	63
Tabla 22: Modelo de Servicio Dirección y Coordinación.....	68
Tabla 23: Modelo de Servicio Productos de Inteligencia.....	69
Tabla 24: Objetivos operativos.....	76

Tabla 25: Vinculación de objetivos, eje producción de inteligencia.....	96
Tabla 26: Vinculación de objetivos, eje coordinación del SNI	98
Tabla 27: Vinculación de objetivos, eje fortalecimiento institucional	98
Tabla 28: Ficha del Indicador.....	100
Tabla 29: Medios de Verificación.....	100

Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica	22
Diagrama 2: Sub-fase 2.2. Desarrollo de Modelo GpR – En base a Guías de referencia.....	25
Diagrama 3: Población universo, objetivo y elegible.....	29
Diagrama 4: Modelo Conceptual (árbol de problemas)	31
Diagrama 5: Árbol de objetivos.....	32
Diagrama 6: Identificación de causas y jerarquización de factores	39
Diagrama 7: Caminos causales del modelo explicativo.....	42
Diagrama 8: Inteligencia como producto, proceso y sistema.....	44
Diagrama 9: Análisis de las Intervenciones	45
Diagrama 10: modelo prescriptivo.....	47
Diagrama 11: cadena de resultados	48
Diagrama 12: Modelo lógico de la estrategia.....	50
Diagrama 13: Indicadores a nivel estratégico	60



Acrónimos

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





Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado

Plan Estratégico Institucional PEI

2025-2029

1. Marco Legal y Vinculación Estratégica

Análisis de mandatos

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

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

De acuerdo a los mandatos anteriores, la Secretaría de Inteligencia Estratégica cumple dos roles sustantivos: el de Coordinador del Sistema Nacional de Inteligencia (SIN), y la producción de inteligencia Estratégica para el Señor Presidente y Consejo Nacional de Seguridad; también, se constituye integrante del Sistema Nacional de Seguridad, Consejo Nacional de Seguridad y del Sistema Nacional de Inteligencia, en este último, produciendo inteligencia en los campos estratégicos, interactuando bajo mecanismos de cooperación, colaboración y coordinación con los otros entes de inteligencia del país.

Tabla 1: Análisis de mandatos

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución <i>(Base legal, normas, reglamentos, etc.)</i>	Funciones que desarrolla la institución <i>(Principales funciones según mandato)</i>	Beneficio que recibe la población <i>(al cumplir el mandato con la institución)</i>
Constitución Política de la República de Guatemala Reformado por Acuerdo Gubernativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993. Artículo 1. Protección a la Persona. Artículo 2. Deberes del Estado.	Producir inteligencia de Estado para garantizar libertad, vida, justicia, paz y el desarrollo a las personas, seguridad para ellas y sus bienes.	Productos de inteligencia de Estado que garantizan la toma de decisiones para afrontar los riesgos y amenazas nacionales que aseguran la libertad, vida, justicia, paz y desarrollo de las personas, su seguridad y la de sus bienes.
Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 del 13 de noviembre de 1997 Artículo 13.	Producir inteligencia en los campos estratégicos, contrainteligencia y coordinar el Sistema Nacional de Seguridad.	Inteligencia en los ámbitos de contrainteligencia y estratégico del Estado que permiten garantizar la libertad, vida, justicia, paz, la seguridad, y el desarrollo integral de los ciudadanos guatemaltecos.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 7	Integrar el Sistema Nacional de Seguridad	Dispone de institucionalidad que permite al Estado hacer frente a los desafíos que se le presenten en materia de Inteligencia de Estado.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 9	Integrar el Consejo Nacional de Seguridad	Dispone de un Presidente asesorado para tomar decisiones, para definir políticas y estrategias en materia de seguridad.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 15	Establecer programas de profesionalización en su especialidad.	Se cuenta con un Sistema Nacional de Inteligencia integrado con profesionales capacitados y comprometidos para proveer inteligencia oportuna y de calidad al Estado.

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)	Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato con la institución)
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 16	Desarrollar su sistema de carrera	Programas de profesionalización del personal que labora en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad para cumplir estándares de calidad en la producción de información.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 18	Fortalecer los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.	Dispone de un adecuado funcionamiento y nivel de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, desarrollando el ámbito de Inteligencia de Estado.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 24	Integrar el Sistema Nacional de Inteligencia	Dispone de institucionalidad, procedimientos y normas que abordan las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación de manera preventiva.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 24	Producción de inteligencia en el ámbito estratégico y de contrainteligencia para la oportuna toma de decisiones de alto nivel.	Actuación preventiva para contrarrestar las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 24	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, mediante la necesaria coordinación de las funciones de la inteligencia estratégica, civil y militar, así como de cada una de ellas en su ámbito de actuación. Además, la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, faculta a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, para recolectar información de las instituciones del Organismo Ejecutivo, que ésta les requiera sobre los asuntos de su competencia.	Dispone de institucionalidad que permite al Estado la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y abordar con carácter preventivo las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación a través de la producción de inteligencia y contrainteligencia.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 26	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, siendo el objeto de dicha coordinación la producción de inteligencia de Estado.	Fortalecimiento institucional a través de la coordinación de funciones del Sistema Nacional de Inteligencia con el propósito de la producción de inteligencia anticipándose y contrarrestando a través de la asesoría en materia de inteligencia ante cualquier amenazas al Estado de Guatemala para la toma de decisiones del más alto nivel.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27	Producir inteligencia estratégica	Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia informados para la toma de decisiones en prevención de amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 Inciso a)	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia.	Dispone de institucionalidad que contribuye a alcanzar los objetivos de Estado.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 Inciso b)	Asesorar y proporcionar al Presidente y Consejo Nacional de Seguridad Inteligencia de Estado, mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia informados de las amenazas y riesgos a la Seguridad de Nación y asesorados de manera estratégica con líneas de acción para la toma de decisiones que prevengan las amenazas y riesgos para la Seguridad de la Nación como resultado de una sinergia en el Sistema Nacional de Inteligencia.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 Inciso c)	Proporcionar la información estratégica nacional e internacional a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad.	Dispone de una Política Nacional de Seguridad e instrumentos de Seguridad de la Nación elaborados con base a la evidencia e información generada por las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso d)	Dar seguimiento a la Agenda de Riesgos y Amenazas a la Seguridad de la Nación.	Dispone de instituciones de seguridad informadas y con una lista priorizada y actualizada de temas que identifican las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la Seguridad de la Nación.

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)	Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato con la institución)
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso e)	Mantener permanentemente actualizada la información estratégica nacional e internacional en su campo de acción.	El Estado dispone de instituciones de seguridad informadas sobre el acontecer geopolítico y sus implicaciones para la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso f)	Realizar análisis estratégicos y formular los escenarios que identifiquen amenazas y riesgos al Estado, sus Instituciones y habitantes.	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad asesorados con informes prospectivos que propicien la toma de decisiones oportunas para la coordinación interinstitucional y de actores nacionales e internacionales que generen acciones preventivas de amenazas y riesgos contra el Estado, sus instituciones y sus habitantes.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso g)	Dirigir la actividad de contrainteligencia	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad disponen de información oportuna para la prevención y detección de actividades de inteligencia de actores que representan amenazas o riesgo para la Seguridad de la Nación.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso h)	Promover relaciones de cooperación, colaboración con otros servicios de inteligencia a nivel nacional e internacional.	Intercambio de información e inteligencia, para abordar con carácter preventivo las amenazas nacionales e internacionales conjuntas.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso i)	Desarrollar y aplicar procedimientos oportunos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción de personal.	Personal idóneo y eficiente en la labor de inteligencia estratégica, sujeto a evaluaciones de confiabilidad, para la permanencia y la promoción laboral.
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto 18-2008 publicado el 15 de abril de 2008 Artículo 27 - Inciso j)	Establecer la carrera profesional y administrativa y promover la capacitación permanente, así como las causas de baja en el servicio.	Servidores públicos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado idóneos para la elaboración de productos de inteligencia estratégica, constantemente capacitados, que cumplen estándares de confiabilidad. Se cuenta con registros actualizados de causas de bajas en el servicio de inteligencia estratégica para prevenir infidelidades y actos de corrupción.
Reglamento de Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Acuerdo Gubernativo 166-2011 del 30 de mayo del 2011 y sus reformas - Acuerdo Gubernativo 174-2012 del 11 de agosto de 2012 Título VII	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia para generar inteligencia de Estado.	Disponer de inteligencia de Estado para sustentar la toma de decisiones fundamentales sobre amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.
Política General de Gobierno Acuerdo Gubernativo Número 41-2024 del 25 de marzo de 2024	Coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia para generar inteligencia de Estado y asesorar al Presidente de la República de Guatemala y al Consejo Nacional de Inteligencia con inteligencia estratégica para la toma de decisiones para prevenir riesgos y amenazas a la Seguridad de la Nación.	Articular los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores relacionados para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población.
Acuerdo Gubernativo 135-2018 Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	Establece la estructura, organización y funciones de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.	Estructura organizacional que da cumplimiento a la misión y visión institucional en su función pública.
Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética 20 de junio de 2018	Consolidar esfuerzos y recursos técnicos para la prevención en temas de ciberseguridad, fortaleciendo los protocolos de acción en la seguridad de la información.	Coordinar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética para articular al Estado, instituciones privadas y sociedad civil en la prevención de acciones que atenten contra la seguridad cibernética.
Comité Nacional de Seguridad Cibernética Acuerdo Gubernativo 200-2021 1 de octubre de 2021	Coordinar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética	Asesorar al Consejo Nacional de Seguridad en el seguimiento de las temáticas estratégicas, que permitan alcanzar los objetivos de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética.
Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia Armada Acuerdo Gubernativo 198-2021 30 de septiembre de 2021	Participar como integrante de la comisión, promover y dar seguimiento a las acciones en materia de prevención y combate de violencia armada contenidas	Evaluar y dar seguimiento a las políticas, estrategias, planes y programas para prevenir y combatir la violencia armada, reforzando la

Nombre y descripción del mandato y normativa relacionada con la institución (Base legal, normas, reglamentos, etc.)	Funciones que desarrolla la institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la población (al cumplir el mandato con la institución)
	en los diferentes instrumentos de política pública vigentes.	capacidad del Estado, a través de la coordinación y articulación interinstitucional.
Plan Nacional de Inteligencia	Orientar la planificación de la inteligencia de Estado a través de la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia para la elaboración del Plan Nacional de Inteligencia.	Contar con instrumentos de planificación, orientar los cursos de acción de la inteligencia de Estado.
Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas 31 de enero 2024	Orientar la elaboración anual y el seguimiento continuo de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas en coordinación con el Sistema Nacional de Inteligencia.	Contar con una lista actualizada de temas producto de un análisis permanente, que identifica las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la Seguridad de la Nación.

Análisis de Políticas Públicas

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

Tabla 2: Análisis de Políticas Públicas

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Seguridad Vigente: desde junio 2017.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Capítulo (II) Caracterización Político-estratégica: Modelo de la Seguridad de la Nación; Gobernanza Integral. La Seguridad en el Eje de Inteligencia.	Seguridad	En los mecanismos de coordinación y cooperación del Sistema Nacional de Inteligencia; en la producción de inteligencia, creación de protocolos y plataformas tecnológicas interoperables para el intercambio oportuno de información e inteligencia y el fortalecimiento del recurso humano a través del sistema de carrera.	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.
2	Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Eje 3: Cultura y Sociedad «3.1 Gestionar la Seguridad Cibernética para la prevención, detección y	Seguridad Cibernética	Por lineamientos de la estrategia, se establece coordinar el Comité Nacional de Seguridad	Subsecretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Presidente de la República

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
	Vigente: desde marzo 2018.		reacción ante amenazas del ciberespacio». Línea de Acción 2: Crear e implementar el Comité Nacional de Seguridad Cibernética para asesorar al Consejo Nacional de Seguridad en el seguimiento de las temáticas estratégicas relacionadas a la seguridad cibernética.		Cibernética y de manera institucional, seguimiento de la amenaza de Ciberseguridad en la Agenda de Riesgos y Amenazas.		
3	Política Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032 Acuerdo 03-2014 Vigencia: enero 2015 al 2032.	Población guatemalteca, territorio y sus instituciones	Prioridad 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». Lineamientos: a) Consolidar los protocolos y funciones de la institucionalidad pública encargada de brindar seguridad y justicia. b) Actualizar los procedimientos que permiten identificar y cuantificar fehacientemente los sucesos, percepciones, acciones gubernamentales y costos de los hechos delictivos, con miras a priorizar lineamientos pertinentes.	Desarrollo.	En los mecanismos de coordinación institucional para la consolidación de protocolos y funciones para brindar seguridad, así como, priorizar lineamientos pertinentes para identificar y cuantificar los costos de hechos delictivos.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.	Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.

- Política Nacional de Seguridad

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

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

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

g. Desarrollar e implementar el Sistema Nacional de Inteligencia como mecanismo de coordinación que facilite la elaboración de productos estratégicos y coadyuve a la toma de decisiones para la consecución de los objetivos nacionales.

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

Para cumplir con los lineamientos estratégicos de la Política Nacional de Seguridad, se continuará con la coordinación, colaboración y cooperación para articular el Sistema Nacional de Inteligencia, a fin de producir inteligencia de Estado, así como otros instrumentos de análisis y prospectiva. Se proyectarán las fases necesarias para fortalecer los protocolos y plataformas de intercambio de información, además de establecer los mecanismos para la modernización de la SIE, que fortalezcan las capacidades técnicas, científicas y sistema de carrera.

▪ Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética

En la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA) 2024, se identificó como una prioridad nacional las «ciberamenazas» conceptualizadas como la «actividad que involucra el uso de tecnologías de información y comunicación con la finalidad de cometer actos ilegales en contra de personas, instituciones y Estados, vulnerando estratégicamente los sistemas de información».

La Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética, vigente desde marzo 2018, establece las directrices para abordar los objetivos basados en el eje de transformación tecnológico planteado en la Política Nacional de Seguridad. De ese mecanismo emana la necesidad de constituir el Comité Nacional de Seguridad Cibernética, del cual la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado a través del Subsecretario de Inteligencia ejerce el rol de coordinador.

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

▪ Política y Plan Nacional de Desarrollo Katún

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

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

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

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

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

No obstante, son objetivos específicos de seguridad ciudadana, por lo que es responsabilidad de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, proveer análisis estratégicos para que los tomadores de decisión dispongan de la información necesaria para la conducción político-estratégica en la ruta de país hacia el desarrollo y alcance de objetivos nacionales permanentes y actuales.

Es importante resaltar que, por su carácter estratégico, la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado puede realizar análisis concernientes a los diferentes ejes de la política, su relación con diferentes óbices, y prevenir potenciales riesgos y amenazas para la Seguridad de la Nación, además de prospectar áreas de oportunidad para el país en los factores social, socioeconómico y de seguridad.

Tabla 3: Alineación – Vinculación nacional, sectorial e institucional

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

Políticas Públicas	Sector	Pilar	Indicador Visión Estratégica de la Seguridad Democrática Eje 7. Seguridad Democrática en un país para vivir. PPG	Responsable cumplimiento de indicador de gestión	Corresponsable META PPG 2024-2028	Clasificación PGG según enfoque GpR	Indicador
Política Nacional de Seguridad	Político-Institucional (Seguridad)	Gobernabilidad y Seguridad de Desarrollo	Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.	Secretaría de Inteligencia del Estado. Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Artículo 27 inciso a).	MINGOB y MINDEF [SNI]	Seguridad democrática	Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia

Indicador	Línea de base 2024	2025	2026	2027	2028	2029
Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios.	15	20	25	30	30	30

Política General de Gobierno 2024-2028

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

Tabla 4: Vinculación institucional a Política General de Gobierno

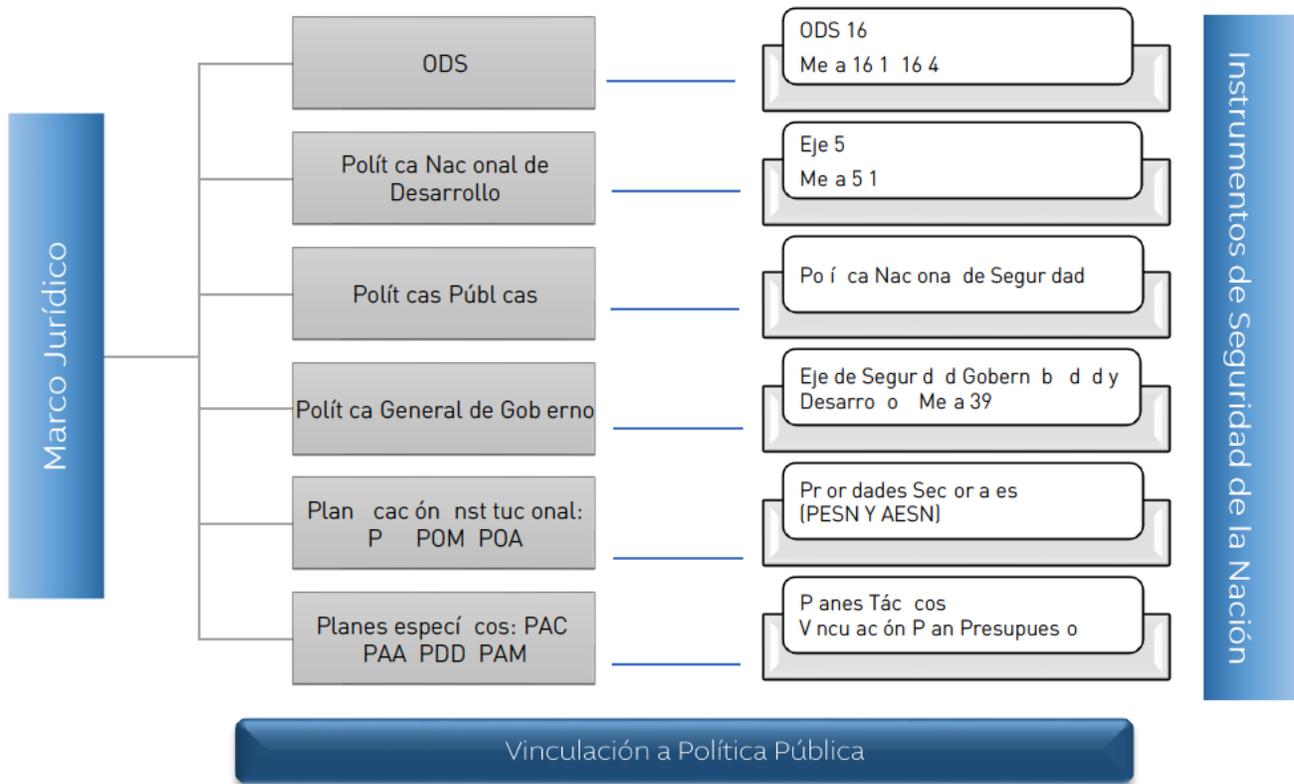
Eje	Seguridad Democrática en un país para vivir
Objetivo	Articular los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores relacionados para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población.
Objetivo Sectorial	Fortalecer las fuerzas de seguridad para el orden interno, la debida custodia de las fronteras, la atención de desastres y la cooperación internacional para la paz.
Acción Estratégica	Para el 2028, el servicio de inteligencia del Estado guatemalteco produce efectivamente inteligencia estratégica para 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.
Meta	Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios.

