



# POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD











# **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

---

Junio, 2017





## **CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD**

**Jimmy Morales Cabrera**

Presidente de la República de Guatemala

**Jafeth Ernesto Cabrera Franco**

Vicepresidente de la República de Guatemala

**Williams Agberto Mansilla Fernández**

Ministro de la Defensa Nacional

**Francisco Manuel Rivas Lara**

Ministro de Gobernación

**Carlos Raúl Morales Moscoso**

Ministro de Relaciones Exteriores

**Mario Andrés Duarte García**

Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado

**Gladys Annabella Morfin Mansilla**

Procuradora General de la Nación

**Silvia Marynelly De León Garzona**

Coordinadora de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad





# PRESENTACIÓN

---

La seguridad es una de las preocupaciones centrales de los guatemaltecos, que demandan medidas y acciones efectivas, que sean capaces de adaptarse a los constantes cambios y evolución de la sociedad moderna.

En este contexto, el país requiere de transformaciones profundas en ámbitos estratégicos y de gestión pública de la seguridad, que permitan remover los obstáculos que limitan su desarrollo y bienestar.

Por ello, Guatemala da un paso adelante, actualizando la Política Nacional de Seguridad hacia un accionar conjunto de las instituciones competentes, con nuevos enfoques y formas de alcanzar niveles superiores de seguridad y desarrollo.

La Política Nacional de Seguridad, es el producto de un proceso colectivo que se desarrolló tomando en cuenta mecanismos de participación, coherencia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas para contribuir a la gobernanza; así como el control proactivo de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades que atenten contra la persona, sus bienes e instituciones.

Representa un esfuerzo integral y coordinado del Sistema Nacional de Seguridad, para establecer nuevos referentes de valoración y medición de la seguridad, de acuerdo a los objetivos nacionales establecidos en la Constitución Política de la República y en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad; así como la visión trazada en el Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032 y la Política General de Gobierno.

Bajo un nuevo enfoque, la Política Nacional de Seguridad actualizada, establece un modelo de acción integral e interinstitucional para la Seguridad de la Nación, permitiendo transitar hacia una política de Estado, planteando acciones incluyentes, a fin de generar condiciones de paz para las presentes y futuras generaciones.

Como parte de esta Política, se promueve el uso eficiente de los recursos financieros del Estado, garantizado por mecanismos institucionales de transparencia, para la rendición de cuentas a la ciudadanía respecto a la administración de los recursos públicos, y la efectividad de las acciones en materia de seguridad, aportando al ejercicio de los controles democráticos.

Privilegia la integración de responsabilidades y capacidades interinstitucionales, por medio de la articulación territorial, en el marco de un modelo que apoya la gestión integral; consolidando la gobernanza local y la identificación de necesidades de la población. Esto permitirá generar condiciones para la estabilidad política y contribuir al fortalecimiento de un Estado con la capacidad de dar respuesta a los requerimientos de seguridad y desarrollo.

Consolida la gestión integral de la seguridad para la gobernanza, en función del ambiente configurado por la evolución de amenazas, riesgos y vulnerabilidades, con la intención de promover la mejora continua y el buen desempeño de las instituciones competentes.

De este modo, la integralidad de elementos plasmados dentro de la Política Nacional de Seguridad, instaura un proceso de maduración institucional en materia de Seguridad de la Nación y representa para el Sistema Nacional de Seguridad, el esfuerzo consolidado de la implementación de mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación, para dotar al sector con un esquema fortalecido de planificación y presupuesto, para un adecuado manejo de recursos en los próximos años.

El impulso de estos elementos permitirá preservar la Seguridad de la Nación, enfocado al compromiso del Estado de Guatemala en el cumplimiento de sus atribuciones de seguridad y desarrollo, ejecutando las funciones materiales de priorización, regulación, organización y estabilidad para avanzar hacia condiciones que permitirán construir una sociedad participativa y proactiva para alcanzar la seguridad, el desarrollo y la paz.

**Jimmy Morales Cabrera**  
Presidente de la República de Guatemala

# ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: REFERENTES INSTITUCIONALES</b>	<b>5</b>
MARCO NORMATIVO	5
PRINCIPIOS ORIENTADORES	7
AVANCES SECTORIALES EN LA SEGURIDAD DE LA NACIÓN	9
<b>CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN POLÍTICO-ESTRATÉGICA</b>	<b>13</b>
DESAFÍOS SISTÉMICOS A LA SEGURIDAD DE LA NACIÓN	18
ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS	20
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	21
<b>CAPÍTULO III: MODELO DE SEGURIDAD DE LA NACIÓN: GOBERNANZA INTEGRAL</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO IV: PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE GOBERNANZA INTEGRAL</b>	<b>27</b>
PROGRAMA ESTRATÉGICO 1: GESTIÓN INTEGRAL DE LA SEGURIDAD DE LA NACIÓN (GISEG)	28
PROGRAMA ESTRATÉGICO 2: GOBERNANZA LOCAL (GOBLOC)	30
PROGRAMA ESTRATÉGICO 3: SEGURIDAD PARA EL DESARROLLO (SEGDE)	31
<b>CAPÍTULO V: GESTIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>32</b>
ALINEAMIENTO DINÁMICO	32
EVALUACIÓN DE AVANCES	34
FACULTAD INSTITUCIONAL	35
<b>CAPÍTULO VI: COMUNICACIÓN SOCIAL Y CULTURA DE SEGURIDAD</b>	<b>36</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>37</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA</b>	<b>38</b>



# INTRODUCCIÓN

---

La Política Nacional de Seguridad orienta el actuar del Estado, al establecer los lineamientos que definen los cursos de acción para alcanzar niveles superiores de seguridad, que evidencia la transformación del Sistema Nacional de Seguridad, en respuesta al ambiente complejo y dinámico, los cuales demandan nuevos enfoques hacia distintos modelos de seguridad.

Esta Política, contempla una orientación multidimensional y multisectorial, que permite consolidar las funciones de las instituciones y su articulación con otros actores, para generar impacto sobre los objetivos nacionales y las condiciones que permitan el desarrollo del país, y el pleno ejercicio de los derechos fundamentales de la población guatemalteca.

La Política Nacional de Seguridad, es resultado de un proceso de revisión que comenzó tras la aprobación de los lineamientos iniciales por el Consejo Nacional de Seguridad, para su actualización, en la XI reunión ordinaria del año 2016, dando apertura e instruyendo los procesos de diseño de contenido y de planificación para la formulación del nuevo proyecto de Política.

El proceso de revisión, evidenció el fortalecimiento institucional del Sistema Nacional de Seguridad, y su capacidad de asumir objetivos compartidos y funciones complementarias. La madurez institucional, permitió plantear la formulación de un instrumento de mayor nivel técnico y político, que implica mayor exigencia a las instituciones del Sistema, mediante la ejecución de lineamientos y programas que aseguren la mejora en la prestación de bienes y servicios institucionales, integrando esfuerzos, generando sinergias y concibiendo impactos sostenidos en las condiciones de vida de la población.

El proceso metodológico utilizado en la revisión, fue diseñado para favorecer la participación democrática en las discusiones para la identificación y validación de contenidos, asegurando el respeto a opiniones divergentes y la integración de los aportes de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y los diferentes sectores participantes.

El Grupo Director del proceso, se integró por representantes de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y de la Comisión de Asesoramiento y Planificación, entre otros expertos en la formulación de políticas públicas en seguridad. Este grupo estuvo encargado de diseñar la metodología del proceso y estructura temática del documento, así como, la preparación de los documentos de discusión para la generación de contenido; y la integración de aportes en el proyecto final de Política.

Los Grupos Técnicos, se constituyeron por tres cámaras simultáneas, con la participación de funcionarios de alto nivel y especialistas en seguridad y desarrollo. Este grupo retroalimentó los documentos técnicos para ofrecer a los participantes insumos de información suficiente y así, enriquecer los espacios de discusión.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

Los Grupos Temáticos, organizados también en tres cámaras simultáneas, cumplieron la función de retroalimentar los contenidos y objetivos de la Política. Se conformó por representantes del Sistema Nacional de Seguridad, otras instituciones del sector público, sociedad civil y expertos en diferentes temáticas. En estos grupos se evidenció un nivel de participación más amplio que involucró a otros actores con funciones y visiones complementarias en la Seguridad de la Nación.

Los participantes en los diferentes grupos tuvieron diversos espacios y momentos de participación, de acuerdo a la metodología establecida para el proceso de revisión.

La *fase de diseño*, involucró el análisis del ambiente de la seguridad y el accionar institucional para la identificación de los desafíos sistémicos a la Seguridad de la Nación. De igual manera, coadyuvó a la formulación de los conductores de política, como aquellos elementos críticos de decisión e integración de las respuestas institucionales para atender la problemática.

La *fase de desarrollo*, dio inicio tras la identificación de los actores estratégicos para la formulación e implementación del proyecto de Política y la identificación de los contenidos esenciales de la misma. Los Grupos Técnicos y Temáticos, participaron en esta fase, en cámaras organizadas para el análisis y discusión en tres ejes centrales: (I) Gobernanza institucional de la Seguridad de la Nación, conceptualizando la gobernanza y gestión integral de la Seguridad de la Nación, así como la función y la complementariedad de los actores en la seguridad; (II) Plataforma de gestión integral de la Seguridad de la Nación, proyectando la articulación de los instrumentos políticos, estratégicos y programáticos del Sistema Nacional de Seguridad y los mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación; y el (III) Alineamiento estratégico de la Seguridad de la Nación, trazando la ruta para la coherencia entre los esfuerzos del sector seguridad con otros sectores, para aportar al desarrollo del país.

En la *fase de entrega del proyecto* se identificó los factores de éxito del Sistema Nacional de Seguridad y sus elementos de continuidad; se establecieron los programas y se validó la narrativa final del documento con los diferentes actores que formaron parte en todo el proceso de revisión.

Derivado del proceso anterior, la Política Nacional de Seguridad, se encuentra estructurada en seis capítulos: (I) Referentes Institucionales; (II) Caracterización Político-estratégica; (III) Modelo de la Seguridad de la Nación: Gobernanza Integral; (IV) Programas Estratégicos de Gobernanza Integral; (V) Gestión y Evaluación; y (VI) Comunicación Social y Cultura de Seguridad.

