



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2020

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	05
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN O DIAGNÓSTICO	07
1.1 Análisis de mandatos y políticas	07
1.2 Análisis de la población	10
1.3 Análisis de la problemática	12
1.4 Análisis de actores	27
1.5 Análisis FODA	29
2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	35
2.1 Visión, Misión y Valores Institucionales	35
2.2 Objetivos estratégicos institucionales	36
2.3 Resultados institucionales	37
2.4 Productos estratégicos e intervenciones	39
2.5 Modelo lógico	41
3. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO	47
3.1 Matriz de planificación estratégica institucional	47
FUENTES DE CONSULTA	51
ANEXOS	53
1. Análisis de mandatos y políticas	53
2. Priorización de problemas	60
3. Fichas de indicadores	64
4. Glosario	94

PRESENTACIÓN

La **Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad** es el órgano permanente, profesional y especializado, que garantiza el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad por medio de apoyo técnico y administrativo.

En el marco de la conducción político-estratégica que desarrolla el Consejo Nacional de Seguridad, la Secretaría Técnica, en cumplimiento de sus funciones establecidas en ley, contribuye a la coordinación y alineación del Sistema Nacional de Seguridad a través del seguimiento a las políticas, planes y directivas determinadas por dicho Consejo, así como de manteniendo activos los mecanismos de comunicación entre los miembros del Sistema.

La Secretaría Técnica reconoce la importancia y la necesidad de la planificación estratégica institucional y de su vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo *K'atún: Nuestra Guatemala 2032*, a la Política Nacional de Seguridad y la Política General de Gobierno.

El **Plan Estratégico Institucional 2017-2020**, es el instrumento por medio del cual la Secretaría Técnica asume su rol institucional respecto a la Seguridad de la Nación. Su elaboración tiene como base la articulación de propuestas, experiencias y visiones de cada una de las Direcciones que conforman el equipo de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. El cumplimiento de las metas establecidas deriva en una responsabilidad conjunta y constituye un elemento fundamental para la evaluación y seguimiento.

Para la elaboración de este instrumento de planificación institucional, se desarrollaron las diferentes etapas y modelos de la *Metodología de Planificación y Presupuesto por Resultados*, impulsada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Este enfoque de planificación, permite mejorar la efectividad en la gestión y la transparencia, combinando los recursos disponibles y los procesos necesarios para alcanzar mejores resultados.

Las intervenciones claves y/o productos institucionales involucran el desarrollo de una serie de actividades orientadas al logro de resultados que permitan alcanzar el resultado final deseado: *Funcionamiento coordinado de los componentes de seguridad del Estado, por medio de un acercamiento programático, comprensivo e integrado para alcanzar la Seguridad de la Nación.*

Los productos institucionales hacen énfasis en el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, así como en los instrumentos y mecanismos a través de los cuales éste ejerce la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, para su funcionamiento eficaz y eficiente.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN O DIAGNÓSTICO

El diagnóstico o análisis de situación es el punto de partida de todo el proceso de planificación. Esta fase consiste en la definición y análisis de la estructura del problema sobre el cual se desea incidir; es imprescindible conocer la magnitud, las causas que los provocan y sus diversas formas de manifestación, lo que permitirá saber cómo influir en los mismos y las acciones necesarias para llegar a un futuro deseado.

A partir de los resultados obtenidos por medio del diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece el punto de partida institucional y tiene como propósito identificar las prioridades en términos de los problemas bajo la autoridad funcional de la Secretaría y las causas a atender. Es una de las bases fundamentales para la posterior identificación de resultados institucionales y/o estratégicos.

1.1 ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS¹

La autoridad funcional de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad está determinada por el conjunto de instrumentos legales que establecen sus responsabilidades y funciones como órgano de apoyo técnico y administrativo del Consejo Nacional de Seguridad.

La **Constitución Política de la República de Guatemala**, establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común; tiene como deberes garantizar a los habitantes la vida, la libertad, la justicia, la paz, la seguridad, y el desarrollo integral de la persona. (Artículos 1 y 2).

Para dotar al Estado de los marcos legales necesarios y las herramientas indispensables para el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales, la **Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad**, Decreto número 18-2008 del Congreso de la República, establece las normas jurídicas de carácter orgánico y funcional necesarias para asegurar la realización coordinada, integrada, sistematizada, eficaz y eficiente de las actividades de seguridad por parte del Estado y sus instituciones. (Artículo 1, LMSNS).

Con la Ley Marco se origina una institucionalidad de coordinación al más alto nivel² que permite integrar y dirigir las políticas en materia de seguridad. De esta cuenta, se crea la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad con las siguientes funciones: (Artículo 11, LMSNS).

- a. Desarrollar las labores técnicas y administrativas para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad;
- b. Formular el proyecto de Política Nacional de Seguridad;
- c. Dar seguimiento a aquellos planes, políticas y directivas que se determinen por el Consejo Nacional de Seguridad;

¹ En **Anexo 1** se incluye detalle de análisis de mandatos y políticas que rigen las actuaciones de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.

² El **Consejo Nacional de Seguridad** es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Seguridad, define políticas y estrategias, y asesora al Presidente de la República en la toma de decisiones en materia de Seguridad. (Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, artículo 8).

- d. Mantener activos los mecanismos de comunicación entre los miembros del Sistema Nacional de Seguridad;
- e. Apoyar logística y administrativamente a la Comisión de Asesoramiento y Planificación.

El Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo número 166-2011, da viabilidad a la aplicación de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, por las instituciones responsables de la seguridad de la Nación, así como por las dependencias de nueva creación establecidas por la misma, con observancia plena del respeto a las atribuciones y funciones determinadas por la Constitución Política de la República de Guatemala, Convenios y Tratados Internacionales y demás Leyes de la República. (Artículo 2, Reglamento LMSNS).

Dicho Reglamento desarrolla las funciones de la Secretaría Técnica por medio de sus órganos sustantivos y administrativos, así como de la Comisión de Asesoramiento y Planificación.

Corresponde a la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad:

- La elaboración de instrumentos y mecanismos de coordinación, comunicación y de relacionamiento interinstitucional para cada uno de los integrantes del Sistema Nacional de Seguridad.
- Diseñar, implementar y mantener activos los mecanismos de comunicación e intercambio de información entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.
- Formular, evaluar y dar seguimiento al proyecto de la Política Nacional de Seguridad.
- Facilitar el acompañamiento y la asesoría técnica en el diseño y aplicación de las herramientas y métodos que coadyuven a la implementación de la Política Nacional de Seguridad en cada uno de los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.
- Impulsar estrategias de planificación y gestión para fortalecer el Sistema Nacional de Seguridad.

(Artículos 6, 24 Bis, 24 Ter, Reglamento LMSNS).

En el marco internacional, las actuaciones de la Secretaría Técnica y las del Consejo Nacional de Seguridad, derivadas de la Ley Marco, también se sustentan en los principios y normas contenidas en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, y otros instrumentos internacionales ratificados por Guatemala.

En el marco de políticas, se articula con el Plan Nacional de Desarrollo *K'atún*, Nuestra Guatemala 2032, la Política General de Gobierno, y con los instrumentos de Seguridad de la Nación: Política Nacional de Seguridad, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación.

En observancia del mandato constitucional, de la Ley Marco y otras normas aplicables, la Secretaría Técnica por medio del Plan Estratégico Institucional define el conjunto de acciones necesarias que debe ejecutar cada uno de sus órganos para el cumplimiento efectivo de sus funciones y la consecución de sus objetivos estratégicos.



1.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032

La Política Nacional de Desarrollo establece que el país presenta debilidades en cuanto al instrumental de políticas públicas, dado que carece de armonización, integralidad y muchas veces de presupuesto. Paralelamente, la gestión pública se ha desarrollado con base en los programas de gobierno, que no necesariamente consideran los procesos e instancias orientadas al desarrollo nacional.

Además menciona que el marco de políticas públicas se ha caracterizado por ser segmentado y disperso, respondiendo a temáticas, sectores, territorios, o intereses políticos coyunturales o con fines electorales, lo que compromete el enfoque integral que estas deberían tener. En consecuencia, las causas de la problemática para las cuales fueron creadas no son resueltas.

En este sentido, la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, propone y formula la Política Nacional de Asesoramiento y Planificación, la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, con un enfoque integral, para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas que se presenten sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad y sus instituciones. Se monitorea y evalúa el cumplimiento de estos instrumentos y se actualizan de acuerdo a las necesidades o a la evolución de las causas que originaron su formulación para ser presentados al Consejo Nacional de Seguridad para su aprobación.

Dentro de las prioridades de la política, se contempla la *Modernización y fortalecimiento del Estado*, para contar con el respaldo institucional que permita la implementación del Plan. Dando cumplimiento a esta prioridad, dentro del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación se contempla la Institucionalidad del Sistema Nacional de Seguridad, lo cual busca el fortalecimiento de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad y las dependencias del Consejo Nacional de Seguridad. Lo anterior orientado al funcionamiento coordinado, con decisiones efectivas y eficientes respecto al alineamiento, planificación, gestión, distribución de recursos y evaluación, para alcanzar niveles sostenidos de seguridad y desarrollo.

De la misma forma, se vincula con las prioridades relacionadas a la gobernabilidad en todos los ámbitos y áreas del territorio nacional y a todos niveles; la promoción de una cultura ciudadana de paz y derechos humanos, la implementación de mecanismos que permitan transformar los imaginarios colectivos relacionados con la violencia y el autoritarismo. En relación al eje **Bienestar para la gente**, el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación en los distintos ámbitos de seguridad contempla acciones específicas para hacer frente a vulnerabilidades que atenten con la seguridad de los ciudadanos del país.

El eje de **Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo**, sitúa como prioridad de la política, el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del Estado para el abordaje de los problemas nacionales como asuntos públicos, su priorización y programación. Así también, lo relativo a procesos de seguimiento y evaluación en los que confluyan los acuerdos alcanzados con la ciudadanía, con un marco institucional articulado, sólido, ágil, moderno e incluyente para conducir el desarrollo nacional.

Contempla como acciones bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Seguridad las siguientes:

- Diseñar y aprobar una propuesta de actualización de los lineamientos de seguridad que dimensione en su justa medida el abordaje del narcotráfico y la coordinación regional interinstitucional.
- El marco estratégico de seguridad es sometido regularmente a revisión y actualización en función de las nuevas demandas del contexto nacional y regional.
- Concretar acuerdos regionales con base en la Estrategia de Seguridad de Centroamérica para hacer frente a las redes de trata de personas, las redes de robo transnacional de vehículos, el tráfico ilegal de armas y narcotráfico.

a. Política Nacional de Seguridad

Por medio de los instrumentos de Seguridad de la Nación se establecen los lineamientos que definen los cursos de acción para prevenir y contrarrestar, los riesgos y amenazas que se presentan sobre las vulnerabilidades de la sociedad y sus instituciones y satisfacer la demanda de los ciudadanos guatemaltecos, para vivir en libertad, paz, justicia, seguridad y desarrollo, favorecer el clima de inversión nacional e internacional y coadyuvar al desarrollo sostenible.

La Política Nacional de Seguridad, constituye el marco para la articulación del trabajo entre las instituciones del gobierno central y municipal por medio de las Gobernaciones Departamentales, los Concejos Municipales, los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el sector privado, los centros de estudios superiores y los medios de comunicación social.

De la misma manera dentro del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación se contempla en sus objetivos, la prevención de la violencia y el delito, el combate a la delincuencia común y organizada, el fortalecimiento de las relaciones internacionales para el resguardo de la soberanía e integridad territorial, además del fortalecimiento de las relaciones diplomáticas y la Política Exterior en función de los Objetivos Nacionales.

1.2 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN

El marco jurídico e institucional que regula la labor de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, define sus funciones, delimita su competencia y el alcance de sus productos institucionales.

La población de referencia se delimita dentro del territorio guatemalteco, es la población vinculada como beneficiaria potencial del logro de los objetivos de protección de la persona y sus derechos fundamentales, la estabilidad institucional, el mantenimiento del orden y la paz interior, la defensa de la independencia y soberanía del país, la obtención de información sobre amenazas, riesgos y vulnerabilidades, su análisis y transformación en producto útil para la toma de decisiones.

- a. El principal usuario de los productos y acciones de la Secretaría Técnica es el **Consejo Nacional de Seguridad**, integrado por el Presidente de la República,



quien lo preside, el Vicepresidente de la República, Ministro de Relaciones Exteriores, Ministro de Gobernación, Ministro de la Defensa Nacional, Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado, y Procurador General de la Nación.

El Consejo es un órgano de carácter permanente que define políticas y estrategias, asesora al Presidente de la República en la toma de decisiones en materia de seguridad; coordina y supervisa el funcionamiento de las instituciones responsables de la seguridad, y aprueba los instrumentos de Seguridad de la Nación por medio de los cuales se integran las acciones a ser desarrolladas por los componentes del Sistema Nacional de Seguridad.

La Secretaría Técnica ejerce la función de apoyo técnico y administrativo al Consejo Nacional de Seguridad. Realiza análisis y asesoría sobre los diferentes temas o eventos que surjan del quehacer político, económico, social y de seguridad en el territorio nacional y fuera de las fronteras, en cada uno de los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad, formulando propuestas que se consideren necesarias.

- b. En el contexto de las funciones de seguimiento a políticas, planes y directivas determinadas por dicho Consejo, y de mantener activos los mecanismos de comunicación entre los miembros del **Sistema Nacional de Seguridad**, se sitúa la población elegible, representada por las instituciones que comparten características de interés en busca de satisfacer la demanda de los ciudadanos guatemaltecos de vivir en libertad, paz, justicia, seguridad y desarrollo.

El Sistema Nacional de Seguridad está integrado por: Presidencia del República, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Gobernación, Ministerio de la Defensa Nacional, Procuraduría General de la Nación, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, y, Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República.

El conjunto de instituciones que integran el Sistema, se constituyen en los agentes de cambio que pueden influir directamente en la condición de interés, en tanto que trabajan directamente con la población afectada por el problema.

- c. De igual forma, se identifican como agentes de cambio en los niveles territoriales, las Gobernaciones Departamentales, Municipalidades, Consejos de Desarrollo y organizaciones comunitarias, por su proximidad y conocimiento de los problemas, y su rol estratégico para promover el involucramiento de la sociedad en dinámicas que generen seguridad.

El alcance de la gestión institucional de la Secretaría Técnica se extiende a la articulación de actores clave como las universidades, centros de investigación, y organizaciones de la sociedad civil, en su contribución a la identificación de problemas y construcción de soluciones, y por medio de la incidencia en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de Seguridad de la Nación.

1.3 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Guatemala ha transitado por diversos acontecimientos importantes como el retorno a la democracia mediante la promulgación de la Constitución Política de la República en 1985, y posteriormente, con la firma de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera en 1996, se materializan los esfuerzos que el país ha venido realizando en función del fortalecimiento de sus instituciones democráticas, la vigencia del Estado de Derecho y el respeto de los Derechos Humanos para la realización del bien común.

La institucionalidad de la seguridad responde a las complejidades del mundo actual, las nuevas amenazas y los contextos de delincuencia común, que demandan nuevos enfoques para superar el modelo tradicional hacia otro que corresponda con el régimen democrático y sea capaz de hacer frente a los diversos desafíos de la seguridad.

Para prevenir los riesgos, enfrentar las amenazas y reducir las vulnerabilidades, en 2008 se aprobó la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto 18-2008 del Congreso de la República.

Hasta la promulgación de la Ley Marco, no se había logrado concretar e implementar el esfuerzo por construir un Sistema Nacional de Seguridad, que cumpla con los objetivos establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala. Únicamente existía un conjunto de leyes dispersas, una institucionalidad debilitada y un escaso aprovechamiento de los profesionales y especialistas en la materia.

El Sistema Nacional de Seguridad, y su autoridad máxima, el Consejo Nacional de Seguridad, fueron creados en atención a la necesidad de fortalecer y estrechar la coordinación entre las instituciones competentes en el ámbito de seguridad, y estar en la capacidad de enfrentar la complejidad cada vez mayor de los riesgos y amenazas que enfrenta el Estado y le impiden cumplir con sus fines. De igual forma, atiende a la necesidad de asumir un acercamiento programático focalizado en seguridad, como una totalidad comprensiva e integrada.

Con la aprobación e implementación de los instrumentos de Seguridad de la Nación³ a partir de 2012, el Sistema Nacional de Seguridad ha ido fortaleciendo sus capacidades y las coordinaciones interinstitucionales. Sin embargo, el proceso de institucionalización aún requiere consolidar un modelo eficiente de gestión de la seguridad para organizarla y estructurarla en sus diferentes ámbitos, niveles y dimensiones.

En este sentido, para su adecuado funcionamiento y niveles de coordinación, el Sistema Nacional de Seguridad se desarrolla en cuatro ámbitos: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado, Gestión de Riesgos y Defensa Civil, que se complementan y articulan en torno a la seguridad de las personas y defensa del Estado de Derecho. Cada ámbito de funcionamiento implica una necesidad propia de planeamiento e integración interinstitucional, puesto que la responsabilidad de la seguridad se redistribuye entre los actores institucionales.

En el ámbito de Seguridad Interior, a partir del año 2000, el número de muertes violentas registró una escalada significativa, siendo el año 2009, donde se registró la mayor cantidad de casos, un total de 6,498. En el año 2010, se inicia una tendencia en la baja

3 Los **instrumentos de Seguridad de la Nación** son los documentos que ordenan e integran las acciones a ser desarrolladas por los componentes del Sistema Nacional de Seguridad: Política Nacional de Seguridad, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, Plan Estratégico de Seguridad de la Nación.



hasta reducirse a 4,520 casos en 2016, con una tasa de 27.31 por 100,000 habitantes, cifras que no se alcanzaban desde 2004⁴.

Otros factores como la sobrepoblación crítica aproximada de 330.95% en el Sistema Penitenciario Nacional, la necesidad de consolidación del modelo policial y de prevención, entre otros, afectan tanto la seguridad ciudadana y pública, en el ámbito de la seguridad interior.

Temas de naturaleza transnacional, como la narcoactividad, contrabando, tráfico ilícito de armas, tránsito y trata de personas, lavado de activos y terrorismo internacional; así como los aspectos de coordinación para la seguridad fronteriza, intercambio de información, cooperación policial y militar, entre otros, trascienden al ámbito de la Seguridad Exterior y de Inteligencia Estratégica de Estado.

En el ámbito de Gestión de Riesgos y Defensa Civil, existe una alta vulnerabilidad a desastres naturales, antropogénicos y tecnológicos que demandan la institucionalización y fortalecimiento de capacidades para la adecuada gestión del riesgo.

Cada ámbito de funcionamiento implica una necesidad propia de planeamiento e integración interinstitucional, puesto que la responsabilidad de la seguridad se redistribuye entre los actores institucionales.

En el marco de la conducción político-estratégica que desarrolla el Consejo Nacional de Seguridad, la Secretaría Técnica, en cumplimiento de sus funciones establecidas en ley, contribuye a la coordinación y alineación del Sistema Nacional de Seguridad a través del seguimiento a las políticas, planes y directivas determinadas por dicho Consejo, y manteniendo activos los mecanismos de comunicación entre los miembros del Sistema.

De esta forma, la Secretaría Técnica, se constituye en el canal a través del cual los integrantes del Sistema Nacional de Seguridad informan sobre los asuntos de carácter estratégico de Seguridad de la Nación; así como del avance, dificultades o logros de las instituciones o decisiones tomadas en el marco del Consejo.

Esta función, al igual que la experiencia de cada uno de los órganos sustantivos, administrativos, de apoyo legal y técnico de la Secretaría Técnica, ha permitido, por medio de un ejercicio participativo, la identificación, delimitación y priorización de las diferentes expresiones de la problemática en el ámbito de su competencia.

1.3.1 MODELO CONCEPTUAL

En la elaboración del Plan Estratégico Institucional, han sido considerados los diferentes instrumentos que intervienen en la gestión de la seguridad. En éstos se define un conjunto de conceptos fundamentales que facilitan la comprensión del problema o condición de interés, en tanto que permiten examinar sus diferentes expresiones así como sus características generales, su interrelación e importancia, y la combinación de efectos que produce.

⁴ Reporte Estadístico enero-diciembre 2016, elaborado con datos oficiales de la Policía Nacional Civil y del Instituto Nacional de Estadística.



La **Seguridad de la Nación** es la principal categoría conceptual que define el alcance de la seguridad en la institucionalidad del Estado, ésta 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. (Artículo 2, LMSNS).

El concepto de Seguridad de la Nación trasciende el modelo anterior de seguridad nacional, está en concordancia con los principios de la seguridad humana y la seguridad democrática⁵. Tiene como principal objeto y sujeto a la persona humana y sus necesidades de seguridad integral para que pueda desenvolverse libre de amenazas a su vida, a sus bienes, con libertad e integridad.