Como se ha mencionado anteriormente la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cumple dos funciones importantes, la primera coordina el Sistema Nacional de Inteligencia, por lo que establece las coordinaciones correspondientes para la generación de los productos asociados requeridos por el Consejo Nacional de Inteligencia y la producción de inteligencia integrada, con el objetivo de alcanzar las metas previstas en el tema de coordinación. Mientras, que para dar cumplimiento a la segunda función que corresponde a la producción de inteligencia estratégica, las intervenciones se detallan a continuación:

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

Producto	Indicador
Informes de inteligencia	Cantidad de informes entregados, relacionados con el monitoreo de riesgos, amenazas y vulnerabilidades que atenten contra la Seguridad de la Nación.
ANRA	Informes seguimiento a la agenda de riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que orientará labores de inteligencia y Seguridad de la Nación.
Integración del Sistema Nacional de Inteligencia	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.
Modernización Institucional	Indicadores de cumplimiento del Plan de Modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
Carrera en el Sistema de Inteligencia	Cantidad de servidores públicos profesionalizados en diferentes temáticas, con altos estándares de confiabilidad y experiencia en el quehacer de la inteligencia estratégica.

Diagrama 1: Marco legal y vinculación estratégica



Incorporación de enfoques de planificación

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

Tabla 6: Enfoques de planificación

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado			
Enfoque	Modalidad de inclusión	Responsable de incorporarlo	Responsable de verificar
Equidad	Derecho a condiciones de trabajo equitativas y en un ambiente laboral sano, seguro y saludable.	Unidad de Género; Dirección de Recursos Humanos	Subsecretario de Asuntos Administrativos; Unidad de Auditoría Interna
	Código de Ética del Organismo Ejecutivo, incidencias en el servicio, corrupción, discriminación e incumplimiento de los derechos humanos.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Formación y profesionalización	Departamento de Desarrollo y Capacitación	Subsecretario de Asuntos Administrativos
	Fomento de principios y valores institucionales en las inducciones del personal de nuevo ingreso y servidores públicos de la Secretaría	Dirección de Recursos Humanos	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y Subsecretario de Asuntos Administrativos

	Respeto en el cumplimiento de los Derechos Humanos y el Estado de Derecho.	Equipo de Dirección	Despacho Superior; Dirección de Asesoría Jurídica; Unidad de Auditoría Interna
	Actividades focalizadas para hombres y mujeres	Unidad de Género	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado; Director Financiero (presupuesto), Director de Planificación Institucional (Inclusión en POA) y direcciones y/o unidades coordinadoras.
Adaptación al cambio climático	Normativas de racionalidad para la impresión de documentos, mediante normas de contención.	Dirección Administrativa	Equipo de Dirección
	Mayor utilización de procesos digitales y simplificación de trámites administrativos.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Utilización de firma electrónica avanzada para el proceso de autorización de procesos institucionales.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Normativas de ahorro energético, con la inversión en tecnologías eficientes para las instalaciones de SIE.	Dirección Administrativa	Subsecretario de Asuntos Administrativos
	Campañas para la concientización del uso racional de recursos institucionales (aires acondicionados, combustibles, agua; energía eléctrica; papel y toallas higiénicas, entre otros).	Relaciones Públicas	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	Plan de Salud y Seguridad Ocupacional.	Monitor y Comité de Salud y Seguridad Ocupacional	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Plan de monitoreo y evaluación de riesgos institucionales.	Planificación Institucional y Unidad de Auditoría Interna	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Controles para el cumplimiento del Reglamento de Personal de la SIE.	Director de Recursos Humanos y Director de Asuntos Internos y Seguridad.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Incorporar actividades en la Planificación Estratégica de la SIE.	Director de Planificación Institucional	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Plan Institucional de Respuesta.	Director de Asuntos Internos y Seguridad.	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
	Creación e implementación de instrumentos administrativos que velen por los procesos, controles y cumplimiento del marco jurídico de la SIE.	Equipo de Dirección	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado
Gestión por resultados	Utilizar la metodología de Gestión por Resultados GPR en los instrumentos de planificación y anteproyecto del presupuesto	Director de Planificación y Director Financiero	Auditoría Interna
	Monitoreo y evaluación de la vinculación Plan Presupuesto	Director de Planificación, Director Financiero	Auditoría Interna
	Indicadores de cumplimiento de la planificación institucional.	Director de Planificación	Auditoría Interna

2. Vinculación y desarrollo del modelo GPR

Vinculación a planes estratégicos sectoriales

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

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

Vinculación Modelo Conceptual del RE	Cadena de resultados del modelo lógico del RE	Vinculación al RE desde el aporte institucional (productos)
Ámbito de Seguridad Exterior	a) Adaptar las capacidades institucionales del Estado en materia de seguridad a las necesidades geográficas y poblacionales de la ciudadanía como complemento al desarrollo humano.	Coordinación Sistema Nacional de Inteligencia para el intercambio de información para realizar productos de inteligencia de Estado.
Ámbito de Seguridad Interior	b) Establecer la preponderancia del carácter preventivo de la acción pública para reducir los factores de riesgo asociados a la inseguridad ciudadana.	Productos de inteligencia estratégica para la toma de decisiones.
Gestión de Riesgos y Defensa Civil	c) Establecer como norma principal del actuar de la seguridad el respeto irrestricto a los derechos humanos y al Estado democrático de derecho.	Catálogo de Infraestructura Crítica y Plan de Protección Nacional de Infraestructuras Críticas en coordinación con la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad (STCNS), Comisión de Asesoramiento y Planificación (CAP), Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad (SNS).
Inteligencia de Estado		
Ciberseguridad		

Vinculación a partir del modelo conceptual de resultados estratégicos

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2024-2028 (PESN) ha sido el instrumento de gestión sectorial del Sistema Nacional de Seguridad, es el que con base en la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación (AESN) y Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA) determinan las acciones estratégicas que contribuirán a alcanzar los objetivos de seguridad según los programas de la Política Nacional de Seguridad.

El objetivo específico del ámbito de inteligencia de Estado es el de implementar metodologías y tecnologías a través de mecanismos de coordinación, cooperación y colaboración institucional y el desarrollo de capacidades institucionales que permitan por medio del ciclo de inteligencia, la generación de información oportuna, veraz y pertinente para la toma de decisiones.

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

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

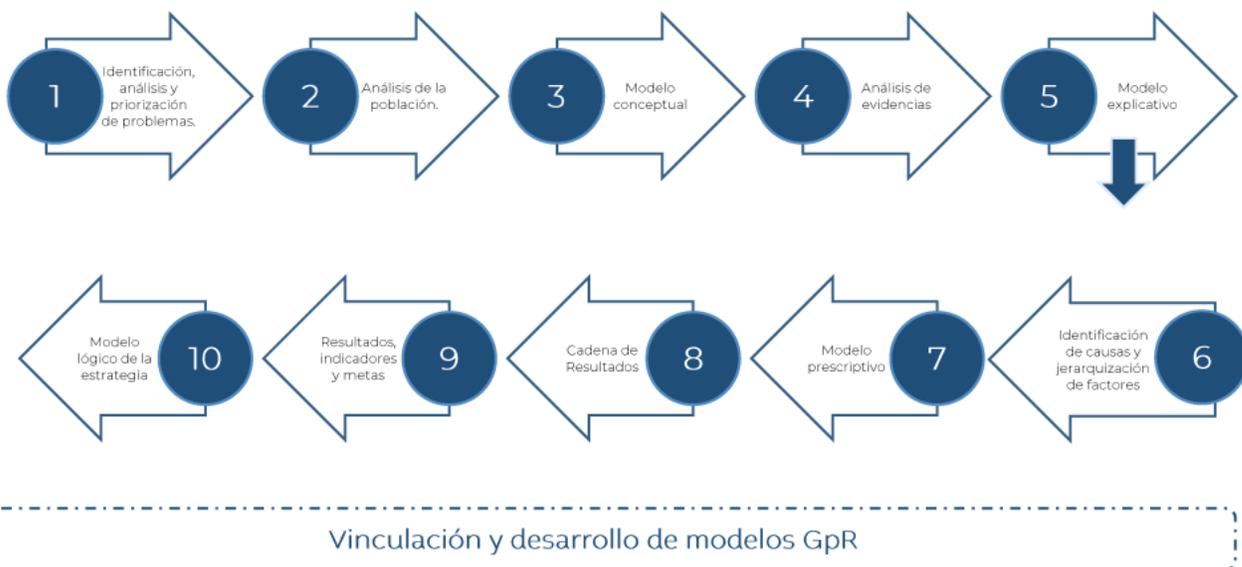


Tabla 8: Identificación, análisis y priorización de problemas

Institución	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Sector	Político-Institucional (Seguridad)
Problema priorizado	Falta de apoyo y asesoramiento eficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.
Causas en las que le compete trabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación efectiva y eficiente del Sistema Nacional de Inteligencia. • Bajo nivel de calidad en la producción de inteligencia estratégica. • Falta de seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA) y Plan Nacional de Inteligencia (PNI). • Fortalecimiento de capacidades y recursos instalados para brindar calidad y eficacia en la producción de inteligencia estratégica para la toma de decisiones del Presidente de la República de Guatemala y el Consejo Nacional de Seguridad. • Coordinación y comunicación efectiva entre los servicios de inteligencia. • Promover una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca.
Vinculación a resultado sectorial	

Desarrollo de Modelo Gestión por Resultados

Identificación, análisis y priorización de la problemática

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

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

En cumplimiento a las acciones estratégicas el Consejo Nacional de Seguridad (CNS), se apoya de una serie de capacidades y asesores, uno de ellos es el Sistema Nacional de Inteligencia, que está integrado por la Dirección General de Inteligencia Civil (DIGICI), Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional (DIEMDN) y la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIE), que cumple dos roles, el primero producir inteligencia estratégica y el segundo coordinar el Sistema Nacional de Inteligencia, es allí donde el Sistema Nacional de Inteligencia de manera coordinada contribuye a la realización de la inteligencia de Estado.

Estas funciones se soportan también, con la implementación de los lineamientos establecidos en los instrumentos de Seguridad de la Nación que ofrecen una caracterización político-estratégica del ambiente de seguridad del país, analizan las complejidades de la seguridad desde los ejes de transformación socio- humano; político-económico; ambiental; energético; tecnológico; alimentario y nutricional; geoestratégico; y, de inteligencia, estos a su vez, brindan lineamientos para las intervenciones coherentes entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

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

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

Al alinear la planificación institucional, con los instrumentos de Política Pública, Seguridad de la Nación y la visión estratégica de la Seguridad Democrática contenida en el Eje 7.7. Seguridad Democrática en un país para vivir de la Política General de Gobierno 2024-2028, se realiza un ejercicio de priorización de las situaciones identificadas como condición de interés, que son necesarias para alcanzar el objetivo de producción de inteligencia y la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia.

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

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

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

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

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

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

Análisis de la población

El Consejo Nacional de Seguridad, toma las decisiones a través de consensos en el marco del Sistema Nacional de Seguridad.

La Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto Número 18-2008 del Congreso de la República de Guatemala, en el Artículo 27, establece que la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, asesorará y proporcionará al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad la Inteligencia de Estado integrada mediante la coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y atenderá los asuntos que el Consejo Nacional de Seguridad le asigne en materia de información e inteligencia, en tal sentido, los usuarios de los productos de inteligencia son: el Presidente de la República de Guatemala y el Consejo Nacional de Seguridad con el objetivo de utilizar la producción de inteligencia estratégica como herramienta en el proceso de toma de decisiones de alto nivel.

Así también, se contribuye a proporcionar información estratégica nacional e internacional a las instituciones que conforman la estructura del Sistema Nacional de Seguridad, para facilitar la formulación y planificación de instrumentos de seguridad como la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, Plan Nacional de Inteligencia, entre otros.

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

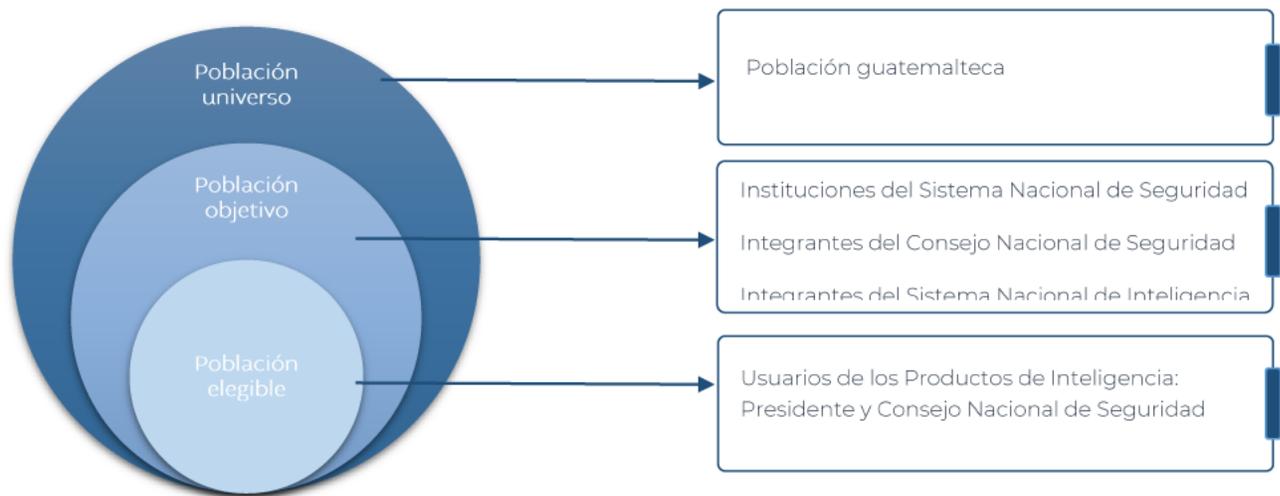


Tabla 9: Análisis de la población

Problema central		Asesoramiento ineficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.
*Causa		Coordinación inefectiva e ineficiente del Sistema Nacional de Inteligencia, especialmente para la producción de inteligencia estratégica integrada y el seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.
**Población universo		Población guatemalteca.
**Población objetivo		Sistema Nacional de Seguridad
**Población elegible		Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.
***Sexo	Hombres	8,893,214
	Mujeres	9,186,596

Rango de edad	0 - 89 y más	
Ubicación geográfica de la población elegible	Urbana	*
	Rural	*
Territorialización	Departamento	Nacional
	Municipio	Nacional
Pueblo al que pertenece la población	Nacional	
Comunidad Lingüística	Español, Xinca, Maya y Garífuna	

Diagrama 3: Población universo, objetivo y elegible



Modelo conceptual

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

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

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

La seguridad es una condición de carácter aspiracional que identifica un conjunto de capacidades necesarias para prevenir riesgos, contrarrestar amenazas y reducir las vulnerabilidades a través de la generación de estrategias direccionadas a resolver los problemas de seguridad, que como resultados se derivan de la inversión en los componentes técnicos y organizativos para proteger a las personas, el patrimonio y las instituciones democráticas, que son definidos como productos de seguridad.

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

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

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

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

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

Diagrama 4: Modelo Conceptual (árbol de problemas)



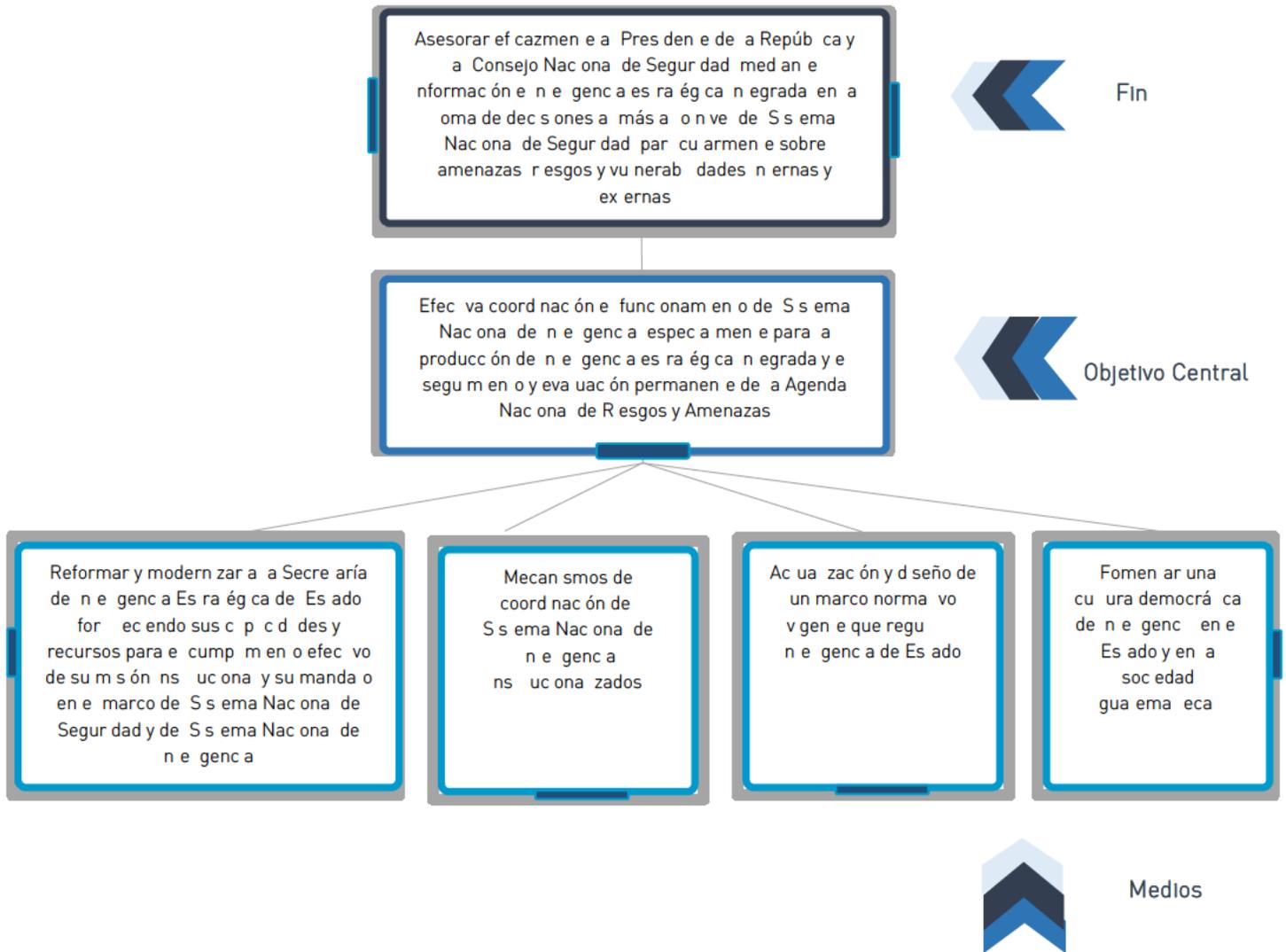
Este modelo resulta en la capacidad de prevención al identificar anticipadamente las amenazas y riesgos que atentan a la Seguridad de la Nación, a fin de que los usuarios de inteligencia dispongan de elementos para la toma de decisiones tendientes a proteger a la población guatemalteca, las instituciones y el territorio en función de la seguridad y defensa de la Nación. Asimismo, contribuye a fortalecer las capacidades y recursos instalados para posibilitar la eficacia y calidad de los productos de inteligencia estratégica; en este fortalecimiento, se debe definir el marco normativo que regule al Estado en materia de inteligencia.

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

Esta visión se refleja, no solamente en la legislación vigente donde de manera muy general da funciones a la inteligencia de Estado, sino también, se limita a los planes, programas de gobierno y

presupuesto, que invisibilizan a la inteligencia como un elemento fundamental para la prevención de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades de la Seguridad de la Nación.

Diagrama 5: Árbol de objetivos



Análisis de evidencias

Magnitud

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

Por cada causa, se realizó una investigación de fuentes primarias y secundarias que sirvió de soporte para establecer la evidencia entre las relaciones de causa y efecto. Los artículos científicos y

académicos analizados fueron útiles para establecer posteriormente la jerarquización y los caminos causales que requiere la metodología.