El primer capítulo, *Referentes Institucionales*, establece los fundamentos y marcos normativos que definen el alcance de la Política Nacional de Seguridad a la vez, presenta los avances sectoriales en la materia, y describe el conjunto de principios que sustentan la integralidad de la acción del Estado y guían las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad.

El segundo capítulo, *Caracterización Político-Estratégica*, proporciona la visión crítica de la realidad del ambiente de seguridad del país, dentro del conjunto de dimensiones: socio-humana, político-económica, ambiental, energética, tecnológica, alimentaria y nutricional, geoestratégica e inteligencia; con énfasis en los desafíos y dificultades sistémicas de la Seguridad de la Nación, de donde emanan los lineamientos estratégicos.

El tercer capítulo, *Modelo de la Seguridad de la Nación*, expone el proceso de gobernanza institucional y gestión integral, que permiten articular la acción complementaria de las instituciones de seguridad en el logro de objetivos y esfuerzos compartidos, por medio de los mecanismos o procesos integrales de colaboración, cooperación y coordinación.

El cuarto capítulo, *Programas Estratégicos de Gobernanza Integral*, presenta el conjunto de medidas y acciones que permiten generar las condiciones necesarias para que la Política Nacional de Seguridad alcance los objetivos propuestos y dar respuesta efectiva a las prioridades en seguridad, por medio de la ejecución de los programas: *Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, Gobernanza Local, y Seguridad para el Desarrollo*.

El quinto capítulo, *Gestión y Evaluación*, aborda los aspectos funcionales del Sistema Nacional de Seguridad, por medio de los instrumentos de gestión, evaluación y continuidad que permiten el funcionamiento estructurado y coordinado de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad, para responder de forma efectiva e integral a los complejos retos que exige el modelo de Seguridad de la Nación.

El sexto capítulo, *Comunicación Social y Cultura de Seguridad*, promueve la participación ciudadana para dar a conocer los avances a todos los sectores y actores, sobre la implementación de esta Política y los efectos logrados; fomentando el ejercicio de los controles democráticos sobre el Sistema Nacional de Seguridad, y complementando los esfuerzos en la construcción de cultura de seguridad.

La estructura de los capítulos, permite que la Política Nacional de Seguridad responda a un flujo integral y estructurado para el adecuado abordaje de la información, conceptos y criterios de decisión empleados, asegurando claridad de sus contenidos.





# CAPÍTULO I

## REFERENTES INSTITUCIONALES

---

### MARCO NORMATIVO

En Guatemala el marco normativo que sustenta las actividades de la institucionalidad encargada de la seguridad, prioriza la persona humana y sobre esta base, la Política Nacional de Seguridad se rige por el conjunto de normas constitucionales, leyes ordinarias y principios que regulan la actuación funcional de los órganos de Gobierno, y a la vez, definen su naturaleza y funciones institucionales para contribuir al cumplimiento de los intereses nacionales, en favor del bienestar de las personas, el desarrollo de la sociedad y la estabilidad de las instituciones.

La norma suprema que afirma la primacía de la persona humana como sujeto y fin del orden social, es la *Constitución Política de la República de Guatemala*, ésta mandata que el Estado se debe organizar para proteger a la persona y a la familia, teniendo como deber fundamental, garantizar a los habitantes de la República: la vida, la libertad, la justicia, la paz, la seguridad y el desarrollo integral de la persona. Promueve a su vez, el mantenimiento de la independencia, la soberanía y la integridad territorial; por medio de la conservación y el fortalecimiento de las relaciones internacionales, para la seguridad y defensa de las personas y su territorio.

La *Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad*, en cumplimiento de los Acuerdos de Paz, establece normas jurídicas de carácter orgánico y funcional, necesarias para la realización coordinada de las actividades de seguridad por parte los Organismos del Estado, sus instituciones y dependencias responsables, para el éxito de la Política Nacional de Seguridad en el contexto de un sistema democrático.

Derivado de lo anterior, el Estado de Guatemala, dispone del Sistema Nacional de Seguridad como marco institucional, instrumental y funcional, para enfrentar los riesgos, amenazas y vulnerabilidades que le impidan cumplir con sus fines. Para su adecuado funcionamiento y niveles de coordinación se desarrolla en los ámbitos de Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado, Gestión de Riesgos y Defensa Civil.

Las directrices de actuación del Sistema Nacional de Seguridad, son establecidas por el Presidente de la República, en el seno del Consejo Nacional de Seguridad, órgano que se constituye como máxima autoridad. Define y aprueba los instrumentos que instruyen los aspectos funcionales del Sistema: Política Nacional de Seguridad, Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y Plan Estratégico de Seguridad de la Nación.

Los anteriores instrumentos de Estado, atienden la seguridad, priorizando la protección de la persona humana. Se formulan sobre la base de prioridades nacionales definidas en el ordenamiento jurídico y político del Estado, coadyuvando así, a su rol como garante de los Derechos Humanos

## **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

y conductor del desarrollo. Asimismo, propicia desde diferentes dimensiones, la generación de capacidades, medios y recursos al alcance de la población, para que puedan actuar sobre la realidad y entorno inmediato.

La Política Nacional de Seguridad, se sustenta igualmente en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, el cual contribuye fundamentalmente a una nueva visión de paz, cooperación y compromisos de la región, en materia de seguridad. Se basa en el fortalecimiento de las instituciones y el Estado de Derecho, en la existencia de gobiernos electos por sufragio universal, libre y secreto, así como, en el irrestricto respeto de los Derechos Humanos en los Estados que conforman la región centroamericana.

De igual forma, esta Política considera como referente en el ámbito regional, a la Estrategia de Seguridad en Centroamérica, que procura la estabilidad en la región por medio del fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional y regional de seguridad fronteriza, a fin de garantizar la seguridad de las personas y sus bienes, para enfrentar las amenazas tradicionales y nuevas amenazas.

Asimismo, contribuye al cumplimiento de los compromisos asumidos por Guatemala para la paz y la seguridad internacional, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus protocolos: Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas; Protocolo contra el tráfico ilícito de migrantes por tierra, mar y aire; Protocolo contra la fabricación y el tráfico ilícito de armas de fuego, sus piezas y componentes y municiones.

La Política Nacional de Seguridad, contribuye a la consecución de las metas y objetivos derivados de la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales fueron formulados para la erradicación de la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial.

El desarrollo del marco normativo de la Seguridad de la Nación, requiere de espacios para la priorización de necesidades en los distintos niveles territoriales, coadyuvando a que la atención institucional mejore la protección de las personas y sus bienes, para el desarrollo de la Nación; por medio de la planificación democrática y ejecución de políticas públicas. Es así como las normas legales relativas a la descentralización y a los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, aportarán y fortalecerán el actuar de la institucionalidad de la seguridad.

La Política Nacional de Seguridad, establece los lineamientos que permiten cohesionar los espacios que propician la gobernanza, y proporciona la normativa necesaria para la gestión integral de la seguridad basada en resultados. Constituye un marco de orientación para el fortalecimiento de las capacidades de gobernanza local, de acuerdo a criterios de eficiencia y eficacia en la coordinación entre la administración pública central, las gobernaciones departamentales y las autoridades municipales para la gestión integral de la Seguridad de la Nación.

## PRINCIPIOS ORIENTADORES

Los principios orientadores son los pilares que rigen la Política Nacional de Seguridad, que guían el actuar integral del Estado y la toma de decisiones institucionales. Este conjunto de principios de observancia general, determinan el modelo y valor de la seguridad; emanan del marco normativo vigente.

### **Primacía de la persona humana**

El sujeto y objeto de las actuaciones del Estado y eje central de la Seguridad de la Nación es la persona humana. El Estado, debe proveer las condiciones para que las personas se desenvuelvan libres de temor, con libertad y confianza de alcanzar sus aspiraciones individuales y colectivas, tal como lo establece la Constitución Política de la República de Guatemala.

### **Respeto al Estado de Derecho**

El Estado de Derecho, es un modelo de orden del país, que se rige por la Constitución Política de la República de Guatemala, como norma suprema que define el sistema de leyes e instituciones que regulan la organización política de la vida social, guiada por el principio de legalidad y el respeto absoluto de los derechos fundamentales.

La organización del sistema de gobierno republicano, democrático y representativo, definen el Estado de Derecho e instruye el funcionamiento responsable y controlado de los órganos de poder público y de la integridad de las personas ante el poder estatal.

Es así, como las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y las demás entidades que conforman al Estado de Guatemala, se rigen dentro del marco constitucional y bajo ninguna circunstancia las instituciones y sus dirigentes, son superiores al marco legal.

### **Observancia de los Derechos Humanos**

Los Derechos Humanos, poseen un valor jurídico superior, fundamental para el desarrollo integral de las personas. La vigencia de los mismos, es un medio para la construcción de una sociedad democrática que debe surgir de un Estado Constitucional de Derecho, con el propósito que la sociedad pueda dinamizar el desarrollo de nuevos contenidos para la democracia y la paz.

El Estado de Guatemala, reconoce y garantiza los derechos, indivisibles e inherentes a la dignidad humana, sin distinción de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición.

Este reconocimiento implica que las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad, en la consecución de sus objetivos y lineamientos, deben respetar los derechos y libertades reconocidas por la Constitución Política de la República de Guatemala y tratados internacionales debidamente ratificados.

## **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

### **Equidad de Género**

La Constitución Política de la República, establece que todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos; el hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil tienen iguales oportunidades y responsabilidades.

El marco normativo referente a la dignificación y promoción de la mujer, dispone que el Estado por medio de sus órganos y entidades competentes, definan políticas que desarrollen contenidos y mecanismos mínimos para promover el desarrollo integral de la mujer y su participación en todos los niveles de la vida económica, política y social de Guatemala.

En el marco de la Seguridad de la Nación, se asume el compromiso de que las mujeres participen plenamente y en igualdad, en la prevención y solución de los conflictos, así como en los esfuerzos para mantener y promover la seguridad y la paz.

### **Respeto a la diversidad cultural**

Guatemala es un país multiétnico, pluricultural y multilingüe. Estas características se manifiestan en la presencia e interacción de los pueblos Maya, Xinca, Garífuna y Ladino, que se distinguen por su forma de vida, tradiciones, costumbres, creencias y expresiones políticas.

La Política Nacional de Seguridad, reconoce y respeta la diversidad del país, de tal forma que se propiciará que los cursos de acción diseñados para prevenir y contrarrestar los riesgos, amenazas y vulnerabilidades al bienestar de las personas, contemplen la construcción de relaciones de convivencia y de organización social que permitan proteger y respetar dicha diversidad.