Para atender integralmente la Seguridad de la Nación, el Estado dispone del **Sistema Nacional de Seguridad**, que es “el marco institucional, instrumental y funcional para hacer frente a los desafíos que se le presenten en materia de seguridad, mediante acciones de coordinación interinstitucional al más alto nivel y sujeta a controles democráticos.” (Artículo 3, LMSNS).

Los objetivos de Seguridad de la Nación requieren la implementación de un **concepto estratégico** que exprese la forma en que el Estado empleará sus capacidades para enfrentar los desafíos a la seguridad.

El concepto estratégico es una declaración para enfrentar los desafíos en seguridad y alinear funcionalmente a los componentes del Sistema Nacional de Seguridad. Su función clave es brindar coherencia a las decisiones, de manera que se potencie su efecto total, para crear y mantener un equilibrio que garantice niveles superiores de seguridad. (Libro Blanco de Seguridad, pág. 54).⁶

En este sentido el rol institucional de la Secretaría Técnica, garantiza el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad; vela por la coherencia, coordinación, integración y liderazgo de las instituciones del Sistema como instrumento a través del cual se enfrenten los desafíos en materia de Seguridad de la Nación.

En función de las categorías conceptuales derivadas del marco de Seguridad de la Nación y las consideraciones sobre el estado de avance del Sistema Nacional de Seguridad, el ejercicio participativo realizado para la elaboración del Plan Estratégico Institucional permitió la identificación del problema central: *Ausencia de un enfoque sistémico y estructurado a través de la institucionalidad para atender integralmente la Seguridad de la Nación.*

5 La **Seguridad Democrática** es la acción del Estado que garantiza el respeto, promoción y tutela de la seguridad, al mismo tiempo que el pleno ejercicio de los derechos humanos, mediante la creación de condiciones que le permita a la persona su desarrollo personal, familiar y social en paz, libertad y democracia, conforme a lo establecido en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica. (artículo 2, Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad)

6 El Libro Blanco de Seguridad de Guatemala define el **concepto estratégico de Seguridad de la Nación**: “El Estado de Guatemala, proactivo, con instituciones fuertes y garantizando la certeza jurídica, enfrentará los desafíos a la seguridad, coadyuvando al desarrollo mediante la coordinación, alineamiento y conducción del Consejo Nacional de Seguridad. Desarrollará las funciones de priorización, regulación, organización y estabilidad para alcanzar una Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo.” (Pág.54)



Se determinaron las relaciones causales a partir de cuatro dominios:

1. Conducción político-estratégica
2. Técnico-metodológico
3. Intersectorial y territorial
4. Cultura de seguridad

La **conducción político-estratégica** es el proceso mediante el cual se articulan las perspectivas políticas, estratégicas y técnicas, para la gestión del Sistema Nacional de Seguridad, por medio del Consejo Nacional de Seguridad; orienta los objetivos y propósitos comunes mediante la alineación de componentes. (Libro Blanco de Seguridad, pág. 63).

El dominio **técnico/metodológico**, atiende al diseño y adopción de procedimientos para el estudio y solución de los problemas de seguridad, por medio de la producción de información relevante y confiable para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento en la gestión institucional; así como para identificar variables críticas y proyectar su evolución futura.

La categoría **intersectorial y territorial** refiere a las responsabilidades fragmentadas en varios sectores y a las expresiones territoriales (regionales, departamentales, municipales) de los temas prioritarios dentro de la planificación estratégica de la seguridad. (MINFIN & SEGEPLAN, pág. 26).

La **cultura de seguridad** es la combinación de valores, actitudes, competencias y modos de comportamiento, individuales e institucionales, que determinan el compromiso, modelo y competencia de la seguridad. (Libro Blanco de Seguridad, pág. 71).

El siguiente diagrama, basado en un modelo sistémico⁷, permite visualizar el conjunto integrado de categorías conceptuales en función de los procesos básicos de:

- *Recepción de demandas e insumos*, refiere a las entradas (*inputs*) al sistema. En el ambiente de Seguridad de la Nación, las demandas se derivan de los desafíos, amenazas, riesgos y vulnerabilidades que generan presiones de respuesta a la institucionalidad.

En este sentido, la *ausencia de un enfoque sistémico y estructurado a través de la institucionalidad para atender integralmente la Seguridad de la Nación*, constituye una distorsión en las entradas al sistema.

- *Procesamiento por instituciones y reglas*, involucra la determinación de problemas críticos y diseño de soluciones. En este modelo, la autoridad que realiza dicho procesamiento es el Consejo Nacional de Seguridad, a través de la conducción político-estratégica y en su atribución de toma de decisiones en materia de seguridad.

⁷ Los modelos sistémicos son modelos abstractos que describen las regularidades de los patrones y procesos en la vida política a través de la teoría de sistemas. Los teóricos más reconocidos en la temática son David Easton (1953) y Jean-William Lapierre (1976). Sus esquemas sirven para ilustrar el tipo de procesamiento lineal y secuencial.



- *Producción de decisiones y políticas, son las salidas (outputs) del sistema, es decir el conjunto de políticas, planes, estrategias y directivas que el Consejo Nacional de Seguridad determina, para dar respuesta a los desafíos, amenazas, riesgos y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación.*

Las características que adoptan las salidas o respuestas, están definidas por el concepto estratégico, así como por los dominios técnico-metodológico, e intersectorial y territorial.

- *Canales y mecanismos de retroalimentación, constituidos por la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad en sus funciones de seguimiento a las políticas, planes y directivas aprobadas por dicho Consejo, así como de mantener activos los mecanismos de comunicación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.*

Otro mecanismo de retroalimentación refiere a la cultura de seguridad de los diferentes actores involucrados, cuya transformación, impacta positivamente en la solución al problema central.

Figura 1. Modelo Conceptual Seguridad de la Nación: problema central



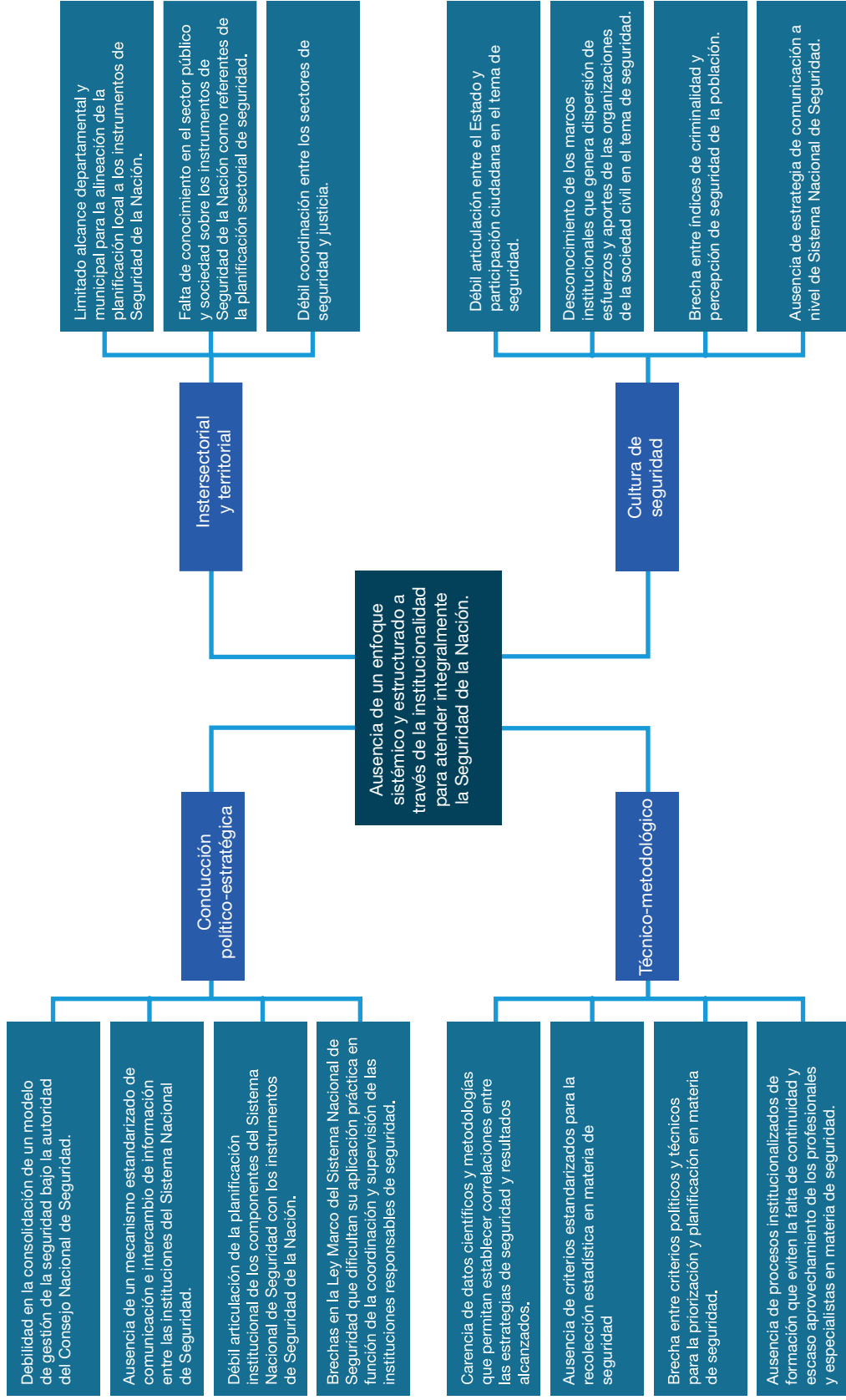
(Elaboración STCNS, 2016)

La definición del problema central en el marco conceptual de Seguridad de la Nación, da lugar a la identificación de las relaciones entre factores causales o determinantes que generan mayor impacto en la condición de interés y sus síntomas o efectos.

El ejercicio participativo permitió desglosar el problema central en aspectos más manejables y definibles. Esto permite, priorizar más claramente en relación a su importancia relativa, y a su vez, permite enfocar las intervenciones haciendo más efectiva su influencia.

El análisis situacional o análisis de problemas, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo de los principales aspectos de la situación analizada (problema central).

Figura 2. Árbol de Problemas
Factores causales del problema central



(Elaboración STCNS, 2016)

1.3.2 MODELO EXPLICATIVO

El modelo explicativo busca desagregar cada uno de los elementos del modelo conceptual con el mayor detalle posible, para valorar la fuerza de las relaciones causales, por medio de la revisión sistemática de las evidencias. Permite explorar los factores y variables que intervienen en la condición de interés: *Ausencia de un enfoque sistémico y estructurado a través de la institucionalidad para atender integralmente la Seguridad de la Nación*, de tal forma que sea posible analizar su importancia en función de una caracterización específica⁸.

La situación de seguridad es manifestación del grado de solidez y funcionalidad de las instituciones, en relación a la capacidad del Estado para cumplir con sus obligaciones y de constituirse como eje regulador de las directrices en la materia, convirtiéndolas en marcos referenciales a partir de los cuales se formulen las políticas específicas y sus respectivos marcos operativos.

Hacer que el Estado funcione como un cuerpo orientado a la seguridad de las personas, supone la coordinación, alineación y conducción del Consejo Nacional de Seguridad para asegurar y consolidar el papel de las instituciones públicas. En este sentido, a pesar de los esfuerzos de coordinación aún se evidencia *debilidad en la consolidación de un modelo de gestión de la seguridad bajo la autoridad del Consejo Nacional de Seguridad*.

Aunado a lo anterior, se observa un *limitado alcance departamental y municipal para la alineación de la planificación local a los instrumentos de Seguridad de la Nación*. El proceso de apropiación por parte de las autoridades locales se relaciona con la *falta de conocimiento en el sector público y sociedad sobre los instrumentos de Seguridad de la Nación como referentes de la planificación sectorial de seguridad*.

Guatemala enfrenta desafíos que deben ser atendidos a través de mecanismos y acciones coordinadas entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, sin embargo aún persiste la *ausencia de un mecanismo estandarizado de comunicación e intercambio de información*.

La gestión del Sistema supone el reto de organizar instituciones e instrumentos de prevención y gestión de la seguridad, de forma que se reduzca la complejidad del entorno; así como garantizar la coherencia de acciones entre organizaciones con naturaleza, objetivos y métodos de trabajo diferentes. Considerando además que de la Política Nacional de Seguridad se deriva un conjunto de políticas específicas que en todo momento deben guardar coherencia, existe una *débil articulación de la planificación institucional de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad con los instrumentos de Seguridad de la Nación*.

Asimismo, ante la *ausencia de procesos institucionalizados de formación que eviten la falta de continuidad y escaso aprovechamiento de los profesionales y especialistas en materia de seguridad*, se necesitan políticas que cumplan la función de estabilidad, que garantice el esfuerzo sostenido para consolidar la institucionalidad, generar gobernabilidad y sostenibilidad de los procesos de cambio.

⁸ Para la construcción del modelo explicativo se realizó una ponderación de cada una de las manifestaciones y relaciones causales del problema central; este ejercicio permitió identificar su importancia relativa, así como los caminos causales críticos para su abordaje. En **Anexo 2** se incluye la matriz de priorización de problemas.



Los procesos de evaluación de avances del Sistema han evidenciado que la *ausencia de una estrategia de comunicación a nivel de Sistema Nacional de Seguridad*, tiene implicaciones en función de la divulgación de los resultados alcanzados. En este sentido, un factor directamente relacionado es la construcción de indicadores para la medición y evaluación; de igual forma, la *brecha entre criterios políticos y técnicos para la priorización y planificación en materia de seguridad* genera una aproximación limitada de los problemas y sus posibles soluciones.

El Sistema Nacional de Seguridad busca el fortalecimiento de la institucionalidad del Estado de Guatemala en un contexto de gobernabilidad democrática y respeto al Estado de Derecho para el bienestar de la población, generando propuestas técnicas dirigidas por cada una de las instituciones responsables.

En el dominio técnico-metodológico, los índices de criminalidad permiten establecer el balance adecuado entre seguridad preventiva y reactiva, sin embargo, se observa una *carencia de datos científicos y metodologías que permitan establecer correlaciones entre las estrategias de seguridad y resultados alcanzados*.

Las prioridades de seguridad se relacionan con la percepción social de la inseguridad, en efecto, existe una *brecha entre índices de criminalidad y percepción de seguridad de la población*. Esta percepción es difícil de evaluar porque depende de variables objetivas como las estadísticas, de valoraciones subjetivas como la victimización y de intermediarios como los medios de comunicación que afectan la sensación de alarma social.

La percepción de amenazas, riesgos y vulnerabilidades que afectan la seguridad también es difícil de comparar porque varían las metodologías estadísticas y el nivel de interés social y político. Una de las causas que subyace a este problema es la *ausencia de criterios estandarizados para la recolección estadística en materia de seguridad*.

Existe una relación causal entre las oportunidades para delinquir, la tasa de resolución de crímenes y los patrones de conducta ciudadana, no obstante, la *débil coordinación entre los sectores de seguridad y justicia*, evidencia la necesidad de potenciar los componentes de seguridad de forma que no se desarrollen de forma desequilibrada y/o desarticulada con el sector justicia.

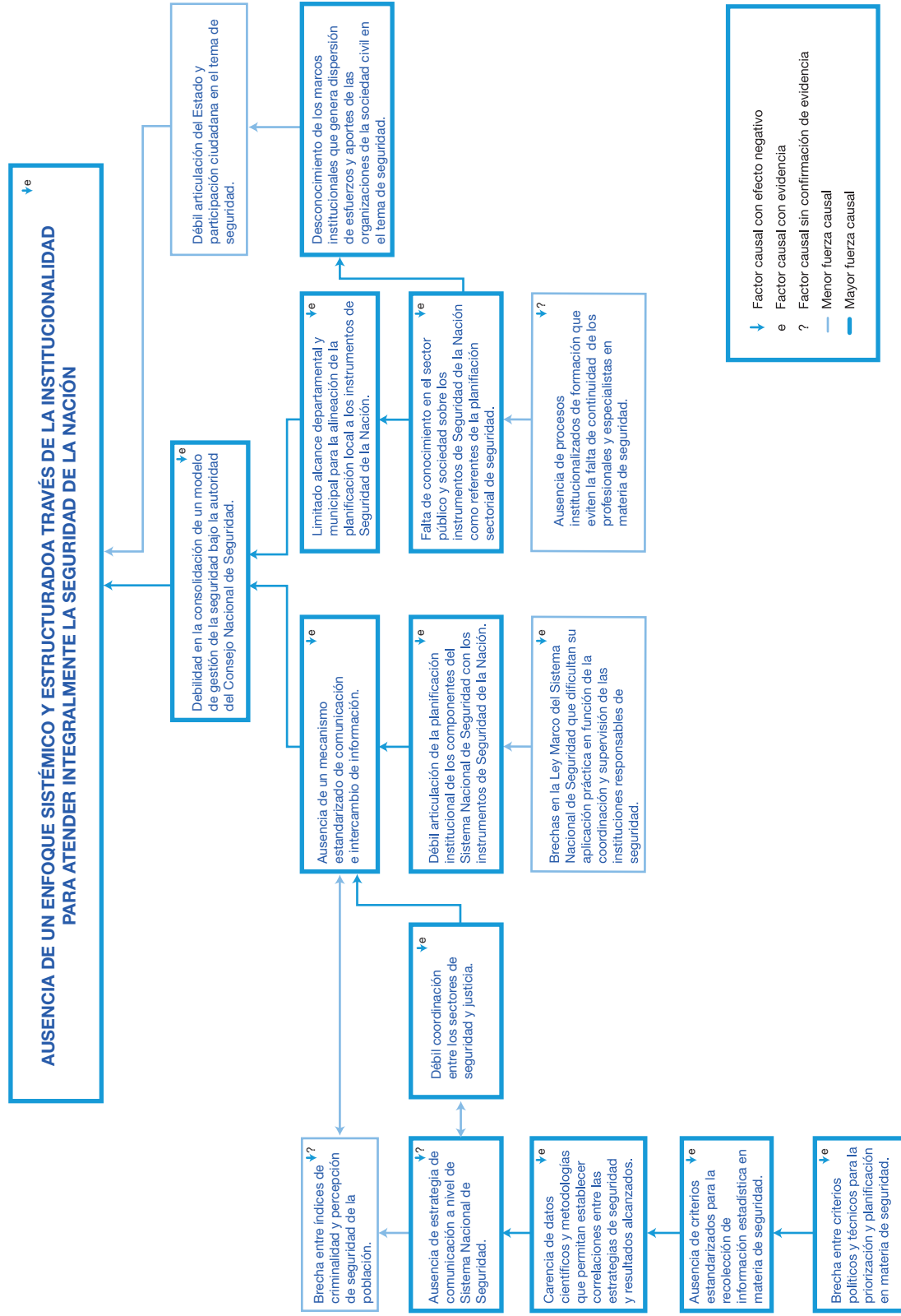
Una Guatemala con instituciones de seguridad fortalecidas requiere un compromiso real de todos los actores. La *débil articulación entre el Estado y participación ciudadana en el tema de seguridad* dificulta la vivencia de corresponsabilidad en la producción de seguridad como un bien común. Este principio sugiere que todas las instituciones y los ciudadanos tienen una serie de responsabilidades y derechos en relación con cada bien público, lo que los hace partícipes de su construcción y sostenibilidad. (Gómez R. & Baracaldo M., 2007, pág. 99)

La participación ciudadana sobre la acción pública y la incidencia en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la seguridad de la Nación es fundamental para la construcción de una cultura de seguridad positiva. No obstante, aún se observa *desconocimiento de los marcos institucionales que genera dispersión de esfuerzos y aportes de las organizaciones de la sociedad civil en el tema de seguridad*.

Si bien existen brechas en la *Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad que dificultan su aplicación práctica en función de la coordinación y supervisión de las instituciones responsables de la seguridad*, el alcance y fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad ha permitido que cada institución cumpla con sus responsabilidades específicas y ámbitos de actuación.