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

- La inteligencia no debe verse como un trabajo aislado realizado por entes descoordinados, sino que debe funcionar por medio de concatenaciones que le den solidez a la labor.
- La inteligencia tiene impacto en la Seguridad de la Nación.
- La labor de inteligencia no debe conceptualizarse desde la clandestinidad o lo confidencialidad; conceptualizarla como una herramienta que contribuye a la toma de decisiones de las autoridades de Estado que, como todo trabajo realizado por instituciones estatales, debe ser controlado democráticamente, realizar informes para la rendición de cuentas.
- El Estado debe invertir en las instituciones que realizan la labor de inteligencia de Estado, porque esto se traducirá en un futuro próximo, en inversión, en la prevención de amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.
- Debe existir una oportuna relación entre los beneficiarios y productores de inteligencia, para contar con una retroalimentación y fortalecer los métodos y técnicas que permiten calidad y eficiencia de los productos.
- La inteligencia es importante en el régimen democrático, constituye un auxiliar para la toma de decisiones político- estratégicas, en diversos factores tales como el socioeconómico, defensa nacional y seguridad.
- Es necesario que existan principios y aspectos doctrinarios del servicio de inteligencia para el fomento de una cultura de inteligencia que no se debe plantear únicamente a lo interno de las instituciones, sino también, a nivel de la ciudadanía para fortalecer los Sistemas de Seguridad e Inteligencia del país.
- Los recursos son indispensables en toda institución privada o pública, por lo que la inversión en el fortalecimiento de las capacidades humanas para el mejor análisis de las amenazas y calidad en el asesoramiento estratégico debe ser una prioridad en los presupuestos del Estado.
- El ciclo de inteligencia es un proceso integral para generar la producción de inteligencia, éste debe ser el principal fundamento o cimiento para la construcción de los análisis de las amenazas y riesgos priorizados, así como los no priorizados, conocimiento y análisis de actores, creación de escenarios, consolidación de base de datos con información desagregada con diferentes fuentes para lograr los objetivos en cuanto a las necesidades de información del Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad.
- Una dificultad prominente para el éxito de las tareas de inteligencia de Estado es la ausencia de un marco jurídico en temas de inteligencia ya que limita el accionar o abordar procesos estratégicos.
- La democratización de la Inteligencia es una tarea que tiene pendiente el Estado de Guatemala y el estigma que la inteligencia de Estado tiene por los acontecimientos históricos de los que fue protagonista; sin embargo, es importante impulsar acciones ciudadanas que fomenten una cultura de inteligencia en la sociedad guatemalteca, fortaleciendo así la confianza en las instituciones del Estado y promover la transparencia y la rendición de cuentas de las instituciones hacia la población.

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

Clasificación de la evidencia

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

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

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

Tabla 10: Búsqueda y sistematización de evidencia

No.	Nombre del documento	Tipo de documento					Autor y año de publicación	Ubicación geográfica				Aporte del documento a los factores causales
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional	
1	Camino Rocosos Avances y Desafíos de la Reforma de Inteligencia en Guatemala			x			Autor: Iduvina Hernández La Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA, siglas en inglés) Año 2005			x		Notas, análisis de la Asociación para el Estudio y Promoción de la Seguridad en Democracia (SEDEM), que promueve la supervisión y el control de los servicios de seguridad de Guatemala; así como, conclusiones y recomendaciones, en relación a la Memoria del Silencio (Ciudad de Guatemala: 1999).
2	Guatemala: Fundamentos del Sistema de Inteligencia	x					Grupo de Trabajo: N° 4 Controles Democráticos y Sistema de Inteligencia. Gobierno de Guatemala y Sociedad Civil. Año 2000.			x		Definiciones realizadas por expertos en materia de inteligencia del gobierno y sociedad civil de Guatemala.

No.	Nombre del documento	Tipo de documento					Autor y año de publicación	Ubicación geográfica				Aporte del documento a los factores causales
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional	
3	Incertidumbre del análisis dimensional de la inteligencia		x				Autores: Claudio Augusto Payá Santos y Juan José Delgado Morán. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad URVIO, No. 21, Quito. Diciembre 2017. Pp-225-239. RELASEDOR Y FLACSO Sede Ecuador.				x	Realiza un debate del funcionamiento de la mente humana en los análisis de inteligencia, centrandolo en la incertidumbre, las valoraciones de la prueba, los juicios bajo presión y las limitaciones de tiempo, analizando cómo la estructura de nuestra maquinaria mental incluidos en los análisis de inteligencia.
4	Inteligencia Estratégica				x		Sherman Kent Año 1951				x	Inteligencia como estrategia para llevar a cabo planes nacionales que respondan a los objetivos nacionales.
5	Inteligencia y Seguridad		x				Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad ISSN: 1390-3691 ISSN: 1390-4299 revistaurvio@flacso.edu.ec Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Ecuador. Año 2019.				x	Conceptualización del impacto de la IE a la seguridad nacional
6	Inteligencia Estratégica en un mundo globalizado en Latinoamérica: Retos y desafíos en el siglo XXI				x		Boris Saavedra Centro William J. Perry de Estudios Hemisféricos de Defensa, Universidad Nacional de Defensa, Washington, D.C saavedrab@ndu.edu				x	Señala que, en algunos eventos, la falta de cohesión en la comunidad de inteligencia, resultó en severos daños para la seguridad.
7	Inteligencia Estratégica Latinoamericana				x		Ministerio de Defensa de Argentina. Autor: compilado José Gabriel Paz; Coordinación general de Roberto Román. 1ª edición. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio de Defensa, 2015.				x	Perspectivas y ejes predominantes para la toma de decisiones estratégicas ante un mundo en cambio
8	Inteligencia Estratégica y Prospectiva				x		FLACSO, Sede Ecuador En cooperación con la Secretaría Nacional de Inteligencia del Ecuador –SENAIN Quito-Ecuador 1ª. edición: mayo de 2011				x	Actividades de Inteligencia que aportan a conocimientos relativos a asuntos relevantes para el ejercicio del gobierno del Estado en la seguridad interna y externa.
9	Lecturas Básicas de Inteligencia			x			Separata del curso INTEL2 - LISA Institute				x	Conceptualización del impacto de la inteligencia.
10	Libro Blanco de Seguridad		x				Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. Guatemala, julio 2015.			x		Marco axiológico de la seguridad, entendido como conjunto de valores y principios –paz, libertad. Democracia, justicia y derechos humanos que sustentan la

No.	Nombre del documento	Tipo de documento					Autor y año de publicación	Ubicación geográfica				Aporte del documento a los factores causales
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional	
11	Revista Académica Seguridad y Estrategia.		x				Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad. Anual. 3 Año: 2023. Anual. 2 Año: 2022. Anual. 1 Año: 2021. Página web: https://www.inees.gob.gt .			x		integridad de la acción del Estado de Guatemala y la toma de decisiones institucionales. Compendio de análisis en los campos de la Seguridad y Estrategia, que permiten la adquisición de conocimientos que serán de utilidad en el desarrollo del trabajo de cada institución que conforma el Sistema Nacional de Seguridad de Guatemala.



Modelo explicativo

La fuerza explicativa

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

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

Factores causales

Una amenaza a la seguridad de la Nación es un fenómeno «inherente a la evolución propia de un Estado, que se desarrolla por circunstancias naturales, antropogénicas, políticas, económicas o sociales, que pone en peligro la seguridad del Estado, el bienestar de las personas, el desarrollo de la sociedad y la estabilidad de sus instituciones» (SIE, 2019).

Es en este escenario donde la inteligencia estratégica se vincula con la Seguridad de la Nación, a efecto de entregar conocimiento que permita anticiparse a la materialización de las amenazas y riesgos que puedan atentar contra el Estado guatemalteco. Lo anterior, se logra por participación de actores estatales, privados y de sociedad civil, voluntad de los gobernantes, así como de los recursos disponibles que fortalezcan la institucionalidad y la creación de los productos de inteligencia.

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

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

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como lo indica la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, es el ente coordinador de los temas relacionados a la inteligencia de Estado en Guatemala, la cual promueve la construcción, formulación, consensos y respuesta rápida a las necesidades de información útil para la toma de decisiones de asuntos que vulneren la estabilidad social, política del país y de los ámbitos de seguridad.

La inteligencia de Estado coadyuva al cumplimiento de la Seguridad Democrática, constituyendo un auxiliar para la toma de decisiones político-estratégicas, en diversos factores tales como el socioeconómico, defensa nacional y seguridad. Por lo que, en las instituciones que generan la inteligencia de Estado, debe prevalecer el cumplimiento del Estado de Derecho, principios y aspectos doctrinarios del servicio de inteligencia para el fomento de valores en la cultura organizacional de los servicios.

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

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

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

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

En el caso de la inteligencia militar, esta posee, un apartado especial en la Constitución Política de la República de Guatemala y posee su propias normativas que resguardan y clasificación la información generada; en el caso de la Inteligencia Civil, dirigida por la Dirección General de Inteligencia Civil, esta posee un Acuerdo Ministerial de Reserva de la Información; mientras que, la inteligencia estratégica no posee ningún instrumento legal que ampare los métodos, procesos, información, recurso humano, entre otros, así como, los productos generados por el Sistema Nacional de Inteligencia. Lo anterior, es un reto que se debe superarse en la presente gestión.

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

Parte de la metodología implementada para la creación del Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado 2025-2028, consistió en la realización de un diagnóstico, con el objetivo de identificar factores determinantes para producir y suministrar inteligencia al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, los cuales al conjugarse en óptimas condiciones facilitarán la entrega de inteligencia de alto nivel.

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

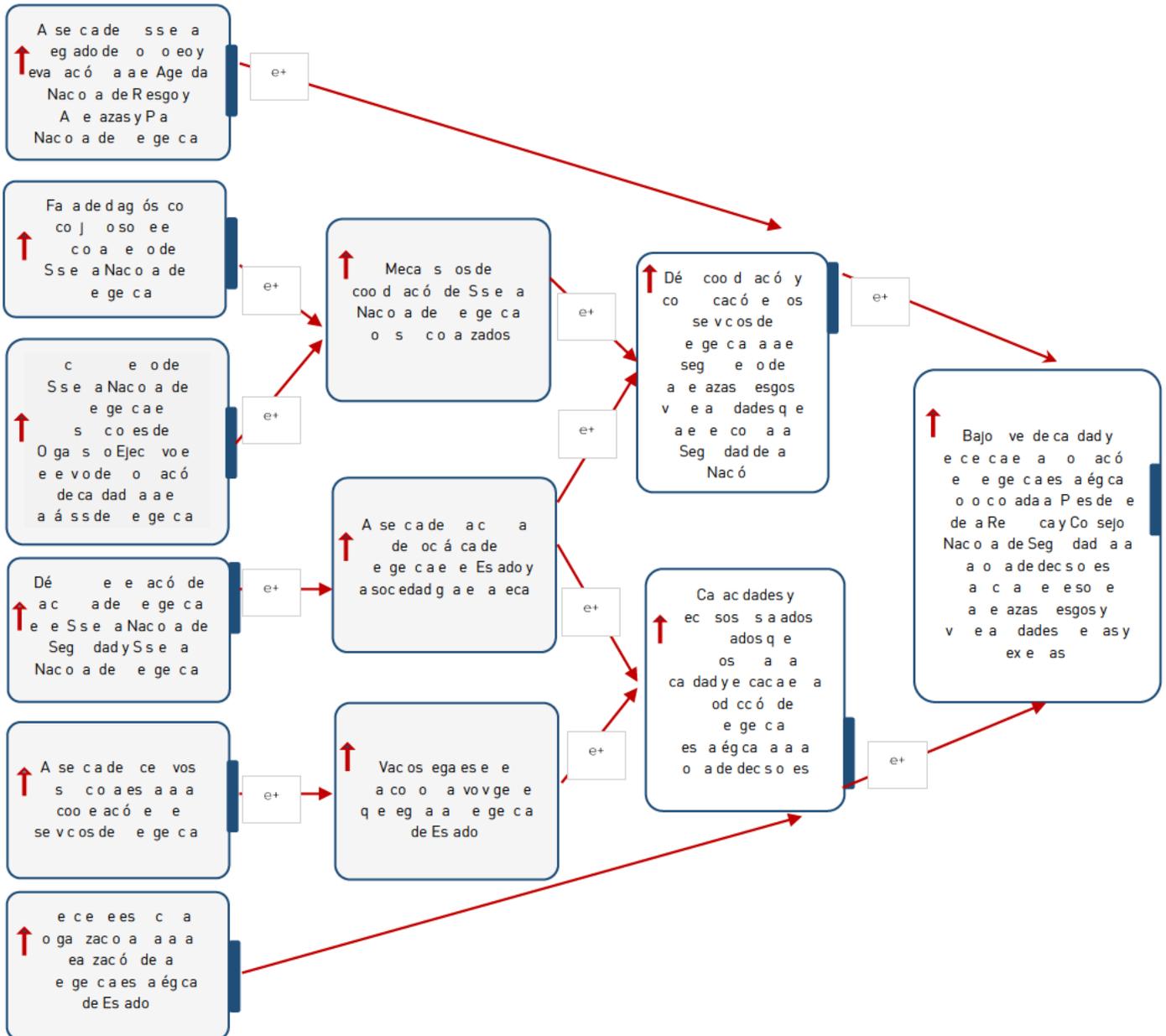
La aplicación de metodologías para la identificación de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades, creación de análisis de datos estadísticos, hechos, prospectivas entre otros, son realizados por el recurso humano, por lo que es indispensable contar con una estructura organizacional eficiente, infraestructura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

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

El marco jurídico actual, faculta a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado para recopilar información de las instituciones que conforman el Organismo Ejecutivo, motivo por el cual se cuenta con las capacidades de recolectar, procesar y transformar en producto útil, información de nivel local, departamental, regional y nacional que contribuyan a generar la inteligencia de Estado necesaria para la conducción político-estratégica de la Seguridad de la Nación, sin embargo, esto no se lleva a cabo, ya que las instituciones requieren cartas de entendimiento para el intercambio de información, que quedan sin efecto, al culminar las gestiones de gobierno; lo anterior denota, la falta de coordinación interinstitucional y el incumplimiento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad por parte de las instituciones del Organismo Ejecutivo, además, de la ausencia de una cultura democrática de inteligencia en el Estado en la sociedad guatemalteca.

6

Diagrama 6: Identificación de causas y jerarquización de factores



Jerarquización de factores causales

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

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

Problema o condición de desarrollo	Parámetros a nivel causa directa			Factores indirectos	Parámetros a nivel de causa indirecta última			Parámetros a nivel de causa indirecta última, nivel ponderada con causa directa			Factor de Jerarquización (h+i*g)	Jerarquía (se prioriza de mayor a menor del resultado del Factor de Jerarquización)	
	Factores directos	a) Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	b) Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		c) Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	d) Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	e) Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	f) Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	g) Magnitud Ponderada (a * d)	h) Evidencia Ponderada (b * e)			i) Fuerza Explicativa Ponderada (c * f)
Falta de apoyo y asesoramiento eficaz al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad.	Falta de coordinación efectiva y eficiente del Sistema Nacional de Inteligencia, especialmente para la producción de inteligencia estratégica integrada y el seguimiento y evaluación permanente de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.	3	3	3	Bajo nivel de calidad en los productos de inteligencia para la toma de decisiones.	4	2	4	12	6	12	216	9
					Débil coordinación y comunicación en los servicios de inteligencia para el seguimiento de amenazas, riesgos, vulnerabilidades que atentan contra la Seguridad de la Nación.	3	3	4	9	9	12	189	11
					Capacidades y recursos instalados limitados que imposibilitan la calidad y eficacia en la producción de inteligencia estratégica para la toma de decisiones.	4	4	4	12	12	12	288	7
					Mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia no institucionalizados	4	3	3	12	9	9	216	10

Problema o condición de desarrollo	Parámetros a nivel causa directa			Parámetros a nivel de causa indirecta última			Parámetros a nivel de causa indirecta última, nivel ponderada con causa directa			Factor de Jerarquización (h+i*kg)	Jerarquía (se prioriza de mayor a menor del resultado del factor de jerarquización)
	Factores directos			Factores indirectos							
	a) Magnitud con que se presenta en Guatemala (1 a 5)	b) Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, 0 Cero)	c) Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, 0 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, 0 cero)	f) Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, 0 cero)	g) Magnitud Ponderada (a * d)	h) Evidencia Ponderada (b * e)	i) Fuerza Explicativa Ponderada (c * f)		
				4	3	4	12	9	12	252	8
			Vacíos legales en el marco normativo vigente que regula la inteligencia de Estado.	5	5	5	15	15	15	450	1
			Ausencia de una cultura democrática de inteligencia en el Estado y la sociedad guatemalteca.	5	4	4	15	12	12	360	3
			Ausencia de un sistema integrado de monitoreo y evaluación para el Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.	5	5	5	15	15	15	450	2
			Falta de diagnóstico conjunto sobre el funcionamiento del Sistema Nacional de Inteligencia.	5	4	4	15	12	12	360	4
			Ausencia de incentivos institucionales para la cooperación entre servicios de inteligencia.	4	4	4	12	12	12	288	6
			Débil implementación de la cultura de inteligencia en el Sistema Nacional de Seguridad y Sistema Nacional de Inteligencia.	5	5	3	15	15	9	360	5
			Ineficiente estructura organizacional para la realización de la inteligencia estratégica de Estado.								



Intervenciones urgentes



Intervenciones mediatas



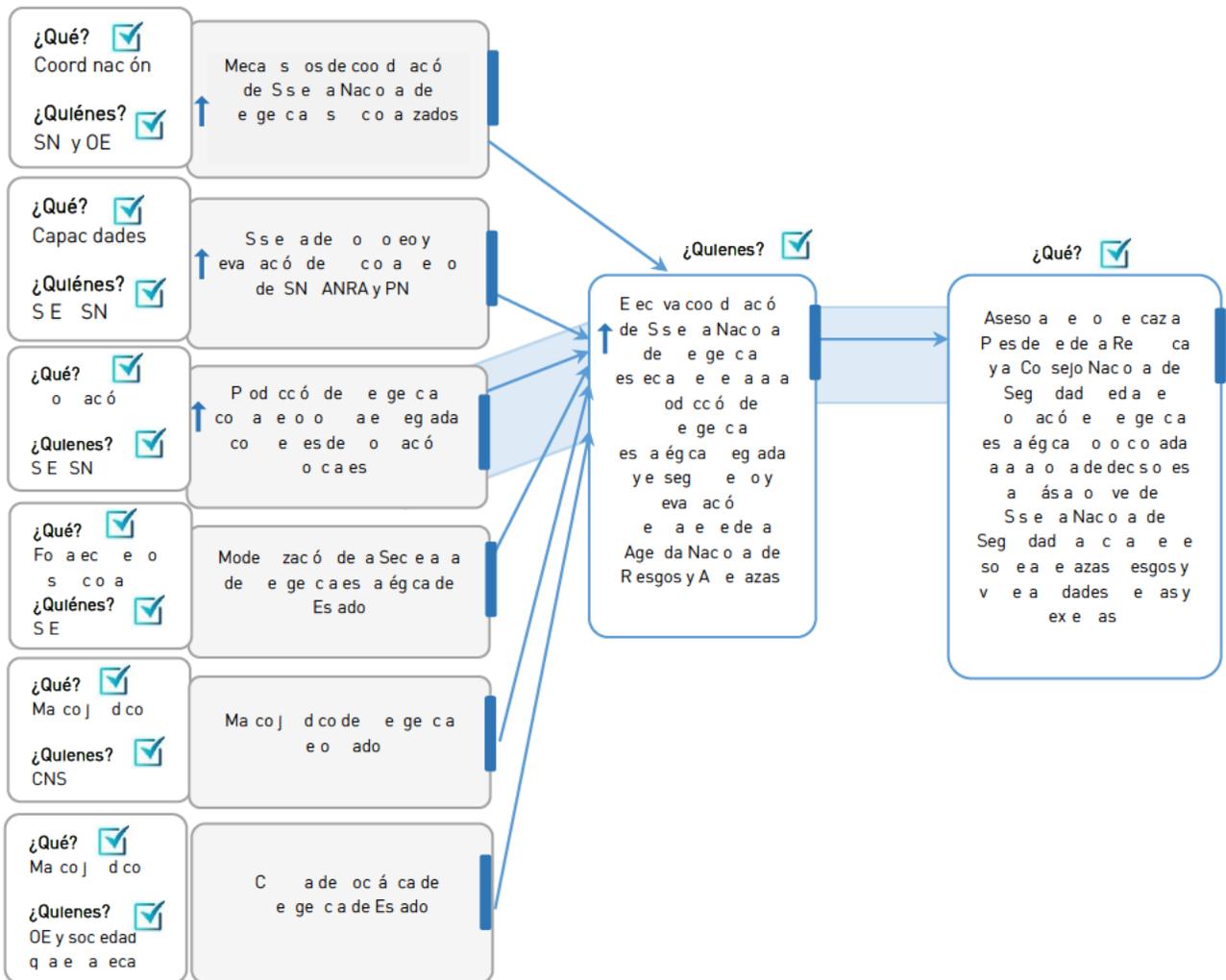
Intervenciones de fortalecimiento

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

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

Intervenciones de fortalecimiento: acciones ya implementadas que deben mejorarse.