### **Fortalecimiento de la gobernanza local**

La gobernanza local, implica una nueva forma de gobernar, donde Estado y sociedad desde una relación horizontal toman decisiones respecto a las políticas públicas. En ese sentido, la seguridad en el ámbito de la gobernanza local, es el principio que permite hacer la distribución de los efectos de la seguridad, promueve la participación y compromiso activo de los sectores y actores para la realización de programas, planes y actividades en los diferentes niveles territoriales, permitiendo que las funciones de seguridad aporten al desarrollo del país.

El nivel local, orientado por las políticas territoriales, se entiende como el espacio de coordinación, articulación y formulación de programas y proyectos para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, por ende, de seguridad comunitaria, en el ámbito social o situacional.

Esta Política persigue alcanzar logros en materia de seguridad, mediante la coordinación permanente de los distintos actores, estableciendo prioridades, plazos y metas a nivel local.

### **Ejercicio de los controles democráticos**

El ejercicio de los controles democráticos internos y externos, consiste en la aplicación de los marcos normativos vigentes, sobre la acción pública, por medio de los órganos correspondientes y la auditoría social ejercida por medio de la participación ciudadana.

Los principios de transparencia, rendición de cuentas y la imparcialidad en la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad y las instituciones que lo integran, son garantizados por todos aquellos mecanismos, instrumentos, normativas e instituciones, establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala y su ordenamiento jurídico.

## AVANCES SECTORIALES EN LA SEGURIDAD DE LA NACIÓN

La institucionalización del Sistema Nacional de Seguridad, presenta avances importantes de los componentes responsables de sus ámbitos de funcionamiento: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado y Gestión de Riesgos y Defensa Civil; derivados de la unificación de esfuerzos en función de objetivos compartidos que generan beneficios a la Seguridad de la Nación. El grado de madurez institucional alcanzado por el Sistema, le faculta evaluarse a sí mismo, para destacar los resultados positivos sectoriales; y a su vez, identificar los desafíos a los que se enfrenta con el objeto de construir capacidades para generar mejores resultados.

Constituye de esa manera, el marco de realidad que integra en el presente las múltiples trayectorias referentes de construcción de la Seguridad de la Nación, asegurando que la Política Nacional de Seguridad reconozca y continúe las buenas prácticas y resultados del pasado, mientras ajusta y avanza en la consecución de nuevos y necesarios modelos capaces de enfrentar desafíos más complejos.

La formulación y aprobación de la Política Nacional de Seguridad en el año 2012, constituyó el primer esfuerzo de planificación y articulación del Sistema. El proceso de institucionalización al que dio origen, permitió a las instituciones de seguridad reconocer objetivos comunes y funciones complementarias en cada ámbito de funcionamiento.

También, facultó al Sistema Nacional de Seguridad, para formular los instrumentos que dan viabilidad a la implementación de dicha Política: la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación. Ambos instrumentos fueron actualizados para el período 2016-2020, con una mejor integración del enfoque de planificación de Gestión por Resultados.

El Sistema Nacional de Inteligencia en su ámbito de actuación, desde 2012, ha formulado y actualizado la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas de forma anual, según lo establecido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, manteniendo un proceso organizado y continuo de observación y análisis del ambiente de seguridad.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

En el año 2015, se formuló el Libro Blanco de Seguridad: Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo, como expresión de una mayor identidad e integración del Sistema Nacional de Seguridad, lo cual permitió, la definición de conceptos, por medio de un proceso participativo, para lograr un entendimiento compartido de las características complejas de la seguridad.

El Sistema, ha mantenido un proceso de retroalimentación, a través de las diferentes evaluaciones de avances, realizadas desde el año 2013 a la fecha. En estas evaluaciones se identificaron factores de éxito, la mayor coordinación y un alineamiento progresivo de los resultados reportados por cada institución.

El alineamiento de las políticas sectoriales a la Política Nacional de Seguridad, se ha manifestado principalmente en la Política de Defensa de la Nación, aprobada en el año 2013; la cual fue concebida para complementar las funciones del Sistema Nacional de Seguridad. De igual forma, el Libro de la Defensa Nacional: Evolución, y el Plan de Acción Integral del Ministerio de la Defensa 2016-2020, mantienen coherencia con los instrumentos de Seguridad de la Nación.

Los instrumentos de la Defensa Nacional, integran nuevos procesos de gestión de alto nivel en el marco de un Sistema Integrado de Planificación y Gestión de la Defensa. Este sistema se conforma por cuatro componentes que aportan a la Defensa procedimientos, métodos y productos necesarios para la toma de decisiones: Planeación por Capacidades, Programación por Rendimiento, Presupuestación por Resultado y Evaluación por Métricas.

En el ámbito de Seguridad Interior, el Ministerio de Gobernación por medio de la Dirección General de la Policía Nacional Civil y la Dirección de Planificación de dicho Ministerio, desarrolló los modelos operacionales de actuación para la reducción de homicidios, y para la reducción de hechos delictivos contra el patrimonio, los cuales se evidenciaron en la planificación estratégica institucional.

Desde el año 2014, se ha avanzado en la implementación del Modelo Policial de Seguridad Integral Comunitaria, que constituye la respuesta policial a la creciente necesidad en materia de seguridad y convivencia ciudadana y en consecuencia, coadyuva con la Seguridad de la Nación.

En prevención de la violencia y el delito, hasta el año 2016, se habían conformado 11 Comisiones Departamentales de Prevención de la Violencia, 159 Municipales y 116 Comunitarias, haciendo un total 286 Comisiones a nivel República.

En el contexto regional, se mantiene presencia y actuación permanente en el Sistema de Integración Centroamericana, especialmente en el marco de la Comisión Centroamericana de Seguridad; y por otra parte, en la Conferencia de Fuerzas Armadas Centroamericanas y la Comisión de Jefes y Directores de Policía de Centroamérica, México, El Caribe y Colombia.

En los foros multilaterales, se hace por medio de las representaciones permanentes ante la Organización de las Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos, y sus agencias especializadas. También se mantiene la participación del Estado en Operaciones de Mantenimiento de Paz de Naciones Unidas en diversos países, por medio del Ejército de Guatemala.

En relación a la seguridad fronteriza, se ha priorizado y fortalecido esfuerzos bilaterales dentro de plataformas de intercambio de información e inteligencia como el Grupo de Alto Nivel de Seguridad con México; Grupo de Alto Nivel de Seguridad con El Salvador; Grupo de Alto Nivel de Seguridad y Justicia con Honduras; y otros mecanismos de coordinación para mejorar la seguridad fronteriza, tal es el caso de las Fuerzas de Tarea Tecún Umán-México; Maya Chortí-Honduras; Xinca-El Salvador; y la Fuerza de Tarea Trinacional. El desarrollo de planes conjuntos para consolidar la integración de esfuerzos en función de la seguridad fronteriza, se ha evidenciado con la ejecución del Plan Fortaleza.

Actualmente, se mantienen diálogos políticos de alto nivel, en Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno, en otros Foros y espacios bilaterales, regionales y multilaterales; y se interactúa en reuniones con los países amigos para la adopción de posiciones conjuntas y acciones de beneficio mutuo.

Adicionalmente a estas actuaciones, se continúa trabajando en ampliar el establecimiento de embajadas residentes con el fin de contar con mayor representación en donde existen intereses potenciales para el país; así como la ampliación de servicios consulares y una mayor cobertura de red consular, con el fin de garantizar la protección de las personas migrantes.

En el ámbito de Gestión de Riesgos y Defensa Civil, se han desarrollado esfuerzos por identificar las zonas geográficas de mayor riesgo ante desastres de origen natural, definiendo áreas que demandan de apoyo y recursos para avanzar en la reducción de la vulnerabilidad. Dentro de esos esfuerzos, se encuentran las acciones encaminadas hacia la mitigación y adaptación al cambio climático, a efecto de alcanzar la resiliencia de las comunidades y reducir riesgo ante diferentes amenazas.

En materia de controles internos, la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad ha realizado, a partir del año 2012, coordinaciones con las autoridades de los ministerios e instituciones del Sistema para la creación de las instancias de control e inspectorías, para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, en la Política Nacional de Seguridad e instrumentos de Seguridad de la Nación.

Hasta el año 2016, habían sido implementadas 11 instancias de control o inspectorías en las instituciones y dependencias que integran el Sistema Nacional de Seguridad, quedando únicamente 3 pendientes de implementación. Es preciso destacar que las instituciones que integran el Sistema Nacional de Inteligencia, han implementado sus respectivas instancias de control o inspectorías; lo cual favorece a la transparencia y rendición de cuentas en el marco de un sistema democrático.

Al inicio del año 2017, el promedio de la estimación de eficacia en el cumplimiento de los controles internos registró un 63.7% y en eficiencia un 62.39%. Esta estimación se construye sobre la base de las actividades e instrumentos de inspección desarrollados por la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad, en materia de sistemas de carrera y sistemas disciplinarios, registros y controles de personal, armas, vehículos e información de las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Seguridad.

## **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

Con respecto a la formación, profesionalización, especialización y capacitación del recurso humano del Sistema Nacional de Seguridad, desde el año 2012, el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad ha capacitado a 10,608 servidores públicos por medio de sus diferentes programas académicos.

En aspectos de continuidad, se destaca que, a pesar de los cambios en el liderazgo de las instituciones de seguridad y la transición de gobierno, se ha garantizado el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad e institucionalización del Sistema Nacional de Seguridad, manteniendo los espacios de comunicación interinstitucional.



## CAPÍTULO II

# CARACTERIZACIÓN POLÍTICO-ESTRATÉGICA

---

La caracterización político-estratégica, presenta una visión crítica de la realidad del ambiente de seguridad del país. Identifica los problemas a los que se enfrenta la institucionalidad del Estado, con el propósito de establecer respuestas efectivas para enfrentar los riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación.

El entorno internacional y el contexto interno son comprendidos y a la misma vez evaluados, dentro del conjunto de dimensiones: socio-humana, político-económica, ambiental, energética, tecnológica, alimentaria y nutricional, geoestratégica e inteligencia; cuya interrelación y complementariedad, conforma y propicia el ambiente de seguridad.