**Figura 3. Modelo Explicativo
Relación de factores causales**



(Elaboración STCNS, 2016)

a. Caminos causales críticos

La identificación de caminos causales críticos, consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificables en el modelo explicativo, y determinar que caminos son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones. (MINFIN & SEGEPLAN, 2013, pág. 21)

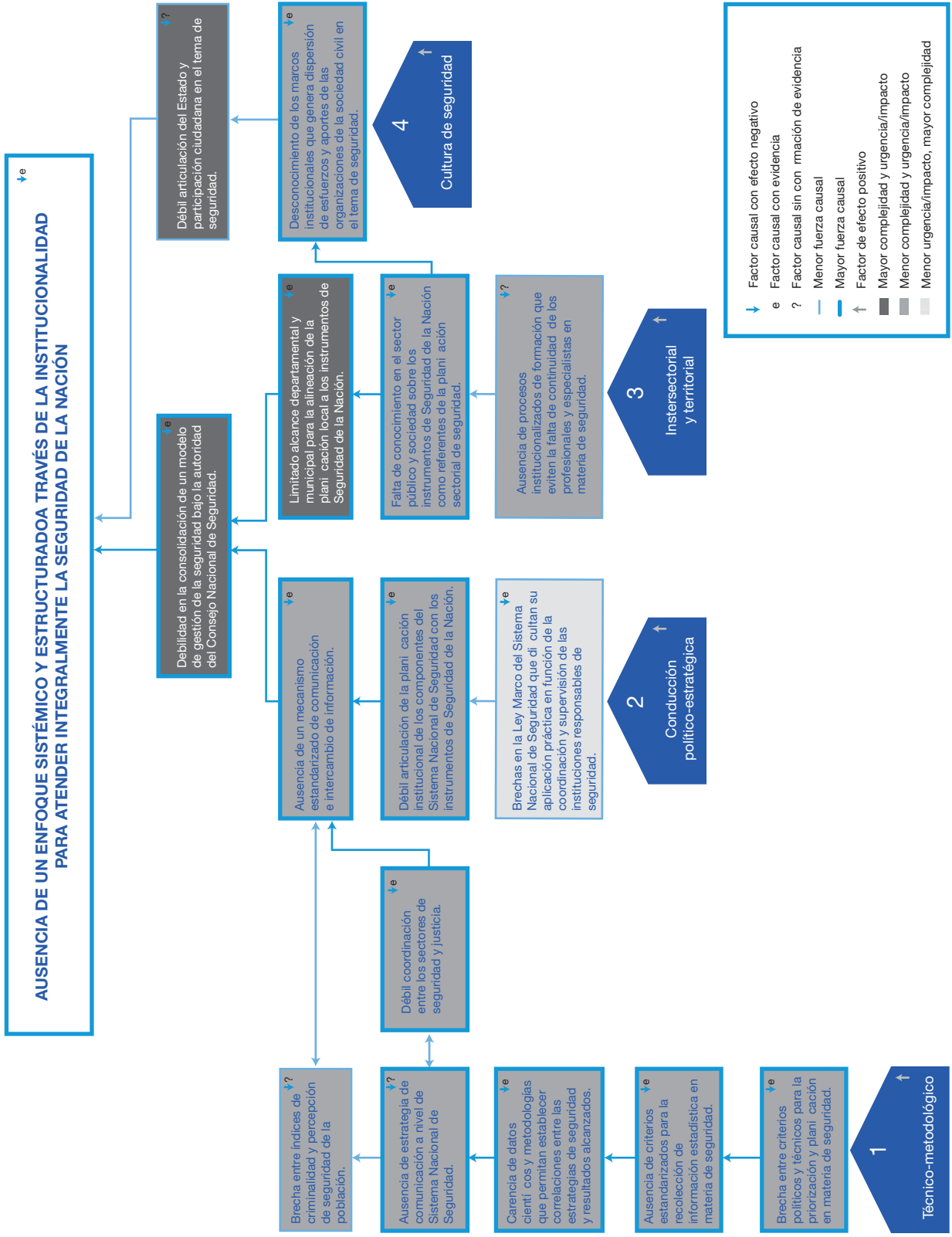
Se identificaron cuatro caminos causales críticos, tomando en consideración los elementos enunciados en el modelo explicativo y su ubicación en los cuadrantes de la matriz de priorización: estratégico, prioritario, fortalecimiento institucional y transformación institucional (anexo 2). Cada uno de los cuadrantes orienta una temporalidad de ejecución o respuesta para el abordaje de las diferentes manifestaciones del problema priorizado.

Una prioridad lo es sólo respecto a otros factores, no porque sea alta o baja por definición; los caminos causales críticos reflejan la condición de posibilidad y factibilidad de cambios en función de los criterios de complejidad y urgencia/impacto.

De igual forma, representan procesos interconectados, pero que requieren una mayor concentración de esfuerzo en los dominios: conducción político-estratégica, técnico-metodológico, intersectorial y territorial, cultura de seguridad; respectivamente.



**Figura 4. Caminos causales críticos
Secuencia de factores causales (complejidad y urgencia/impacto)**



(Elaboración STCNS, 2016)

1.3.3 MODELO PRESCRIPTIVO

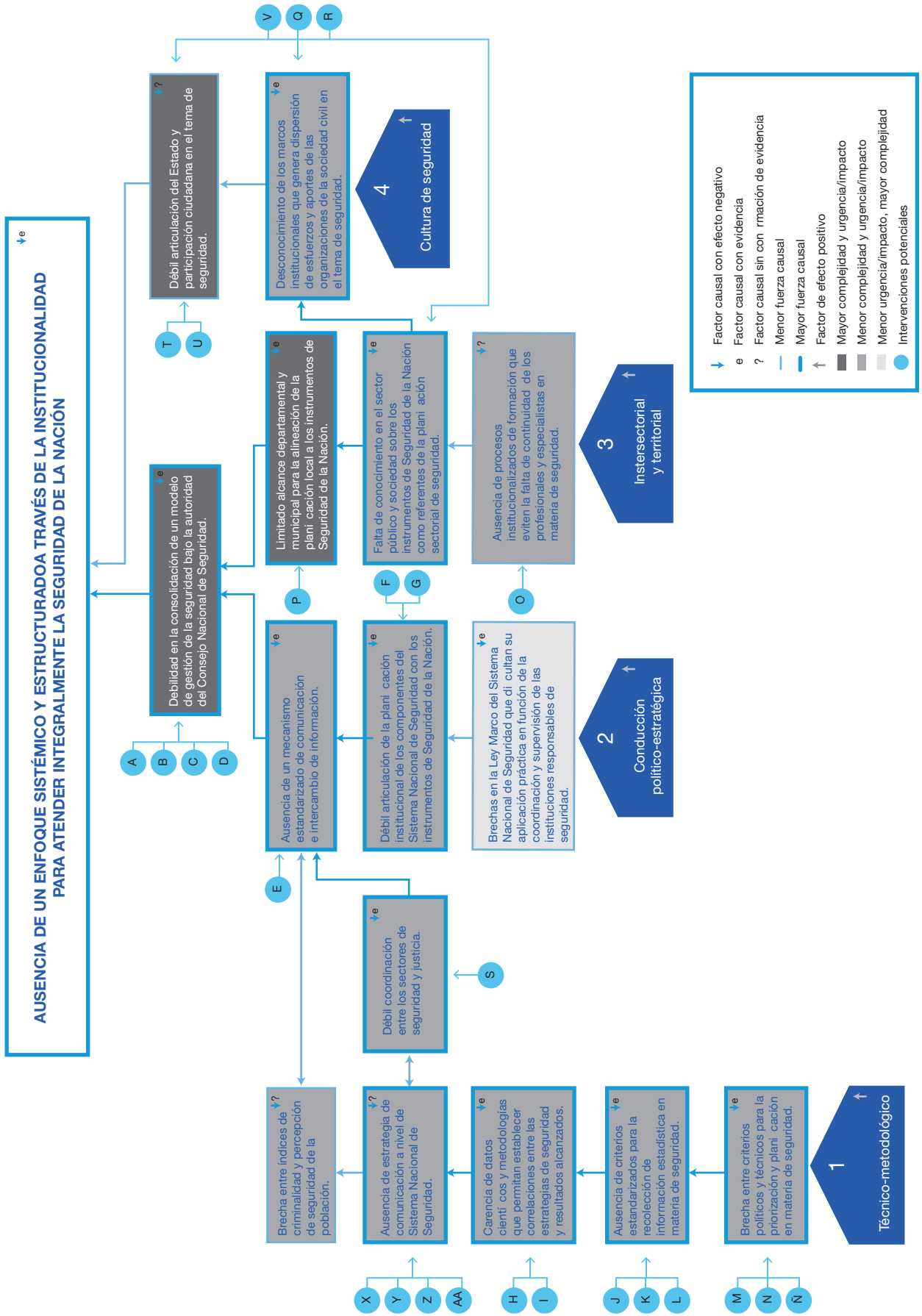
El modelo prescriptivo identifica las intervenciones más eficientes para atender el problema central, por medio de los caminos causales críticos priorizados. Una intervención es el conjunto de productos, bienes y servicios, que permitan ampliar la capacidad de prestación de servicio de las instituciones. (MINFIN & SEGEPLAN, 2013, pág. 23)

El análisis realizado para la elaboración del modelo prescriptivo, permitió identificar las intervenciones/productos vigentes y potenciales de la Secretaría Técnica, cuya implementación permite actuar sobre el problema central para su solución.

Las intervenciones son priorizadas y vinculadas a las diferentes expresiones del problema central en función de su nivel de eficacia para producir resultados que contribuyan a su solución. De esa cuenta, los productos institucionales contribuyen simultáneamente a diferentes resultados institucionales.



Figura 5. Modelo prescriptivo Intervenciones potenciales sobre el problema central



(Elaboración STCNS, 2016)

Intervenciones potenciales

Conducción político-estratégico

Instrumentos y mecanismos por medio de los cuales el Consejo Nacional de Seguridad ejerce la coordinación, alineación y conducción del Sistema Nacional de Seguridad, para asegurar y consolidar su funcionamiento eficaz y eficiente.

- A Reuniones ordinarias de Consejo Nacional de Seguridad
- B Revisión de la Política Nacional de Seguridad
- C Informes de asesoría técnica para toma de decisiones y funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad
- D Plan Estratégico de Seguridad de la Nación actualizado
- E Protocolos de actuación interinstitucional del Sistema Nacional de Seguridad
- F Informe de Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
- G Directiva de Planificación Estratégica y Operativa revisada y actualizada

Técnico-metodológico

Metodologías y procesos de intercambio de información, priorización, diseño de estrategias y toma de decisiones efectivas del Sistema Nacional de Seguridad.

- H Informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
- I Revisión de la Política Nacional de Seguridad
- J Plataforma tecnológica interoperable
- K Informes estadísticos y situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad
- L Mesas técnicas para integración de datos en temas de Seguridad de la Nación
- M Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación actualizada
- N Guía metodológica de planificación en Seguridad de la Nación (*alineamiento a la Política Nacional de Seguridad*)
- Ñ Directiva de Planificación Estratégica y Operativa revisada y actualizada
- O Directrices para el establecimiento de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad

Territorial e intersectorial

Procesos y espacios para el conocimiento y apropiación de los instrumentos de Seguridad de la Nación, como referentes para el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en materia de seguridad.

P	Guía de gobierno para la implementación de la Política Nacional de Seguridad
Q	Socialización de los instrumentos de Seguridad de la Nación
R	Socialización de la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
S	Protocolos de actuación interinstitucional del Sistema Nacional de Seguridad

Cultura de Seguridad

Mecanismos, instrumentos y espacios que facilitan la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad, y promueven la participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la Seguridad de la Nación.

T	Informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
U	Evaluación de cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad
V	Política Nacional de Seguridad
X	Informes estadísticos y situacionales en materia de seguridad
Y	Revistas en temas de Seguridad de la Nación
Z	Foros en temas de Seguridad de la Nación
AA	Estrategia de comunicación del Sistema Nacional de Seguridad

1.4 ANÁLISIS DE ACTORES

Como parte del diagnóstico situacional es necesario realizar el análisis de actores, identificar su nivel de participación e interés en la gestión de la seguridad, este análisis es útil para desarrollar planes de acción, evaluación y seguimiento de políticas, iniciar un proyecto, o guiar un proceso participativo de construcción de consensos.

La participación de los distintos actores constituye un fenómeno complejo y multidimensional. Puede implicar tanto negociación, convergencia y cooperación de intereses, o bien, disenso y confrontación de los mismos, dependiendo del rol, el interés o el poder que cada uno posea. La construcción de consensos de manera oportuna, y la toma de decisiones consensuadas, permitirá obtener productos que otorguen, no sólo protagonismo a los participantes, sino también legitimidad y transparencia a los tomadores de decisiones.

Este reconocimiento o identificación de actores es vital para delimitar claramente los marcos de colaboración, cooperación y coordinación, así como la incidencia de cada actor en los productos y subproductos que entrega la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. Se analizaron 27 actores que, de forma directa o indirecta, se relacionan con las actividades que desarrolla la Secretaría Técnica, y con el ejercicio de los controles democráticos sobre las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad y de las instituciones que lo integran.

La identificación permitió determinar que no existen oponentes, lo que permitirá desarrollar el Plan Estratégico Institucional de manera eficaz y eficiente, en busca de la articulación de esfuerzos que coadyuven a la obtención de niveles sostenidos de seguridad y desarrollo humano.

Cuadro 1. Análisis de Actores

No.	Actor	Rol	Importancia	Poder	Interés	Recursos	Acciones Principales	Ubicación Geográfica	
1	Consejo Nacional de Seguridad	Presidente de la República	2	1	1	1	Políticos	Requerimientos	Nacional
2	Consejo Nacional de Seguridad	Vicepresidente de la República	2	1	1	1	Políticos	Requerimientos	Nacional
3	Consejo Nacional de Seguridad	Ministro de Gobernación	2	1	1	1	Políticos	Acompañamiento técnico	Nacional
4	Consejo Nacional de Seguridad	Ministro de Relaciones Exteriores	2	1	1	1	Políticos	Acompañamiento técnico	Nacional
5	Consejo Nacional de Seguridad	Ministro de la Defensa Nacional	2	1	1	1	Políticos	Acompañamiento técnico	Nacional
6	Consejo Nacional de Seguridad	Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado	2	1	1	1	Políticos	Acompañamiento técnico	Nacional

Cuadro 1. Análisis de Actores

No.	Actor		Rol	Importancia	Poder	Interés	Recursos	Acciones Principales	Ubicación Geográfica
7	Consejo Nacional de Seguridad	Procurador General de la Nación	2	1	1	1	Políticos	Acompañamiento técnico	Nacional
8	Sistema Nacional de Seguridad	Presidencia de la República	2	1	1	1	Políticos	Requerimientos	Nacional
9	Sistema Nacional de Seguridad	Ministerio de Gobernación	2	1	1	1	Técnicos / operativos	Requerimientos	Nacional
10	Sistema Nacional de Seguridad	Ministerio de Relaciones Exteriores	2	1	1	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
11	Sistema Nacional de Seguridad	Ministerio de la Defensa Nacional	2	1	1	1	Técnicos / operativos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
12	Sistema Nacional de Seguridad	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	2	1	1	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
13	Sistema Nacional de Seguridad	Procuraduría General de la Nación	2	1	0	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
14	Sistema Nacional de Seguridad	Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad	2	1	0	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
15	Sistema Nacional de Seguridad	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres	2	1	0	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
16	Comisión de Asesoramiento y Planificación		1	1	1	1	Técnicos	Asesoría y Planificación	Nacional
17	Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad		1	1	0	1	Técnicos	Profesionalización y especialización	Nacional
18	Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad		1	1	0	1	Técnicos	Controles internos	Nacional
19	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia		2	1	0	1	Técnicos	Acompañamiento técnico	Nacional
20	Secretaría Presidencial de la Mujer		2	0	0	-1	Técnicos	Acompañamiento técnico	Nacional
21	Instituto Nacional de Ciencias Forenses		2	1	0	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
22	Congreso de la República		2	0	1	-1	Políticos	Control democrático	Nacional
23	Autoridades locales		2	0	1	1	Políticos / administrativos	Gobernanza local	Local
24	Procuraduría de los Derechos Humanos		2	0	1	1	Políticos / técnicos	Control democrático	Nacional

Cuadro 1. Análisis de Actores

No.	Actor	Rol	Importancia	Poder	Interés	Recursos	Acciones Principales	Ubicación Geográfica
25	Contraloría General de Cuentas	0	0	1	1	Técnicos	Control gubernamental y auditoría	Nacional
26	Sociedad civil	2	0	1	-1	Sociales	Control democrático	Nacional
27	Comunidad Internacional	2	1	1	1	Técnicos	Asistencia y acompañamiento	Nacional

Rol que desempeñan: facilitador (2), aliado (1), oponente (-1), neutro (0)

Importancia de las relaciones predominantes: a favor (1), indeciso/indiferente (0), en contra (-1)

Jerarquización del poder: alto (1), medio (0), bajo (-1)

Interés que posee el actor: alto interés (1), bajo interés (-1)

(Elaboración STCNS, 2016)

1.5 ANÁLISIS FODA

El diagnóstico institucional como una herramienta de análisis del contexto nos ayudará a identificar la existencia de condicionantes que incidan a favor y/o en contra de la implementación de la visión y la misión institucional. Para fines metodológicos, se reconoce ahora que es de gran importancia perfilar el diagnóstico institucional en dos momentos: el análisis externo y el análisis interno o institucional propiamente dicho.

Sobre la base del proceso participativo de análisis e interpretación de la información, se desarrollan las respectivas estrategias que permitan orientar el accionar de todos los órganos sustantivos, administrativos, de apoyo legal y técnico, hacia el cumplimiento de las metas institucionales y a la generación de aportes que coadyuven a la obtención de los Objetivos Nacionales.

Basándonos en el proceso de análisis e interpretación de la información recopilada, se desarrollarán las respectivas estrategias que permitan orientar el accionar de todas las unidades operativas.

Cuadro 2. Análisis FODA

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas		
Código	Tipo	Descripción de la fortaleza
F1	Institucionalidad	Base legal y normativa que respalda las actividades realizadas para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad y la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad.
F2	Gestión institucional	Procedimientos institucionales basados en controles internos y en el cumplimiento de medidas de transparencia establecidas en ley, con resultados positivos de auditoría gubernamental.
F3		Relación directa de alto nivel para la formulación de propuestas en materia de seguridad.
F4	Recursos humanos	Recurso humano profesional, especializado y multidisciplinario, con capacidad de realizar trabajo de alta exigencia e identificado con la institución.
F5	Procesos	Experiencia en aplicación de metodologías para la formulación, evaluación y socialización de políticas, planes, directivas y otros documentos técnicos en materia de Seguridad de la Nación.
F6	Infraestructura / tecnología	Equipo tecnológico adecuado y en buen estado para el desempeño de las funciones; con capacidad de almacenamiento de datos, sistematización y transformación en información para análisis especializados en materia de seguridad.
F7	Comunicación estratégica	Directorio amplio de enlaces institucionales del Sistema Nacional de Seguridad.

Oportunidades		
Código	Tipo	Descripción de la oportunidad
O1	Alcance institucional	Posicionamiento y consolidación del rol de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, como coordinadora del Sistema Nacional de Seguridad y referente para la planificación estratégica de Seguridad de la Nación.
O2		Consolidación del proceso de institucionalización del Sistema Nacional de Seguridad como referente en la subregión y región.
O3	Recurso humano	Gestión de espacios de formación y profesionalización que permitan el fortalecimiento de las competencias y capacidades técnicas del personal
O4	Tecnología	Desarrollo, optimización e interoperabilidad de plataforma tecnológica para el intercambio oportuno de información en materia de Seguridad de la Nación.
O5	Imagen institucional	Credibilidad ante otras instituciones por el trabajo técnico y profesional realizado; así como por el acompañamiento y la asesoría en la implementación de la Política Nacional de Seguridad.
O6	Colaboración, cooperación y coordinación	Integración de distintos actores clave (legislativo, justicia, inteligencia, entre otros), sectorial y territorialmente, para la gestión de la Seguridad de la Nación.
O7	Comunicación estratégica	Incidencia en el conocimiento sobre la situación de seguridad por medio de la generación y difusión de información confiable, con mayor cobertura de audiencia.
O8		Desarrollo y fortalecimiento de los mecanismos de comunicación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

Debilidades		
Código	Tipo	Descripción de la debilidad
D1	Institucionalidad	Mandato limitado a la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, con dificultad para hacer cumplir las decisiones emanadas del Consejo Nacional de Seguridad.
D2	Gestión institucional	Limitada proyección sobre los productos que realiza la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.
D3	Recursos humanos	Estructura organizacional limitada.
D4	Procesos	Debilidad en la formulación de indicadores cuantitativos para la realización de evaluaciones de efecto e impacto.
D5	Infraestructura / tecnología	Carencia de infraestructura física propia y adecuada.
D6	Comunicación estratégica	Mecanismos de comunicación e intercambio de información por institucionalizar y estandarizar.

Origen interno

Amenazas		
Código	Tipo	Descripción de la amenaza
A1	Alcance institucional	Insuficiente asignación presupuestaria para el cumplimiento de las funciones establecidas en Ley.
A2		Débil conocimiento de los instrumentos de Seguridad de la Nación en los niveles territoriales, y falta de alineación de la planificación local para el logro de la Política Nacional de Seguridad.
A3	Recurso humano	Falta de permanencia e inestabilidad del personal por cambios políticos.
A4	Tecnología	Ataque cibernético al sistema informático.
A5	Imagen institucional	Politización de la gestión institucional, desvirtuando las funciones establecidas en Ley.
A6	Colaboración, cooperación y coordinación	Percepción de intromisión y desconfianza por parte de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad en detrimento del funcionamiento integrado, eficaz y eficiente.
A7	Comunicación estratégica	Falta de identificación y/o conocimiento por parte de otras instituciones u organismos sobre las funciones de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.