Diagrama 7: Caminos causales del modelo explicativo



Identificación de caminos causales críticos

Se determinan los caminos causales para superar la problemática, uno de ellos es el relativo a la producción de Inteligencia, confiable, oportuna e integrada con fuentes de información oficiales, se determina oficiales, porque la información proviene de datos estadísticos generados por instituciones del organismo ejecutivo y Sistema Nacional de Inteligencia.

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

Un camino importante también, es lograr institucionalizar los mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia, derivado a que los productos que se generan desde el mismo, son claves para el diseño de lineamientos y cursos de acción para reducir riesgos y mitigar amenazas en seguridad a nivel nacional.

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

Otro factor determinante, lo constituye el fortalecimiento de capacidades humanas, técnicas y tecnológicas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado en aras de la modernización especialmente para el intercambio de insumos informativos; sobre todo para fortalecer la carrera profesional, reducir las vulnerabilidades en la era digital, la alta operatividad en la búsqueda de información, la rigidez en la extracción y análisis de datos y favorecer el intercambio de la información a través de medios seguros.

El siguiente, corresponde al diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación permanente de las prioridades de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, así como, el Plan Nacional de Inteligencia.

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

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



Modelo prescriptivo

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

De tal cuenta, fueron identificadas las prácticas más oportunas para alcanzar los resultados esperados en materia de producción de inteligencia estratégica, mismas que se alinearon a los objetivos de seguridad planteados en los diferentes instrumentos vigentes.

En ese contexto se analizaron intervenciones vigentes, nuevas y por implementar, que permitan la gestión eficiente, que resulte en productos de inteligencia relevantes para prevenir amenazas, riesgos y vulnerabilidades que atenten contra la Seguridad de la Nación.

Diagrama 8: Inteligencia como producto, proceso y sistema



Inteligencia como proceso



Inteligencia como sistema



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

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

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

La innovación tecnológica es primordial, así como la profesionalización de los servidores públicos que se dedican a la elaboración de los productos de inteligencia; esto incluye, el sistema de carrera que es una prioridad nacional para la seguridad. El sistema de carrera, también, se encuentra regulado en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, se establece como un lineamiento en el Plan Nacional de Seguridad y un objetivo estratégico en el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación. De tal cuenta, en el Plan Estratégico Institucional se prioriza y se considera un apoyo de las capacidades nacionales mediante los entes rectores como el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad (INEES) y Comisión de Asesoramiento y Planificación (CAP), para concretar las fases previstas para la consolidación de esta intervención.

Como macroprocesos sustantivos se definen:

- Producción de Inteligencia Estratégica confiable, oportuna e integrada.
- Mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia institucionalizados.
- Monitoreo y evaluación del Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, así como el Plan Nacional de Inteligencia.

Estos macroprocesos vendrán soportados por los procesos institucionales:

- Modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
- Promoción de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca.

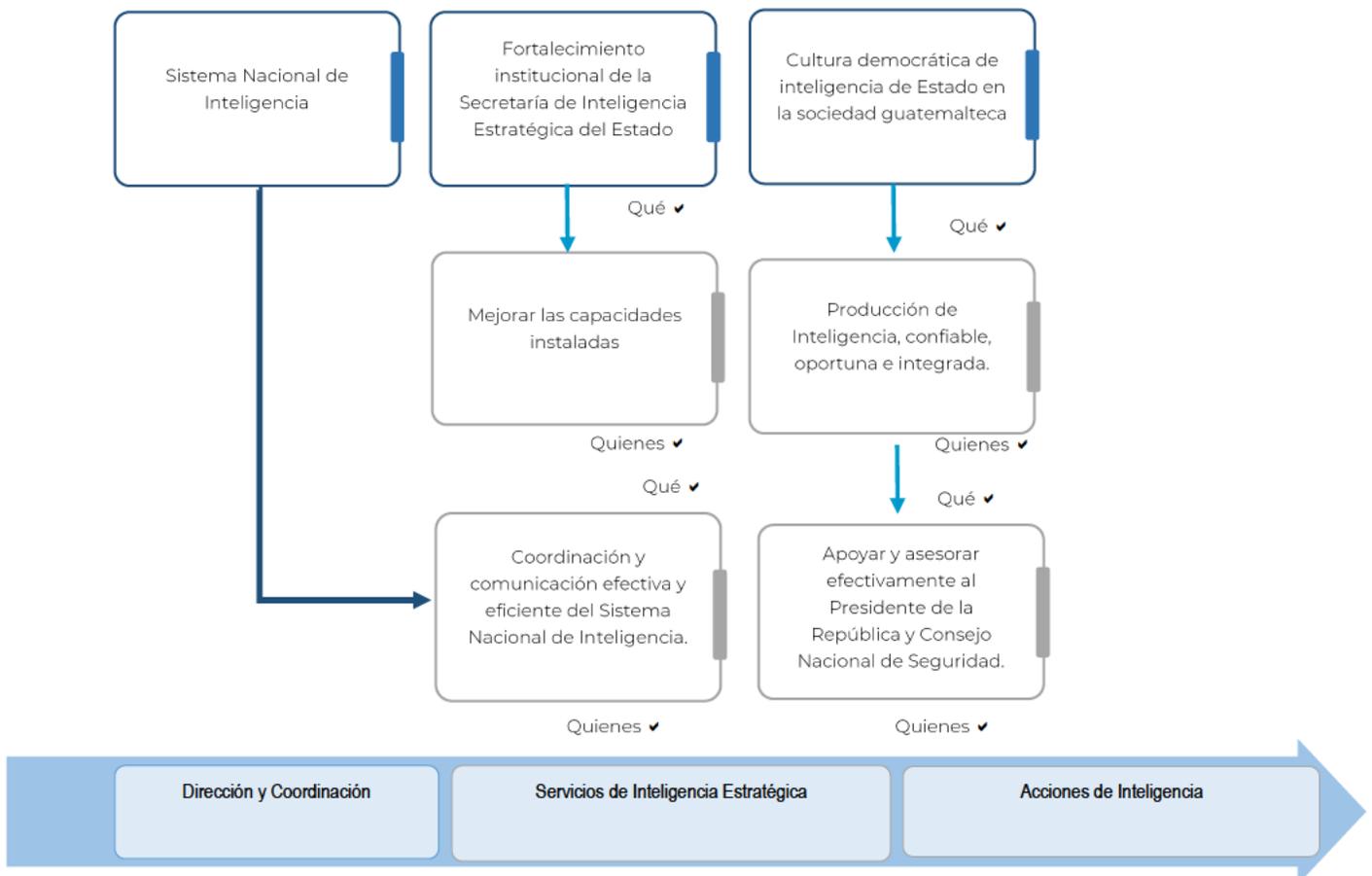
Para tener como resultado: «apoyar y asesorar efectivamente al Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia, mediante información e inteligencia estratégica proporcionada para la toma de decisiones.». La promoción de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la

sociedad es un esfuerzo integral del Consejo Nacional de Seguridad, Sistema Nacional de Seguridad, Organismo Ejecutivo y sociedad guatemalteca.

Al hacer referencia al término «vacíos legales», esto se refiere a que la legislación específica en materia de inteligencia es mínima, y la misma debe ser revisada y actualizada. Sin embargo, esto depende directamente del factor político, fundamentado en la importancia de la existencia y rol de la inteligencia de Estado y en el factor de sociedad civil que tiene que ver con fundamentos de control. Esto con el fin de eliminar el paradigma de la inteligencia misma, tras un legado de antecedentes históricos marcados por la violación de los derechos humanos y actos de lesa humanidad.

Dentro de este paradigma debe contemplarse la creación de una propuesta de Ley Marco de Inteligencia que deberá ser avalada por el Presidente de la República de Guatemala, el Consejo Nacional de Seguridad y actores de sociedad civil que aporten a la iniciativa.

Diagrama 10: modelo prescriptivo





Resultados indicadores y metas

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

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

Tabla 12: Elementos del resultado institucional

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	
Qué	Articular los Servicios de Inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación.
Quiénes	Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad
Cambio	Incremento
Magnitud	30 puntos porcentuales
Para el 2028 se cuenta con la articulación de los Servicios de Inteligencia y con una producción efectiva de la inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación.	



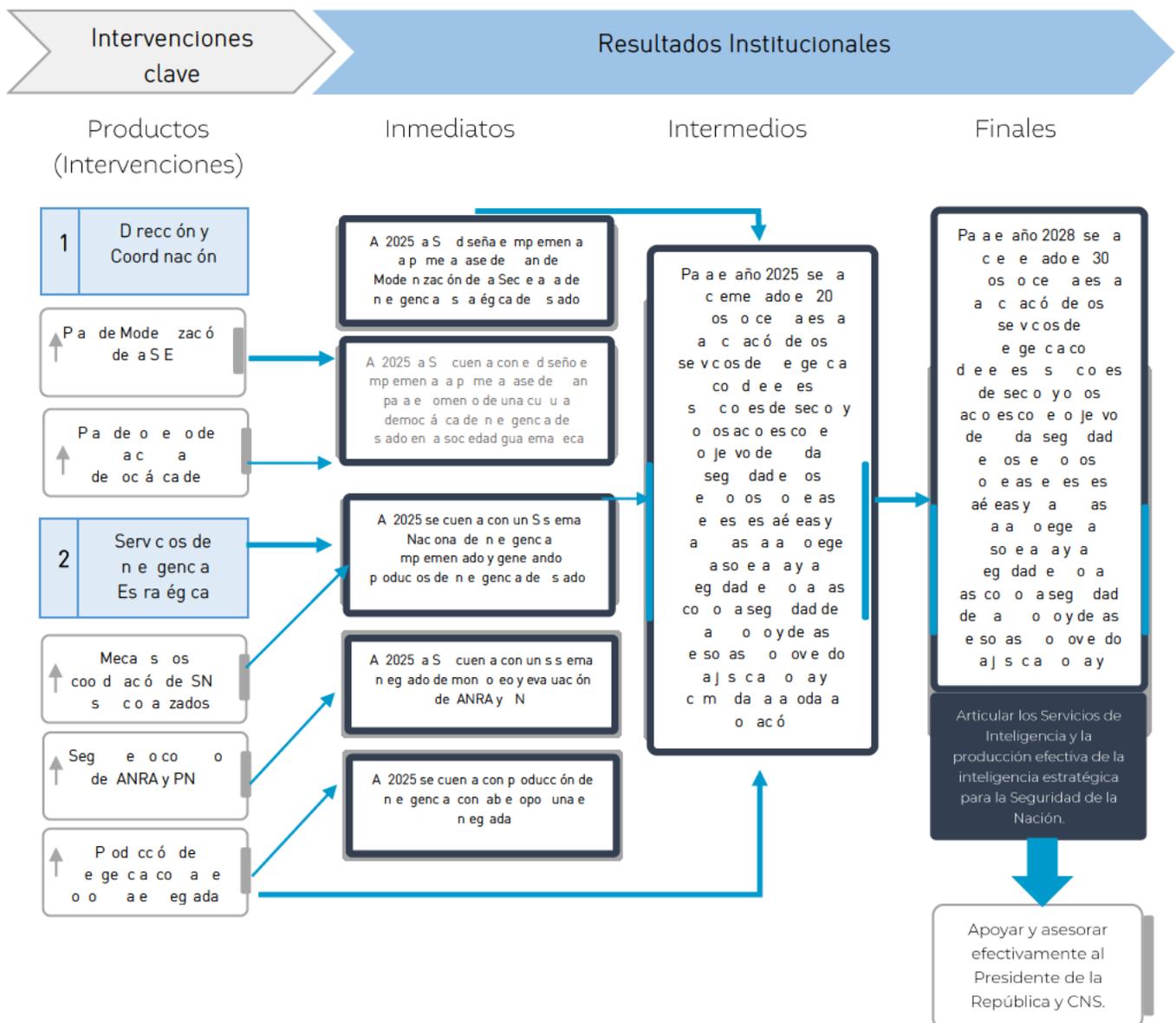
Modelo lógico de la estrategia

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

Los tres grandes programas estratégicos de seguridad enmarcados en la Plan Estratégico de Seguridad de la Nación se enfocan en protección de la persona, sus bienes, protección de la soberanía, recursos humanos e infraestructura crítica, tanto a nivel central como territorial. La inteligencia estratégica aporta significativa y transversalmente a estos programas suministrando información útil que contribuye a anticiparse a riesgos y amenazas, así como a prospectar nuevos escenarios en cada uno de los ámbitos.

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

Diagrama 12: Modelo lógico de la estrategia



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

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

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

Marco Estratégico Institucional

Visión

Al 2028 la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado produce inteligencia estratégica oportuna, útil y pertinente para la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios para ello y bajo un modelo de seguridad democrática en absoluto respeto de la ley y los derechos humanos.

Tabla 13: Elementos de la visión

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

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.

Tabla 14: Elementos de la misión institucional

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

Principios éticos

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

Formulación de programas estratégicos y responsables

Tabla 15: Programa estratégico

Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado		
Programa estratégico institucional	Acciones de Inteligencia Estratégica	
Resultados y productos		
Resultado final	Para el año 2029, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.	
Resultado intermedio	Para el año 2025, se ha incrementado en 20 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.	
No.	Productos	Responsable
1	Dirección y Coordinación	SIE
2	Informes de Inteligencia Estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad.	SIE

Análisis de capacidades y análisis estratégico FODA

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

Tabla 16: Diagnóstico FODA

Fortalezas	
F1	Participación en eventos interinstitucionales nacionales e internacionales en temas de seguridad e inteligencia.
F2	Cooperación Interinstitucional.
F3	Entorno laboral y desarrollo profesional de los trabajadores a través del mejoramiento integral.
F4	Conformación de grupos multidisciplinarios para el análisis y la prevención de los riesgos y amenazas a la Seguridad de Nación.
F5	Adaptación al cambio - resiliencia.
F6	Pensamiento crítico.
F7	Personal con alto sentido de responsabilidad y compromiso.
F8	Segregación de funciones.
F9	Productos para la entrega de resultados con base al ciclo de inteligencia.

F10	Trabajo institucional basado en el cumplimiento del Estado de Derecho y el respeto a los Derechos Humanos.
F11	Infraestructura tecnológica.
F12	Enlaces con instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia y Consejo Nacional de Seguridad.
F13	Instrumentos Administrativos para el cumplimiento del Estado de Derecho.
F14	Canales adecuados para difundir la comunicación interna.
F15	Cultura institucional, integrada por principio y valores.
F16	Simplificación de procesos.
F17	Metodologías de vanguardia y herramientas de ayuda para la ejecución de las actividades
F18	Buenas relaciones interpersonales y equipos de trabajo.
F19	Mejoramiento integral basado en el entorno laboral apropiado y desarrollo profesional.
F20	Planificación Estratégica con enfoque de equidad, cambio climático, gestión integral del riesgo y gestión por resultados.

Oportunidades	
O1	Implementación de Plan de Modernización Institucional.
O2	Incidencia política en la toma de decisiones de alto nivel.
O3	Interacción interinstitucional nacional e internacional.
O4	Modernización Sistemática de la Inteligencia Estratégica de Estado.
O5	Promover una cultura democrática a través de la transparencia Institucional y la rendición de cuentas.
O6	Ser el enlace técnico con el Consejo Nacional de Seguridad y el Sistema Nacional de Inteligencia.
O7	Implementación del Sistema de Carrera institucional
O8	Fortalecimiento de la estructura tecnológica de última generación.
O9	Procesos de contratación alineados a los perfiles de oferta y demanda.
O10	Mejorar la infraestructura e instalaciones de Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
O11	Plataformas de intercambio de información.
O12	Actualización de instrumentos administrativos para el cumplimiento efectivo de las funciones institucionales.
O13	Automatización y simplificación de requisitos y trámites administrativos.
O14	Implementación de nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia en temas de inteligencia.
O15	Sistema de monitoreo y evaluación de indicadores para el seguimiento del ANRA y PNI.
O16	Contar con mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos para la rendición de cuentas.
O17	Alineación estratégica con los instrumentos de la Seguridad de la Nación.
O18	Seguimiento de Planes de Seguridad y Salud Ocupacional.
O19	Mejorar la productividad y la calidad de competencias humanas y profesionales para alcanzar los objetivos establecidos.
O20	Implementación de mecanismos eficiente de comunicación interinstitucionales para el traslado y análisis de la información.

Debilidades	
D1	Falta de efectividad en la comunicación interinstitucional.
D2	Limitado incentivo financiero para la atracción de candidatos con el perfil requerido.
D3	Saturación de atribuciones al personal, derivado de los procesos para la contratación de nuevos puestos.
D4	Falta de sistematización digital y físicos en los archivos institucionales.
D5	Equipo tecnológico con limitada capacidad.
D6	Poca priorización de los perfiles idóneos en la contratación de personal.
D7	Falta de interés del personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado en la participación de actividades del fomento de la cultura institucional.
D8	Falta de conocimiento y manejo de los sistemas interinstitucionales.
D9	Sistema de carrera implementado recientemente.
D10	Poca inversión para fortalecer la Infraestructura de la SIE.
D11	Falta de espacios para espacios recreativos que fomenten el trabajo en equipo.
D12	Poca de inversión en la compra de suscripciones nacionales e internacionales y bibliografías de temas de interés del ámbito de inteligencia.
D13	Poca de inversión en software especializados para el trabajo institucional.
D14	Desactualización de bases de datos por envío tardío de información interinstitucional.
D15	Falta de implementación de un sistema de archivos de los productos de inteligencia y de una plataforma de difusión segura.
D16	Estandarizar criterios del uso correcto de la imagen institucional y de gobierno en los instrumentos de Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
D17	Falta de capacitación en temas de liderazgo y administración estratégica del Equipo Directivo.
D18	Trámites administrativos engorrosos y burocráticos.
D19	Deficiencia en la calidad y efectividad de los productos de inteligencia comparados con estándares internacionales.
D20	Incongruencia con el marco legal guatemalteco y el que hacer de la inteligencia de Estado.