En ese contexto, los problemas de seguridad tienen una compleja estructura interna y dinámica, cuyas manifestaciones no son constantes, ni lineales. Esta complejidad demanda que la acción política de la institucionalidad del Estado en materia de seguridad genere respuestas integrales y simultáneas a los Ejes de Transformación que instruyen el análisis en apoyo a la toma de decisiones integrales; también, establecen los lineamientos estratégicos requeridos, y orientan las acciones necesarias sustentadas en los principios de esta Política.

### **La seguridad en el eje socio-humano**

La persona se constituye en el sujeto y objeto de la Seguridad de la Nación, por lo tanto, la institucionalidad del Estado en esta materia, orienta su accionar para garantizar la vida y el ejercicio de los derechos fundamentales, en un ambiente propicio para la convivencia pacífica, que coadyuve a su desarrollo integral en armonía con la diversidad cultural.

En los años 2008 y 2009, la violencia alcanzó sus momentos más altos con una tasa de 46 y 46.36 homicidios por cada 100,000 habitantes, respectivamente. A partir del año 2010 se inició una tendencia continua a la baja, destacando una reducción de 19.05 puntos hasta el año 2016, cuando la tasa se posicionó en 27.31 homicidios por cada 100,000 habitantes. Esta reducción sostenida ha permitido por dos años consecutivos, cerrar con menos de 5,000 muertes violentas, cifra que no se alcanzaba desde el año 2004.

La reducción en la tasa de homicidios, se debe en gran parte a los esfuerzos que realizan las instituciones de seguridad y justicia en el país, quienes han invertido en la prevención e investigación criminal. No obstante, ésta aún cuadruplica la tasa promedio global sobre homicidios intencionales que mide los niveles de violencia establecido por Naciones Unidas (6.2 por cada 100,000), y que posiciona a Centroamérica y África del Sur como las subregiones más violentas del mundo.

Las amenazas relacionadas con extorsiones, hechos ilícitos cometidos por miembros de maras y/o pandillas, contrabando, secuestros, robo y/o hurto de vehículos, entre otros, generan efectos

## **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

que repercuten en otras instancias, como el Sistema Penitenciario Nacional, que cuenta con limitadas capacidades para el cumplimiento de su fin constitucional.

Por otro lado, la susceptibilidad del país a desastres provocados por fenómenos naturales extremos y antropogénicos, evidencia la necesidad de generar capacidades para gestionar de manera integral el riesgo, así como la construcción de resiliencia en la sociedad.

### **La seguridad en el eje político-económico**

La seguridad es fundamental para el desarrollo integral de la Nación, propicia un clima de confianza para las inversiones, competitividad y crecimiento económico, favoreciendo el accionar de las instituciones del Estado en la satisfacción de las necesidades básicas de la población, reduciendo las causas estructurales de desigualdad, exclusión social, pobreza y desempleo; y en consecuencia, la reducción de los índices de violencia y criminalidad.

En el país, persisten causas de orden socioeconómico que inciden en la evolución de la violencia y criminalidad; asimismo, fomentan la migración de guatemaltecos sin documentación hacia Estados Unidos de América. Guatemala se caracteriza por ser un país de origen, tránsito y destino de migrantes, en especial, menores sin acompañamiento que migran por reunificación familiar o en la búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo. Este fenómeno tuvo su máxima expresión en el año 2015, con un número aproximado de 14,498 deportados, cifra que disminuyó en un 14% en el año 2016.

El crecimiento demográfico se sitúa como uno de los más altos de la región, generando un desbalance poblacional que afecta la calidad de vida y demanda mayor cantidad de bienes y servicios para el desarrollo de la Nación. La protección de infraestructuras críticas y líneas vitales genera requerimientos de seguridad para garantizar el acceso a servicios sociales, disponibilidad energética, alimentaria, y servicios de apoyo a la producción.

La limitada capacidad del Estado para la satisfacción de las necesidades básicas de la población, se ha vinculado con el fenómeno de la corrupción. Se constituye como una vulnerabilidad crítica, que debilita el Estado democrático de Derecho, el sistema político y los niveles de gobernabilidad, primordialmente por la fragilidad institucional de los Organismos del Estado y bajos niveles de transparencia en el manejo de los recursos. La crisis política por la que atravesó la administración de gobierno durante el año 2015, posicionó a la transparencia y el combate a la corrupción como demandas ciudadanas de primer orden.

### **La seguridad en el eje ambiental**

La protección y el uso adecuado de los recursos naturales son importantes para la seguridad del ambiente; y para garantizar la existencia de estos a las próximas generaciones. La gestión ambiental del país con enfoque de adaptación al cambio climático, para un manejo que contribuya estratégicamente a la sostenibilidad de los recursos naturales, debe ser considerada con visión estratégica para la Seguridad de la Nación; especialmente aquellas áreas y recursos que gozan de alguna categoría especial para su protección y conservación.

Los focos de conflictividad social de alto impacto a nivel República, están relacionados con el uso de recursos naturales, tal es el caso del suministro de energía (transporte, robo, hurto, servicio irregular), rechazo a la construcción y funcionamiento de hidroeléctricas, explotación minera y la problemática agraria (disputa de derechos, ocupación, límites territoriales, regularización), entre otros.

En la temática de riesgos a desastres, continúa existiendo una profunda preocupación por el incremento de eventos de origen natural y antropogénicos, que se han exacerbado por el fenómeno del cambio climático; generando pérdida de vidas humanas y un fuerte impacto económico, social y ambiental.

Guatemala es propensa a fenómenos de origen hidrometeorológico, como depresiones tropicales y huracanes. Los puntos de riesgo a deslizamientos se ubican principalmente en la región occidental y central del país, mientras que el área de la Costa Sur y áreas aledañas al Mar Caribe poseen mayor vulnerabilidad a inundaciones.

Los incendios forestales también constituyen un riesgo significativo, cuya incidencia y extensión afecta principalmente al departamento del Petén, en donde se concentra la mayor cantidad de incendios en el territorio nacional. De igual forma, los daños ocasionados por la sequía ponen en riesgo la seguridad alimentaria de poblaciones vulnerables con alto grado de pobreza y pobreza extrema.

La ausencia de un ordenamiento territorial urbano y rural, ligado a las amenazas globales como el cambio climático, así como la afectación de enfermedades y plagas emergentes y reemergentes, la contaminación del ambiente de sólidos, líquidos y gaseosos que exceden las capacidades de asimilación de los ecosistemas, agravan la condiciones sanitarias y económicas de la población.

### **La seguridad en el eje energético**

La disponibilidad y seguridad energética en armonía con el ambiente, es de vital importancia para garantizar el funcionamiento de los sistemas sociales, económicos, y tecnológicos, así como para el desarrollo competitivo y sostenido de la producción nacional.

El desarrollo y evolución de la matriz energética, evidencia cambios en el origen y recomposición de la producción, aumentando la provisión de energía limpia, impulsada por la producción fotovoltaica, eólica, hídrica y geotérmica; lo que disminuye la dependencia de combustibles fósiles y en consecuencia, la reducción de la huella de carbono. En la actualidad, esta matriz se conforma por 47.80% de energía renovable y 52.20% de no renovable.

La falta de certeza jurídica, desincentiva la inversión para la generación de energía limpia de bajo costo y en armonía con el ambiente, que permita dar respuesta a las demandas sociales en condiciones de gobernabilidad.

## **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

### **La seguridad en el eje tecnológico**

El uso de la tecnología en el ámbito de seguridad, es fundamental para mejorar las capacidades institucionales de prevención y respuesta. Se constituye en una herramienta que al hacerla interoperable, favorece la coordinación, colaboración y cooperación para la identificación y evaluación de los riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación, facilitando la toma de decisiones en función de la seguridad y el desarrollo.

Los ciberataques se han constituido en una amenaza a la seguridad, comprometen la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, dañan e interfieren parcial o totalmente los sistemas informáticos, telecomunicaciones o infraestructura de carácter público o privado.

La atención a este tema es trascendental para evitar que el ciberespacio se constituya en un escenario de conflictos que desestabilicen la institucionalidad del Estado, afecten o alteren información sustancial de carácter político, económico-financiero o social; y, obstruyan el flujo de los bienes, servicios e información, especialmente a los sectores de seguridad, defensa, comunicaciones e infraestructura, energía, entre otros.

### **La seguridad en el eje alimentario y nutricional**

La seguridad alimentaria garantiza la producción y disponibilidad de alimentos en cantidad y calidad que satisfagan las necesidades de la población, para que pueda alcanzar su máximo potencial, y garantizar un estado de bienestar general. Identifica rutas con visión de futuro en la cual el desarrollo productivo de alimentos sea ambientalmente sostenible, se respeten y preserven los ecosistemas, pertinencia cultural y garantice el desarrollo de la población.

La suficiencia y calidad de los alimentos enfrenta grandes desafíos como la conflictividad, la pérdida de la capacidad productiva de los suelos, la disponibilidad del agua, la desertización y los impactos de la variabilidad y el cambio climático, que demandan acciones para prevenir los riesgos nutricionales y sanitarios que amenazan al desarrollo de las futuras generaciones.

La inseguridad alimentaria y nutricional está vinculada estrechamente a la falta de infraestructura productiva, vial y de servicios básicos, que obstaculiza la disponibilidad y el acceso a los alimentos, el desarrollo de procesos productivos adecuados; especialmente en el área rural pobre, que es la más vulnerable ante los riesgos y conflictos.

La desnutrición crónica que actualmente afecta al 46.5% de los niños menores de 5 años del país, tiene efectos negativos en distintas dimensiones; entre las que destacan los impactos en la salud, la educación y la economía (costos y gastos públicos y privados, y menor productividad). A su vez, estos agudizan los problemas de inserción social e incrementan o profundizan el flagelo de la pobreza e indigencia en la población, reproduciendo el círculo vicioso al aumentar con ello la vulnerabilidad a la desnutrición.

### **La seguridad en el eje geoestratégico**

La posición estratégica de Guatemala privilegia el acceso a los dos océanos, lo que brinda condiciones para el desarrollo de infraestructura logística, energética y turística para favorecer el comercio internacional, y en consecuencia, el desarrollo económico. No obstante, ésta genera condiciones e impactos simultáneamente, a la seguridad interior y exterior.

La vulnerabilidad que genera esta misma posición, implica la construcción de capacidades adecuadas para enfrentar los riesgos y amenazas provenientes de las condiciones climáticas, así como de la Delincuencia Organizada Transnacional, como narcoactividad, lavado de dinero y otros activos, tráfico y trata de personas, tráfico ilícito de armas, entre otros.