Origen externo

(Elaboración STCNS, 2016)

Cuadro 3. Análisis FODA con estrategias
Estrategias de maximización y minimización

Fortalezas			
FO (Maxi-Maxi) Estrategias para maximizar F como O.			
Código	Relación	Descripción de la estrategia	
FO1	F1 / O1 F2 / F3 / O2	Garantizar la certeza que la institución es capaz de mantener consistencia en sus resultados y garantizar la efectividad en el desempeño de sus funciones de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, de acuerdo a los marcos normativos vigentes y los controles democráticos.	
FO2	F4 / O3	Fortalecer las capacidades del recurso humano por medio de la participación activa en foros, seminarios, talleres, tanques de pensamiento.	
FO3	F5 / O5 / O6	Brindar asesoría técnica en materia de seguridad a otras instituciones, exportando el expertise, credibilidad y disposición del personal. Promover la integración de distintos actores clave, tanto sectoriales como territoriales.	
FO4	F6 / O4 / O7	Establecer los mecanismos institucionalizados que permitan el traslado de manera eficiente y oportuna de la información entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para el desarrollo de la plataforma tecnológica interoperable.	
FO5	F7 / O8	Institucionalizar los mecanismos de comunicación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	
Oportunidades			
	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.		
	Código	Relación	Descripción de la estrategia
	FA1	F1/ F2/ F3 / A1	Ejecutar el presupuesto asignado en forma eficiente y transparente. Gestionar en donde corresponda el presupuesto adecuado para el cumplimiento de las funciones establecidas en ley.
	FA2	F4 / A3 / A5	Elaborar el diagnóstico de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y emitir las directrices o criterios para el establecimiento de la Carrera Profesional, que garantice la promoción y continuidad del personal especializado en seguridad dentro de las instituciones del Sistema.
FA3	F6 / A4	Mantener apropiadamente los controles de seguridad para el acceso informático; establecer los protocolos para el acceso al sistema y fortalecer la seguridad física por medio herramientas tecnológicas creadas para ese fin.	
FA4	F5 / A6 F7 / A7	Brindar el apoyo técnico necesario a las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, respetando los ámbitos de competencia institucional. Fortalecer la relación de confianza con las instituciones del Sistema.	
Amenazas			

Debilidades		
DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.		
Código	Relación	Descripción de la estrategia
DO1	D1 / O1 D2 / O2	Aprovechar la institucionalidad existente para afianzar la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad. Cumplir la normativa legal existente que permita continuar la labor institucional de manera transparente.
DO2	D3 / O3 / O5	Gestionar en donde corresponda el presupuesto adecuado, que permita contar con infraestructura propia y con estructura organizacional acorde a las actividades que la Secretaría Técnica en cumplimiento de sus funciones establecidas en ley.
DO3	D4 / O4	Diseñar los instrumentos y herramientas informáticas para la medición de indicadores de efecto e impacto asociados a los instrumentos de Seguridad de la Nación.
DO5	D6 / O5 / O6	Implementar los mecanismos y protocolos de comunicación que permitan fluidez en el intercambio de la información entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

DA (Mini-Mini) Estrategias para minimizar tanto A como D.		
Código	Relación	Descripción de la estrategia
DA1	D1 / A1 D2 / A2	Generar mecanismos de comunicación efectivos que permitan dar a conocer los productos elaborados por la Secretaría Técnica en el cumplimiento de sus funciones establecidas en ley.
DA2	D3 / D4 / A3 / A5	Cualificar al personal en temas de seguridad, consolidar su función especializada y su estabilidad ante cambios políticos.
DA3	D5 / A4	Gestión para la aprobación del presupuesto adecuado que permita contar con una estructura organizacional adecuada a las exigencias y con infraestructura propia.
DA4	D6 / A6 / A7	Elaborar protocolos para el traslado de comunicación, tanto dentro de las dependencias del Consejo Nacional de Seguridad y las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

(Elaboración STCNS, 2016)

2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El marco estratégico contiene la visión, la misión y los objetivos que definen la hoja de ruta de los logros que la institución aspira alcanzar.

Las instituciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para conducir los esfuerzos, el punto de partida para articular el conjunto de metas institucionales es la visión, que constituye una declaración fundamental de los valores y aspiraciones de largo plazo. La misión es más específica y centrada en los medios a través de los cuales la institución alcanzará sus objetivos, define el objetivo primordial hacia el que debe dirigir sus acciones.

Los valores institucionales son los ejes que guían las actuaciones de la Secretaría Técnica y del recurso humano que la integra; son un conjunto de proposiciones que sustentan la identidad institucional.

2.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

Visión

Una Secretaría Técnica consolidada, que garantiza el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad en sus atribuciones de coordinar la acción integrada, eficaz y eficiente del Sistema Nacional de Seguridad en sus ámbitos de funcionamiento, por medio de mecanismos de gobernanza institucional que coadyuven al ejercicio de los controles democráticos y a la generación de capacidades para atender integralmente la Seguridad de la Nación.

Misión

Somos una institución permanente, profesional y especializada que brinda apoyo técnico-administrativo al Consejo Nacional de Seguridad para su óptimo funcionamiento y conducción político-estratégica por medio de la formulación, seguimiento, evaluación de las políticas, planes y directivas de Seguridad de la Nación, a la vez, mantiene activos los mecanismos de comunicación entre los integrantes del Sistema Nacional de Seguridad.

Valores Institucionales

La identidad institucional incluye el conjunto de características que inspiran y rigen la vida de la entidad; los valores son acuerdos de comportamiento orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de los objetivos institucionales.

Coordinación Interinstitucional

Es un marco de disposiciones e incentivos para la acción individual y colectiva, es la suma de esfuerzos institucionales que se unen para llegar a un fin, logrando una sinergia de procesos y una ejecución eficiente y eficaz de las funciones asignadas.

Capacidad y Disposición Permanente

Es el conjunto de factores críticos empleados para alcanzar objetivos a nivel estratégico, es la sinergia que se genera en la interrelación y el efecto total de los diferentes factores. Así como la práctica de mantener, organizar y preparar los recursos para cumplir las funciones asignadas de manera efectiva.

Transparencia

Es una responsabilidad y obligación institucional de rendir cuentas de la gestión, de forma accesible y precisa; especialmente sobre el manejo de los fondos públicos asignados, logrando certeza y legalidad en la ejecución del gasto.

Profesionalismo y Compromiso

Es una cualidad del servidor público que desarrolla sus funciones con pleno conocimiento, responsabilidad y sentido del deber. Los profesionales están sujetos a códigos de conducta, rigurosa ética profesional y obligación moral con la sociedad.

Confiabilidad

Es la certeza que la institución es capaz de mantener consistencia en sus resultados y garantizar la efectividad de su desempeño futuro de acuerdo a los marcos normativos vigentes y los controles democráticos

2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Los objetivos estratégicos están orientados al logro de la visión y al cumplimiento de la misión institucional, de igual forma, se guían por las funciones de priorización, regulación, organización y estabilidad, establecidas en el Libro Blanco de Seguridad de Guatemala⁹.

- Garantizar el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, en función de la coordinación, alineación y conducción del Sistema Nacional de Seguridad.
- Contribuir al funcionamiento articulado y efectivo de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad a través de políticas públicas alineadas a los instrumentos de Seguridad de la Nación, que contribuyan a reforzar sus elementos estratégicos, políticos, tácticos, operativos y tecnológicos.
- Afianzar la integración de conocimientos, capacidades y competencias de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para la optimización de la calidad de respuesta y la interoperabilidad de sistemas y tecnologías.
- Aportar a los procesos de formulación, planeamiento y gestión de las estrategias del Sistema Nacional de Seguridad respecto de sus responsabilidades en la Seguridad de la Nación y su contribución al desarrollo.
- Proveer mecanismos institucionales para la integración de estrategias y actores que fortalezcan la Seguridad de la Nación, garantizando la continuidad y cohesión de procesos frente a cambios políticos, económicos, y/o sociales.

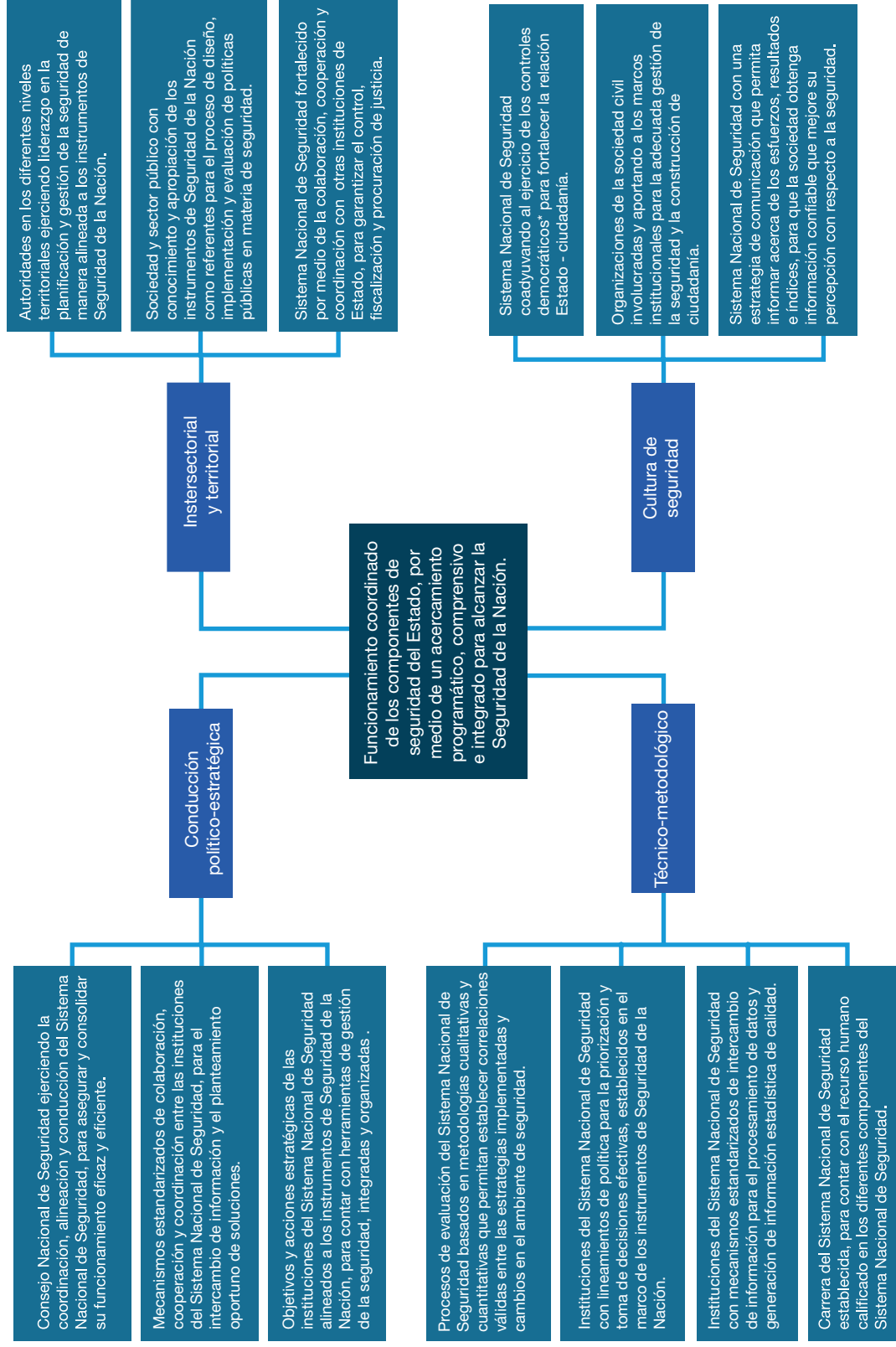
⁹ El **Libro Blanco de Seguridad** define el marco axiológico de la seguridad, entendido como el conjunto de valores y principios -paz, libertad, democracia, justicia, respeto de los derechos humanos- que sustentan la integralidad de las acciones del Estado y la toma de decisiones institucionales para alcanzar una Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo. Sirve para guiar el proceso de diseño, formulación y evaluación de los instrumentos de Seguridad de la Nación.



2.3 RESULTADOS INSTITUCIONALES

En la figura 5, árbol de resultados, se presenta el conjunto de efectos que las intervenciones y productos institucionales buscan producir sobre la estructura de problemas identificada y priorizada. A partir del ejercicio de priorización de problemas e identificación de caminos causales críticos, el modelo lógico identifica las intervenciones clave y/o productos para su abordaje estratégico, monitoreo y evaluación.

**Figura 6. Árbol de Resultados
Efectos sobre el problema central**



*Los **controles democráticos** son todos aquellos mecanismos, instrumentos, normativas e instituciones, de carácter interno y externo, que garantizan la imparcialidad en la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad y de las instituciones que lo integran. La participación ciudadana sobre la acción pública y en la incidencia en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la seguridad de la Nación, es un control democrático externo, autónomo e independiente

(Elaboración STCNS, 2016)

2.4 PRODUCTOS ESTRATÉGICOS E INTERVENCIONES

En el marco de las funciones de la Secretaría Técnica, como órgano de apoyo técnico y administrativo del Consejo Nacional de Seguridad, los productos institucionales hacen énfasis en el pleno funcionamiento de dicho Consejo y de la Comisión de Asesoramiento y Planificación, como órgano asesor, así como en los instrumentos y mecanismos a través de los cuales éste ejerce la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, para su funcionamiento eficaz y eficiente.

Política Nacional de Seguridad

Es el conjunto de lineamientos que definen los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas que se presenten sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad y sus instituciones. Es aprobada por el Consejo Nacional de Seguridad. (Artículo 2, LMSNS)

Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación

Es el mecanismo en que el Estado establece la relevancia temática en el ámbito integral de la seguridad; define y prioriza los instrumentos de carácter preventivo o reactivo para garantizar la Seguridad de la Nación (Artículo 2, LMSNS). Es formulada y propuesta por la Comisión de Asesoramiento y Planificación, y aprobada por el Consejo Nacional de Seguridad.

Plan Estratégico de Seguridad de la Nación

Determina el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para alcanzar la Seguridad de la Nación. Contiene la misión, las acciones claves, las estrategias y los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad. (Artículo 2, LMSNS). Es formulada y propuesta por la Comisión de Asesoramiento y Planificación, y aprobada por el Consejo Nacional de Seguridad.

Directiva de Planificación Estratégica y Operativa

Regula la planificación institucional, la gestión y desarrollo de las acciones establecidas en el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, de acuerdo con los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado, Gestión de Riesgos y Defensa Civil. Es el mecanismo que permite al Consejo Nacional de Seguridad apoyar y dar seguimiento al avance y cumplimiento de lo establecido en la Política Nacional de Seguridad. (Artículo 31 del Reglamento de LMSNS). Es formulada y propuesta por la Comisión de Asesoramiento y Planificación, y aprobada por el Consejo Nacional de Seguridad.

Informes de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación

Sistematizan los avances en la ejecución del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación para informar al Consejo Nacional de Seguridad, determinando el cumplimiento de los objetivos establecidos y las acciones asignadas a las diferentes instituciones del Sistema Nacional de Seguridad. Aporta al ejercicio de los controles democráticos en función de la fiscalización de las actuaciones del Sistema.

Plataforma tecnológica interoperable

Sistematiza información de la Policía Nacional Civil, del Instituto Nacional de Ciencias Forenses y del Instituto Nacional de Estadística para generar estadísticas de criminalidad y mapas de violencia, a partir de capas situacionales que permiten sobreponer diferentes variables.

Con la información contenida en la plataforma, la Secretaría Técnica atiende a requerimientos específicos de las instituciones del Sistema para la formulación de estrategias y para monitorear los efectos de las distintas intervenciones realizadas.

Informes estadísticos y situacionales en materia de seguridad

Contienen estadísticas sobre delitos contra la vida, el patrimonio y la libertad de las personas, a nivel república, que permiten evaluar la evolución del comportamiento histórico y tendencias de los índices de criminalidad para focalizar la acción institucional. Se ofrecen como insumo para la toma de decisiones y fundamentar la definición de planes, programas y proyectos en el seno del Consejo Nacional de Seguridad.

Mesas técnicas para integración de datos en temas de Seguridad de la Nación

Contribuyen a institucionalizar los procesos de intercambio de información en temas relacionados a la Seguridad de la Nación. Permiten la elaboración de informes específicos que fomenten la formulación de estrategias de manera conjunta, con la información compartida interinstitucional e intersectorialmente, para consolidar los esfuerzos de seguridad.

Informes de asesoría para toma de decisiones del Consejo Nacional de Seguridad

Dan respuesta a los requerimientos derivados de la función de asesoría al Consejo Nacional de Seguridad sobre aquellos asuntos de carácter estratégico para la Seguridad de la Nación en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.

Directrices para el establecimiento de la Carrera Profesional

Integran las propuestas de instrumentos, manuales, sistemas y procedimientos, para la creación y coherencia de la carrera profesional del Sistema Nacional de Seguridad, con base en los criterios técnicos previstos en los diferentes niveles y especializaciones contempladas en los ámbitos de funcionamiento.

Socialización de los instrumentos de Seguridad de la Nación

Es el proceso que permite dar a conocer a todos los actores involucrados, incluida la ciudadanía, el contenido de la Política Nacional de Seguridad y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, los avances en su implementación y los efectos logrados.

Revistas en temas de Seguridad de la Nación

Se constituye en una herramienta especializada de análisis, actualización, investigación y consulta que facilita el estudio de temas relacionados con la Política Nacional de Seguridad y otros instrumentos de Seguridad de la Nación, así como los avances en su ejecución y los logros alcanzados.

Foros en temas de Seguridad de la Nación

Constituyen un espacio de diálogo e intercambio de ideas en materia de Seguridad de la Nación, manteniendo activos los mecanismos de comunicación entre los integrantes del Sistema Nacional de Seguridad y otros actores del Estado y la sociedad, para el desarrollo de sus ámbitos de funcionamiento.

2.5 MODELO LÓGICO

El modelo lógico expresa en forma gráfica el conjunto de relaciones entre las acciones que la Secretaría Técnica desarrollará en el marco del presente Plan Estratégico Institucional, y los resultados que aspira alcanzar en relación al problema central identificado: *Ausencia de un enfoque sistémico y estructurado a través de la institucionalidad para atender integralmente la Seguridad de la Nación*; así como a la población objetivo de sus productos institucionales.

Los resultados y productos institucionales hacen efectiva la declaración de la misión, proporcionan dirección a la forma en que la institución puede cumplir objetivos de mayor impacto para alcanzar la visión trazada. Permiten reunir y conservar recursos valiosos en la institución y trabajar conjuntamente hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo.

Las intervenciones claves y/o productos institucionales involucran el desarrollo de una serie de actividades orientadas al logro de resultados intermedios, que permitan alcanzar el resultado final deseado: *Funcionamiento coordinado de los componentes de seguridad del Estado, por medio de un acercamiento programático, comprensivo e integrado para alcanzar la Seguridad de la Nación*.

Los productos institucionales hacen énfasis en el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, así como en los instrumentos y mecanismos a través de los cuales éste ejerce la coordinación del Sistema Nacional de Seguridad, para su funcionamiento eficaz y eficiente.

De esa cuenta, cumplen funciones complementarias que contribuyen simultáneamente a los resultados institucionales. De igual forma, representan procesos interconectados en los dominios: conducción político-estratégica, técnico-metodológico, intersectorial y territorial, cultura de seguridad.

Tomando en consideración los caminos causales críticos identificados en el modelo explicativo y la temporalidad vinculada a su ubicación en los cuadrantes de la matriz de priorización: estratégico, prioritario, fortalecimiento institucional y transformación institucional; se enfatiza en resultados intermedios de acuerdo a la posibilidad y factibilidad de cambios en función de los criterios de complejidad y urgencia/impacto.

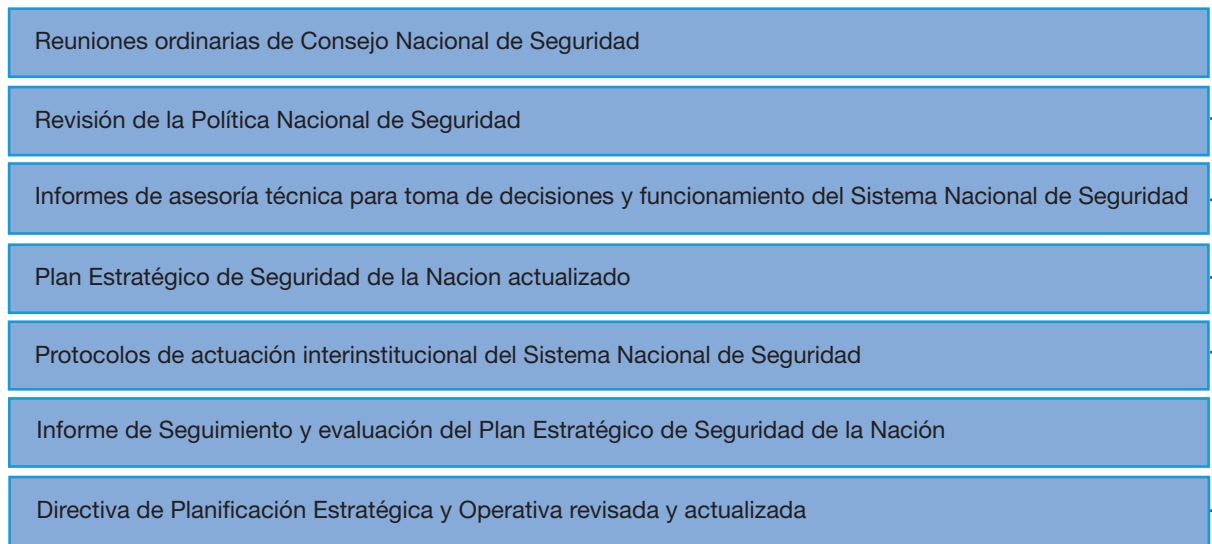
Es preciso mencionar que cada uno de los cuadrantes orienta una temporalidad de ejecución o respuesta para el abordaje de las diferentes manifestaciones del problema priorizado, como podrá ser observado en la *matriz de planificación estratégica institucional*.