Amenazas	
A1	Falta de legislación para el resguardo de la inteligencia estratégica en Guatemala.
A2	Fenómenos naturales y endémicos.
A3	Falta de voluntad política en el cumplimiento de las obligaciones establecidas por los entes rectores, políticas o leyes.
A4	Políticas de austeridad.
A5	Modificaciones a la normativa interna de las instituciones.
A6	Falta de institucionalidad de los procesos ante cambios políticos.
A7	Incongruencia en leyes y normativas institucionales ante las funciones de la SIE.
A8	Presupuesto asignado a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
A9	Cooptación y captación del personal por parte de grupos políticos y del crimen organizado.
A10	Pérdida de recursos no materiales (intelectuales, capacidades analíticas y metodológicas) por falta de programas de ascensos y niveles salariales competitivos.
A11	Rotación constante del personal.
A12	Resistencia al cambio en la mejora continua de procesos del Sistema Nacional de Inteligencia.
A13	Rotación de enlaces nombrados por el Sistema Nacional de Inteligencia.
A14	Contratación de personal no idóneo al puesto y experiencia laboral.
A15	Recisión de contrato por ser una entidad de puestos exentos y libre remoción.

A16	Fallas en los sistemas digitales por ataques cibernéticos.
A17	Desactualización en las nuevas tecnologías.
A18	Falta de voluntad política de los tomadores de decisión en el Sistema Nacional de Inteligencia.
A19	Falta de sinergia del Consejo Nacional de Seguridad para el fortalecimiento de la inteligencia de Estado.
A20	Renuencia Interinstitucional a brindar información.

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

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

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

Tabla 17: Estrategias FODA

Estrategia para maximizar fortalezas y oportunidades	Estrategias para minimizar debilidades y oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar eficientemente el presupuesto y financiamiento para mantener la tecnificación y el servicio profesional. ▪ Diseñar e implementar un sistema integrado de monitoreo y evaluación del ANRA y PNI. ▪ Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos para la rendición de cuentas. ▪ Concretar la implementación de sistema de archivos y repositorio de inteligencia estratégica. ▪ Ejecutar, monitorear y evaluar el funcionamiento de las plataformas institucional interoperables para el intercambio de información. ▪ Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de los procesos. ▪ Institucionalizar reuniones mensuales del equipo directivo, convocada por el despacho superior para el seguimiento de procesos internos y externos de la SIE. ▪ Actualizar los instrumentos administrativos de manera consensuada e inmediata. ▪ Fortalecer las capacidades institucionales mediante la institucionalización de la carrera del Sistema Nacional de inteligencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la inversión presupuestaria en tecnología para dotar a la institución de herramientas propias del servicio, con características afines a la demanda del entorno. ▪ Fortalecer la capacidad instalada en cuanto a cobertura nacional e internacional. ▪ Modernizar los procesos y procedimientos para conseguir la eficiencia de los recursos. ▪ Mejorar las capacidades administrativas para optimizar el ejercicio de las tareas sustantivas y la sostenibilidad institucional. ▪ Fortalecer las capacidades técnicas, profesionales y de especialización del recurso humano a través de la inversión en capacitación y fortalecimiento del Sistema de Carrera. ▪ Implementar canales de comunicación eficientes para el traslado y análisis de la información. ▪ Fomento permanente de la Cultura de Inteligencia Estratégica a lo interno y externo de la SIE. ▪ Proponer en el Consejo Nacional de Seguridad la revisión, actualización y aprobación del marco legal correspondiente a la inteligencia de Estado.

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

Análisis de actores

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

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

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

Tabla 18: Análisis de actores

No	Actor nombre y descripción	(1)	(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	Sistema Nacional de Seguridad	Aliado	A favor	Alto	Alto	Información	Información	Nacional
2	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad	Facilitador	A favor	Medio	Alto	Información	Información	Nacional
3	Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad	Facilitador	A favor	Medio	Alto	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional
4	Comisión de Asesoramiento y Planificación	Aliado	A favor	Medio	Alto	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional
5	Dirección de Inteligencia Militar del Estado Mayor de la Defensa Nacional	Aliado	A favor	Alto	Alto	Información	Información	Nacional
6	Dirección de Inteligencia Civil	Aliado	A favor	Medio	Alto	Información	Información	Nacional
7	Consejo Nacional de Seguridad	Aliado	A favor	Alto	Alto	Nivel político	Nivel político	Nacional
8	Organizaciones del Crimen Organizado	Opositor	En contra	Alto	Alto	Capacidades técnicas y de información	Nivel Técnico y de Información	Nacional, Regional e Internacional
9	Delincuencia Común	Opositor	En contra	Medio	Medio	Capacidades técnicas	Capacidades técnicas	Nacional
10	Sistemas de Información Oficiales	Opositor	Sin coordinación	Medio	Alto	Información	Homologación de información	Nacional
11	Población	Opositor	Media	Medio	Alto	Información	Falta de denuncias	Nacional
12	Cambios de políticas en países de la Región	Opositor	Medio	Medio	Alto	Nivel político	Nivel político	Regional e Internacional

Seguimiento a Nivel Estratégico

Mecanismos de seguimiento

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

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

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

Durante el ejercicio de análisis de priorización de caminos causales, se selecciona la ruta para lograr la producción oportuna de inteligencia y alcanzar los resultados sectoriales que, como Sistema Nacional de Seguridad, se han establecido en los instrumentos de seguridad, llegando a las intervenciones priorizadas. El seguimiento del indicador se hará con base a la medición de avance en cuanto a los procesos que constituyen las acciones estratégicas siguientes:

Tabla 19: Seguimiento estratégico

Intervenciones	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Elaborar productos de Inteligencia integrados.	100	100	100	100	100
Implementación del Sistema Nacional de Inteligencia	60	80	90	100	100
Elaboración Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	100	100	100	100	100
Elaboración Plan Nacional de Inteligencia	100	100	100	100	100
Monitoreo y Evaluación del ANRA y PNI	50	75	100	100	100
Plan de Modernización de la SIE	40	80	100	100	100
Plan de promoción de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca	25	40	50	70	80

Selección de indicadores a nivel estratégico

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

Diagrama 13: Indicadores a nivel estratégico



Construcción de la línea base

Para el seguimiento multianual del resultado que se plantea, es necesario contar con un indicador de gestión que permita evaluar el avance en el incremento de las capacidades de producción de inteligencia estratégica, estableciéndose el año 2024 como línea base, debido a que en ese período se finalizó el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la gestión 2020-2024; y, el plazo de consecución de la meta establecida finalizó el año 2024. Sin embargo, por cambio de la Política General de Gobierno 2024-2028, los lineamientos estratégicos presentan un nuevo enfoque de Seguridad. Por lo que, el avance obtenido reflejado en la Meta 39: que consistía que para el 2024, Guatemala cuenta con un avance de 33 puntos de un Sistema de Inteligencia reformado» el anterior desarrolló actividades diferentes a las que se plantean para el periodo 2025-2029.

Por lo anterior, la línea base planteada para esta gestión 2025-2029 inicia en con 15 puntos de avance determinados de acuerdo al diagnóstico institucional realizado y al árbol de problemas identificados, teniendo como meta final que: *«Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.»*

En ese momento se tomaron en cuenta las acciones más relevantes y se analizaron mediante una lista de chequeo, a cada una se le otorgó una ponderación de 5 puntos porcentuales de avance por año.

Seguimiento de avance de metas

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

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

Tabla 20: Resumen de resultados, metas e indicadores

Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2020-2024				RED
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta	
Estado como Garante de Derechos Humanos y Desarrollo	Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo	Gobernabilidad y seguridad en desarrollo	Fortalecer las fuerzas de seguridad para el orden interno, la debida custodia de las fronteras, la atención de desastres y la cooperación internacional para la paz.	Para el 2028, el servicio de inteligencia del Estado guatemalteco produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios.	Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.	Sin RED
	Reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas...					
	Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles... para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia					

Descripción de resultado	Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
	Nivel de resultado				Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
	Final	Intermedio	Inmediato							
Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente e inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios.	30	20	15	Articulación de los servicios de inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica	2024	15	5	$(a+b+c+d+e+f)/100$	30	100

Evaluación Nivel Estratégico

Mecanismos de evaluación

La evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI), será importante para establecer el grado de avance y madurez alcanzado por el Sistema Nacional de Inteligencia coordinado por la Secretaría de Inteligencia Estratégica. La misma se realizará a nivel interno de la institución, con las consultas correspondientes al Sistema Nacional de Inteligencia, aplicación del ciclo de inteligencia estratégico definido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y cuya utilización es funcional para distintos procesos internos. También, se tomarán en cuentas las directrices que pudieran ser emanadas del Consejo Nacional de Seguridad, mediante sus órganos de apoyo.

El proceso estará integrado por las siguientes fases: a) dirección y planeación; b) recolección de información; c) procesamiento y análisis de la información recolectada; d) producción de los informes resultantes; c) difusión de la evaluación y finalmente la toma de decisiones para plantear nuevos resultados o metas, de ser necesario. Adicionalmente, el Sistema Nacional de Seguridad, ya realiza evaluaciones semestrales en el marco del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación (PESN) las que son gestionadas por la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad (STCNS), dado que las acciones planteadas en el PEI de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado están alineadas con los Instrumentos de Seguridad de la Nación, será necesario implementar los controles correspondientes para su cumplimiento.

Definición del alcance de la evaluación

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

Tabla 21: Alcance de la evaluación

Productos	Resultados Inmediatos	Resultado intermedio	Resultado final
Informes de gestión	Al 2025 la SIE diseña e implementa la primera fase del Plan de Modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.	Para el año 2025, se ha incrementado en 20 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios.	Para el año 2029, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.
	Al 2025 la SIE cuenta con el diseño e implementa la primera fase del Plan para el fomento de una cultura democrática de inteligencia de Estado en la sociedad guatemalteca		
Informes de Inteligencia para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Inteligencia	Al 2025 se cuenta con producción de inteligencia, confiable, oportuna e integrada		
	2025 se cuenta con un Sistema Nacional de Inteligencia implementado y generando productos de inteligencia de Estado.		
Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Al 2025 la SIE cuenta con un sistema integrado de monitoreo y evaluación del ANRA y PNI.		
Plan Nacional de Inteligencia			Articular los Servicios de Inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación.

Evaluación de medio término

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

Evaluación final del período del Plan Estratégico Institucional (PEI).

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



Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado

Plan Operativo Multianual POM

2025-2029

Naturaleza de la Institución

La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado es la institución civil responsable de producir inteligencia en los campos estratégicos que entrega al Presidente y al Consejo Nacional de Seguridad, proporcionándoles información útil que contribuye para la toma de decisiones que permiten prevenir riesgos y amenazas a la Seguridad de la Nación; coordina el Sistema Nacional de Inteligencia, proporciona información estratégica a las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para posibilitar tareas de planificación de la Política Nacional de Seguridad y de la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, realiza análisis estratégicos para formular escenarios prospectivos, coordina la elaboración y seguimiento de productos de inteligencia, dirige la actividad de contrainteligencia; además, promueve relaciones de colaboración con otros servicios homólogos; y, desarrolla y aplica procesos oportunos en el marco de la carrera profesional y administrativa de los oficiales de inteligencia.

Productos y Subproductos

Estos responden a lo fundamentado en el modelo prescriptivo, según los análisis y vinculaciones realizadas a políticas públicas, que darán como resultado incrementar la articulación de los servicios de inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación. Lo anterior, aporta significativamente al cumplimiento de los objetivos nacionales y en proveer al Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad, la inteligencia oportuna en la prevención de las amenazas y riesgos a la Seguridad de la Nación.

Para vivir en un país con seguridad democrática es preciso la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, articular los servicios de inteligencia militar, civil y estratégica con diferentes instituciones del sector y otros actores relacionados para brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, con el objeto de promover la justicia pronta y cumplida para toda la población, las intervenciones diseñadas para cubrir esa función se describen a continuación.

Dirección y Coordinación

Se integra por las acciones denominadas centrales, es decir, ejecutadas por las unidades administrativas, unidades técnicas, y de control interno que brindan soporte a la producción sustantiva; mismas que se han armonizado con los lineamientos de política y está relacionada con las intervenciones identificadas para alcanzar los resultados desarrollados en los modelos conceptuales.

También, se cubre con este producto acciones transversales de medio alcance para el fortalecimiento institucional, implementar mejoras al control interno gubernamental y la gestión de riesgo administrativo en sus diferentes categorías: aplicación de tecnologías de información; cumplimiento de aspectos legales; cumplimiento de normativa propia; cumplimiento de políticas y procedimientos; cumplimiento de requerimientos éticos y normas de conducta; datos;

disponibilidad y salvaguarda de bienes; estructura organizacional; gestión de medios de comunicación efectivos; gestión del recurso humano; gestión financiera y operativa; gestión presupuestaria; gobernanza; modernización de la infraestructura; otros que apliquen a la entidad; resguardo de información física y digital.

Dirección y Coordinación, contempla la entrega de un informe de gestión mensual sobre el desarrollo de acciones operativas y de coordinación. El subproducto de Dirección y Coordinación será a su vez Dirección y Coordinación.

Tabla 22: Modelo de Servicio Dirección y Coordinación

Población Universo:	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad Integrantes del Consejo Nacional de Seguridad Integrantes del Sistema Nacional de Inteligencia
Población Objetivo:	Integrantes del Consejo Nacional de Seguridad Integrantes del Sistema Nacional de Inteligencia
Población Elegible:	Usuarios de los Productos de Inteligencia: Presidente y Consejo Nacional de Seguridad
Bienes y servicios:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia. • Comunicación, colaboración y cooperación continua en temas de interés común con la comunidad de inteligencia nacional y regional. • Buenas prácticas en el intercambio de información e inteligencia. • Sistema de carrera en inteligencia de Estado. • Programas de profesionalización de oficiales de inteligencia. • Gestión administrativa financiera institucional. • Sistema de control interno • Sistema disciplinario • Seguridad informática institucional • Gestión de tecnologías de la información • Gestión jurídica institucional • Administración de bienes • Fortalecimiento institucional • Implementación de planes de gestión institucional
Lugar de Entrega	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado
Quienes lo entregan	Personal técnico, administrativo y profesional de cada una de las direcciones
Esquema de entrega	Se presenta un informe mensual de gestión integral
Momento de la entrega	Mensualmente
Meta anual	12 documentos

Productos de Inteligencia Estratégica

Los productos de inteligencia estratégica son el resultado de las actividades sustantivas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, los cuales se ejecutan mediante el cumplimiento del Ciclo de Inteligencia, resultado de un proceso de acumulación y procesamiento de información, el

cual se realiza con el propósito de obtener conocimiento anticipado a diferentes vulnerabilidades, riesgos y amenazas a la Seguridad de la Nación, tanto internos como externos; los cuales son analizados para toma de decisiones político-estratégicos a través de la implementación del ciclo de inteligencia. Así mismo, por la coordinación exitosa de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia.

Tabla 23: Modelo de Servicio Productos de Inteligencia

Población Universo:	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad Integrantes del Consejo Nacional de Seguridad Integrantes del Sistema Nacional de Inteligencia
Población Objetivo:	Integrantes del Consejo Nacional de Seguridad Integrantes del Sistema Nacional de Inteligencia
Población Elegible:	Usuarios de los Productos de Inteligencia: Presidente y Consejo Nacional de Seguridad
Bienes y servicios:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia • Coordinación a nivel técnico y político del Sistema Nacional de Inteligencia • Generación, implementación y seguimiento del Plan Nacional de Inteligencia • Generación, seguimiento y evaluación a la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas • Establecimiento de protocolos interinstitucionales de coordinación, cooperación y colaboración • Producción de Inteligencia Estratégica y Contrainteligencia • Informes de inteligencia estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad • Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad • Plan Nacional de Inteligencia para el Sistema Nacional de Inteligencia • Desarrollo del ciclo de inteligencia • Programación de recursos para la producción de inteligencia estratégica • Análisis, seguimiento y monitoreo estratégico • Implementación de plataformas interoperables • Gestión de relaciones de cooperación con servicios de inteligencia nacional e internacional • Coordinación a nivel técnico con otros servicios de inteligencia a nivel nacional, regional e internacional • Participación en foros, convenciones, comisiones, mesas, talleres técnicos y otros mecanismos de coordinación e intercambio en materia de seguridad e inteligencia a nivel internacional.
Lugar de Entrega	Presidencia de la República, Reuniones del Consejo Nacional de Seguridad, Reuniones del Sistema Nacional de Inteligencia
Quienes lo entregan	Secretario de Inteligencia Estratégica, Subsecretarios o Directores de los Órganos Sustantivos
Esquema de entrega	Se presenta informes periódicos, según tipo de producto
Momento de la entrega	En reuniones del Consejo Nacional de Seguridad. Se envían a la Presidencia.
Meta anual	1,490 documentos Importante: el incremento de la meta física anual, responde a los requerimientos de los usuarios de la inteligencia estratégica de Estado; mandato institucional y objetivos nacionales.

Los subproductos de esta actividad se detallan a continuación:

- Informes de inteligencia estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad

Este se conforma por el catálogo de informes que se subdivide en dos dimensiones para su clasificación: la población objetivo y el grado de importancia de la alerta identificada o usuario, de la siguiente manera:

- a) **Productos intermedios:** se clasificarán como tal, aquellos cuyo destinatario sea el equipo directivo de Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado o sus autoridades, utilizados como insumo para integrar productos finales o de mayor relevancia estratégica.
- b) **Productos finales:** como productos finales se categorizan, aquellos donde el destinatario es identificado en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad: Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad; estos se registran en los sistemas oficiales para el monitoreo de los volúmenes de trabajo.

- Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas

Uno de los Instrumentos de seguridad de la Nación, definido como la lista actualizada que identifica amenazas, riesgos y vulnerabilidades a la seguridad del Estado, al bienestar de las personas, al desarrollo de la sociedad y a la estabilidad de sus instituciones.

Se elabora juntamente con el Sistema Nacional de Inteligencia y los aportes que otras instituciones puedan brindar, como expertos en temas específicos identificados en la Agenda. Este instrumento tendrá un seguimiento de acuerdo con los lineamientos vigentes.

- Plan Nacional de Inteligencia

Producto elaborado por el Sistema Nacional de Inteligencia, contempla los requerimientos y las prioridades identificadas en materia de Inteligencia con ello brindar un mejor resultado en el cumplimiento de los objetivos nacionales permanentes y de la Política General de Gobierno 2024-2028 así como lo establecido en la Agenda y Plan Estratégico de Seguridad de la Nación generados para el mismo periodo (2024-2028).

Se prevé mantener la comunicación a nivel técnico entre el Sistema Nacional de Inteligencia para el seguimiento de los avances de este instrumento de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Programación multianual

Para el proceso presupuestario, se actualiza la programación multianual como referencia indicativa para los siguientes cinco años, enmarcado en el plan estratégico institucional y articulando los

resultados con el presupuesto previsto para entregar los productos programados. Es importante destacar que, la red de categorías programáticas continúa sin modificarse, en virtud que ha sido útil para el seguimiento multianual.

Cuadro 1: Programación multianual

	Unidad de Medida	2025		2026		2027		2028		2029	
		Meta	Recurso Financiero								
Producto 1: Dirección y Coordinación	Documento	12	26,356,730	12	28,919,551	12	29,883,536	12	30,847,521	12	31,811,506
Subproducto 1: Dirección y Coordinación	Documento	12	26,356,730	12	28,919,551	12	29,883,536	12	30,847,521	12	31,811,506
Producto 2: Servicios de Inteligencia Estratégica	Documento	1490	23,643,270	1490	31,080,449	1500	32,116,464	1500	33,152,479	1500	34,188,494
Subproducto 1: Informes de Inteligencia Estratégica para el Presidente de la República y CNS	Documento	1488	19,049,240	1488	24,909,317	1498	25,739,627	1498	26,569,938	1498	27,400,248
Subproducto 2: ANRA para el Presidente de la República y CNS	Documento	1	2,117,576	1	3,007,724	1	3,107,982	1	3,208,239	1	3,308,497
Subproducto 3: PNI para el SNI	Documento	1	2,476,454	1	3,163,408	1	3,268,855	1	3,374,301	1	3,479,748
Total			50,000,000		60,000,000		62,000,000		64,000,000		66,000,000

Seguimiento multianual

Seguimiento multianual del resultado

Resultado Estratégico Institucional: «para el año 2029, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios».