La narcoactividad representa una de las manifestaciones más significativas de la Delincuencia Organizada en el país, y por tanto, fenómeno de atención prioritaria para Guatemala, como país de tránsito de la droga producida en América del Sur con destino a América del Norte. El tráfico ilícito de estupefacientes se asocia a las transformaciones del mercado internacional de la droga, los cambios en los patrones de consumo nacional y extranjero, las dinámicas en torno al cultivo de amapola en la región noroccidental del país, con un mayor protagonismo y sofisticación de las organizaciones delictivas que utilizan tecnologías de comunicación y armamento moderno.

Guatemala también se caracteriza por ser un país de origen, tránsito y destino de migrantes, ya que se ubica en uno de los corredores migratorios del mundo, siendo una de las áreas más vulnerables por la que transitan flujos migratorios irregulares. En este sentido, el tráfico ilícito de migrantes ha cobrado mayor relevancia debido a que se trata de un delito con una lógica de mercado sumamente competitivo, así como por su relación con la trata de personas y otras actividades conexas, que ponen en peligro la vida y la integridad de los migrantes involucrados.

El escenario internacional está caracterizado por la redefinición de las amenazas, que a partir de los atentados terroristas de septiembre de 2001, reconfiguraron la política de relaciones internacionales y las agendas de seguridad basadas ahora en el terrorismo, el desarme y la Delincuencia Organizada Transnacional.

El impulso de las nuevas amenazas transnacionales trasciende a la dimensión de la seguridad interior. Los temas de seguridad fronteriza, intercambio de información, cooperación judicial, policial, militar, aduanera, entre otros, atraviesan constantemente la frontera entre seguridad interior y exterior. Esta dinámica evidencia la necesidad de integrar y potenciar los componentes de seguridad, a fin de que no crezcan de forma desequilibrada con las demandas de capacidad provenientes del exterior.

La delimitación del territorio nacional es una tarea fundamental para el ejercicio de la soberanía e integridad territorial, por lo que permanentemente se ejecutan acciones de demarcación terrestre, lacustre y fluvial con México, El Salvador y Honduras, con el fin de mantener la circunscripción geográfica del país, en el marco constitucional, así como, los instrumentos jurídicos internacionales relacionados a la temática y el Derecho Internacional.

## **POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD**

En lo que respecta al diferendo territorial, marítimo e insular con Belice, se canaliza por la vía diplomática; promoviendo una relación bilateral en el marco de las medidas del fomento de la confianza y de la implementación de la Declaración de Placencia, suscrita en el año 2014, que permita a las autoridades de ambos países ejercer control sobre la Zona de Adyacencia.

### **La seguridad en el eje de inteligencia**

La gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias humanas, profesionales y organizacionales que aseguren la generación de conocimiento autónomo y sostenido, sobre la dinámica compleja de los problemas de seguridad; coadyuva con el desarrollo de capacidades de la institucionalidad del Estado, permitiendo la generación de alternativas innovadoras para alcanzar los resultados esperados.

El avance en el conocimiento coadyuva a que el ámbito la inteligencia identifique y analice de forma más efectiva los riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación. Su carácter transversal, favorece la disponibilidad de información veraz y oportuna para los tomadores de decisión, así como para anticipar y enfrentar de manera efectiva los desafíos y coadyuvar a la consecución de los objetivos nacionales.

El Sistema Nacional de Inteligencia, requiere de protocolos y plataformas tecnológicas interoperables para el manejo e intercambio oportuno de información e inteligencia, en tiempo real que facilite la toma de decisiones.

## **DESAFÍOS SISTÉMICOS A LA SEGURIDAD DE LA NACIÓN**

La realidad de la Seguridad de la Nación, en sus diferentes dimensiones, establecidas en los Ejes de Transformación, permiten identificar por medio de análisis crítico, brechas, presiones y limitaciones que mantiene a los componentes del Sistema Nacional de Seguridad a permanecer dentro de sus propias prioridades y mandatos; sin considerar, que solamente soluciones integrales sean acordes para generar condiciones superiores de eficiencia y eficacia, para enfrentar una realidad más compleja, multidimensional y basada en una interrelación de problemas de seguridad y desarrollo.

Uno de los grandes obstáculos para la consolidación de un modelo de seguridad integrado y comprensivo son las estructuras de políticas no alineadas y espacios que inhiben la construcción de mecanismos e interfaces de colaboración. De igual forma, se evidencia una debilidad crítica en cuanto a la capacidad de medición de impactos de política pública, en virtud que lo que no es posible gestionar, no se puede medir.

Esta brecha, reafirma la necesidad de una política de seguridad interior consistente e integrada con la Política Nacional de Seguridad y otras políticas funcionales de la seguridad, para cubrir los vacíos de definición, organización e integración de aspectos operativos, tácticos y tecnológicos,

en el empleo de recursos de las fuerzas de seguridad; y atender de manera preventiva y enfrentar el conjunto de riesgos y amenazas provenientes de la delincuencia común y organizada. Adicionalmente, se evidencia la necesidad de una integración efectiva del sistema de seguridad y justicia, cuyos efectos críticos se manifiestan en la crisis del Sistema Penitenciario Nacional.

Aún se encuentra en proceso, la consolidación de un modelo policial efectivo que de respuesta integral a la criminalidad y niveles de violencia a nivel de prevención, reacción, investigación, análisis y disuasión. En este sentido, es necesario continuar con políticas de reducción de la criminalidad, a la vez que se hace indispensable la definición de los espacios y alcances del enfoque de prevención como vínculo entre seguridad y desarrollo.

Una de las limitaciones en la coordinación entre el Ministerio de Gobernación y el Ministerio de la Defensa Nacional, es la ausencia de protocolos y mecanismos de interacción que regulen el empleo del Ejército en la de seguridad interior, de acuerdo a su misión constitucional y el marco normativo vigente.

En el ámbito de Seguridad Exterior, persiste la necesidad que el Ministerio de la Defensa Nacional y el Ministerio de Relaciones Exteriores, fortalezcan los mecanismos de alineamiento entre las funciones de Defensa y diplomacia, en el marco de los objetivos de Seguridad de la Nación.

En el ámbito de Inteligencia de Estado, aún es necesario alcanzar la cohesión entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Inteligencia y los componentes del Sistema Nacional de Seguridad, para mejorar el intercambio de información y la producción de inteligencia oportuna para enfrentar de manera efectiva los riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación.

En cuanto a la estructuración, convocatoria y movilización de la Defensa Civil, persisten vacíos en la definición de los modelos de actuación interinstitucional en tiempo de paz o de conflicto y del empleo de las Reservas Militares, en todo o cualquier parte del territorio, en coherencia con los niveles de alerta del Sistema de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres.

Prevalece la ausencia de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad, que integre aspectos de formación, capacitación y especialización para la promoción del recurso humano idóneo en materia de Seguridad de la Nación.

La ciberseguridad se torna en una necesidad imperante por sus características transversales en todos los ámbitos de seguridad. Este es un plano complejo en donde existen importantes limitaciones en aspectos de legislación, política, coordinación y capacidad para combatir actividades ilícitas en el ciberespacio.

La falta de integración de las instituciones de seguridad y desarrollo del país, se constituye en una de las brechas más significativas, en virtud que el Estado de Guatemala dispone del Sistema Nacional de Seguridad y el Sistema Nacional de Inteligencia, para anticipar y dar respuesta efectiva a riesgos, amenazas y vulnerabilidades, que le impidan cumplir con sus fines, en un marco de prioridades nacionales.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

Asimismo, es fundamental el rol de otros actores clave de la sociedad, sector empresarial, universidades, centros de investigación y otros, para gestionar integralmente la Seguridad de la Nación.

Finalmente, existe una relación débil entre niveles de gobierno, específicamente en la función de las gobernaciones en la planificación departamental y en la coordinación regional. En lo que respecta al ámbito de la gobernanza local, las exigencias para las municipalidades son varias y se enmarcan en diferentes áreas de integración cultural y gobernabilidad, que representan retos importantes en un contexto caracterizado por la ausencia de políticas municipales, que sirvan de apoyo para la ejecución de las políticas nacionales en los diversos ámbitos del desarrollo, como en los de la seguridad.

## ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS

La evolución dinámica de los problemas a la Seguridad de la Nación, demanda mayores esfuerzos que deben enfocarse en la integración institucional para enfrentar de manera efectiva los riesgos, amenazas y vulnerabilidades.

El análisis de consecuencias identifica los efectos y resultados de la inactividad de la institucionalidad del Estado frente a los problemas y desafíos; asimismo, el impacto negativo que esto implicaría a la seguridad y el desarrollo integral de la Nación.

La débil integración estatal, desfavorece la generación de capacidades adecuadas para garantizar y dar respuesta a las necesidades de seguridad y desarrollo integral de la Nación, en detrimento de la consecución de los objetivos nacionales.

La vulnerabilidad institucional y esfuerzos aislados en materia de seguridad y desarrollo en los niveles territoriales, impiden generar resultados de impacto que incidan significativamente en la modificación de la percepción de la sociedad, respecto a la satisfacción de sus necesidades y el ejercicio de sus derechos fundamentales.

Excluir de la gestión de la seguridad a otros actores clave de la sociedad, sector empresarial, universidades, centros de investigación; entre otros, afectará en la identificación de necesidades, problemas y construcción de soluciones integrales.

La desatención de las causas estructurales socioeconómicas impedirá mejorar los niveles de prevención de la violencia y criminalidad; potenciando el riesgo del involucramiento de grupos vulnerables a las actividades delincuenciales común y organizada como un mecanismo de subsistencia, lo que incidirá en la migración continua por la búsqueda de oportunidades de desarrollo.

Los bajos niveles de transparencia en el manejo del gasto público, afectan la confianza en las instituciones, limitan los espacios de diálogo y participación ciudadana en detrimento de la buena gobernanza; afectando el clima de confianza para las inversiones, competitividad y desarrollo económico de Guatemala.



La protección, gestión adecuada y disponibilidad de recursos naturales estratégicos para las próximas generaciones, está condicionada por las capacidades limitadas del Estado, lo que comprometerá la seguridad alimentaria y nutricional.