El modelo lógico es un modelo dinámico, que puede ser corregido o mejorado a medida que las respectivas intervenciones se desarrollan.

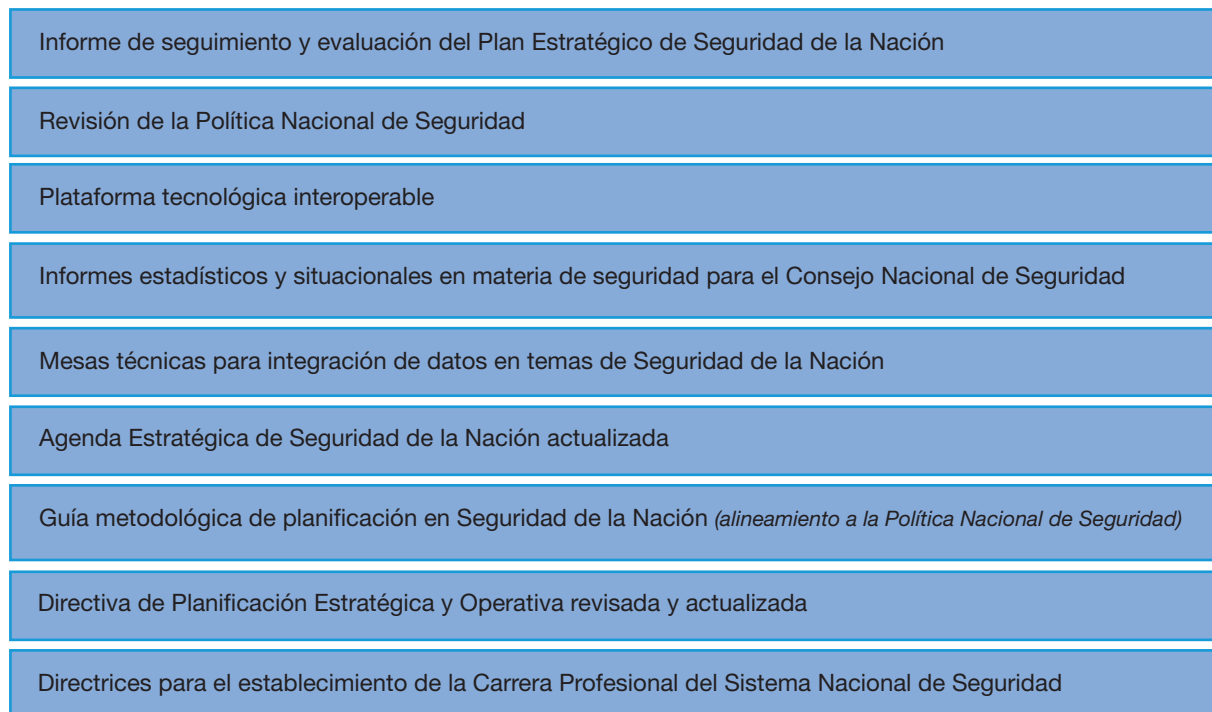
Figura 7. Modelo Lógico
Relación productos / intervenciones y resultados

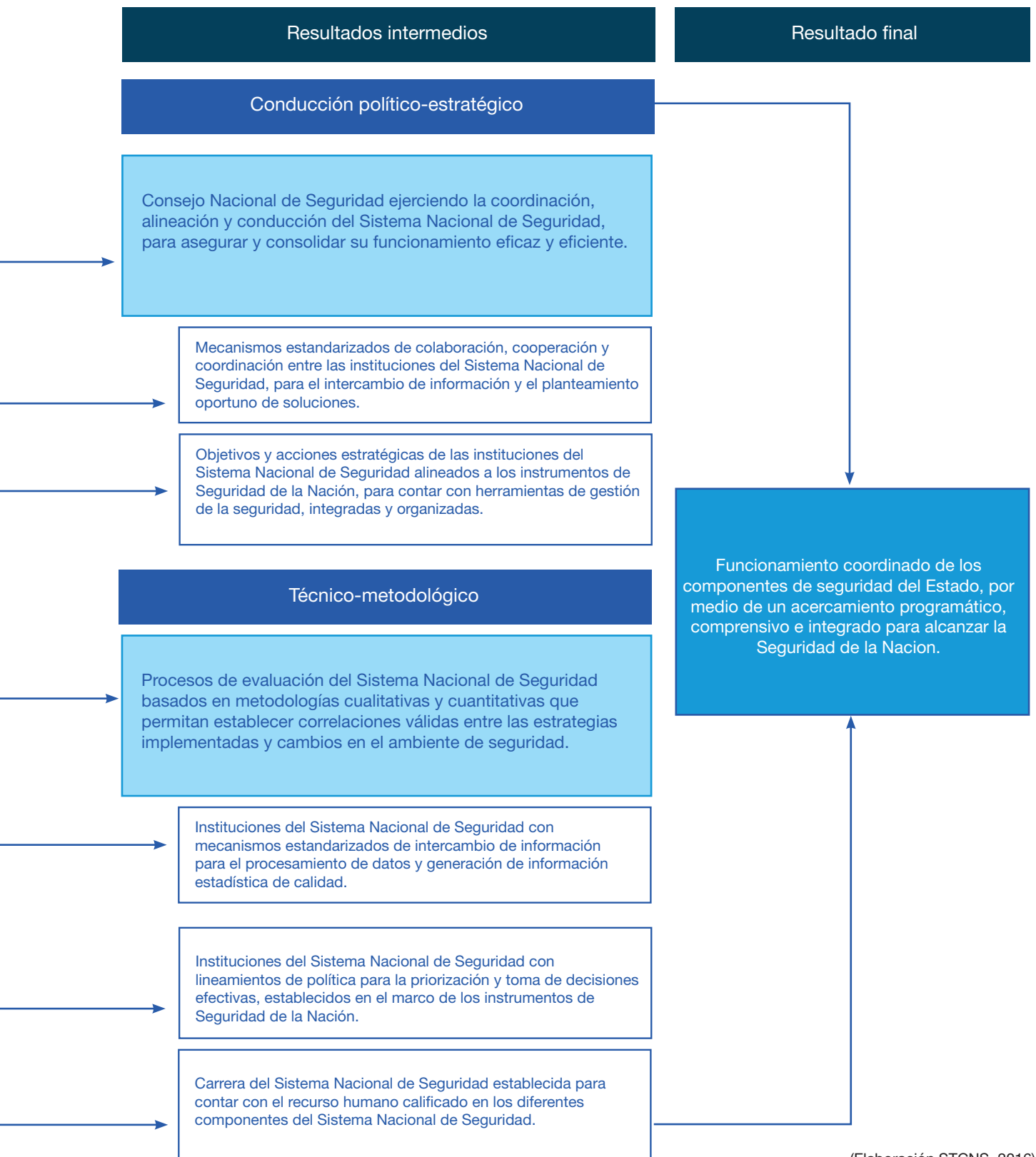
Productos / Intervenciones clave

Instrumentos y mecanismos por medio de los cuales el Consejo Nacional de Seguridad ejerce la coordinación, alineación y conducción del Sistema Nacional de Seguridad, para asegurar y consolidar su funcionamiento eficaz y eficiente.



Metodologías y procesos de intercambio de información, priorización, diseño de estrategias y toma de decisiones efectivas del Sistema Nacional de Seguridad.



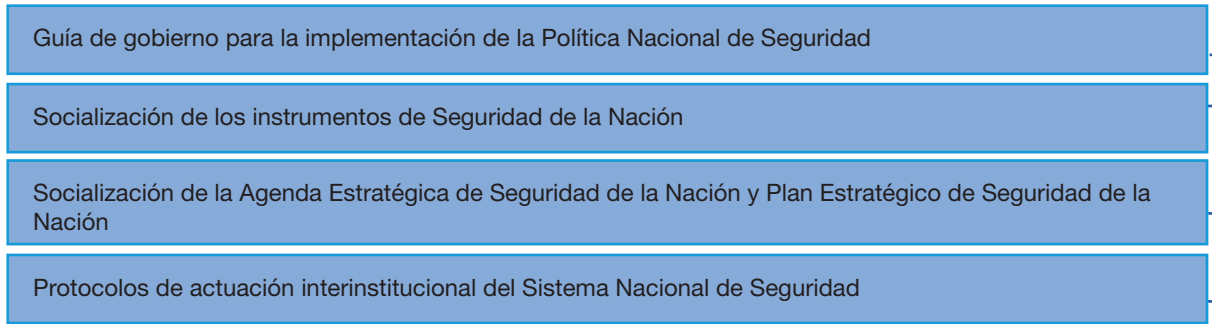


(Elaboración STCNS, 2016)

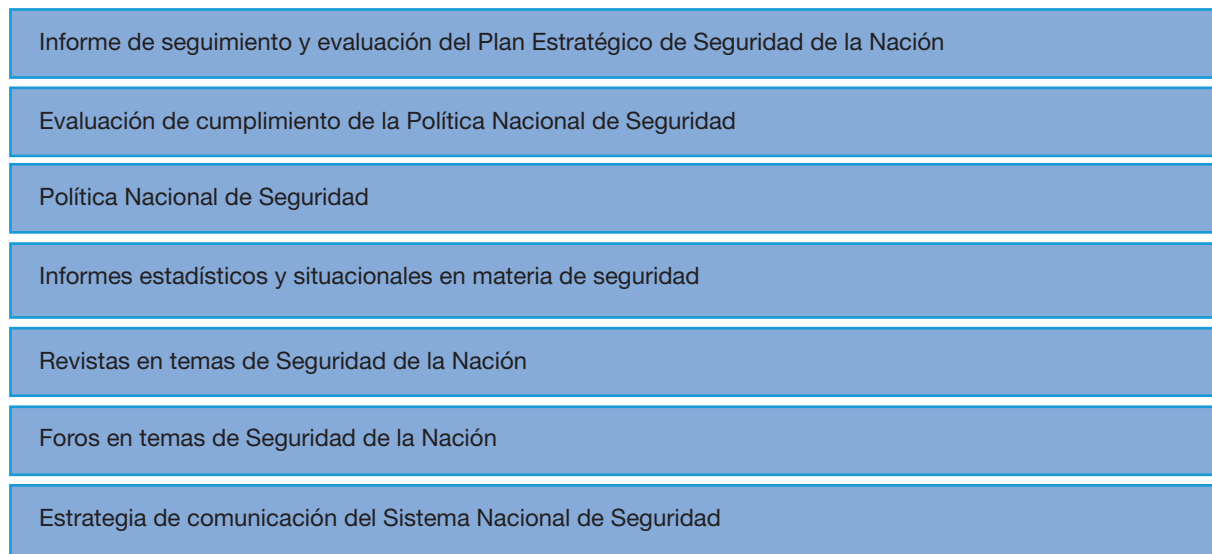
Figura 7. Modelo Lógico
Relación productos / intervenciones y resultados

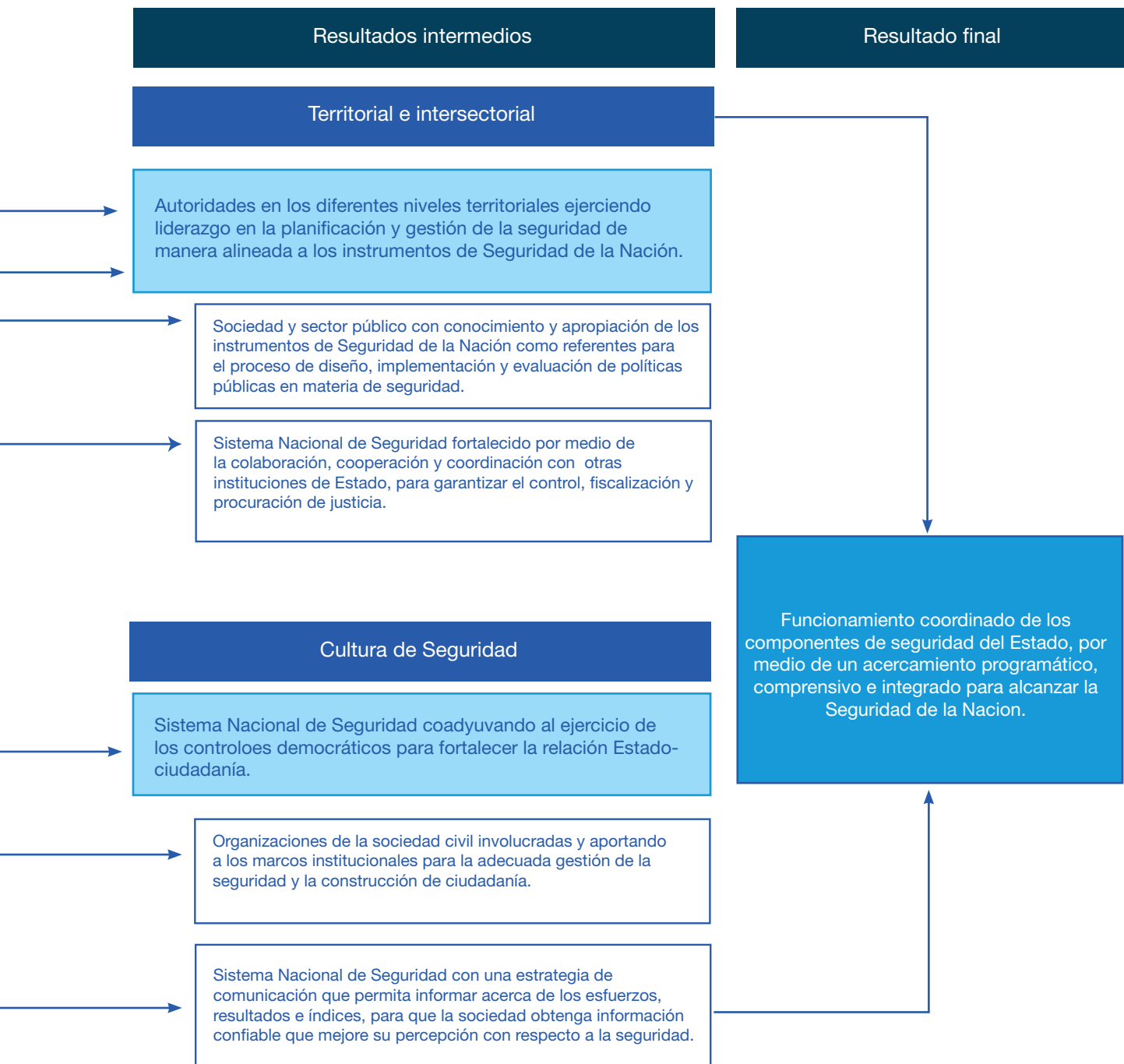
Productos / Intervenciones clave

Procesos y espacios para el conocimiento y apropiación de los instrumentos de Seguridad de la Nación, como referentes para el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en materia de seguridad.



Mecanismos, instrumentos y espacios que facilitan la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad, y promueven la participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la Seguridad de la Nación.





(Elaboración STCNS, 2016)

3. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

El seguimiento es una actividad continua que involucra la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos, para guiar la implementación de estrategias, con información sobre las dimensiones del avance en el logro de resultados y la utilización de los recursos destinados. De esta manera, el seguimiento se define como un proceso continuo de medición de avances hacia los resultados programados, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones (Kusek-Rist, 2005).

El seguimiento y monitoreo de indicadores del Plan Estratégico Institucional se realizará por medio de herramientas que permitirán clarificar y definir, de forma más precisa, el cumplimiento de objetivos y los impactos que conlleva. Por medio de la medición de indicadores se identificarán medidas verificables de cambio o de resultado, diseñadas para contar con un estándar en relación al cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas previstas en el Plan, el cual está diseñado para ser ejecutado del 2017 al 2020.

El análisis de la evolución de los indicadores y las tendencias en sus distintas temporalidades permitirá detectar riesgos emergentes, evaluar los resultados y obtener insumos que sirvan para orientar la adopción de las medidas correctivas adecuadas, tendentes a mejorar la eficiencia de las diferentes operaciones en busca del cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El seguimiento se realizará de manera mensual por medio de las herramientas tecnológicas del Sistema de Contabilidad Integrada, creadas para ese fin; y de manera anual se realizará un informe para dar a conocer su cumplimiento.

De igual forma, su cumplimiento será monitoreado y verificado por medio del Plan Operativo Anual, que permitirá la evaluación mensual del cumplimiento de los objetivos a nivel de productos y metas, a corto plazo. Asimismo, por medio del Plan Operativo Multianual, el cumplimiento de sus objetivos y resultados intermedios con temporalidad mayor a un año.

El proceso de seguimiento y evaluación, como un componente esencial de la gestión basada en resultados, constituye los cimientos que permiten elaborar informes claros y exactos sobre los resultados obtenidos por medio de una intervención. De esa forma la elaboración de informes se convierte en una oportunidad para llevar a cabo un análisis crítico y lograr un aprendizaje institucional, a fin de brindar información a los responsables de tomar decisiones y evaluar efectos, así como contribuir al ejercicio de los controles democráticos sobre la gestión institucional.

El desarrollo y cumplimiento de lo establecido en los diferentes instrumentos de planificación institucional, es parte integral de los objetivos y resultados estratégicos, los cuales serán medibles no solo por medio de los indicadores de resultado o de producto, sino por el impacto que su consecución representan para los objetivos de Seguridad de la Nación.

3.1 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

La matriz de planificación estratégica institucional permite descubrir y comunicar de forma gráfica, coherente y clara, la estrategia de la institución para abordar la problemática identificada y producir resultados sobre la realidad, conduciéndose hacia la visión planteada en el marco estratégico.