Indicador de Resultado: «para el año 2029, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población».

Fórmula: Inteligencia estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad/Factor de Ajuste.

Cuadro 2: Seguimiento multianual del resultado

Año	Línea base		2025			2026			2027			2028			2029		
	META		META			META			META			META			META		
	DA	DR	DA	DR	Ejecución	DA	DR	Ejecución	DA	DR	Ejecución	DA	DR	Ejecución	DA	DR	Ejecución
2021	420	100%	1,502	100	1502	1502	100	1502	1512	100	1512	1512	100	1512	1512	100	1512

**DA: Datos Absolutos

**DR: Datos Relativos

Seguimiento multianual del producto

Producto 1: Dirección y Coordinación

Producto 2: Servicios de Inteligencia Estratégica

Unidad de medida: Documento

Indicador: Producción anual de inteligencia

Cuadro 3: Seguimiento multianual del producto

Producto	INDICADORES DE PRODUCTOS														TOTAL META MULTIANUAL	
	AÑO	LINEA DE BASE		2025		2026		2027		2028		2029		2025-2029		
		Datos Absolutos	Datos Relativos	META		Datos absolutos	Datos Relativos									
				Datos Absolutos	Datos Relativos											
Dirección y Coordinación	2021	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	60	100%	
Servicios de Inteligencia Estratégica	2021	420	100%	1490	100%	1490	100%	1500	100%	1500	100%	1500	100%	7,480	100%	

Cuadro 4: Seguimiento multianual del subproducto

INDICADORES DE SUBPPRODUCTOS														TOTAL META MULTIANUAL	
Subproducto	LINEA DE BASE		2025		2026		2027		2028		2029		2025-2029		
	AÑO	META		Datos absolutos	Datos Relativos										
		Datos Absolutos	Datos Relativos												
Dirección y Coordinación	2021	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	60	100%
Informes de inteligencia estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad	2021	418	100%	1,488	100%	1,488	100%	1,498	100%	1,498	100%	1,498	100%	7,480	100%
Plan Nacional de Inteligencia para el Sistema Nacional de Inteligencia	2018	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	5	100%
Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad	2018	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	5	100%



Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado

Plan Operativo Anual POA

2025

Programación de productos y subproductos

La vinculación plan-presupuesto se materializa operativamente en el programa presupuestario que contendrá los recursos para alcanzar los resultados, el mismo se ha identificado con el nombre de «Acciones de Inteligencia Estratégica»; se encuentra dividido en dos acciones programáticas cuya identificación será el nombre de cada uno de los productos. La fuente de financiamiento para este programa sería la fuente 11 «Ingresos Corrientes», en tanto no se cuenten con fuentes de cooperación externa.

En el Anexo identificado como Programación Mensual Productos, Subproductos y Acciones, se encontrará con mayor detalle de las acciones, productos y subproductos con sus metas físicas y financiera por mes.

Objetivos operativos

Los objetivos institucionales se alinean al control interno en tres dimensiones: objetivos estratégicos, objetivos operativos y objetivos específicos de cumplimiento normativo, de información y financiera; los cuales son presentados seguidamente.

Tabla 24: Objetivos operativos

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo
Asesorar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante información e inteligencia estratégica integrada, en la toma de decisiones al más alto nivel, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y externas.	Producir inteligencia estratégica integrada para asesorar y respaldar la toma de decisiones del Presidente de la República de Guatemala y del Consejo Nacional de Seguridad.
	Anticipar, monitorear y evaluar los riesgos y amenazas a la gobernabilidad democrática y a la seguridad de la Nación.
Coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Inteligencia para la producción de inteligencia estratégica integrada y el seguimiento y evaluación de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.	Fortalecer la comunicación y cooperación entre las instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia
	Diseñar e implementar sistemas integrados para el monitoreo y evaluación de los riesgos y amenazas a la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación.
	Consolidar la cooperación internacional con la comunidad de inteligencia para el fortalecimiento de capacidades, el intercambio de buenas prácticas e información en materia de inteligencia estratégica.
Reformar y modernizar la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, fortaleciendo sus capacidades y recursos para el cumplimiento de su misión institucional y sus mandatos en el marco del Sistema Nacional de Seguridad y del Sistema Nacional de Inteligencia.	Asegurar la organización, administración y ejecución eficiente, eficaz y transparente de los procesos y recursos institucionales.
	Garantizar los procesos de gestión y desarrollo del recurso humano, programas de profesionalización y capacitación.
	Implementar y administrar controles internos de innovación tecnológica, seguridad, gestión de riesgos, comunicación e información institucionales.
	Fortalecer el marco legal y normativo para el cumplimiento de la misión institucional.
Promover una cultura democrática de inteligencia en el Estado y la sociedad guatemalteca.	Promover el reconocimiento por parte de la ciudadanía de la importancia de la inteligencia estratégica para la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación.
	Fortalecer el relacionamiento con instituciones públicas, universidades, centros de investigación y otras entidades nacionales e internacionales que produzcan datos, información e insumos que puedan servir para la producción de inteligencia estratégica.
	Producir estudios estratégicos y otras publicaciones que contribuyan a la difusión nacional e internacional del conocimiento, relevancia y utilidad de la inteligencia estratégica.

Objetivos de Control Interno

Objetivos de información

- Realizar la programación anual de compras con el propósito de proveer al Departamento de Almacén con productos perecederos y no perecederos de manera cuatrimestral, manteniendo un stock de suministros.
- Garantizar el control y manejo adecuado de los productos en almacén.
- Realizar informes de cumplimiento de controles internos aplicados en las diferentes áreas responsables.
- Recomendar y proponer actividades de monitoreo y evaluación con el fin de mejorar los diferentes controles internos que se llevan a cabo por parte de las Direcciones o Unidades de la institución.
- Eficientar la gestión institucional basada en los planes estratégicos, multianuales y operativos.
- Desarrollar e implementar los sistemas de información que requiera la Institución, actualizar y mantener en buen funcionamiento aquellos que están en producción.
- Analizar, diseñar, programar, implementar, monitorear, evaluar, documentar y automatizar los procesos que se desarrollan en cada una de las unidades administrativas, financieras y operacionales de la institución
- Garantizar el buen funcionamiento de los procesos institucionales.
- Administrar eficientemente la operación de las bases de datos con el fin de garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los mismos, bajo una óptima y adecuada definición, diseño, mantenimiento y seguridad de la información compartida en el sistema de Base de Datos de la Institución.
- Formular y coordinar los proyectos en materia de seguridad informática de la SIE, la gestión de incidentes que afecten a los recursos de información, así como la definición de políticas y normativas para la implementación de la seguridad perimetral e interna de la institución, a nivel de sistemas de información y datos.
- Mantener la documentación archivada y en orden de acuerdo a los controles correspondientes.
- Garantizar el control, manejo adecuado de los documentos y expedientes ingresados al Archivo de Recursos Humanos de la SIE.
- Mantener registros confiables, estableciendo controles de almacenaje y resguardo de expedientes.
- Velar por el correcto cálculo y acreditamiento de sueldos, honorarios y prestaciones del personal de SIE.
- Manejar con eficacia la correspondencia y suministrar un servicio eficiente a los usuarios en relación a la atención del ingreso de visitantes.
- Definir los lineamientos, normas y principios que regulen el servicio de correspondencia y mensajería; así como mantener un adecuado registro y control de la misma.
- Brindar lineamientos generales y procedimientos que permitan la agilización de expedientes y pronta respuesta a las necesidades de la Institución en materia de recurso humano.
- Contar con las herramientas y formatos necesarios para el control del recurso humano.
- Velar por el adecuado uso y preservación de la información de la SIE, sus bienes e instalaciones.

- Asegurar mediante una evaluación objetiva, la efectividad de los procesos de control y gestión de riesgos.
- Brindar asesoría en asuntos administrativos y financieros al Secretario de Inteligencia Estratégica, Subsecretarios, Directores y demás personal interesado de la SIE.
- Detectar oportunidades de mejora en el sistema de control interno de SIE, garantizado la mejora de los procesos, registros y reportes.
- Mantener actualizados los sistemas correspondientes para el seguimiento y cumplimiento de metas física y financieras por transparencia y rendición de cuentas.
- Realizar los informes de rendición de cuentas correspondientes.
- Actualizar oportunamente las normativas institucionales para la efectiva ejecución de los procesos institucionales.
- Contribuir con el desarrollo, la promoción y el fortalecimiento de la imagen Institucional de la SIE.
- Posicionar a la SIE como una institución pública confiable, respetable y de prestigio, capaz de articular información útil para la toma de decisiones del más alto nivel.
- Posicionar a la SIE con su propia visión institucional, y un referente clave que provee elementos de juicio valiosos para el planteamiento de estrategias que contrarresten los riesgos, amenazas y vulnerabilidades del Estado.

Objetivos de Información Financiera

- Agilizar y crear procedimientos adecuados para el efectivo control de los activos fijos, bienes fungibles e intangibles con la finalidad de velar por su resguardo y buen uso.
- Registrar oportunamente en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), las Tarjetas de Responsabilidad, todos los bienes asignados a cada empleado de la Secretaría.
- Velar porque el registro de los ingresos y gastos sea realizado oportunamente y con las formalidades establecidas en las normas vigentes.
- Velar porque el registro y liquidación de las operaciones de ingresos y gastos sean realizadas en las fechas correspondientes.
- Administrar eficientemente el fondo de caja chica.
- Velar por la correcta clasificación de los renglones presupuestarios en los procesos de adquisiciones y contrataciones.
- Mantener el presupuesto institucional actualizado para facilitar la administración y ejecución del presupuesto, mediante las respectivas programaciones, reprogramaciones, modificaciones presupuestarias, registros y control de saldos financieros y presupuestarios.
- Contar con datos actualizados de todos y cada uno de los activos fijos, bienes fungibles y bienes intangibles, propiedad de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado de la Presidencia de la República.
- Mantener actualizados los inventarios de bienes de la Secretaría.
- Mantener el registro actualizado de las operaciones contables de la SIE, para disponer de información oportuna.
- Aplicar las normas y criterios técnicos del área contable que garanticen la efectividad, eficiencia y transparencia de los procesos Institucionales.

Objetivos de Información Operativa

- Mantener procesos de contrataciones y adquisiciones transparentes y racionales.
- Planificar y organizar la formulación del anteproyecto de presupuesto anual de las nóminas de sueldos y honorarios.
- Lograr negociaciones que permitan contar con productos de buena calidad a precios competitivos.
- Asegurar la continuidad de suministros, insumos y servicios para el efectivo funcionamiento institucional.
- Mantener actualizado los registros en los sistemas gubernamentales.
- Cumplir con la publicación de la información pública de oficio, referente a las normativas vigentes.
- Cumplir con la emisión de los informes de gestión, basados en la rendición de cuentas de conformidad con lo establecido en las normativas vigentes.

Objetivos de cumplimiento normativo

- Proporcionar un servicio eficiente a usuarios que soliciten transporte para comisiones oficiales.
- Garantizar el adecuado funcionamiento de los vehículos, realizando los servicios necesarios periódicamente, tal como servicios menores o mayores, preventivos y correctivos.
- Contar con personal profesional dentro de la sección para brindar un servicio eficiente a los usuarios.
- Abastecer de papelería, útiles de oficina, materiales, suministros, productos de limpieza, cafetería y otros insumos, a las diferentes dependencias que conforman la SIE.
- Atender de manera eficiente los requerimientos de la Dependencia, suministrando los productos necesarios, optimizando los recursos de la SIE.
- Realizar inspecciones prioritariamente, a los controles internos establecidos en el artículo 36 de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad; así como otras áreas de la institución a criterio del Inspector o a solicitud de la máxima autoridad.
- Desarrollar la Planificación Institucional alineada a instrumentos de Seguridad de la Nación, visión estratégica y arquitectura normativa nacional.
- Contribuir a la institucionalización de procesos y procedimientos con control interno y enfoque de servicio a usuarios, para la eficiencia de los recursos.
- Incorporar el enfoque de equidad, cambio climático, gestión integral del riesgo y la gestión por resultados en temas de planificación, presupuesto y ejecución.
- Cumplir con los lineamientos de comunicación Institucional con enfoque de género para que los mensajes se transmitan con lenguaje incluyente y libres de estereotipos.
- Promover, impulsar y gestionar los procesos de gestión de equidad de género tomando como referente lo establecido en el Plan de Equidad de Oportunidades (PEO) de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM).
- Incorporar acciones de sensibilización y formación en temas con perspectiva de género que obtengan como resultado la igualdad y equidad entre hombres y mujeres.
- Adecuar los sistemas existentes a las necesidades de las diferentes unidades administrativas y capacitar a los colaboradores en las diferentes aplicaciones desarrolladas para cada área específica.

- Mantener el flujo de datos efectiva y eficientemente; y proporcionar el mantenimiento de la Base de Datos de acuerdo a los parámetros de seguridad que se han establecido.
- Brindar asesoría a los usuarios de la institución en el uso seguro de las tecnologías de la información y comunicación.
- Mantener el control de los dispositivos, software y bases de datos actualizadas para el funcionamiento adecuado de los mismos.
- Velar por el adecuado funcionamiento de los equipos tanto en hardware como en software.
- Brindar soluciones técnicas a problemas de hardware y software que limiten el desempeño de las actividades de los usuarios.
- Ejecutar los procesos de desarrollo y capacitación del recurso humano de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a través de cursos, talleres o seminarios, facilitando la comunicación positiva y productiva entre todos los miembros de la Secretaría y así, coadyuvar a cumplir los objetivos institucionales.
- Resguardar, integrar y conservar la documentación que conforma los expedientes de empleados y exempleados de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, facilitando su consulta cuando se requiera verificar evidencia documentada.
- Seleccionar al recurso humano idóneo, en términos de competencias y valores compatibles con los planteados por la institución.
- Velar por el financiamiento de las nóminas mensuales, extraordinarias y la planificación anual del grupo de gasto 0 «Servicios Personales» y Grupo 4 «Transferencias Corrientes».
- Cumplir en los tiempos previstos con la liquidación de nóminas mensuales de pago.
- Poner en marcha los Sistemas de Seguridad y Supervisión para las instalaciones y equipos, información interna, funcionarios y empleados de la SIE y a particulares que se encuentren en las instalaciones.
- Procurar el cumplimiento de las normas internas por parte del personal, así como de los visitantes.
- Propiciar la vinculación Plan-Presupuesto durante el proceso de elaboración de los Anteproyectos de Presupuesto Anuales y durante la etapa de ejecución.
- Dar inicio a la gestión por medio de adquisiciones de bienes nuevos que se necesitan para el desempeño de las funciones de la Secretaría.
- Velar por el registro oportuno de los bienes recibidos en calidad de donación de cooperantes externos.

Resultado Operativo Institucional

Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios.

Identificación de Productos

Los productos relacionados con el resultado planteado e intervenciones analizadas que contribuirán a alcanzar la estrategia serán:

- **Dirección y Coordinación:** el producto contempla todas las actividades de fortalecimiento institucional: funcionamiento administrativo, actividades de soporte técnico para las funciones sustantivas; asesoría al despacho superior de los órganos de apoyo, actividad de control, gestiones del recurso humano, capacitación y desarrollo y todas aquellas que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Servicios de inteligencia:** este soporta todas las actividades sustantivas, producción de inteligencia generada en coordinación con el Sistema Nacional de Inteligencia y otros servicios de inteligencia a nivel regional. Incorpora las actividades relacionadas con la Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y la dotación de insumos para el desarrollo del ciclo de inteligencia a fin de obtener los productos de inteligencia; Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA); Plan Nacional de Inteligencia (PNI); análisis estratégicos y prospectivos para el Presidente de la República de Guatemala y Consejo Nacional de Seguridad (CNS); así mismo, fortalece las acciones del Centro Nacional de Inteligencia y Sistema de Carrera.

Acciones operativas

Dirección y Coordinación

Se incorporan las actividades relacionadas con el fortalecimiento institucional, el funcionamiento administrativo, y actividades de soporte a las funciones sustantivas. Con la innovación que, para el presente ejercicio fiscal, las acciones operativas se categorizaron para cumplir con Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, a fin de contar con una mejor alineación entre intervenciones y abordaje de la administración de riesgos como se describe a continuación:

Aplicación de Tecnologías de la Información

Las tecnologías de la información tienen que ver con el procesamiento, transmisión y almacenamiento de la información de manera digital. Para ello, se unen la informática y las telecomunicaciones con el objetivo de mejorar las formas de comunicación. Como resultado de esta acción operativa se espera contar con normativas de aseguramiento y resguardo de información y de la infraestructura institucional, desarrollos que aporten a los sistemas para la simplificación de

los procesos y procedimientos de las unidades administrativas y acciones relacionadas a procesos de ciberseguridad, entre estos se describen a continuación:

- Desarrollo de métodos de respaldo definidos en los Manuales de Normas y Procedimientos.
- Seguridad perimetral.
- Presupuesto para licenciamiento.
- Fortalecimiento del desarrollo informático.
- Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica.
- Incorporación de la tecnología en la sistematización y simplificación de los procesos.
- Mejora de interacciones de procesos con buena comunicación y liderazgo, con reuniones periódicas de coordinación.
- Estudio y análisis de requerimientos tecnológicos.
- Coordinación interdepartamental.
- Planificación de TIC.

Cumplimiento de aspectos legales

El cumplimiento de aspectos legales es un dominio de control importante dentro de las instituciones. Teniéndolo en cuenta se dará cumplimiento a las obligaciones contractuales, regulaciones y de cualquier requisito de seguridad, que pueda tener como consecuencia para la institución algún tipo de hallazgo o demanda. Como resultado inmediato de este aspecto, se contará con una programación anual de eventos; compras; contabilidad; programación financiera; entre otros, que son auditables, las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Plan y programación anual de compras con correspondiente cronograma de eventos de cotización.
- Implementación de un sistema de gestión con alertas para el control de documentos administrativos o controles internos.
- Integración de recurso humano idóneo.
- Implementación del Plan de Salud y Seguridad Ocupacional y Plan Institucional de Respuesta.
- Monitoreo y Evaluación de riesgos institucionales.
- Implementación de inspecciones y controles al sistema de carrera.
- Rendición de cuentas a través de la publicación de informes para transparentar los procesos de ejecución presupuestaria.
- Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de acuerdo con las actualizaciones a normativas institucionales.
- Actividades específicas de cumplimiento normativo, relacionadas con Información Pública, Unidad de Género y las que la ley estipule.

Cumplimiento de normativa propia

El cumplimiento de la normativa propia de la institución contribuye al fortalecimiento de los procesos del Sistema Nacional de Seguridad, así como a mantener buenos estándares de convivencia, cumplimiento de obligaciones o deberes, así como prohibiciones. En el análisis de mandatos se estableció que a la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado se le delega la función de desarrollar y aplicar oportunos procedimientos de reclutamiento y selección, evaluación de su personal y establecer el Sistema de Carrera; por tanto, esta categoría de acciones operativas contribuirá o a alcanzar como resultado contar con un Sistema de Carrera Implementado, con personal altamente capacitado. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Fortalecimiento del Plan Anual de Capacitación y Especialización.
- Implementación del Sistema de Carrera.
- Fortalecimiento de procesos de evaluación y verificación preempleo y permanencia.
- Fortalecimiento a los órganos de control.
- Fortalecimiento de la escala salarial.
- Fortalecimiento del Sistema Disciplinario.
- Implementación del Reglamento Orgánico Interno.
- Revisión y modificación del Manual Organización y Funciones.
- Implementación de planes de comunicación y sensibilización.
- Implementación del Plan de Salud y Seguridad Ocupacional y Plan Institucional de Respuesta.
- Actualización de los Instrumentos Administrativos.