La resiliencia de las comunidades, el aseguramiento de la infraestructura crítica y líneas vitales, y la continuidad del régimen administrativo, estarán en riesgo, al no desarrollar las capacidades de prevención, preparación, mitigación, respuesta y recuperación ante eventos naturales extremos y otros desastres.

La débil integración de los Sistemas Nacionales de Inteligencia y Seguridad imposibilita la coordinación efectiva y oportuna desfavoreciendo el desarrollo de capacidades adecuadas para la toma de decisiones en la atención integral de los problemas de seguridad.

El desarrollo de capacidades humanas adecuadas en los componentes del Sistema Nacional de Seguridad, estará limitado por la ausencia de los sistemas de carrera en las especialidades correspondientes de acuerdo a los ámbitos de funcionamiento.

La ausencia de un marco jurídico limita el accionar en contra de la delincuencia cibernética; asimismo, la falta de una cultura de ciberseguridad, dificulta la asimilación de la sociedad para mejorar las prácticas sobre protección de los datos.

En el ámbito regional, la consecución de los objetivos nacionales depende del fortalecimiento de la política exterior y de las relaciones diplomáticas, así como de la consolidación de alianzas estratégicas con los otros países. No fortalecer estos componentes tiene impactos en la seguridad y las posibilidades de desarrollo del país, a la vez que afecta la estabilidad del entorno estratégico de Guatemala.

## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos definen los criterios que orientan la toma de decisiones respecto de las directrices y cursos de acción prioritarios para enfrentar de forma conjunta los riesgos, amenazas y vulnerabilidades a la Seguridad de la Nación. Los lineamientos estratégicos se traducen en acciones dirigidas a:

- a. Alinear las políticas institucionales a las prioridades y objetivos de la Política Nacional de Seguridad y al presupuesto, para potenciar el funcionamiento complementario, interdependiente, sistematizado, eficiente y eficaz de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad en el marco de la gobernanza institucional.
- b. Promover el desarrollo e implementación de mecanismos de coordinación, colaboración y cooperación que articulen aspectos políticos, estratégicos, operativos, tácticos y tecnológicos para la gestión integral de la Seguridad de la Nación.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

- c. Integrar a los mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación, a otras instituciones y Organismos del Estado que, de acuerdo a sus competencias, realizan actividades complementarias a la seguridad, justicia y desarrollo integral de la Nación.
- d. Consolidar un modelo policial efectivo para el cumplimiento de las funciones institucionales, en especial, en el ámbito de la prevención como vínculo entre la seguridad y desarrollo.
- e. Promover espacios para la interacción y desarrollo de mecanismos de coordinación y alineamiento entre las funciones de la Policía Nacional Civil y el Ejército de Guatemala, en el ámbito de seguridad interior.
- f. Fortalecer los espacios de diálogo para establecer los mecanismos de alineamiento entre las funciones diplomáticas y de Defensa, en el marco de la seguridad exterior, en función de los objetivos nacionales y la estabilidad del entorno estratégico.
- g. Desarrollar e implementar un Centro Nacional de Inteligencia para ejercer el Comando, Control, Computación, Comunicaciones e Inteligencia como mecanismo de coordinación del Sistema Nacional de Inteligencia que facilite la elaboración de productos estratégicos y coadyuve a la toma de decisiones para la consecución de los objetivos nacionales.
- h. Fortalecer las capacidades institucionales del Sistema Nacional de Seguridad, por medio de la consolidación del Sistema de Carrera Profesional para garantizar la promoción de los servidores públicos.
- i. Propiciar el desarrollo de mecanismos efectivos de actuación interinstitucional para la estructuración, convocatoria y movilización de la Defensa Civil, en tiempo de paz o de conflicto y del empleo de las Reservas Militares, Servicio Cívico, entre otros, en el marco de la gestión de riesgos.
- j. Desarrollar los mecanismos interinstitucionales de formulación de necesidades de seguridad en el ámbito de la gobernanza local, con un enfoque de territorialidad, en el marco de la Política Nacional de Seguridad, que garanticen su desarrollo e implementación.
- k. Fortalecer el marco de coordinación interinstitucional entre las instancias relacionadas con la seguridad y el desarrollo en el ámbito de la gobernanza local, en los Ejes de Transformación: Socio-humano, político-económico, ambiental, energético, tecnológico, alimentario y nutricional, geoestratégico y de inteligencia.
- l. Afianzar las alianzas estratégicas con otros actores clave de la sociedad, universidades, centros de investigación, sector empresarial, entre otros, para la gestión integral de la Seguridad de la Nación.
- m. Desarrollar mecanismos efectivos encaminados a la protección del ciberespacio y la construcción de cultura de ciberseguridad en la sociedad.

## CAPÍTULO III

# MODELO DE SEGURIDAD DE LA NACIÓN: GOBERNANZA INTEGRAL

---

La gobernanza integral es el conjunto de principios, normas, mecanismos y procesos de decisión interrelacionados, que responden simultáneamente a una visión amplia y compartida de responsabilidades institucionales para la seguridad de la persona, sus bienes e instituciones, vinculada a la agenda de desarrollo, así como a la integración de todos los sectores sociales, para lograr resultados efectivos y sostenibles para la Seguridad de la Nación.

Este modelo cuenta con bases democráticas que propician los espacios para la interacción y participación de la diversidad de actores, para formular, promover y alcanzar objetivos comunes, por medio de esfuerzos combinados y coherentes que generen resultados efectivos de seguridad en beneficio de la población y sus instituciones.

La gobernanza integral, representa la consolidación del Sistema Nacional de Seguridad como marco institucional, instrumental y funcional del que dispone el Estado para hacer frente a los desafíos en seguridad, mediante acciones de coordinación interinstitucional al más alto nivel y sujeto a controles democráticos.

La coordinación interinstitucional al más alto nivel, es realizada en el Consejo Nacional de Seguridad y su interrelación con otras entidades del Estado, para la formulación y ejecución de las políticas públicas, que son implementadas por las instituciones correspondientes en cada ámbito de competencia.

En ese sentido, el actuar coordinado del Sistema Nacional de Seguridad con otros actores del Estado y con el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en sus diferentes expresiones territoriales, promueve y facilita la implementación de la Política Nacional de Seguridad y su contribución al desarrollo integral del país, a través de las comisiones de trabajo en sus diferentes niveles.

Estas comisiones deberán ser creadas por los propios Consejos de Desarrollo en sus respectivos niveles y cumplirán la función de toma de decisiones a nivel local, en la cual participarán representantes del gobierno central, gobierno municipal y sociedad civil; quienes presentarán las necesidades específicas, orientadas por el alcance y propósito de la Política Nacional de Seguridad, para que los resultados de seguridad sean positivos en todos los niveles territoriales. Las Comisiones de Trabajo, constituidas en el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, permitirán la captación necesaria de las necesidades en los diferentes niveles: nacional, regional, departamental, municipal y comunitario.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

La gobernanza institucional requiere de la interacción interinstitucional con otros Organismos del Estado, específicamente con el Organismo Legislativo en las Comisiones de Trabajo del Congreso de la República, las cuales coadyuvan al fortalecimiento de transparencia y los controles democráticos del Sistema Nacional de Seguridad. Asimismo, requiere la integración de esfuerzos con otras instituciones, que comparten visiones y responsabilidades en seguridad y justicia; así como otros órganos específicos que sean creados para estos fines en los organismos del Estado.

La gobernanza en la institucionalidad, propiciará los mecanismos para la acción combinada y simultánea de todos los actores de seguridad, respetando sus autoridades y responsabilidades funcionales para realizar esfuerzos conjuntos y coherentes, complementarios con la colaboración, cooperación y coordinación.

La *colaboración*, es la visión compartida por parte de los diferentes sectores de la sociedad para accionar de forma conjunta, responsable, consistente y comprometida, para que los beneficios de la seguridad sean percibidos y de largo alcance en la población guatemalteca, lo cual involucra tener un conocimiento convergente del ambiente de la seguridad. Por lo tanto, la colaboración conlleva alinear las políticas de Estado, con los principios y valores nacionales para el bien común.

Los esfuerzos de *cooperación*, se desarrollan al vincular las estrategias sectoriales de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, con los mismos objetivos y resultados de la Política Nacional de Seguridad. Esto implica que los programas desarrollados por los componentes de seguridad, deben ser coherentes con los programas establecidos en la misma.

En los espacios de *coordinación*, los componentes del Sistema Nacional de Seguridad, acuerdan y comparten políticas interinstitucionales e intersectoriales; lo cual implica esfuerzos en conjunto entre ellas mismas y con otros organismos, en temas generales o específicos en materia de Seguridad de la Nación, respetando las características funcionales de las instancias. El desarrollo de la coordinación establece identificar mesas y/o grupos interinstitucionales e intersectoriales, instancias de decisión técnica y niveles medios, integración de proyectos sectoriales, sistemas de información y enlaces institucionales.

Estos mecanismos de coordinación se caracterizan por ser activos, dinámicos y recíprocos. Activos, ya que son elementos constantes que se mantienen en el tiempo. Dinámicos, porque representan la capacidad de generar cambios para alcanzar un objetivo. Recíprocos, para garantizar el compromiso de correspondencia y complementariedad entre las partes que tienen responsabilidades y beneficios; estos mecanismos deben desarrollarse de forma coherente, permitiendo estandarizar los procesos y la información.

El actuar coherente y responsable de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, en un conjunto de procesos compartidos con las dependencias del Consejo Nacional de Seguridad, así como otros organismos, alinean distintos esfuerzos a propósitos comunes, para generar resultados efectivos. Estos mecanismos permiten la comunicación y congruencia entre los niveles político, estratégico, técnico, operativo y tecnológico, generando nuevas condiciones de respuesta que permitan soluciones para un contexto y entorno de la seguridad más complejo y dinámico, que no se pueden enfrentar de forma aislada.

La gestión integral permite superar las limitaciones institucionales existentes, garantizando respuestas efectivas, atendidas por los diferentes ámbitos de funcionamiento del Sistema: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado y Gestión de Riesgos y Defensa Civil. Permite dar coherencia, a las diferentes políticas y estrategias de seguridad, sin duplicidad de esfuerzos o recursos y coadyuva a la transparencia de la gestión de la Seguridad.

Asimismo, fortalece la participación ciudadana individual o colectiva, en los asuntos públicos de la seguridad, y en consecuencia la rendición de cuentas, por medio de espacios públicos más flexibles creados por el Estado, a fin de supervisar sus propias limitaciones mediante los controles democráticos.