**Cuadro 4. Matriz de Planificación Estratégica Institucional
Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad**

Resultados institucionales	Indicador	Línea base Indicador	Año base	Meta (acumulada)					Productos	
				2017	2018	2019	2020	2020		
Consejo Nacional de Seguridad ejerciendo la coordinación, alineación y conducción del Sistema Nacional de Seguridad, para asegurar y consolidar su funcionamiento eficaz y eficiente.	Funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad	12	2016	12	12	12	12	Reuniones Ordinarias de Consejo Nacional de Seguridad		
			2016	89	127	127	127	Informes para toma de decisiones de asesoría técnica para el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad		
			2017	1	1			Informe de Política Nacional de Seguridad Actualizado		
			2016	1			1	Plan Estratégico de Seguridad de la Nación actualizado		
Mecanismos estandarizados de colaboración, cooperación y coordinación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, para el intercambio de información y el planteamiento oportuno de soluciones.	Normas y procedimientos estandarizados		2017	1	1	1	1	Protocolos de actuación interinstitucional del Sistema Nacional de Seguridad		
			Objetivos y acciones estratégicas de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad alineados a los instrumentos de Seguridad de la Nación, para contar con herramientas de gestión de la seguridad, integradas y organizadas.	Alineación al Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	2	2016	2	2	2	Informe de Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación
						2017	1			Informe de Directiva de Planificación Estratégica y Operativa revisado y actualizado
Procesos de evaluación del Sistema Nacional de Seguridad basados en metodologías cualitativas y cuantitativas que permitan establecer correlaciones válidas entre las estrategias implementadas y cambios en el ambiente de seguridad.	Informes de evaluación	2	2016	2	2	2	2	Informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación		
			2017	1				Informe de Política Nacional de Seguridad Actualizado		
Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad con mecanismos estandarizados de intercambio de información para el procesamiento de datos y generación de información estadística de calidad.	Desarrollo de plataforma de interoperabilidad	2	2017	1				Plataforma Tecnológica Interoperable		
			2018		1					
			2019			1				
			2020				1			
			2016	27	27	27	27	Informes Estadísticos y situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad		
Mesas Técnicas desarrolladas	2017	1	1	1	1	Mesas técnicas para integración de datos en temas de Seguridad de la Nación				
	2018	1				Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación actualizada				
Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad con lineamientos de política para la priorización y toma de decisiones efectivas, establecidos en el marco de los instrumentos de Seguridad de la Nación.	Lineamientos de priorización y toma de decisiones		2017	1				Guía metodológica de planificación de Seguridad de la Nación		
			2017	1				Informe de Directiva de Planificación Estratégica y Operativa revisado y actualizado		
			2017	1						

Conducción político - estratégica

Técnico - metodológico

Resultados institucionales		Indicador		Línea base		Meta (acumulada)					Productos				
				Año base		2017		2018		2019		2020			
				Indicador		Año base		2017		2018		2019		2020	
Técnico - metodológico	Carrera del Sistema Nacional de Seguridad establecida para contar con el recurso humano calificado en los diferentes componentes del Sistema Nacional de Seguridad.	Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad establecida		2017	1								Informes de directrices para el establecimiento de la Carrera Profesional		
				2017	1										
				2017	1										
Intersectorial y territorial	Autoridades en los diferentes niveles territoriales ejerciendo liderazgo en la planificación y gestión de la seguridad de manera alineada a los instrumentos de Seguridad de la Nación.	Planificación y gestión de la seguridad de manera alineada	1200	2018	1	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	Guía de gobierno local para la implementación de la Política Nacional de Seguridad Personas Socializadas con instrumentos de Seguridad de la Nación Personas Socializadas con la Agenda y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación		
			1200	2016	1800	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000			
				2016	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	Personas Socializadas con instrumentos de Seguridad de la Nación Personas socializadas con la Agenda y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación		
				2016	1800	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000			
				2016	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200			
													Protocolos de actuación interinstitucional del Sistema Nacional de Seguridad		
Cultura de seguridad	Sistema Nacional de Seguridad coadyuvando al ejercicio de los controles democráticos para fortalecer la relación Estado - ciudadanía.	Evaluación del cumplimiento de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	2	2016	2	2	2	2	2	2	2	2	Informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación Evaluación de cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad		
				2019											
				2017	1								Política Nacional de Seguridad		
				2016	27	27	27	27	27	27	27	27	Informes estadísticos y situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad		
				2017	2	2	2	2	2	2	2	2	Revistas en temas de Seguridad de la Nación		
			2018	1	1	1	1	1	1	1	1	Estrategia de comunicación del Sistema Nacional de Seguridad			
			2017	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Foros en temas de Seguridad de la Nación		

(Elaboración STCNS, 2016)

FUENTES DE CONSULTA

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. (2013a). *Política Nacional de Desarrollo*. Guatemala: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. (2013b). *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032*. Guatemala: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Consejo Nacional de Seguridad. (2012a). *Política Nacional de Seguridad*. Guatemala: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.

Consejo Nacional de Seguridad. (2015). *Libro Blanco de Seguridad, Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo*. Guatemala: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.

Constitución Política de la República de Guatemala. (1985).

Kusek J. & Rist R. (2005). Manual para gestores del desarrollo. *Diez pasos para un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Colombia: Banco Mundial.

Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto Número 18-2008 del Congreso de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 15 de abril de 2008.

Ministerio de Finanzas & Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2013). *Guía Conceptual de Planificación y Gestión por Resultados para el sector público de Guatemala*. Guatemala: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Priorización de Medidas en Plan Nacional de Turismo (2012). Obtenido de: https://www.slideshare.net/Tea-Cegos_Consultur/plan-nacional-e-integral-de-turismo

Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo Número 166-2011 de la Presidencia de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 01 de junio de 2011.

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. (2016). Reporte Estadístico enero-diciembre 2016. Guatemala: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.

Secretaría Técnica de Planificación. (s.f.). *El árbol de Problemas*. Recuperado de: http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/SECRETARIA%20TECNICA%20DE%20PLANIFICACION%20El%20arbol%20De%20Problemas-SPANISH.pdf

Vilela M. et. al. (s.f.). *Identificar la población objetivo y los agentes de cambio: Quiénes pueden beneficiarse y quiénes pueden ayudar*. Recuperado de: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/analizar/donde-empezar/identificar-poblacion-objetivo-y-agentes-de-cambio/principal>

ANEXOS

1. ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
Constitución Política de la República de Guatemala	Artículo 1. Protección a la Persona. “El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común.”	Define el carácter antropocéntrico de la seguridad, haciendo de la persona el sujeto y objeto de la misma.	Prioriza a la persona humana en las estrategias e instrumentos de planificación de Seguridad de la Nación.	Interrelaciona los procesos sociales y de seguridad que crean las condiciones para que la persona pueda desenvolverse libre de amenazas a su vida, a sus bienes, con libertad e integridad.
	Artículo 2. Deberes del Estado. “Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.”	Establece una visión amplia de la seguridad, vinculada a la agenda de desarrollo y la satisfacción de las necesidades de seguridad integral de los habitantes.	Afianza la efectividad de los procesos de formulación, planeamiento y gestión de las estrategias sectoriales respecto de las responsabilidades en contribuir, simultáneamente, a la consecución de la seguridad y el desarrollo sostenido.	Integración de esfuerzos y el compromiso de la institucionalidad del Estado por medio del Sistema Nacional de Seguridad para lograr los objetivos de Seguridad de la Nación.
	Artículo 183. Funciones del Presidente de la República. “... b) Proveer a la defensa y a la seguridad de la Nación, así como a la conservación del orden público.”	Formula las políticas, estrategias, planes y directivas en materia de Seguridad de la Nación, determinadas por el Presidente de la República en Consejo Nacional de Seguridad.	Contribuye a la seguridad y defensa de la Nación, la protección de la persona humana y el bien común; establece las responsabilidades de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad.	Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones del Estado para la prevención de riesgos, control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades.
Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97 del Congreso de la República	Artículo 2. Competencia del Organismo Ejecutivo. “Dentro del marco de las funciones y atribuciones constitucionales y legales de los órganos que lo integran, compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada.”	Formula los instrumentos de Seguridad de la Nación, para ser aprobados por el Consejo Nacional de Seguridad; traslada los lineamientos, objetivos y acciones estratégicas a las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para su ejecución, seguimiento y evaluación, e informa al Consejo.	Asegura el funcionamiento coordinado, eficaz y eficiente de las instituciones y dependencias responsables para el logro de una Política Nacional de Seguridad.	Acercamiento programático focalizado en seguridad como una totalidad comprensiva e integrada; dotando al Estado de las herramientas indispensables para el cumplimiento de sus obligaciones determinadas constitucionalmente.
	Artículo 8. Naturaleza de las Secretarías de la Presidencia. “Las Secretarías de la Presidencia son dependencias de apoyo a las funciones del Presidente de la República. No podrán ejercer funciones de ejecución de programas, proyectos ni otras funciones a cargo de Ministerios u otras instituciones de Gobierno, ...”	Ejerce funciones técnicas y administrativas para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad.	Garantiza el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad.	Integración de las políticas públicas en materia de seguridad por medio de la coordinación y alineación del Sistema Nacional de Seguridad.

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
<p>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto número 18-2008 del Congreso de la República</p>	<p>Artículo 11. Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. "El Consejo Nacional de Seguridad, para su funcionamiento, apoyo técnico y administrativo, contará con una Secretaría Técnica permanente, profesional y especializada...."</p>	<p>Desarrolla acciones de coordinación interinstitucional al más alto nivel.</p>	<p>Coordina el funcionamiento de las instituciones responsables de la seguridad.</p>	<p>Coherencia, coordinación, integración y liderazgo de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad como instrumento a través del cual se enfrentan los desafíos en materia de Seguridad de la Nación.</p>
	<p>Artículo 12. Funciones de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad. "Son funciones de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad:</p> <p>a) Desarrollar las labores técnicas y administrativas necesarias para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad.</p>	<p>Facilita los procedimientos correspondientes para que el Consejo Nacional de Seguridad coordine el Sistema Nacional de Seguridad en sus ámbitos de funcionamiento.</p>	<p>El Consejo Nacional de Seguridad conoce asuntos de carácter estratégico para la seguridad del país y asesora al Presidente en la toma de decisiones en materia de seguridad.</p>	<p>Realización coordinada de las actividades de seguridad interior, exterior, inteligencia estratégica y gestión de riesgos y Defensa Civil, por parte del Estado de Guatemala.</p>
	<p>b) Formular el proyecto de Política Nacional de Seguridad;</p>	<p>Establece el conjunto de lineamientos que definen los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas que se presenten sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad y sus instituciones.</p>	<p>Garantiza las acciones de carácter preventivo o reactivo que el Estado debe adoptar para garantizar la consecución de los intereses nacionales frente a cualquier amenaza, agresión o situación que por su naturaleza represente un riesgo para la seguridad de los habitantes o del Estado Democrático.</p>	<p>Atención integral a la Seguridad de la Nación, para satisfacer la demanda de los ciudadanos guatemaltecos, para vivir en libertad, paz, justicia, seguridad y desarrollo.</p>
	<p>c) Dar seguimiento a aquellas políticas, planes y directivas que se determinen por el Consejo Nacional de Seguridad;</p>	<p>Se constituye en el canal a través del cual los integrantes del Sistema Nacional de Seguridad informan sobre los asuntos de carácter estratégico para la Seguridad de la Nación; así como del avance, dificultades o consecución de las instrucciones o decisiones tomadas en el marco del Consejo.</p>	<p>Retroalimenta el proceso de planeamiento estratégico del Sistema Nacional de Seguridad.</p>	<p>Información sobre los avances del Sistema Nacional de Seguridad que contribuye al fortalecimiento de los controles democráticos, así como a la mejora constante de los beneficios a la población y el logro de los objetivos de Seguridad de la Nación.</p>
	<p>d) Mantener activos los mecanismos de comunicación entre los miembros del Sistema Nacional de Seguridad; y,</p>	<p>Diseña, implementa y mantiene activos los mecanismos de comunicación e intercambio de información entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.</p>	<p>Fortalece y estrecha los mecanismos de coordinación de las instituciones competentes y encargadas del ámbito de seguridad.</p>	<p>Mecanismos de comunicación efectivos para el cumplimiento de las atribuciones de seguridad de forma integrada, sistematizada, eficiente y eficaz.</p>
	<p>e) Apoyar logística y administrativamente a la Comisión de Asesoramiento y Planificación."</p>	<p>Desarrolla acciones de apoyo logístico y administrativo para el funcionamiento de la Comisión de Asesoramiento y Planificación.</p>	<p>Fortalece institucionalmente a la Comisión de Asesoramiento y Planificación.</p>	<p>Cumplimiento de la función de asesoría al Consejo Nacional de Seguridad y planificación estratégica de Seguridad de la Nación, para la toma de decisiones y definición de políticas y estrategias.</p>

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
<p>Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto número 18-2008 del Congreso de la República</p>	<p>Artículo 13. Creación de la Comisión de Asesoramiento y Planificación. “Se crea la Comisión de Asesoramiento y Planificación para apoyar el Consejo Nacional de Seguridad. Su trabajo debe ser desarrollado dentro del ámbito de la Secretaría Técnica... Son funciones de la Comisión:</p> <p>a) Asesorar al Consejo Nacional de Seguridad;</p>	<p>Asesora al Consejo Nacional de Seguridad en materia de seguridad de la Nación, así como los aspectos de la planificación de nivel político y estratégico que requiera la Seguridad de la Nación.</p>	<p>Cumplimiento de la función asesora al Consejo Nacional de Seguridad y planificación estratégica de Seguridad de la Nación, para la toma de decisiones y definición de políticas y estrategias.</p>	<p>Proporciona insumos o información actualizada en el contexto de seguridad; determina la coherencia de los planes de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, en los niveles político, estratégico y operativo con el propósito de alcanzar la Seguridad de la Nación.</p>
	<p>b) Formular y proponer la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación;</p>	<p>Establece la relevancia temática en el ámbito integral de la seguridad.</p>	<p>Define y prioriza los instrumentos de carácter preventivo o reactivo para garantizar la Seguridad de la Nación.</p>	<p>Priorización de medios e instrumentos que ofrezcan la mejor capacidad de respuesta para enfrentar los desafíos, prevenir los riesgos, contrarrestar las amenazas y reducir las vulnerabilidades que atenten contra la Seguridad de la Nación.</p>
	<p>c) Formular y proponer el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación; y</p>	<p>Determina el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para alcanzar la Seguridad de la Nación.</p>	<p>Establece la misión, las acciones claves, las estrategias y los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad, dando viabilidad a los lineamientos contenidos en la Política Nacional de Seguridad.</p>	<p>Fortalecimiento de la capacidad del Estado para enfrentar los desafíos a la seguridad a partir de la definición de un marco integrador de las funciones y competencias de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.</p>
	<p>d) Promover la tecnificación y profesionalización de los miembros del Sistema Nacional de Seguridad.”</p>	<p>Elabora la propuesta de criterios orientadores para establecer la carrera profesional del Sistema Nacional de Seguridad.</p>	<p>Permite la continuidad y aprovechamiento de los profesionales y especialistas en materia de seguridad.</p>	<p>Coherencia en la carrera profesional del Sistema Nacional de Seguridad, asegurando un desarrollo armónico y equilibrado con base en los criterios técnicos previstos en los diferentes niveles y especializaciones contempladas en los ámbitos de funcionamiento.</p>
<p>Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo número 166-2011 (reformado por Acuerdo Gubernativo número 174-2012)</p>	<p>Artículo 6. Mecanismos de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad. “El Coordinador de La Secretaría Técnica deberá presentar al Consejo, las propuestas de manuales referentes a los mecanismos de coordinación, comunicación y de relacionamiento interinstitucional para cada uno de los miembros del Sistema.”</p>	<p>Unifica normas y procedimientos que permitan el actuar conjunto de manera coordinada, efectiva y eficiente.</p>	<p>Regula las relaciones interinstitucionales de colaboración, cooperación y coordinación en función de sus áreas de competencia.</p>	<p>Efectividad del accionar operativo del Sistema Nacional de Seguridad, dotando de instrumentos que eviten la discrecionalidad en la toma de decisiones.</p>

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo número 166-2011 (reformado por Acuerdo Gubernativo número 174-2012)	Artículo 9. Reuniones del Consejo Nacional de Seguridad. "...Los integrantes del Consejo deberán reunirse de forma ordinaria por lo menos una vez al mes y, extraordinariamente, cuando así lo convoque el Presidente de la República a través del Coordinador de la Secretaría Técnica. En las reuniones del Consejo, participará el Coordinador de la Secretaría Técnica, quien será el responsable de desarrollar las labores de apoyo técnico y administrativo necesarias para su funcionamiento. Asimismo, a solicitud del Consejo invitará a los funcionarios y expertos cuya participación se considere necesaria."	Convoca, por instrucciones del Presidente Constitucional de la República, a los integrantes del Consejo Nacional de Seguridad, a reuniones ordinarias y extraordinarias de dicho Consejo. Elabora la agenda de puntos a conocer en el pleno del Consejo, realiza las actas de cada una de las reuniones y le da seguimiento a todos los temas que por su importancia o su temporalidad lo ameriten.	Garantiza el desarrollo efectivo de las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Nacional de Seguridad, en cumplimiento de lo establecido en Ley.	Coordinación y conducción del Sistema Nacional de Seguridad al más alto nivel, en sus ámbitos de funcionamiento.
	Artículo 24 Bis. Dirección de Monitoreo y Comunicación. "... d) Elaborar los manuales e instrumentos de coordinación interinstitucional; e) Generar los principios y normas para el diseño de plataformas tecnológicas; y, f) Diseñar, implementar y mantener activos los mecanismos de comunicación e intercambio de información entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad."	Elabora protocolos de intercambio de información, sistematización de datos e interoperabilidad institucional del Sistema Nacional de Seguridad.	Ofrece insumos de información para la toma de decisiones y fundamentar la definición de estrategias, planes, programas y proyectos en el pleno del Consejo Nacional de Seguridad.	Monitoreo de los efectos de las distintas intervenciones realizadas en materia de Seguridad de la Nación, por medio de información oportuna para la toma de decisiones al más alto nivel y para la generación de respuestas ciudadanas orientadas a mejorar el ambiente de seguridad.
	Artículo 24 Ter. Dirección Política y Estrategia "... a) Formular, evaluar y dar seguimiento al proyecto de la Política Nacional de Seguridad; b) Facilitar el acompañamiento y la asesoría técnica en el diseño y aplicación de las herramientas y métodos que coadyuvan a la implementación de la Política Nacional de Seguridad en cada uno de los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad; y, c) Impulsar estrategias de planificación y gestión para fortalecer el Sistema Nacional de Seguridad.	Apoya a las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad en la realización de instrumentos de planificación y gestión, por medio del seguimiento y asesoría con enlaces institucionales; desarrolla los procedimientos para la formulación, socialización, implementación y actualización de la Política Nacional de Seguridad con los distintos actores que intervienen en su ejecución.	Define un marco funcional, doctrinario e instrumental que desarrolle las funciones de servicio, ejecución y gestión necesarias para dar cumplimiento y viabilidad a los lineamientos estratégicos establecidos en la Política Nacional de Seguridad, a través de políticas y estrategias sectoriales alineadas a los instrumentos de Seguridad de la Nación en sus diferentes ámbitos y niveles.	Apropriación de los instrumentos de Seguridad de la Nación por parte de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y diferentes actores de la sociedad en función de la alineación de esfuerzos, identificación e implementación de los ajustes necesarios para que la Política Nacional de Seguridad se constituya en un instrumento de gobernabilidad que permita atender integralmente la Seguridad de la Nación.

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
Reglamento de la Ley de Servicio Civil, Acuerdo Gubernativo número 18-98	Artículo 9. Cuerpos de Seguridad. (reformado por el artículo 1 del Acuerdo Gubernativo número 79-2012) "Para los efectos del numeral 11 artículo 32 de la Ley, deben de considerarse como cuerpos de seguridad, los siguientes: ... f) Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad."	Define la naturaleza de los puestos de la Secretaría Técnica como funciones consideradas de confianza y que son de libre nombramiento y remoción.	Libre nombramiento y remoción en puestos con funciones de confianza.	
Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Ley No. 57-2008	Artículo 9. Definiciones. "... 6. Información pública: Es la información en poder de los sujetos obligados contenida en los expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, directivas, directrices, circulares, contratos, convenios, instructivos, notas, memorandos, estadísticas o bien, cualquier otro registro que documente el ejercicio de las facultades o la actividad de los sujetos obligados y sus servidores públicos (...) y que no sea confidencial ni estar clasificado como temporalmente reservado.	Cumple con la obligatoriedad de publicar la información de oficio y proporcionar la información pública que es solicitada mediante la Unidad de Acceso a la Información Pública; publica los instrumentos de Seguridad de la Nación, de carácter público, que ordenan e integran las acciones a ser desarrolladas por los componentes del Sistema Nacional de Seguridad para alcanzar la Seguridad de la Nación; de igual forma, publica estadísticas de criminalidad en el país.	Ofrece certeza del cumplimiento del marco jurídico aplicable a la función institucional y los resultados obtenidos en el desarrollo de las funciones, en condiciones de transparencia y confiabilidad; promueve el conocimiento y apropiación de los instrumentos de Seguridad de la Nación por parte de los diferentes actores de la sociedad, y la generación de propuestas para mejorar el ambiente de seguridad.	Fiscalización y auditoría social de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad, por medio del control ciudadano y la incidencia en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la Seguridad de la Nación.
	(...) 9. Seguridad nacional: Son todos aquellos asuntos que son parte de la política del Estado para preservar la integridad física de la nación y de su territorio a fin de proteger todos los elementos que conforman el Estado de cualquier agresión producida por grupos extranjeros o nacionales beligerantes, y aquellos que se refieren a la sobrevivencia del Estado-Nación frente a otros Estados."	Conceptualiza la seguridad nacional para efectos de clasificación de la información reservada y confidencial.	Establece disposiciones generales de clasificación de información reservada y confidencial, su tratamiento y resguardo.	Existencia de instrumentos que eviten la discrecionalidad en los límites al derecho de acceso a la información pública, fortaleciendo el Estado de Derecho y la seguridad.



Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
Instrumentos Internacionales				
Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica (1995)	Artículo 1. El Modelo Centroamericano de Seguridad Democrática se basa en la democracia y el fortalecimiento de sus instituciones y el Estado de Derecho; en la existencia de gobiernos electos por sufragio universal, libre y secreto y en el irrestricto respeto de todos los derechos humanos en los Estados que conforman la región centroamericana. El Modelo Centroamericano de Seguridad Democrática tiene su razón de ser en el respeto, promoción y tutela de todos los derechos humanos, por lo que sus disposiciones garantizan la seguridad de los Estados centroamericanos y sus habitantes, mediante la creación de condiciones que les permita su desarrollo personal, familiar y social en paz, libertad y democracia. Se sustenta en el fortalecimiento del poder civil, el pluralismo político, la libertad económica, la superación de la pobreza y la pobreza extrema, la promoción del desarrollo sostenible, la protección del consumidor, del medio ambiente y del patrimonio cultural; la erradicación de la violencia, la corrupción, la impunidad, el terrorismo, la narcoactividad y el tráfico de armas; el establecimiento de un balance razonable de fuerzas que tome en cuenta la situación interna de cada Estado y las necesidades de cooperación entre todos los países centroamericanos para garantizar su seguridad.	Define el carácter antropocéntrico de la seguridad, haciendo de la persona el sujeto y objeto de la misma; a la vez que establece una visión amplia de la seguridad, vinculada a la agenda de desarrollo, la satisfacción de las necesidades de seguridad integral de los habitantes, los principios democráticos y la cooperación en la región centroamericana.	Interrelaciona los procesos sociales y de seguridad en los ejes de transformación: socio-humano, político-económico, ambiente, energía, tecnología, alimentación, geoestratégico, e, inteligencia; en función de la protección de la vida, los bienes de las personas, las instituciones democráticas, el Estado de Derecho y los Derechos Humanos.	Protección de la vida, los bienes de las personas, las instituciones democráticas, el Estado de Derecho y los Derechos Humanos. Estabilidad en la región centroamericana, optimización de capacidades y recursos para enfrentar las amenazas tradicionales y nuevas amenazas.
Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional (2000)¹⁰	Artículo 31. Prevención. “... 1. Los Estados Parte procurarán formular y evaluar proyectos nacionales y establecer y promover prácticas y políticas óptimas para la prevención de la delincuencia organizada transnacional. ...”	Establece el conjunto de lineamientos que definen los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas provenientes de la delincuencia organizada transnacional.	Garantiza las acciones de carácter preventivo o reactivo que el Estado debe adoptar para enfrentar de manera preventiva y directa el conjunto de riesgos y amenazas provenientes de la delincuencia organizada transnacional.	Fortalecimiento de alianzas internacionales de cooperación e intercambio, que potencien las capacidades y recursos para prevenir y combatir más eficazmente el conjunto de riesgos y amenazas provenientes de la delincuencia organizada transnacional.

10 La Convención se complementa con tres protocolos: Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente mujeres y niños, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional; Protocolo contra el tráfico ilícito de migrantes por tierra, mar y aire, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional; Protocolo contra la fabricación y el tráfico ilícitos de armas de fuego, sus piezas y componentes y municiones, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional.

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
Estrategia de Seguridad de Centroamérica (2006), revisada y actualizada en 2011	Componente : Combate al Delito Prioridad (2) Tecnología y Capacitación en Seguridad Fronteriza "... 4. Reforzar los mecanismos de coordinación interinstitucional y regional de seguridad fronteriza, a fin de garantizar la seguridad de las personas y sus bienes, para contrarrestar las actividades del crimen organizado transnacional."	Elabora protocolos de comunicación, intercambio de información, e interoperabilidad institucional del Sistema Nacional de Seguridad.	Integra los recursos de actuación, inteligencia, vigilancia y reconocimiento del Sistema Nacional de Seguridad, mediante mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación.	Eficacia de las tareas preventivas y reactivas más complejas, que permitan la ejecución de estrategias operacionales de mayor alcance y con menor tiempo de respuesta.
	Componente : Fortalecimiento Institucional Prioridad (2) Modernización y Profesionalización de los Cuerpos de Policía e Instituciones Vinculadas a la Seguridad y la Justicia. "... 21. Modernización con visión regional de las instituciones nacionales encargadas de la seguridad"organizado transnacional."	Sistematiza la coordinación, integración interinstitucional y desarrolla las capacidades humanas de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	Institucionaliza procesos que incrementan la capacidad de análisis y respuesta del Sistema Nacional de Seguridad.	Implementación de medidas de confianza mutua, y fomento a la cooperación regional con el propósito de mejorar la seguridad y desarrollo de la región.

Políticas

Política Nacional de Desarrollo	Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo – Diseñar y aprobar una propuesta de actualización de los lineamientos de seguridad que dimensione en su justa medida el abordaje del narcotráfico y la coordinación regional interinstitucional. – El marco estratégico de seguridad es sometido regularmente a revisión y actualización en función de las nuevas demandas del contexto nacional y regional. – Concretar acuerdos regionales con base en la Estrategia de Seguridad de Centroamérica para hacer frente a las redes de trata de personas, las redes de robo transnacional de vehículos, el tráfico ilegal de armas y narcotráfico.	Establece el conjunto de lineamientos que definen los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos, amenazas del contexto nacional y regional.	Garantiza las acciones de carácter preventivo o reactivo que el Estado debe adoptar para enfrentar de manera preventiva y directa el conjunto de riesgos y amenazas provenientes del crimen organizado, delincuencia común, en defensa del estado democrático de derecho.	Atención integral a la Seguridad de la Nación, para satisfacer la demanda de los ciudadanos guatemaltecos, para vivir en libertad, paz, justicia, seguridad y desarrollo. Estabilidad en la región centroamericana, optimización de capacidades y recursos para enfrentar las amenazas tradicionales y nuevas amenazas.
---------------------------------	---	--	---	--

Instrumento Legal	Mandato	Requerimientos clave (acciones generales con las cuales la institución cumple con el mandato)	Efectos sobre la organización (consecuencias y/o resultados relacionados al cumplimiento del mandato)	Demandas / expectativas (beneficio que obtiene la población cuando la institución cumple con el mandato)
Política General de Gobierno	Eje de Seguridad Ciudadana a. "Revisión y actualización de la Política Nacional de Seguridad con el fin de considerarla una política de Estado que involucre participativamente a todos los sectores responsables en el tema y que trascienda en tiempo y espacio."	Desarrolla el proceso de revisión de la Política Nacional de Seguridad para evaluar los avances de los lineamientos estratégicos, objetivos y acciones. Asimismo, para el análisis crítico sobre las acciones positivas y negativas que permitirán la actualización de los planes y programas de ejecución.	Política Nacional de Seguridad revisada y aprobada en Consejo Nacional de Seguridad. Sistema Nacional de Seguridad en capacidad de prevenir los riesgos, contrarrestar las amenazas y reducir las vulnerabilidades en función de Seguridad de la Nación.	Lineamientos y cursos de acción para enfrentar problemas como la corrupción, la violencia, la debilidad institucional, el ejercicio de los derechos humanos; superar la inseguridad generalizada, el deterioro de las condiciones de vida de la población y el aumento de la vulnerabilidad ante eventos naturales.
Política Nacional de Seguridad	Lineamiento estratégico Institucionalidad del Sistema Nacional de Seguridad	Desarrolla y coordina las capacidades de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	Mejora la coordinación interinstitucional y la respuesta oportuna. Moderniza la coordinación y la evaluación de desempeño de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	Funcionamiento coordinado, eficaz y eficiente que garantice la seguridad de las personas, la libertad, el Estado de Derecho, los derechos humanos y las instituciones democráticas.
Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2016-2020	Lineamiento estratégico Institucionalidad del Sistema Nacional de Seguridad	Establece mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación para aprovechar las capacidades reales y potenciales del Sistema Nacional de Seguridad; coadyuva a la aplicación de los controles externos del Sistema Nacional de Seguridad.	Diseño e implementación de dispositivos institucionales para el cumplimiento de objetivos y acciones estratégicas del Sistema Nacional de Seguridad.	Fortalecimiento de la capacidad del Estado para enfrentar los desafíos a la seguridad; y mecanismos de comunicación efectivos para el cumplimiento de las atribuciones de seguridad de forma integrada, sistematizada, eficiente y eficaz.

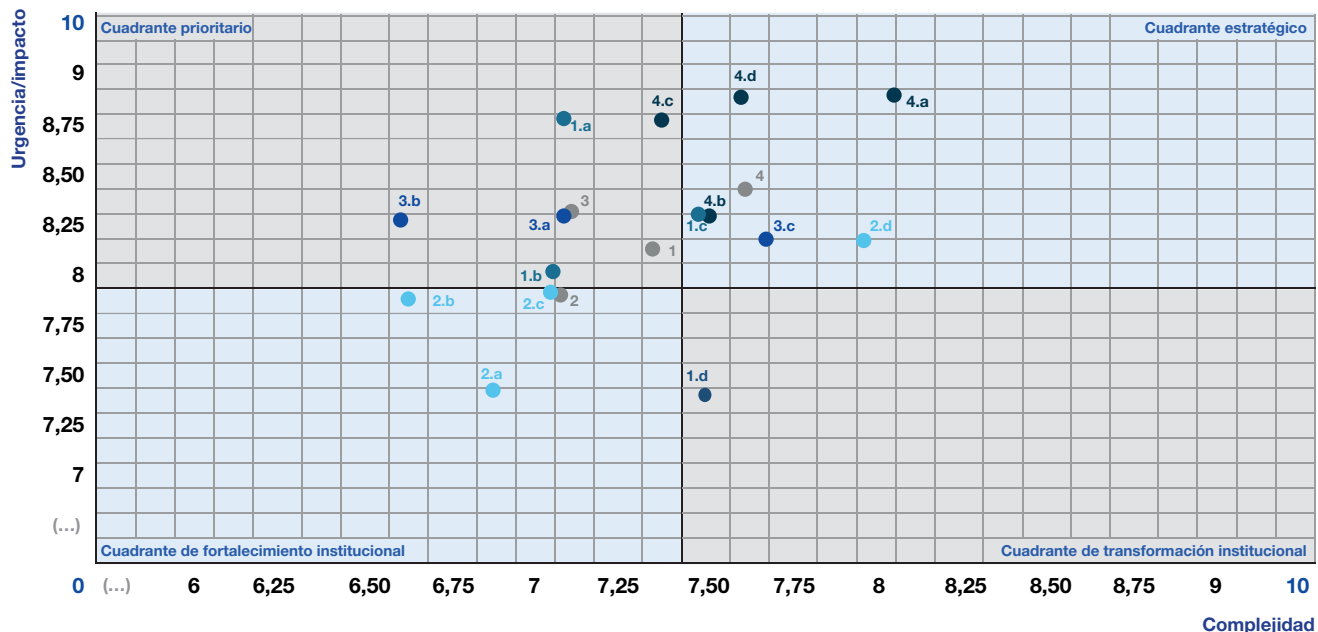
2. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Para la construcción del modelo explicativo se realizó una ponderación de cada una de las manifestaciones y relaciones causales del problema central, de acuerdo a los criterios de complejidad y urgencia/impacto.

El ejercicio de ponderación se realizó por medio del método de consulta Delphi, con la participación de los órganos sustantivos, administrativos, de apoyo legal y técnico, de control interno de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y la Comisión de Asesoramiento y Planificación.

Los resultados de dicha ponderación se presentan en un gráfico de coordenadas cartesianas que permite visualizar la importancia relativa de los problemas y sus proximidades; de igual forma, este ejercicio aportó a la identificación de los caminos causales críticos para el abordaje del problema central.

Figura B.1. Priorización de problemas
Mapeo de problemas según complejidad y urgencia/impacto¹¹



1	Conducción político-estratégica	3	Intersectorial y territorial
1.a	Ausencia de un mecanismo estandarizado de comunicación e intercambio de información entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	3.a	Débil coordinación entre los sectores de seguridad y justicia.
1.b	Débil articulación de la planificación institucional de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad con los instrumentos de seguridad de la Nación.	3.b	Falta de conocimiento en el sector público y sociedad sobre los instrumentos de Seguridad de la Nación como referentes de la planificación sectorial de seguridad.
1.c	Debilidad en la consolidación de un modelo de gestión de la seguridad bajo la autoridad del Consejo Nacional de Seguridad.	3.c	Limitado alcance departamental y municipal para la alineación de la planificación local a los instrumentos de Seguridad de la Nación.
1.d	Brechas en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad que dificultan su aplicación práctica en función de la coordinación y supervisión de las instituciones responsables de seguridad.		
2	Técnico-metodológico	4	Cultura de seguridad
2.a	Brecha entre criterios políticos y técnicos para la priorización y planificación en materia de seguridad.	4.a	Brecha entre índices de criminalidad y percepción de seguridad de la población.
2.b	Carencia de datos científicos y metodologías que permitan establecer correlaciones entre las estrategias de seguridad y resultados alcanzados.	4.b	Débil articulación entre el Estado y participación ciudadana en el tema de seguridad.
2.c	Ausencia de criterios estandarizados para la recolección estadística en materia de seguridad.	4.c	Desconocimiento de los marcos institucionales que genera dispersión de esfuerzos y aportes de las organizaciones de la sociedad civil en el tema de seguridad.
2.d	Ausencia de procesos institucionalizados de formación que eviten la falta de continuidad y escaso aprovechamiento de los profesionales y especialistas en materia de seguridad.	4.d	Ausencia de estrategia de comunicación a nivel de Sistema Nacional de Seguridad.

(Elaboración STCNS, 2016)

11 El criterio de **complejidad** se ponderó a partir de los factores: a) plazo de ejecución para solución al problema/viabilidad en el corto, mediano, largo plazo; b) dificultad técnica para solución al problema; c) necesidad de recursos; d) necesidad de ejecución o finalización de otras acciones para dar solución al problema; e) condición de colaboración, cooperación y coordinación con otros actores.

El criterio de **urgencia/impacto** se ponderó a partir de los factores: a) efecto de la solución al problema en la gestión de la seguridad; c) efecto de la solución al problema en la eficiencia del Sistema Nacional de Seguridad; c) contribución de la solución al problema a los objetivos del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2016-2020; d) viabilidad de resultados en el corto/mediano/largo plazo.

Los problemas situados en el **cuadrante estratégico** son aquellos más urgentes de atender y cuya solución tiene mayor impacto en relación a la condición de interés. Su solución requiere un gran esfuerzo e impulso, debido a su alto grado de complejidad.

A partir de los problemas ubicados en este cuadrante se definen los resultados estratégicos institucionales. Son cuestiones de orden estructural y cultural, que abarcan una mayor temporalidad debido a que se relacionan con procesos comunicacionales y cambios de comportamiento en la interacción entre los individuos y las instituciones.

- 4.d Ausencia de estrategia de comunicación a nivel de Sistema Nacional de Seguridad.
- 4.a Brecha entre índices de criminalidad y percepción de seguridad de la población.
- 4.b Débil articulación entre el Estado y participación ciudadana en el tema de seguridad.
- 1.c Debilidad en la consolidación de un modelo de gestión de la seguridad bajo la autoridad del Consejo Nacional de Seguridad.
- 2.d Ausencia de procesos institucionalizados de formación que eviten la falta de continuidad y escaso aprovechamiento de los profesionales y especialistas en materia de seguridad.
- 3.c Limitado alcance departamental y municipal para la alineación de la planificación local a los instrumentos de Seguridad de la Nación.

En el **cuadrante prioritario** se sitúan los problemas de significativa urgencia e impacto para el cumplimiento de objetivos, pero representan menor complejidad. Estos problemas se deben atender en el corto/mediano plazo, ya que pueden contribuir rápidamente a la gestión de la seguridad.

- 4.c Desconocimiento de los marcos institucionales que genera dispersión de esfuerzos y aportes de las organizaciones de la sociedad civil en el tema de seguridad.
- 1.a Ausencia de un mecanismo estandarizado de comunicación e intercambio de información.
- 3.b Falta de conocimiento en el sector público y sociedad sobre los instrumentos de Seguridad de la Nación como referentes de la planificación sectorial de seguridad.
- 3.a Débil coordinación entre los sectores de seguridad y justicia.
- 1.d Débil articulación de la planificación institucional de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad con los instrumentos de Seguridad de la Nación.

En el **cuadrante de fortalecimiento** institucional se incluyen los problemas que a pesar de tener una menor urgencia e impacto relativo, son comparativamente menos complejos en tanto que son aspectos manejables y que se encuentran dentro de las posibilidades institucionales de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad. Se pueden atender en el corto/mediano o largo plazo.

- 2.c Ausencia de criterios estandarizados para la recolección de información estadística en materia de seguridad.
- 2.b Carencia de datos científicos y metodologías que permitan establecer correlaciones entre las estrategias de seguridad y resultados alcanzados.
- 2.a Brecha entre criterios políticos y técnicos para la priorización y planificación en materia de seguridad.

En el **cuadrante de transformación institucional** se ubican los problemas que tienen una menor urgencia e impacto relativo, y un alto grado de complejidad, por lo que se les asigna menor prioridad. Para poder solucionarlos se deben abordar con una orientación hacia el mediano/largo plazo.

- 1.d Brechas en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad que dificultan su aplicación práctica en función de la coordinación y supervisión de las instituciones responsables de seguridad.

3. FICHAS DE INDICADORES

Ficha del Indicador 1 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad y toma de decisiones en asuntos de carácter estratégico para Seguridad de la Nación.		
Interpretación	Por medio de las reuniones del Consejo Nacional de Seguridad, se abordan temas coyunturales o específicos y se determinan directrices para la búsqueda de soluciones viables, tomando en cuenta los informes de asesoría. De la misma manera se valen de los instrumentos de Seguridad de la Nación, por medio de los cuales se establecen los lineamientos estratégicos para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas, y definen las responsabilidades de cada una de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para que los objetivos y acciones estratégicas prioritarias, se ejecuten de forma eficaz y eficiente.		
Fórmula de Cálculo	Reuniones desarrolladas / Reuniones planificadas * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición	X			

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	12	12	12	12	
	127	127	127	127	
	1				
				1	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Comisión de Asesoramiento y Planificación/ Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Comisión de Asesoramiento y Planificación		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Consejo Nacional de Seguridad ejerciendo la coordinación, alineación y conducción del Sistema Nacional de Seguridad, para asegurar y consolidar su funcionamiento eficaz y eficiente	Funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad	Reuniones Ordinarias de Consejo Nacional de Seguridad	Cumplimiento de las reuniones del Consejo
		Informes para toma de decisiones de asesoría técnica para el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad	Elaboración de informes para la toma de decisiones
		Informe de Política Nacional de Seguridad Actualizado	Actualización de la Política Nacional de Seguridad
		Plan Estratégico de Seguridad de la Nación actualizado	Actualización del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

La verificación del cumplimiento de los objetivos permitirá retroalimentar positivamente a las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para la mejora constante de los productos de seguridad que benefician a la población y coadyuvan a la consecución de los objetivos de la Nación.

Ficha del Indicador 2 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Normas y procedimientos estandarizados			
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO	X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A			
Política Pública Asociada	N/A			
Descripción del Indicador	Establecimiento de las reglas de asistencia, cooperación y coordinación interinstitucional, que permitan trabajar en conjunto de manera coordinada, efectiva y eficiente			
Interpretación	Con la elaboración de Protocolos de Actuación se pretende dar respuesta a las necesidades de asistencia, cooperación y coordinación interinstitucional, planteadas por las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, lo que permitirá el trabajo en conjunto de una manera coordinada y efectiva.			
Fórmula de Cálculo	Protocolos elaborados / Necesidad de coordinación cubierta *100			

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				X

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)		1	1	1	
Línea Base	Año	2018	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Mecanismos estandarizados de colaboración, cooperación y coordinación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, para el intercambio de información y el planteamiento oportuno de soluciones	Normas y procedimientos estandarizados	Protocolos de actuación interinstitucional del Sistema Nacional de Seguridad	Establecimiento de roles y normas para el apoyo interinstitucional

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

Los protocolos elaborados responden a las necesidades planteadas por las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para trabajar de manera coordinada, operativizarlos es responsabilidad de las instituciones involucradas.

Ficha del Indicador 3 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Alineación al Plan Estratégico de Seguridad de la Nación		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Alineación de los Planes Institucionales al Plan Estratégico de Seguridad de la Nación para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		
Interpretación	La evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, permitirá verificar la alineación de los instrumentos de planificación institucional a los instrumentos de Seguridad de la Nación y el impacto que el cumplimiento de lo establecido representa para el logro de los objetivos de Seguridad de la Nación. Con la Directiva de Planificación Estratégica y Operativa, se instruirá la coherencia de los planes, en los niveles político, estratégico y operativo, para trasladar oportunamente los resultados al Consejo Nacional de Seguridad.		
Fórmula de Cálculo	Avances reflejados en los Informes de evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición			X	

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	2	2	2	2	
	1	0	0	0	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia; Comisión de Asesoramiento y Planificación		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia; Comisión de Asesoramiento y Planificación		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Objetivos y acciones estratégicas de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad alineados a los instrumentos de Seguridad de la Nación, para contar con herramientas de gestión de la seguridad, integradas y organizadas	Alineación al Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Informe de Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de las instituciones

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
Los resultados se verán reflejados al momento de lograr la integración de objetivos y acciones estratégicas en Planes Estratégicos Institucionales, Planes Operativos Multianuales y Planes Operativos Anuales de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

Ficha del Indicador 4 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Informes de evaluación		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Elaboración de indicadores medibles y realizables que permitan medir el impacto de las estrategias implementadas		
Interpretación	Con la formulación y medición de indicadores confiables, se producirán insumos de información necesarios para determinar el impacto de la implementación de los instrumentos de Seguridad de la Nación, y el cumplimiento de los objetivos propuestos.		
Fórmula de Cálculo	Avances reflejados en los Informes de evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición			X	

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	2	2	2	2	
	1	0	0	0	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Procesos de evaluación del Sistema Nacional de Seguridad basados en metodologías cualitativas y cuantitativas que permitan establecer correlaciones válidas entre las estrategias implementadas y cambios en el ambiente de seguridad	Informes de evaluación	Informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de las instituciones
		Informe de Política Nacional de Seguridad Actualizado	Actualización de la Política Nacional de Seguridad

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
Los procesos de evaluación de los instrumentos de Seguridad de la Nación integraran metodologías cuantitativas que sustenten los avances.