Cumplimiento de normativas y procedimientos

Las normativas y los procedimientos son un componente esencial de cualquier institución, estas proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, establecen puntos de control, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos; el desarrollo de las acciones operativas específicas planificadas para este componente, darán como resultado la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado cuente con Guías y Manuales de Normas y Procedimientos actualizados por área de intervención, simplificados y socializados con todo el personal. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Creación y actualización de guías.
- Actualización de Manuales de Normas y Procedimientos.
- Implementación y socialización de los Instrumentos Administrativos.
- Establecimiento de sistema de indicadores de desempeño.
- Implementación de sistema de gestión para seguimiento.

Cumplimiento de requerimientos éticos y normas de conducta

El cumplimiento de los requerimientos éticos y normas de conducta, contribuyen para que, en la institución prevalezca un ambiente agradable y de respeto entre todos los servidores públicos que la conforman se busca que la institución cuente con un sistema de monitoreo y evaluación en cuanto a protocolos de seguridad, Código de Ética, Reglamento Interno y su cumplimiento. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Desarrollo de auditorías e inspectorías de gestión para que las normas y procedimientos sean de alcance general.
- Implementación del Código de Ética institucional y en concordancia con el Código de Ética del Organismo Ejecutivo.
- Consolidación del Sistema Disciplinario.
- Actividades de fomento de la cultura institucional.

Datos

Toda la información de fuentes abiertas; bases de datos y productos generados por la institución, entre otros datos, son de gran utilidad para la producción de inteligencia, para la toma de decisiones, para la medición o bien para generar más conocimiento; por lo tanto, es necesario mantener la disponibilidad de esta capacidad y que los servidores públicos tengan las competencias necesarias para su gestión. Como resultado de esta categoría, se espera contar con un sistema de indicadores que permite evaluar y monitorear los procesos establecidos en el PEI, POM y POA; evaluaciones de desempeño y la utilización de herramientas para la estandarización el proceso de recolección de información, así como contar con tecnologías de la información para manejarlos.

- Implementación de Sistema de Indicadores.
- Evaluación de protocolos de intercambio de información.
- Evaluación del Desempeño.
- Homologación de procedimientos para el procesamiento, análisis y presentación de información.
- Inversión en TIC para el desarrollo de herramientas para gestión de datos.
- Actualización de controles de almacén, inventarios y personal.

Disponibilidad y salvaguarda de bienes

Los bienes y activos constituyen una capacidad instalada necesaria para la producción de los bienes o servicios institucionales, por tanto, es necesario contar con controles efectivos para la administración y salvaguarda de ellos. Como resultado de esta categoría se espera que la institución cuente con un Plan de Contingencias en áreas críticas de resguardo de información digital y física; bienes y mobiliario. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Actualización de Manuales de Normas y Procedimientos Almacén e Inventarios.

- Simplificación de proceso de abastecimiento de materiales y suministros.
- Fortalecimiento de procesos de inventarios.
- Inversión en infraestructura tecnológica.
- Actualización permanente de tarjetas de responsabilidad.
- Desarrollo de herramienta de verificación de existencia en sistema interno.
- Desarrollo de actividades de verificación por inventarios físicos.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es el modelo que una institución usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades, de esa manera se fijan roles, funciones, jerarquías, niveles de supervisión, comunicación y responsabilidades. En general, es la fuente para crear distintos controles de procesos y diseñar estrategias de fortalecimiento organizacional, producción sustantiva, consecuentemente para impactar en el resultado previsto para contar con servicios de inteligencia articulados. Como resultado de esta categoría se contará con un Plan y Cronograma para la revisión de los instrumentos institucionales vigentes. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Manual de Organización y Funciones diseñado con base en indicadores y criterios técnicos.
- Plan de bienestar laboral de capacitación basado en métricas. (Evaluación del desempeño, Clima Laboral y Diagnostico de Necesidades de Capacitación)
- Proyecto de Plan de Puestos y Salarios en el marco de Sistema de Carrera.

Gestión de medios de comunicación efectivos

La comunicación a nivel interno propiciará una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto, transparencia y rendición de cuentas. Con la gestión de medios de comunicación efectivos se busca como resultado una estrategia de comunicación en la primera fase de implementación y socialización que se refleja en el reconocimiento y posicionamiento en la opinión pública a nivel regional, nacional e internacional. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Estrategia de comunicación.
- Socialización de disposiciones.
- Utilización de las vías oficiales de comunicación.

Gestión del Recurso Humano

Una adecuada gestión del talento humano en la función pública aporta muchas ventajas al servicio ciudadano. Gestionar el óptimo desempeño de los servidores públicos permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito de los objetivos institucionales. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Fortalecer el proceso de evaluación anual del desempeño a través de la revisión de las herramientas actuales.
- Fortalecer el liderazgo del equipo directivo y mandos medios.
- Desarrollo del Sistema de carrera.
- Desarrollo de Plan de Capacitación y especialización basado en información, evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades.
- Fortalecimiento del Plan de Bienestar Laboral.
- Seguimiento al Plan de Salud y Seguridad Ocupacional
- Desarrollo de Manual de Clasificación de Puestos y Salarios.
- Revisión de los niveles de escalafón y las jerarquías; condiciones para ascensos, méritos remociones y traslados.
- Análisis de puestos y carga laboral, basada en indicadores y productividad.
- Evaluación del Desempeño.
- Implementar ergonomía en el trabajo.

Gestión financiera y presupuestaria

Su importancia radica en mantener la efectividad, eficiencia operacional, con controles confiables que permitan la rendición de cuentas, transparencia y alcance de resultados de desarrollo; su gestión eficaz contribuirá a hacer posible el logro de la estrategia. Como resultado se espera obtener un sistema de control, seguimiento y evaluación de los procesos financieros y administrativos institucionales. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Plan de capacitación y especialización.
- Seguimiento al POA con énfasis en vinculación plan-presupuesto.
- Revisión de procesos de conciliación, arqueos y supervisión financiera.
- Capacitación técnica del personal del área.
- Observación de las normas de cierre.
- Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería, Presupuesto, y Contabilidad.
- Implementación del Plan de Modernización.
- Implementación del plan para el fomento de la cultura democrática de inteligencia de Estado.

Infraestructura

La infraestructura es una capacidad clave, estratégica e indispensable para crear valor público y continuidad operativa de la institución. Por lo tanto, es importante invertir adecuadamente en ella y además salvaguardar esa inversión mediante programas de mantenimiento oportuno. Como resultado de esta categoría la institución contará con políticas, programas y planes de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, que contenga un normativo de utilización de áreas de convivencia que prevengan cualquier riesgo futuro. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Plan Institucional de Respuesta.

- Implementación de normas de convivencia para espacios de uso común.
- Plan de inversión en cuadras y áreas de convivencia.
- Implementación de mantenimiento preventivo o correctivo de instalaciones y equipo.
- Desarrollo de diagramas y mapas de instalaciones.
- Capacitación en seguridad informática y Ciberinteligencia.
- Desarrollo de manuales de normas y procedimientos en caso de riesgos físicos.

Resguardo de información física y digital

La información física o digital es un testimonio material de los actos elaborados en el ejercicio de las funciones institucionales; los que tendrán un valor jurídico, administrativo, histórico, cultural o científico. En la actualidad, los sistemas de información han sido sustituidos en gran medida por las TIC, motivo por el cual es una capacidad instalada relevante. Como resultado de esta categoría se crean nuevas normativas de seguridad de la información, plan de inversión para la conservación de archivos de información física y digital con su respectivo normativo socializado. Las acciones operativas contempladas en esta categoría serán:

- Implementación de procesos para clasificación de la información.
- Establecer normativas de seguridad de información contenidas en Manuales de Normas y Procedimientos que correspondan.
- Fortalecer controles de asuntos internos.
- Plan de inversión en conservación de archivos.
- Actualización del Manual de Normas y Procedimientos de Repositorio o Archivo.
- Protocolo de seguridad para manejo de expedientes con automatización del proceso.

Servicios de Inteligencia Estratégica

Se incorporan las actividades relacionadas con la Coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia y la dotación de insumos para el desarrollo del ciclo de inteligencia a fin de obtener los productos de inteligencia; Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA); Plan Nacional de Inteligencia (PNI); análisis estratégicos y prospectivos; que provean al Sistema Nacional de Seguridad (SNS); Presidente y Consejo Nacional de Seguridad (CNS), la inteligencia de Estado útil para la toma de decisiones, siendo sus principales acciones operativas.

- Seguimiento del Plan Nacional de Inteligencia.
- Seguimiento a la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.
- Diseño e implementación del Sistema Integrado de Monitoreo y evaluación del ANRA y PNI.
- Diseño de productos institucionales.
- Informes de Situación de inteligencia
- Informes diarios.
- Informes semanales.

- Informes de especiales requeridos por el Consejo Nacional de Seguridad y Presidente.
- Reuniones de coordinación a nivel técnico.

Programación Anual

La programación anual contiene una previsión presupuestaria de las acciones a ejecutar e intervenciones planificadas con el objetivo de alcanzar las metas contenidas en el plan y la estrategia del ejercicio fiscal 2025. Se analizó el techo presupuestario anual, emitido por el Ministerio de Finanzas el año anterior, de esta cuenta se realiza un análisis de las priorizaciones de la nueva administración, de lo cual se deriva la modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

Para lo cual es necesario un incremento del 13% del presupuesto de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, con la implementación de la modernización institucional. Esta se basa en:

- Inversión en infraestructura tecnológica.
- Fortalecimiento de las normativas internas.
- Implementación del nuevo Reglamento Orgánico Interno.
- Mejoras en la escala salarial de los servidores públicos de la SIE.
- Construcción y equipamiento de una cafetería, cuadras y lavandería en la terraza del edificio.
- Compra de motocicletas y vehículos entre otras acciones de coordinación con el SNI.

Plan Operativo Anual

Según las estimaciones previstas, se programa la ejecución cuatrimestral por Producto y Subproducto.

Cuadro 5: Programación indicativa mensual por producto – subproducto, física y financiera

VINCULACIÓN INSTITUCIONAL			POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO 2024-2028		RESULTADO INSTITUCIONAL			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	RED	Ejes Estratégicos	Meta	Descripción de Resultado	Nivel		
						Final	Intermedio	Inmediato
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 12- Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Sin Red	Seguridad Democrática en un País para Vivir	Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.	Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia y se produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación con capacidades y recursos institucionales propios.	30	20	15

PRODUCTO / SUBPRODUCTO		PRODUCTOS DE MAYOR CONTRIBUCIÓN A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO (1/0)	COBERTURA DE DEPARTAMENTOS	COBERTURA DE MUNICIPIOS	IDENTIFICAR PRODUCTOS / SUBPRODUCTOS DE RECUPERACIÓN (SI APLICA) (1)	UNIDAD DE MEDIDA	2025							
							Cuatrimestre 1		Cuatrimestre 2		Cuatrimestre 3		Total anual	
							Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera	Meta física	Meta financiera
Producto 1:	Dirección y Coordinación	Informes de Gestión	1	1	S/D	Documento	4	8,093,572	4	9,667,526	4	8,595,632	12	26,356,730
	Dirección y Coordinación	Informes de Gestión	1	1	S/D	Documento	4	8,093,572	4	9,667,526	4	8,595,632	12	26,356,730
Producto 2:	Servicios de Inteligencia Estratégica	Productos de Inteligencia	22	340	S/D	Documento	461	7,260,328	521	8,672,241	508	7,710,700	1490	23,643,270
	Informes de Inteligencia	Informes	22	340	S/D	Documento	460	5,849,603	521	6,987,172	507	6,212,465	1488	19,049,240
	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	22	340	S/D	Documento	1	650,261	0	776,717	0	690,598	1	2,117,576
	Plan Nacional de Inteligencia para el Sistema Nacional de Inteligencia	Plan Nacional de Inteligencia	22	340	S/D	Documento	0	760,465	0	908,352	1	807,638	1	2,476,454
TOTAL								15,353,901		18,339,767		16,306,332		50,000,000

Cuadro 6: Programación indicativa mensual por producto y subproducto – física

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Dirección y Coordinación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Total, Producto Dirección y Coordinación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Informes de Inteligencia	78	120	133	129	128	133	132	128	135	132	122	118	1 488
Agenda Nacional de Riegos y Amenazas ANRA	1												1
Plan Nacional de Inteligencia PNI												1	1
Total, producto Servicios de Inteligencia Estratégica	79	120	133	129	128	133	132	128	135	132	122	118	1 490

Cuadro 7: Programación indicativa anual por Producto

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR DEL PRODUCTO	FÓRMULA DEL INDICADOR	INDICADORES DE PRODUCTOS										TOTAL 2025	
				LINEA DE BASE			Cuatrimestre I 2025		Cuatrimestre II 2025		Cuatrimestre III 2025		META		
				AÑO	Datos Absolutos	Datos Relativos	META		META		META		Datos Absolutos	Datos Relativos	
							Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos			
Dirección y Coordinación	Documentos	Informes	Productos elaborados / productos presentados *100	2021	12	100%	4	33%	4	33%	4	33%	12	100%	
Informes de Inteligencia	Documentos	Informes	Productos elaborados / productos presentados *100	2021	420	100%	461	33%	521	33%	508	34%	1,490	100%	

Cuadro 8: Programación indicativa anual por Subproducto

SUBPRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR DEL PRODUCTO	FÓRMULA DEL INDICADOR	INDICADORES DE SUBPRODUCTOS										TOTAL 2025	
				LINEA DE BASE			Cuatrimestre I 2025		Cuatrimestre II 2025		Cuatrimestre III 2025		META		
				AÑO	Datos Absolutos	Datos Relativos	META		META		META		META		
							Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	
Dirección y Coordinación	Documentos	Informes	Productos elaborados / productos presentados *100	2021	12	100%	4	33%	4	33%	4	33%	12	100%	
Informes de inteligencia estratégica para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad	Documentos	Informes	Productos elaborados / productos presentados *100	2021	418	100%	460	33%	521	33%	507	34%	1,488	100%	
Plan Nacional de Inteligencia para el Sistema Nacional de Inteligencia	Documentos	Plan	Productos elaborados / productos presentados *100	2018	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%	
Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas para el Presidente de la República y Consejo Nacional de Seguridad	Documentos	Agenda	Productos elaborados / productos presentados *100	2018	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	

Cuadro 9: Programación mensual Producto, Subproducto y Acciones

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	OBRA	CÓDIGO SNIP	PRODUCTO / SUBPRODUCTO / ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA		Cuantificación de metas 2025												META FÍSICA Y FINANCIERA								
									Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic									
62	2	2	1	0	N/A	Dirección y Coordinación	Documento	Meta física	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12							
								Meta financiera	2,097,224	1,719,893	1,934,981	2,341,474	1,797,736	1,900,766	3,727,650	2,241,373	2,065,456	1,927,391	1,582,026	3,020,759	26,356,730								
						Dirección y Coordinación	Documento	Meta física	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12							
								Meta financiera	2,097,224	1,719,893	1,934,981	2,341,474	1,797,736	1,900,766	3,727,650	2,241,373	2,065,456	1,927,391	1,582,026	3,020,759	26,356,730								
						Informe de gestión	Documento	Meta física	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		
								Meta financiera	2,097,224	1,719,893	1,934,981	2,341,474	1,797,736	1,900,766	3,727,650	2,241,373	2,065,456	1,927,391	1,582,026	3,020,759	26,356,730								
62	2	2	2	0	N/A	Servicios de Inteligencia	Documento	Meta física	79	120	133	129	128	133	132	128	135	132	122	119	1490								
								Meta financiera	1,881,312	1,542,828	1,735,772	2,100,416	1,612,657	1,705,080	3,343,884	2,010,621	1,852,815	1,728,963	1,419,155	2,709,768	23,643,270								
						Informes de Inteligencia	Documento	Meta física	78	120	133	129	128	133	132	128	135	132	122	118	1488								
								Meta financiera	1,515,762	1,243,047	1,398,501	1,692,292	1,299,308	1,373,773	2,694,147	1,619,945	1,492,802	1,393,015	1,143,404	2,183,244	19,049,240								
						Informes de Inteligencia	Documento	Meta física	78	120	133	129	128	133	132	128	135	132	122	118	1488								
								Meta financiera	1,515,762	1,243,047	1,398,501	1,692,292	1,299,308	1,373,773	2,694,147	1,619,945	1,492,802	1,393,015	1,143,404	2,183,244	19,049,240								
						Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Documento	Meta física	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
								Meta financiera	168,497	138,181	155,462	188,121	144,435	152,713	299,490	180,078	165,945	154,852	127,105	242,697	2,117,576								
						Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Documento	Meta física	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
								Meta financiera	168,497	138,181	155,462	188,121	144,435	152,713	299,490	180,078	165,945	154,852	127,105	242,697	2,117,576								
						Plan Nacional de Inteligencia	Documento	Meta física	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
								Meta financiera	197,053	161,600	181,809	220,003	168,914	178,594	350,247	210,597	194,068	181,096	148,646	283,828	2,476,454								
						Plan Nacional de Inteligencia	Documento	Meta física	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
								Meta financiera	197,053	161,600	181,809	220,003	168,914	178,594	350,247	210,597	194,068	181,096	148,646	283,828	2,476,454								
TOTAL INSTITUCIONAL																					50,000,000								

Cuadro 10: Programación indicativa por Producto y Subproducto

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Dirección y Coordinación	2,097,224	1,719,893	1,934,981	2,341,474	1,797,736	1,900,766	3,727,650
Total Producto Dirección y Coordinación	2,097,224	1,719,893	1,934,981	2,341,474	1,797,736	1,900,766	3,727,650
Informes de Inteligencia	1,515,762	1,243,047	1,398,501	1,692,292	1,299,308	1,373,773	2,694,147
ANRA	168,497	138,181	155,462	188,121	144,435	152,713	299,490
PNI	197,053	161,600	181,809	220,003	168,914	178,594	350,247
Total producto Servicios de Inteligencia Estratégica	1,881,312	1,542,828	1,735,772	2,100,416	1,612,657	1,705,080	3,343,884
Total	3,978,536	3,262,721	3,670,754	4,441,890	3,410,394	3,605,846	7,071,534

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Dirección y Coordinación	2,241,373	2,065,456	1,927,391	1,582,026	3,020,759	26,356,730
Total Producto Dirección y Coordinación	2,241,373	2,065,456	1,927,391	1,582,026	3,020,759	26,356,730
Informes de Inteligencia	1,619,945	1,492,802	1,393,015	1,143,404	2,183,244	19,049,240
ANRA	180,078	165,945	154,852	127,105	242,697	2,117,576
PNI	210,597	194,068	181,096	148,646	283,828	2,476,454
Total producto Servicios de Inteligencia Estratégica	2,010,621	1,852,815	1,728,963	1,419,155	2,709,768	23,643,270
Total	4,251,994	3,918,271	3,656,354	3,001,181	5,730,527	50,000,000

Cuadro 11: Programación indicativa mensual por grupo de gasto

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
000 Servicios personales	3,939,653	2,626,435	2,626,435	2,626,435	2,626,435	2,626,435	5,252,871
100 Servicios no personales	38,883	105,991	561,816	592,986	355,845	152,248	1,302,478
200 Materiales y suministros	-	23,063	446,148	83,801	199,738	141,049	469,694
300 Propiedad planta y equipo	-	-	36,353	165,094	228,375	114,718	46,491
400 Transferencias corrientes	-	507,231	-	973,573	-	571,396	-
Total	3,978,536	3,262,721	3,670,754	4,441,890	3,410,394	3,605,846	7,071,534

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
000 Servicios personales	2,626,435	2,626,435	2,626,435	2,626,435	3,939,653	36,770,096
100 Servicios no personales	242,740	396,250	586,581	149,821	68,851	4,554,491
200 Materiales y suministros	98,802	433,909	107,276	177,019	10,025	2,190,525
300 Propiedad planta y equipo	67,049	461,677	336,062	47,905	24,470	1,528,194
400 Transferencias corrientes	1,216,967	-	-	-	1,687,527	4,956,694
Total	4,251,994	3,918,271	3,656,354	3,001,181	5,730,527	50,000,000

Vinculación a Objetivos

Seguidamente se muestran la vinculación de las intervenciones programadas para el ejercicio vigente, respecto de los objetivos estratégicos y operativos, a fin de contar con un seguimiento anual.