La gobernanza en el ámbito institucional y la gestión integral, alineado a otras prioridades sectoriales, permiten que las intervenciones de las instituciones de seguridad sean efectivas a nivel nacional. En consecuencia, el Sistema Nacional de Seguridad contribuye a la gobernanza local, al atender y retroalimentar las demandas específicas ante el gobierno central.

La gobernanza local para el Sistema Nacional de Seguridad, implica la mejora de las intervenciones del Estado para la atención a las problemáticas locales en materia de seguridad, acrecentando la confianza de la población hacia las instituciones del Estado.

Las Comisiones de Trabajo vinculadas a la seguridad, en el marco del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, se constituyen en un mecanismo adecuado para garantizar la formulación de las necesidades de seguridad. Estas Comisiones se integrarán en el seno del foro político de cada Consejo, integrado por representantes de gobierno central, gobierno municipal y sociedad civil organizada, quienes previo conocimiento y apropiación de la Política Nacional de Seguridad, determinarán la necesidad de la conformación de las mismas.

El rol de las Gobernaciones Departamentales, será fundamental para garantizar la colaboración entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y las organizaciones locales, al impulsar el cumplimiento eficaz de las políticas en materia de seguridad en el nivel departamental y la coordinación regional. Asimismo, el nivel departamental tiene un rol catalizador para recibir la información desde el nivel nacional y regional, y canalizarla hacia el nivel municipal y comunitario.

El fortalecimiento de los mecanismos locales con los mecanismos de gestión integral del Sistema Nacional de Seguridad, hace que la población implicada en las necesidades de seguridad, sean parte de las soluciones; impulsando la participación, canalizando la información y garantizando el cumplimiento de los programas y proyectos específicos de seguridad a nivel local.

La gobernanza integral coadyuva a la transformación del Sistema Nacional de Seguridad, así como a la implementación efectiva de los programas de la Política Nacional de Seguridad, para que los beneficios de la seguridad, repercutan en el desarrollo y la paz del país.

Modelo de Seguridad de la Nación

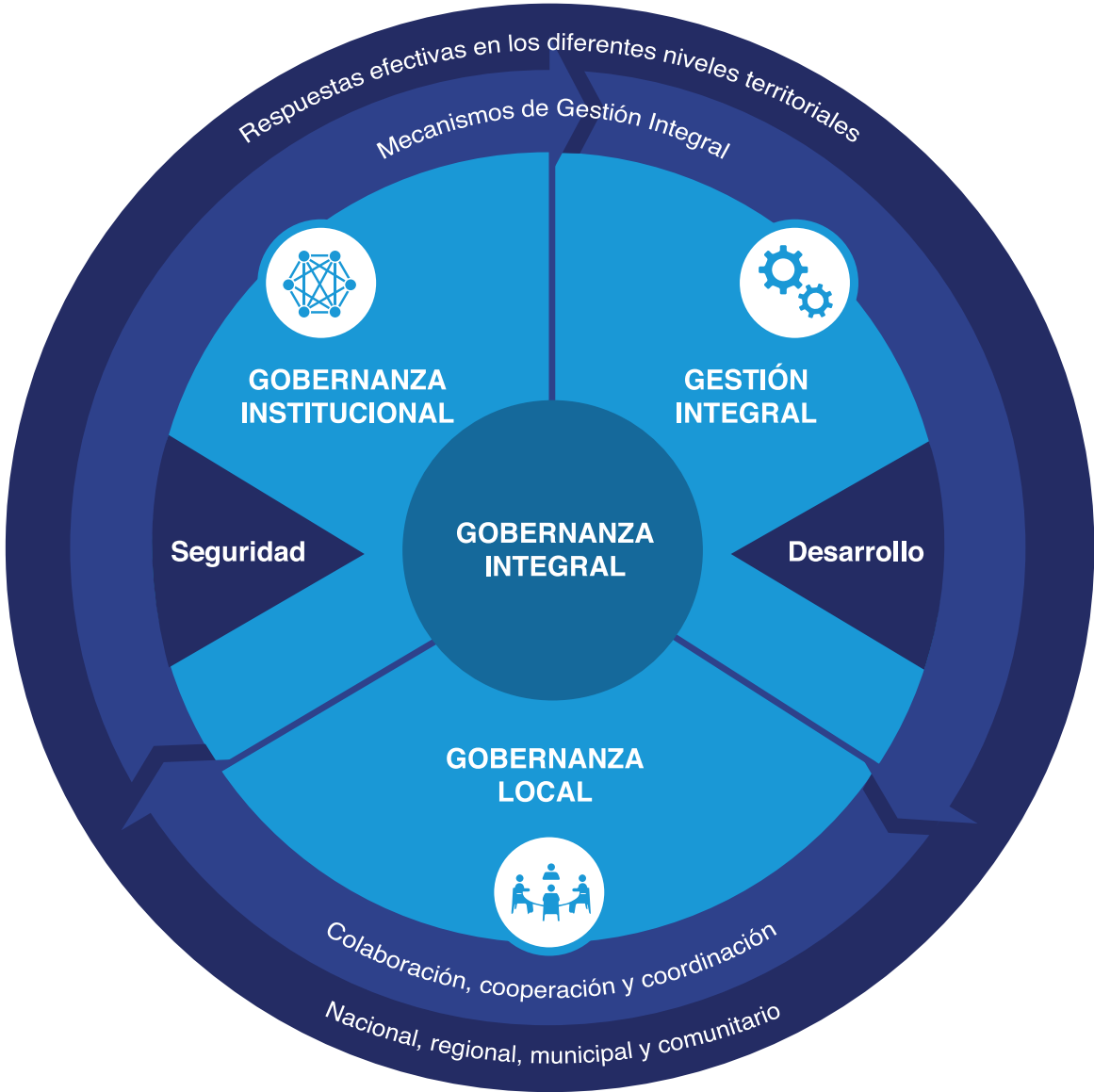


Figura 1. Elaboración STCNS

## CAPÍTULO IV

# PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE GOBERNANZA INTEGRAL

Los Programas Estratégicos de Gobernanza Integral para la Seguridad de la Nación, conforman un conjunto sistémico de decisiones estratégicas que organizan y orientan el actuar coherente de las intervenciones de la administración pública, en materia de seguridad, con el propósito de generar resultados en beneficio a la población, consistentes e integradas en múltiples Ejes de Transformación.

La implementación de estos Programas, en coherencia con los programas orientados a la Gestión por Resultado, establecidos por el Gobierno, genera impactos complementarios para las metas de país, expuestas en la Política General de Gobierno (Ver Figura No. 2). Esta vinculación establece complementariedad y funcionalidad de las acciones efectivas, que al mismo tiempo, impide la duplicidad de esfuerzos. Además, identifica las áreas en común con optimización del presupuesto para el actuar de las instituciones del Estado.

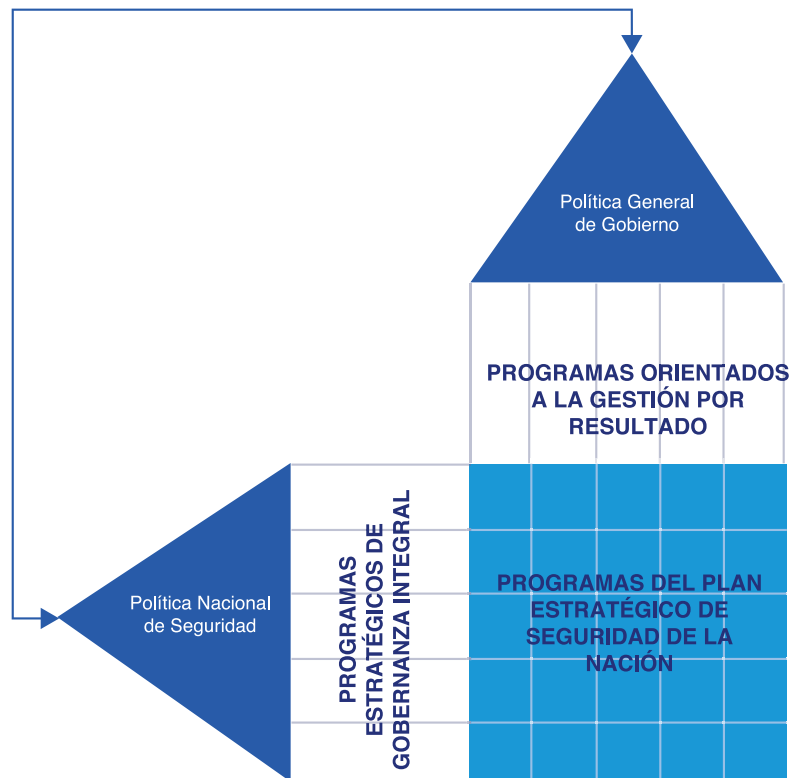


Figura 2. Elaboración STCNS

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

Los Programas Estratégicos de Gobernanza Integral, materializan la acción práctica de la Política Nacional de Seguridad en la construcción de la institucionalidad, contribuyendo de forma pragmática en la implementación de la Gestión por Resultados, creando un impacto en la programación presupuestaria del Estado, para un empleo efectivo de los recursos que al mismo tiempo, complementan los esfuerzos en las prioridades de gobierno.

Derivado de lo anterior, la Política Nacional de Seguridad establece tres Programas Estratégicos de Gobernanza Integral, bajo una configuración de visiones, prioridades, proyectos y acciones, que posibilita la Seguridad de la Nación: Programa Estratégico para la implementación de la Gestión Integral de la Seguridad de la Nación (GISEG); Programa Estratégico para la efectividad de la Gobernanza Local (GOBLOC); y el Programa Estratégico orientado a la promoción de la Seguridad para el Desarrollo (SEGDE).

Estos tres programas son complementarios entre sí, articulados con los programas de resultado de Gobierno, por medio de los cuales da cumplimiento a la Política Nacional de Seguridad. De la misma forma, se establece y busca que el Sistema Nacional de Seguridad y demás instituciones que aporten a la seguridad, generen cambios positivos y sostenibles para el beneficio de la población, sus bienes e instituciones.