Ficha del Indicador 5 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Plataforma de interoperabilidad		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Contar con mecanismos técnicos e informáticos que permitan el intercambio de información interinstitucional para la toma de decisiones		
Interpretación	Por medio de la Plataforma de interoperabilidad se contará con mecanismos estandarizados que permitirán el intercambio y procesamiento de datos para la generación de información estadística y la identificación de temas específicos que requieran ser abordados de manera integral por las instituciones involucradas.		
Fórmula de Cálculo	Fases del proyecto desarrolladas / Fases del Proyecto planificadas * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				X

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1	1	1	1	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Monitoreo y Comunicación		
Unidad Responsable	Dirección de Monitoreo y Comunicación		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad con mecanismos estandarizados de intercambio de información para el procesamiento de datos y generación de información estadística de calidad	Plataforma de interoperabilidad	Protocolo informático de interoperabilidad Plan de implementación que permita delimitar los niveles de acceso, interconectividad, definición de infraestructura y los procedimientos para el uso de la plataforma institucional.	Avances en la construcción e implementación de la Plataforma Tecnológica de Interoperabilidad
		Diagnóstico y el protocolo de equipamiento e infraestructura necesaria para la conectividad y funcionamiento del sistema.	
		Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad socializadas y alineadas con el Plan de Implementación e Interoperabilidad aprobado.	
		Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad socializadas y alineadas con el Plan de Implementación e Interoperabilidad aprobado.	

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

La plataforma de interoperabilidad esta compuesta de varias fases, las cuales son independientes pero guardan relación una con otra para ser operable dicha plataforma.

Ficha del Indicador 6 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Informes Estadísticos			
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO	X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A			
Política Pública Asociada	N/A			
Descripción del Indicador	Generación de información estadística que contribuya a tomar decisiones en materia de seguridad.			
Interpretación	Con la formulación y medición de indicadores confiables, se producirán insumos de información necesarios para determinar el impacto de la implementación de los instrumentos de Seguridad de la Nación, y el cumplimiento de los objetivos propuestos.			
Fórmula de Cálculo	Informes estadísticos elaborados / Informes estadísticos planificados * 100			

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición	X			

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	27	27	27	27	
Línea Base	Año	2016	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Monitoreo y Comunicación		
Unidad Responsable	Dirección de Monitoreo y Comunicación		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad con mecanismos estandarizados de intercambio de información para el procesamiento de datos y generación de información estadística de calidad	Informes Estadísticos	Informes Estadísticos y situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad	Elaboración de informes estadísticos y situacionales

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

Por medio de los informes estadísticos se mantienen activos los mecanismos de información entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

Ficha del Indicador 7 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Establecimiento de Mesas Técnicas		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Establecimiento de mesas técnicas para el abordaje de temas específicos de seguridad que permitan integrar información de las distintas instituciones relacionadas con el tema.		
Interpretación	Con la formulación y medición de indicadores confiables, se producirán insumos de información necesarios para determinar el impacto de la implementación de los instrumentos de Seguridad de la Nación, y el cumplimiento de los objetivos propuestos.		
Fórmula de Cálculo	Necesidad de integración de información cubierta / Mesas técnicas desarrolladas *100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				X

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1	1	1	1	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Monitoreo y Comunicación		
Unidad Responsable	Dirección de Monitoreo y Comunicación		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad con mecanismos estandarizados de intercambio de información para el procesamiento de datos y generación de información estadística de calidad	Establecimiento de Mesas Técnicas	Mesas técnica para integración de datos en temas de Seguridad de la Nación	Realización de mesas técnicas en temas de Seguridad

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
Las mesas técnicas realizadas generan un informe de la problemática abordada y las posibles soluciones.

Ficha del Indicador 8 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	La formulación de los Instrumentos, establecerá los lineamientos estratégicos de priorización de objetivos y acciones programáticas, para la toma de decisiones.		
Interpretación	Por medio de la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación se establece la relevancia temática en el ámbito integral de la seguridad, se priorizan los lineamientos estratégicos, objetivos y acciones programáticas. La Guía metodológica de Planificación de Seguridad de la Nación provee herramientas y métodos para facilitar el acompañamiento y asesoría técnica en la implementación de la Política Nacional de Seguridad. Por medio de la Directiva de Planificación Estratégica y Operativa, se determinará la coherencia de los planes, en los niveles político, estratégico y operativo.		
Fórmula de Cálculo	Instrumentos planificados / instrumentos elaborados * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				X

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	0	1	0	0	
	1	0	0	0	
	1	0	0	0	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Comisión de Asesoramiento y Planificación/ Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Comisión de Asesoramiento y Planificación/ Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad con lineamientos de política para la priorización y toma de decisiones efectivas, establecidos en el marco de los instrumentos de Seguridad de la Nación	Lineamientos de priorización y toma de decisiones	Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación actualizada	Actualización de la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación
		Guía metodológica de planificación de Seguridad de la Nación	Elaboración de la Guía metodológica de planificación de Seguridad de la Nación
		Informe de Directiva de Planificación Estratégica y Operativa revisado y actualizado	Revisión y actualización de la Directiva de Planificación Estratégica y Operativa

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
Estos instrumentos contienen los lineamientos estratégicos y criterios para la toma de decisiones, garantizando aquellas acciones de carácter preventivo o reactivo que deben adoptar las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, para la consecución de los Objetivos Nacionales.

Ficha del Indicador 9 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad establecida		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Personas beneficiadas con la implementación de la Carrera del Sistema Nacional de Seguridad.		
Interpretación	Cada una de las fases que se planifica desarrollar, son parte integral y complementaria del establecimiento de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad, la cual permitirá la formación, capacitación, profesionalización, evaluación y promoción del recurso humano de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.		
Fórmula de Cálculo	Fases de la Carrera Profesional desarrolladas / Fases de la Carrera Profesional planificadas * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				X

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1	0	0	0	
	1	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	1	0	
	0	0	0	1	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos	Comisión de Asesoramiento y Planificación
Unidad Responsable	Comisión de Asesoramiento y Planificación
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa

Producción asociada al cumplimiento de la meta

Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Carrera del Sistema Nacional de Seguridad establecida para contar con el recurso humano calificado en los diferentes componentes del Sistema Nacional de Seguridad	Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad establecida	Diseño y creación de los criterios para recabar información de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad sujetas al estudio por medio de la Plataforma Informática	Avance en el establecimiento de la Carrera Profesional
		Aprobación por el Consejo Nacional de Seguridad de los Criterios Orientadores	
		Diagnóstico de la Carrera Profesional en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad	
		Propuestas, normativa y técnica para la implementación de los criterios orientadores en el Sistema Nacional de Seguridad	
		Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad socializadas, alineadas con el Sistema de Carrera Profesional aprobado	
		Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad estructurada e implementada	

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

La Carrera Profesional esta compuesta de varias fases, las cuales son independientes pero guardan relación una con otra para hacer posible su establecimiento.

Ficha del Indicador 10 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Planificación y gestión de la seguridad de manera alineada		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Socialización de los instrumentos de Seguridad de la Nación en los diferentes niveles territoriales, se logrará el trabajo alineado.		
Interpretación	Cada una de las fases que se planifica desarrollar, son parte integral y complementaria del establecimiento de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad, la cual permitirá la formación, capacitación, profesionalización, evaluación y promoción del recurso humano de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.		
Fórmula de Cálculo	Personas beneficiadas por medio de las socializaciones Planificadas / Personas beneficiadas por las socializaciones desarrolladas * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición	X			

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	0	1	0	0	
	1800	2000	2000	2000	
	1200	1200	1200	1200	
Línea Base	Año	2016	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia; Comisión de Asesoramiento y Planificación		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia; Comisión de Asesoramiento y Planificación		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Autoridades en los diferentes niveles territoriales ejerciendo liderazgo en la planificación y gestión de la seguridad de manera alineada a los instrumentos de Seguridad de la Nación	Planificación y gestión de la seguridad de manera alineada	Guía de gobierno local para la implementación de la Política Nacional de Seguridad	Elaboración de la Guía de Gobierno Local
		Personas Socializadas con instrumentos de Seguridad de la Nación	Socialización a personas sobre instrumentos de seguridad de la Nación.
		Personas socializadas con la Agenda y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Socialización a personas sobre instrumentos de seguridad de la Nación.

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
La socialización permitira desarrollar e implementar la comunicación e información sobre los instrumentos de Seguridad de la Nación en los distintos niveles territoriales.

Ficha del Indicador 11 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Conocimiento y apropiación de los instrumentos de seguridad		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Participación de la sociedad y sector público en el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en materia de seguridad.		
Interpretación	Cada una de las fases que se planifica desarrollar, son parte integral y complementaria del establecimiento de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad, la cual permitirá la formación, capacitación, profesionalización, evaluación y promoción del recurso humano de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.		
Fórmula de Cálculo	Personas beneficiadas por medio de las socializaciones Planificadas / Personas beneficiadas por las socializaciones desarrolladas * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición	X			

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1800	2000	2000	2000	
	1200	1200	1200	1200	
Línea Base	Año	2016	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Sociedad y sector público con conocimiento y apropiación de los instrumentos de Seguridad de la Nación como referentes para el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas en materia de seguridad	Conocimiento y apropiación de los instrumentos de seguridad	Personas Socializadas con Instrumentos de Seguridad de la Nación	Socialización a personas sobre instrumentos de seguridad de la Nación.
		Personas socializadas con la Agenda y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Socialización a personas sobre instrumentos de seguridad de la Nación.

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
La socialización permitirá desarrollar e implementar la comunicación e información sobre los instrumentos de Seguridad de la Nación en la sociedad civil y en otras instituciones del Estado.

Ficha del Indicador 12 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación establecidos			
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO	X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A			
Política Pública Asociada	N/A			
Descripción del Indicador	Establecimiento de las reglas de asistencia, cooperación y coordinación interinstitucional, que permitan trabajar en conjunto de manera coordinada, efectiva y eficiente.			
Interpretación	Con la elaboración de Protocolos de Actuación Interinstitucional será posible dar respuesta a las necesidades de asistencia, cooperación y coordinación interinstitucional, planteadas por las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, lo que permitirá el trabajo en conjunto de una manera coordinada y efectiva.			
Fórmula de Cálculo	Necesidad de coordinación cubierta / Protocolos elaborados*100			

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				X

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	0	0	0	0	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Sistema Nacional de Seguridad fortalecido por medio de la colaboración, cooperación y coordinación con otras instituciones de Estado, para garantizar el control, fiscalización y procuración de justicia	Mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación establecidos	Protocolos de actuación interinstitucional del Sistema Nacional de Seguridad	Necesidades de coordinación cubiertos por medio de la elaboración de protocolos de actuación.

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

Los protocolos elaborados responden a las necesidades planteadas por las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para que exista colaboración, cooperación y coordinación, operativizarlos es responsabilidad de las instituciones involucradas.

Ficha del Indicador 13 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Evaluación del cumplimiento de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Seguimiento a las políticas, planes y directivas, para transparentar el accionar y cumplimiento de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.		
Interpretación	La evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación y la Política Nacional de Seguridad, ofrecerán insumos de información para facilitar la fiscalización del Sistema Nacional de Seguridad por medio del ejercicio de los controles democráticos.		
Fórmula de Cálculo	Informes de seguimiento y evaluación realizados / Informes de seguimiento y evaluación planificados * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición				

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	2	2	2	2	
	0	0	1	0	
Línea Base	Año	2016	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Sistema Nacional de Seguridad coadyuvando al ejercicio de los controles democráticos para fortalecer la relación Estado - ciudadanía	Evaluación del cumplimiento de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	Informe de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de las instituciones
		Evaluación de cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad	Informe de evaluación de cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
La verificación del cumplimiento de los objetivos permitirá retroalimentar positivamente a las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para la mejora constante de los productos de seguridad que benefician a la población y coadyuvan a la consecución de los objetivos de la Nación.

Ficha del Indicador 14 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Realización de programas, planes y actividades			
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO	X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A			
Política Pública Asociada	N/A			
Descripción del Indicador	Participación ciudadana para la realización de instrumentos de seguridad que incluyan programas, planes y actividades para solucionar la problemática existente.			
Interpretación	El proceso de revisión y actualización de la Política Nacional de Seguridad involucra a expertos y representantes de organizaciones de la sociedad civil con intereses, recursos o visiones en materia de seguridad.			
Fórmula de Cálculo	Política Nacional de Seguridad Actualizada			

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición	X			

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	1	0	0	0	
Línea Base	Año	2017	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Organizaciones de la sociedad civil involucradas y aportando a los marcos institucionales para la adecuada gestión de la seguridad y la construcción de ciudadanía	Realización de programas, planes y actividades	Política Nacional de Seguridad	Política Nacional de Seguridad Actualizada

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:

La Política Nacional de Seguridad actualizada permitirá la formulación de nuevos indicadores, por medio de los cuales se generarán las condiciones necesarias para la mejora constante de los beneficios de la ciudadanía y el logro de los objetivos de Seguridad de la Nación.

Ficha del Indicador 15 (Seguimiento)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

Nombre del Indicador	Productos de comunicación estratégica		
Categoría del Indicador	DE RESULTADO		DE RESULTADO X
Resultado Estratégico del Plan Nacional de Desarrollo asociado	N/A		
Política Pública Asociada	N/A		
Descripción del Indicador	Comunicación efectiva que permita trasladar a la población, información confiable que coadyuve con la mejora de la percepción de la seguridad.		
Interpretación	Por medio de la estrategia de comunicación se contará con mecanismos que permitirán informar a diferentes actores del Estado y la sociedad sobre la gestión del Sistema Nacional de Seguridad y resultados alcanzados en el marco de los instrumentos de Seguridad de la Nación.		
Fórmula de Cálculo	Informes estadísticos elaborados / Informes estadísticos planificados * 100 Revistas elaboradas / Revistas planificadas* 100 Estrategia de Comunicación elaborada Actividades realizadas / Actividades Planificadas * 100		

	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
Ámbito Geográfico	X			
	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Frecuencia de la medición	X			

Tendencia del Indicador					
Años	2017	2018	2019	2020	2021
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	27	27	27	27	
	2	2	2	2	
	0	1	0	1	
	1	1	1	1	
Línea Base	Año	2016	Valor de la meta en datos absolutos y relativos		

Medios de Verificación			
Procedencia de los datos	Dirección de Monitoreo y Comunicación / Dirección de Política y Estrategia		
Unidad Responsable	Dirección de Monitoreo y Comunicación / Dirección de Política y Estrategia		
Metodología de Recopilación	Por medio de informes de la Unidad Operativa		
Producción asociada al cumplimiento de la meta			
Productos	Indicadores	Subproductos	Indicadores
Sistema Nacional de Seguridad con una estrategia de comunicación que permita informar acerca de los esfuerzos, resultados e índices, para que la sociedad obtenga información confiable que mejore su percepción con respecto a la seguridad	Productos de comunicación estratégica	Informes Estadísticos y situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad	Informes Estadísticos y situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad
		Revistas en temas de Seguridad de la Nación	Revistas en temas de Seguridad de la Nación
		Estrategia de comunicación del Sistema Nacional de Seguridad	Estrategia de comunicación del Sistema Nacional de Seguridad
		Foros en temas de Seguridad de la Nación	Foros en temas de Seguridad de la Nación

Esta parte se podrá llenar cuando se trabaje el POM

Notas Técnicas:
Por medio de los informes estadísticos, revistas, foros y otro tipo de estrategias de comunicación se mantienen activos los mecanismos de información no solo entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, si no también con la población, lo cual coadyuvará a una mejora en la percepción con respecto a la seguridad.

4. GLOSARIO

El siguiente glosario fue formulado por medio de los conceptos que fueron extraídos del Decreto 18-2008 del Congreso de la República, Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y de la Guía Conceptual de Planificación y Gestión por Resultados para el sector público de Guatemala, de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Cadena de Resultados

Es un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades, productos y que éstos conducen lógicamente al logro de los efectos directos y de los impactos.

Colaboración, cooperación y coordinación

Es un marco de disposiciones e incentivos para la acción individual y colectiva, es la suma de los esfuerzos institucionales que se unen para llegar a un fin. La colaboración involucra trabajar en conjunto para alcanzar un resultado, la cooperación involucra un objetivo compartido, y la coordinación requiere la integración de medios y esfuerzos (recursos).

Consejo Nacional de Seguridad

Órgano con carácter permanente, que coordina el Sistema Nacional de Seguridad, define políticas y estrategias y asesora al Presidente de la República en la toma de decisiones en materia de seguridad.

Controles Democráticos

Son todos aquellos mecanismos, instrumentos, normativas e instituciones, de carácter interno y externo, que garantizan la imparcialidad en la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad y de las instituciones que lo integran. Son controles establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala y su ordenamiento jurídico e institucional y a los cuales está sujeto el Sistema Nacional de Seguridad y todas las instituciones que lo integran.

Evaluación

Consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos y efectuando el cambio esperado en el ciudadano y su entorno. Determina el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad.

Gestión por Resultados

Es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos - humanos, financieros y tecnológicos - sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones.

Indicador

Es el instrumento que nos indica tanto cuantitativa como cualitativamente el cambio que se espera lograr en el tiempo, el cual puede ser expresado en términos de



medidas, comparaciones, rendimientos, porcentajes, índices, entre otros. Consiste en la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable a otra. Y es la base sobre la cual se hace el seguimiento y evaluación.

Interoperabilidad

Habilidad de instituciones o sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes; la interacción implica compartir información y conocimiento a través de sus procesos de gestión, mediante el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones.

Misión

Expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface, a quiénes se dirige su acción y cómo lo hace. La base para su definición se encuentra en el instrumento legal de su creación y puede ser complementada con otros elementos como por ejemplo leyes marco y leyes específicas relacionadas con la institución.

Plan Estratégico de Seguridad de la Nación

Instrumento de Seguridad que determina el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional De Seguridad, para alcanzar la seguridad de la Nación.

Plan Estratégico Institucional

Es un documento estratégico y no operativo orientado a resultados de impacto social de entre 5 a 10 años, y que define la visión del cambio que la institución espera en las condiciones de la población objetivo. Se basa en un análisis de la problemática, sus causas y efectos. Incluye la definición de la misión, la visión, los valores, los resultados esperados, la población objetivo y su focalización territorial, como también los servicios estratégicos que la institución tiene previstos entregar para garantizar la obtención de los resultados.

Política Nacional de Seguridad

Es el conjunto de lineamientos que definen los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos y amenazas que se presenten sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad y sus instituciones.

Protocolo

Conjunto de reglas y procedimientos que deben respetarse, para la consecución de un fin.

Resultado

Es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el Estado al ciudadano, que consiste en un conjunto estandarizado de bienes y servicios. El producto se le denomina también como “intervención”.

Resultado Final

Es el cambio logrado en el largo plazo en el estado de la población, como consecuencia de las intervenciones realizadas por las entidades y otros actores. Este resultado corresponde a la condición de interés. Puede ser estratégico, sectorial o institucional.



Resultado inmediato

Es el efecto que en el corto plazo se consigue gracias a la provisión de bienes y servicios públicos, y permite el logro del resultado intermedio.

Resultado intermedio

Persigue el cambio en el mediano plazo, que conduce a lograr el resultado final.

Seguimiento

Es un proceso continuo de medición de avances de las metas programadas en todos los eslabones la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas. Su propósito es mejorar la toma de decisiones gerenciales reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias.

Seguimiento a nivel estratégico

El seguimiento a nivel estratégico, se concentra en la medición de los resultados obtenidos a través de la cuantificación de indicadores de resultado (efecto e impacto) que forman parte de una cadena causal de indicadores.

Seguridad ciudadana

Es la acción que desarrolla el Estado con la colaboración de la ciudadanía, destinada a la prevención de la violencia y delincuencia, así como a la utilización pacífica de espacios públicos, que permite y asegura el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas.

Seguridad de la Nación

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 sus 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.

Sistema Nacional de Seguridad

Es el marco institucional, instrumental y funcional del que dispone el Estado para hacer frente a los desafíos que se le presenten en materia de seguridad, mediante acciones de coordinación interinstitucional al más alto nivel y sujeta a controles democráticos.

Visión

Expresa la imagen objetivo de largo plazo – 10 años – que la institución espera en las condiciones de la población que constituye su clientela. La visión también expresa el compromiso institucional y el valor agregado que la institución espera aportar para mejorar las condiciones de su población objetivo.





Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
3ra. calle 4-08, zona 1. Ciudad de Guatemala.
Teléfono: (502) 2504-4800
www.stcns.gob.gt