Eje de producción de inteligencia

Objetivo Estratégico: apoya y asesorar al Presidente de la República y al Consejo Nacional de Seguridad, mediante información e inteligencia estratégica integrada, en la toma de decisiones al más alto nivel, particularmente sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades internas y

Tabla 25: Vinculación de objetivos, eje producción de inteligencia

Objetivo Operativo	Dependencia	Acciones	Indicador
Producir inteligencia estratégica integrada para asesorar y respaldar la toma de decisiones del Presidente de la República de Guatemala y del Consejo Nacional de Seguridad.	Órgano sustantivo	Estado de situación de inteligencia	Número de informes producidos
		Informes de inteligencia	Número de informes producidos
		Aporte al Informe del Sistema Nacional de Inteligencia	Número de informes producidos
		Reportes Diarios	Número de informes producidos
	Dirección de Recolección de Información	Informes mensuales	Número de informes producidos
		Informes especiales de Seguridad Pública	Número de informes producidos
Diseñar e implementar sistemas integrados para el monitoreo y evaluación de los riesgos y amenazas a la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación..	Dirección de Asuntos Coyunturales	Seguimiento del Plan Nacional de Inteligencia	Número de informes de evaluación del PNI
	Órgano Sustantivo	Informe diario de incidencia criminal	Número de informes producidos
Anticipar, monitorear y evaluar los riesgos y amenazas a la gobernabilidad democrática y a la seguridad de la Nación.	Órgano Sustantivo	Seguimiento Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Número de informes producidos
Implementar y administrar controles internos de innovación tecnológica, seguridad, gestión de riesgos, comunicación e información institucionales.	Dirección de Tecnologías de la Información	Mantenimiento y Actualización de Portal Web Institucional	Número de actualizaciones
	Unidad de Relaciones Públicas	Gestión de comunicación interna y externa	Porcentaje de avance del plan
	Unidad de Información Pública	Rediseño del apartado información pública del portal electrónico SIE.	Portal actualizado
		Actualización mensual de la Información Pública en el portal Web SIE.	Portal actualizado
Consolidar la cooperación internacional con la comunidad de inteligencia para el fortalecimiento de capacidades, el intercambio de buenas prácticas e información en materia de inteligencia estratégica.	Dirección Estratégica Operacional	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Agenda aprobada

Objetivo Operativo	Dependencia	Acciones	Indicador
	Dirección de Tecnologías de la Información	Mantenimiento de Equipo de Computo	Porcentaje de avance del plan
		Desarrollo, implementación y mantenimiento de Plataforma Institucional	Porcentaje de avance del plan
		Administración y Mantenimiento de Servidores	Cantidad de mantenimientos realizados
		Administración y mantenimiento de Infraestructura de Red	Número de controles actualizados
		Administración y mantenimiento de la red de telefónica institucional	Cantidad de mantenimientos realizados
		Implementación de la firma electrónica	Número de procesos mejorados
		Proyecto de mejora de equipo de computo	Porcentaje de avance del plan
		Proyecto de mejora de equipo multimedia para auditorios y salas de reuniones	Porcentaje de avance del plan
		Proyecto de implementación del archivo digital institucional	Porcentaje de avance del plan
		Proyecto de mejora de infraestructura en Data Center	Porcentaje de avance del plan
		Asegurar la organización, administración y ejecución eficiente, eficaz y transparente de los procesos y recursos institucionales.	Dirección Financiera
Programa de verificación de inventarios	Porcentaje de avance del plan		
Conformación de expedientes de baja de activos fijos y fungibles de la SIE	Número de expedientes aprobados		
Modificaciones presupuestarias	Número de expedientes aprobados		
Auditoría Interna	Inspección al registro y control de vehículos		Número de inspecciones ejecutadas
	Inspección al área de Compras, Almacén e Inventarios		Número de inspecciones ejecutadas
Planificación Institucional	Coordinar la elaboración de la Planificación Institucional		Punteo de ficha técnica de evaluación
Garantizar los procesos de gestión y desarrollo del recurso humano, programas de profesionalización y capacitación.	Recursos Humanos	Coordinar las evaluaciones de personal: clima laboral, desempeño.	Resultados de evaluaciones
		Velar por el Sistema de Carrera	Cantidad de capacitaciones

Eje de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia

Objetivo Estratégico: coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Inteligencia para la producción de inteligencia estratégica integrada y el seguimiento y evaluación de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas.

Tabla 26: Vinculación de objetivos, eje coordinación del SNI

Objetivo Operativo	Dependencia	Acciones	Indicador
Consolidar la comunicación y cooperación continua en temas de interés común.	Órgano sustantivo	Anteproyecto del Centro Nacional de Inteligencia	Proyecto validado por SNI
	Unidad de Relaciones públicas	Campaña de comunicación	Porcentaje de avance del plan
Consolidarse como un referente de información estratégica para el país y la región.	Dirección de Producción y Difusión	Producción de contenido audiovisual	Cantidad de contenido elaborado
Construir relaciones útiles con la comunidad de inteligencia.	Unidad de Relaciones Públicas	Asistencia a comisiones para fortalecer las relaciones públicas con la otras dependencias del Estado	Número de reuniones

Eje de fortalecimiento institucional

Objetivo Estratégico: reformar y modernizar la Secretaría de inteligencia Estratégica del Estado, fortaleciendo sus capacidades y recursos para el cumplimiento de su misión institucional y sus mandatos en el marco del Sistema Nacional de Seguridad y del Sistema Nacional de Inteligencia.

Tabla 27: Vinculación de objetivos, eje fortalecimiento institucional

Objetivo Operativo	Dependencia	Acciones	Indicador
Fortalecer el marco legal y normativo para el cumplimiento de la misión institucional.	Recursos Humanos	Reuniones del Consejo Académico Interinstitucional	Número de reuniones
	Asesoría Jurídica	Dictámenes Jurídicos (consultas legales)	Número de documentos revisados
		Revisión de Acuerdos Secretariales, Resoluciones Administrativas y Expedientes	Número de documentos revisados
		Seguimiento de procesos judiciales	Número de documentos revisados
	Auditoría Interna	Revisiones especiales	Número de revisiones ejecutadas
		Autorización de libros administrativos	Cantidad de libros autorizados
		Consultorías	Número de consultas atendidas

Objetivo Operativo	Dependencia	Acciones	Indicador
		Plan de capacitación a personal de UDAI	Porcentaje de avance del plan
		Plan Anual de Auditoría	Porcentaje de avance del plan
	Asuntos Internos y Seguridad	Plan Institucional de Respuesta	
	Órganos Administrativos, Órganos de Apoyo Técnico, Órganos de Control Internos	Elaboración y actualización de Manuales de Normas y Procedimientos	Número de manuales actualizados Porcentaje de avance del proceso
	Planificación Institucional	Dar continuidad a los proyectos de fortalecimiento organizacional	Porcentaje de avance del plan
	Repositorio general	Gestión de correspondencia	Porcentaje de avance del plan
		Proyecto de reorganización dentro del espacio físico de Recepción	
Garantizar los procesos de gestión y desarrollo del recurso humano, programas de profesionalización y capacitación.	Asuntos Internos y Seguridad	Plan de capacitación a personal DAIS	
	Recursos Humanos	Plan de Capacitación	Porcentaje de avance del plan
	Unidad de relaciones públicas	Campañas de sensibilización en temas de liderazgo, empoderamiento, violencia entre otros conforme a los ejes.	Número de campañas
Promover el reconocimiento por parte de la ciudadanía de la importancia de la inteligencia estratégica para la gobernabilidad democrática y la seguridad de la Nación.	Recursos Humanos	Plan de Desarrollo y Bienestar Laboral	Porcentaje de avance del plan
	Unidad de Información Pública	Capacitación para Directores Subdirectores Jefes y Coordinadores	Número de capacitaciones realizadas

Seguimiento anual

El seguimiento de las metas incluidas en el Plan Operativo Anual (POA), se realiza mensualmente. Se analizan las metas físicas programadas en el POA, por cada dirección o unidad administrativa, observándose datos de lo programado mensualmente, la ejecución mensual que es proporcionada por las Direcciones y Unidades, y reprogramaciones necesarias para cubrir lo ejecutado en caso fuera distinta a lo programado y se emplea la fórmula meta año actual/unidad.

Para un apropiado seguimiento a nivel de actividad o producto se tendrá como base la programación que se incluye seguidamente:

Tabla 28: Ficha del Indicador

Nombre del Indicador	Sistema de Inteligencia reformado	
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional	Articulación de los servicios de inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica.
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el año 2028, se ha incrementado en 30 puntos porcentuales, la articulación de los servicios de inteligencia con diferentes instituciones del sector y otros actores con el objetivo de brindar seguridad en los territorios, fronteras terrestres, aéreas y marítimas para proteger la soberanía y la integridad territorial, así como, la seguridad del patrimonio y de las personas, promoviendo la justicia pronta y cumplida para toda la población.	
Política Pública Asociada	Política Nacional de Seguridad	
Descripción del Indicador	Para el 2028, el servicio de inteligencia del Estado guatemalteco produce efectivamente inteligencia estratégica para la Seguridad de la Nación, contando con las capacidades y recursos institucionales propios.	
Interpretación	Para el 2028 se cuenta con la articulación de los servicios de inteligencia y la producción efectiva de la inteligencia estratégica.	
Fórmula de cálculo	Producción de Inteligencia 40 Pts. + Coordinación 30 Pts. + Fortalecimiento 30Pts. = 100%	

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	✓			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				✓

Tendencia del Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Años					
Valor del Indicador (en datos absolutos y relativos)	100%	100%	100%	100%	100%

Línea Base	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Meta en datos absolutos	15	20	25	30	30	30

Tabla 29: Medios de Verificación

Procedencia de los datos	Productos de Inteligencia Estratégica		
Unidad Responsable	Órganos sustantivos		
Metodología de Recopilación	Mediante formularios, informes y verificación		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores

Dirección y Coordinación	<p>Porcentaje de avance del Plan de Modernización de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.</p> <p>Porcentaje de avance Plan Promoción de una Cultura Democrática.</p>	Dirección y Coordinación	Cantidad de procesos fortalecidos
Servicios de Inteligencia Estratégica	<p>Porcentaje de avance de los mecanismos de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia institucionalizados.</p> <p>Porcentaje de avance del seguimiento de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas y Plan Nacional de Inteligencia.</p> <p>Porcentaje de avance de Producción de inteligencia, confiable, oportuna e integrada.</p>	<p>Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas para el Presidente y Consejo Nacional de Seguridad</p> <p>Plan Nacional de Inteligencia</p> <p>Informes de Inteligencia Estratégica para el Presidente y Consejo Nacional de Seguridad</p>	<p>Documento aprobado por el CNS</p> <p>Porcentaje de avance en el proceso de construcción del PNI</p> <p>Cantidad de productos de Inteligencia generados</p>



Anexos

Programación Mensual de Acciones

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
						Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Actualización de POA 2025	3	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Informes de seguimiento al POA 2025	12	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Informes de gestión	3	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Contribuir a la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Memoria de labores	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Integrar informe de seguimiento del PESN	2	Documento	Sistema Nacional de Seguridad	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Planificación Institucional	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Fortalecimiento organizacional	8	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Talleres de trabajo para completar el proyecto de fortalecimiento organizacional	4	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Informe de Riesgos	3	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Planificación Institucional	Dirección y Coordinación	Informe anual de rendición	1	Documento	Población Guatemalteca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene Cantidad	Feb Cantidad	Mar Cantidad	Abr Cantidad	May Cantidad	Jun Cantidad	Jul Cantidad	Ago Cantidad	Sep Cantidad	Oct Cantidad	Nov Cantidad	Dic Cantidad
Asesoría Jurídica	Dirección y Coordinación	Dictámenes Jurídicos (consultas legales)	185	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	20	17	22	15	12	12	15	23	18	10	13	8
Asesoría Jurídica	Dirección y Coordinación	Revisión de Acuerdos Secretariales	148	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	24	12	16	16	10	11	9	6	12	17	13	2
Asesoría Jurídica	Dirección y Coordinación	Revisión de Resoluciones Administrativas	69	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	6	4	6	7	6	5	3	5	8	7	8	4
Asesoría Jurídica	Dirección y Coordinación	Revisión de Expedientes Administrativos	120	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	8	8	12	13	9	12	11	12	12	9	7	7
Asesoría Jurídica	Dirección y Coordinación	Procesos Judiciales	20	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	1	1
Asesoría Jurídica	Dirección y Coordinación	Control y revisión del Diario de Centroamérica	240	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene Cantidad	Feb Cantidad	Mar Cantidad	Abr Cantidad	May Cantidad	Jun Cantidad	Jul Cantidad	Ago Cantidad	Sep Cantidad	Oct Cantidad	Nov Cantidad	Dic Cantidad
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Recepción de correspondencia	12	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y instituciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Envío de correspondencia	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y instituciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Registro y entrega de documentos entrantes	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y instituciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Recepción y registro de visitas	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y instituciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Plan de comunicación interna SIE	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Revisión de cajas de cartón (proyecto)	3	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Revisión de estanterías de metal (proyecto)	3	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Recepción de documentación para su resguardo	3	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Digitalización del fondo documental retroactivo	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Conformación del Comité de Destrucción de Documentos (proyecto)	3	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Elaboración y Publicación del Informe Anual del Archivo General	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Actualización Manual de Normas y Procedimientos del Archivo General	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Repositorio General	Dirección y Coordinación	Atención y registro de las llamadas telefónicas entrantes por medio de la planta de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y instituciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
						Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Unidad de Auditoría Interna	Dirección y Coordinación	Revisiones especiales	10	Documento	Personal del área sustantiva de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Unidad de Auditoría Interna	Dirección y Coordinación	Autorización de libros administrativo	1	Registros	Personal del área sustantiva de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Unidad de Auditoría Interna	Dirección y Coordinación	Consultorías	4	Documento	Personal del área sustantiva de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Unidad de Auditoría Interna	Dirección y Coordinación	Plan de capacitación a personal de U	50	Evento	Personal de la Unidad de Auditoría Interna	0	4	5	5	6	5	5	5	5	3	3	4
Unidad de Auditoría Interna	Dirección y Coordinación	Plan Anual de Auditoría	14	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	0

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
						Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Elaboración del Plan anual de compras y sus modificaciones	2	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Programación de cuota mensual y cuatrimestral	27	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Procesos de contrataciones y adquisiciones	600	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	25	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	25
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Servicio de transporte para comisiones	36	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Mantenimiento y limpieza de instalaciones	12	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Inventario físico de materiales y suministros	12	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección Administrativa	Dirección y Coordinación	Abastecimiento de materiales y suministros	12	Documento	Áreas auditadas de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene Cantidad	Feb Cantidad	Mar Cantidad	Abr Cantidad	May Cantidad	Jun Cantidad	Jul Cantidad	Ago Cantidad	Sep Cantidad	Oct Cantidad	Nov Cantidad	Dic Cantidad
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Procesos de Reclutamiento de Candidatos Internos y Candidatos Externos	90	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y candidatos externos en proceso de selección	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Evaluaciones poligráficas y psicométricas	290	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, Instituciones en apoyo y candidatos externos en proceso de selección	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	20
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Plan de Desarrollo y Bienestar Laboral	180	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Plan de Capacitación	31	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Inducción de Personal	100	Evento	Personal de nuevo ingreso y asensos	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Clima Laboral	1	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	1	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Evaluación Anual del Desempeño	1	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Movimientos de Toma de Posesión y/o Entrega de Puestos	250	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	20	22	20	22	20	22	20	22	20	22	20	20
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Emisión de finiquitos vacacionales	200	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	15	15	15	20	10	15	15	15	20	20	20	20
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Conformación de Expedientes de pago de prestaciones	72	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	8	8	8	6	6	6	4	4	4	4	4	10
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Emisión de Contratos 029 "Otras Remuneraciones de Personal Temporal".	6	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Registro Contratos en sistema CGC y Guatecompras	6	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Administración de Nóminas y Salarios Renglón 011 "Personal Permanente" y 029 "Otras Remuneraciones de Personal Temporal"	38	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Elaboración y Cálculo de Prestaciones laborales.	400	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	0	200	0	0	0	0	200
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Proyección y Liquidación de ISR	430	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	200	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	180
Dirección de Recursos Humanos	Dirección y Coordinación	Comisión Presidencial de Coordinación de esfuerzos contra el lavado de dinero u otros activos, el fortalecimiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva	12	Evento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene Cantidad	Feb Cantidad	Mar Cantidad	Abr Cantidad	May Cantidad	Jun Cantidad	Jul Cantidad	Ago Cantidad	Sep Cantidad	Oct Cantidad	Nov Cantidad	Dic Cantidad
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Liquidación de nómina mensual y 025	12	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Constitución, liquidación y rendición c	2	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Caja Fiscal	12	Documento	Dirección Financiera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Programa de verificación de inventari	3	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Anteproyecto de Presupuesto	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Constitución de Caja Chica	1	Documento	Dirección Financiera	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Gestión de Programación de Cuotas C	3	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Conformación de expedientes de baja	1	Documento	Departamento de Inventarios	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Modificación Presupuestaria	7	Documento	Dirección Financiera	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Declaraciones Tributarias	12	Documento	Dirección Financiera	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Conformación de expedientes de trasl	1	Documento	Departamento de Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Dirección Financiera	Dirección y Coordinación	Conformación de expedientes para m	2	Documento	Departamento de Inventarios	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene Cantidad	Feb Cantidad	Mar Cantidad	Abr Cantidad	May Cantidad	Jun Cantidad	Jul Cantidad	Ago Cantidad	Sep Cantidad	Oct Cantidad	Nov Cantidad	Dic Cantidad
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Soporte Técnico	360	Servicio	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Mantenimientos a equipo de computo	2	Servicio	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Elaboración de dictamen técnico	3	Unidad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Reestructuración de la red interna	12	Actividad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Actualización de software y hardware	4	Actividad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Elaboración de plan de desarrollo de módulos informáticos	1	Unidad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Desarrollo, implementación y evaluación de módulos	12	Actividad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Actualización del portal Institucional	12	Actividad	Unidad de Información Pública	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Seguridad perimetral y red institucional	12	Servicio	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y otras dependencias	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Controles para la seguridad de la información	12	Actividad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Monitoreo y control de la videovigilancia	12	Servicio	Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección de Tecnologías de la Información	Dirección y Coordinación	Mantenimiento a servidores y equipos de red	3	Actividad	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1

Responsable	Subproducto	Nombre de la Actividad o Proyecto	Meta Física Anual	Unidad de Medida	Público Objetivo	PROGRAMACIÓN											
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
						Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Análisis sobre posibles riesgos y amenazas a la seguridad de SIE	36	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Registro y Control de armas, municiones y equipo de seguridad	1272	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Plan Institucional de Respuesta	1	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Monitoreo y grabación de videos de vigilancia	240	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Elaboración de herramientas administrativas	6	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Verificaciones domiciliarias	158	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	15	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Rondas de control disciplinario	4	Documento	Personal de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	
Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	Dirección y Coordinación	Reestructuración de las cuadrás	2	Evento	Personal de la Dirección de Asuntos Internos y Seguridad	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	