### PROGRAMA ESTRATÉGICO 1: GESTIÓN INTEGRAL DE LA SEGURIDAD DE LA NACIÓN (GISEG)

La Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, abarca a todos los ámbitos y actores que son afectados, tienen intereses o puede ser influenciados por las acciones de gobernanza institucional, emprendidas en los Ejes de Transformación de la seguridad: socio-humano, político-económico, ambiente, energía, geoestratégico, tecnología, alimentario y nutricional, e inteligencia. Los cuales son atendidos por los diferentes ámbitos de funcionamiento del Sistema: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado y Gestión de Riesgos y Defensa Civil, con el propósito de hacer emerger nuevas formas de gestión y coordinación interna y externa.

Bajo estos alcances, este Programa pretende contribuir al fortalecimiento de las capacidades y actuaciones de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para generar una adecuada actuación interinstitucional, y efectividad de sus aportes y responsabilidades con respecto a las actuaciones internas y externas del Sistema.

En cuanto a las actuaciones internas del Sistema Nacional de Seguridad, el programa busca integrar los aspectos relativos a la identificación de necesidades y de gestión presupuestaria, basándose en la transparencia del manejo de los recursos del Sistema Nacional de Seguridad y en la Gestión por Resultados.



La efectiva actuación interna del Programa Estratégico de Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, permite que todos los recursos y esfuerzos del Estado en seguridad, estén dirigidos al logro de resultados de la Política Nacional de Seguridad, así como al cumplimiento de la Política General de Gobierno y la visión de desarrollo.

En cuanto a las actuaciones externas del Sistema, el Programa hace énfasis en implementación de procedimientos que le permitan al Estado desarrollar políticas funcionales para preservar los intereses nacionales, contribuyendo al desarrollo económico y social de los guatemaltecos.

La efectividad de la actuación externa del Programa de Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, promueve el desarrollo de la diplomacia, por conducto de las relaciones bilaterales, multilaterales y regionales, en el actuar conjunto para la Defensa Nacional. En este sentido, prioriza las directrices gubernamentales para la coordinación regional, interinstitucional e intercambio de información en los marcos de seguridad del Sistema de Integración Centroamericana; para el combate a la Delincuencia Organizada Transnacional en sus diversas manifestaciones, atiende a la migración irregular, protección en el uso y explotación de los recursos estratégicos y otros desafíos del entorno internacional que pueden incidir sobre la estabilidad del entorno estratégico de la Nación.

En conjunto, la actuación interna y externa del Programa, potencializa las capacidades y actuaciones de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, y pretende por medio de los elementos de colaboración, cooperación y coordinación, desarrollar mecanismos institucionales de intercambio de información para mejorar los procesos de decisión y la calidad de respuesta a la formación dinámica de necesidades de seguridad. Los cuales incluyen el establecimiento de capacidades y competencias sistémicas para el monitoreo y evaluación periódica de la gestión de los recursos de los distintos componentes del Sistema Nacional de Seguridad y la efectividad de los resultados estratégicos alcanzados.

La Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, asume así una función indispensable para superar los desafíos sistémicos de la institucionalidad de la seguridad, los cuales limitan la atención de las prioridades establecida en la Agenda Estratégica de la Seguridad de la Nación, así como la promoción del desarrollo de las capacidades institucionales que dan consecución a los objetivos nacionales por medio múltiples y simultaneas acciones efectivas de la gestión pública.

### PROGRAMA ESTRATÉGICO 2: GOBERNANZA LOCAL (GOBLOC)

La Gobernanza Local, establece un marco de coordinación para la formulación y ejecución de políticas públicas instrumentales a la consecución de resultados acumulativos y complementarios a los intereses y necesidades de las instancias de decisiones municipales, departamentales, regionales y nacionales, manifiestas en los Ejes socio-humano, político-económico, ambiental, energético, tecnológico, alimentario y nutricional, geoestratégico e inteligencia.

En ese sentido, este Programa Estratégico fomenta un enfoque multisectorial y multinivel para la gobernanza, poniendo especial énfasis en el desarrollo de las capacidades de los actores a nivel local, por medio de la implementación de mecanismos de captación de necesidades ciudadanas en el ámbito de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, para garantizar que las respuestas institucionales y que los beneficios de la seguridad puedan ser perceptibles en todos los ámbitos, áreas y niveles del territorio nacional.

El Programa Estratégico de Gobernanza Local, asume prioridad en la formulación de planes de acción sustentados en las dinámicas territoriales, problemáticas propias de seguridad y las especificidades para el abordaje del área metropolitana, áreas fronterizas, ciudades (intermedias, mayores y menores), así como de centros poblados urbanos y rurales, posibilitando que esas necesidades sean efectivamente incorporadas a la Gestión Integral de la Seguridad de la Nación; en el marco de un modelo de regionalización que apoya la gestión departamental y municipal para llegar a núcleos poblacionales que han quedado aislados de los beneficios de la seguridad.

Lo anterior, con el propósito de fortalecer a las Gobernaciones Departamentales y municipalidades para mejorar la calidad del gasto público y la inversión, focalizar las intervenciones dentro de un marco de gestión local orientada a resultados. Por lo tanto, el Programa Estratégico de Gobernanza Local, promueve procesos de formulación y ejecución de políticas que atiendan a necesidades tangibles de la población, actuando de forma complementaria al Programa Estratégico de Gestión Integral para asegurar la asignación y empleo eficiente de recursos presupuestarios de múltiples sectores del gobierno para la satisfacción de esas necesidades de forma efectiva.

Este Programa Estratégico, asume una función fundamental para el fortalecimiento de la relación Estado-ciudadanía, para generar y gestionar políticas públicas instrumentales a las necesidades reales de la Nación, de forma participativa; estimulando la corresponsabilidad de la ciudadanía en los asuntos públicos de la seguridad, así como al ejercicio y reconocimiento de los derechos ciudadanos.

Por último, la naturaleza integradora de la gobernanza local, produce valor en la consolidación del tejido social acorde al ejercicio de la seguridad en un sistema democrático y el rol de la sociedad en la vida política del país.

## PROGRAMA ESTRATÉGICO 3: SEGURIDAD PARA EL DESARROLLO (SEGDE)

El Programa Estratégico orientado a la promoción de la Seguridad para el Desarrollo, fomenta la integración en las cadenas productivas nacionales de proyectos específicos de infraestructura, de promoción cultural y acción social, y de sostenimiento de las fuerzas nacionales de seguridad y defensa, bajo los principios orientadores de la Política Nacional de Seguridad, que aseguran el respeto, y la observancia de los Derechos Humanos, complementándose con una mayor inclusión productiva de la población.

Este Programa permite dar sinergia al actuar del Estado, hacia una nueva dinámica de responsabilidades compartidas, donde convergen diferentes sectores para alcanzar esa integralidad en el abordaje de la seguridad.

Este Programa Estratégico, pretende desarrollar mecanismos efectivos para que la seguridad sea complementaria a los esfuerzos efectivos del gobierno para disminuir la pobreza, mejorar la calidad de vida y disminuir las desigualdades, sustentada en una mayor interacción entre las actividades productivas y la seguridad; para contribuir al desarrollo económico, ofreciendo incentivos para reducir la violencia, pobreza y migración, en función de la inversión en otras áreas importantes para el desarrollo, como educación y salud.

Mediante un enfoque multisectorial, el Programa Estratégico promueve el desarrollo por medio del fortalecimiento de los mecanismos que construyen las capacidades y competencias del Sistema Nacional de Seguridad, actuando en los elementos que mejoran los retornos sociales de las inversiones económicas en áreas de intersección de la seguridad y el desarrollo.

Estos Programas Estratégicos de la Gobernanza Integral para la Seguridad de la Nación, responden a las demandas presentadas en el proceso de revisión de la Política Nacional de Seguridad por los representantes de la ciudadanía, gobierno, formadores de opinión, legisladores e iniciativa privada. Conforman el conjunto de acciones que permitirán abordar la seguridad de Guatemala, asegurando la gestión integral de los recursos necesarios para responder a las demandas de la ciudadanía y del desarrollo.

De esa manera, las iniciativas transversales contenidas en la interconexión de este conjunto de Programas Estratégicos, permitirán mejorar la funcionalidad de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad. Esto mediante el cambio del abordaje de la seguridad, para generar una correcta integralidad de actores y sectores, así como a consolidar el correcto funcionamiento del Modelo de Seguridad de la Nación, utilizando los mismos recursos y normas.

## **CAPÍTULO V**

# **GESTIÓN Y EVALUACIÓN**

---

La integración de los instrumentos y mecanismos de decisión política y de gestión, son necesarios para responder de forma efectiva e integral a los retos complejos que exige el modelo de Seguridad de la Nación, lo cual demanda el funcionamiento estructurado y coordinado de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad en un marco de efectiva gobernanza institucional.

Es por ello, que la Política Nacional de Seguridad ejerce un rol normativo para la integración de esos instrumentos y mecanismos que orientan el alineamiento dinámico de prioridades en el ordenamiento del flujo de ejecución de los Programas Estratégicos de Gobernanza Integral, en conjunto con los componentes técnicos y organizativos que intervienen en la implementación eficiente y eficaz de esta Política.

### **ALINEAMIENTO DINÁMICO**

Las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, formularán sus políticas funcionales en coherencia de los Principios Orientadores, Lineamientos Estratégicos y Programas Estratégicos de Gobernanza Integral, establecidos en la Política Nacional de Seguridad. Estas deberán ser sometidas a la aprobación del Consejo Nacional de Seguridad, en su calidad de autoridad máxima del Sistema y en su función de integrar y dirigir las políticas públicas en esta materia.

La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, establecerá mecanismos de colaboración, cooperación y coordinación interinstitucionales, requeridos para asegurar la plena integración y sinergia de las políticas funcionales para el desarrollo de las atribuciones complementarias en los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.

Las instituciones del Sistema Nacional de Inteligencia, proporcionarán a través de la Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, la información estratégica requerida para el desarrollo de la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, en conjunto con otras fuentes de análisis y gestión de conocimiento, para asegurar un proceso continuo y dinámico de identificación, validación y gestión de prioridades de los grandes temas del proceso de gobernanza institucional, para traducirlos en directrices y prioridades de acción del Sistema Nacional de Seguridad.

La Comisión de Asesoramiento y Planificación, dará el seguimiento correspondiente a la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, para su actualización dinámica en función de las prioridades emergentes en seguridad; informando oportunamente al Consejo Nacional de Seguridad, para determinar la preferencia en la ejecución de los Programas Estratégicos de Gobernanza Integral de la Política Nacional de Seguridad, que deben tomar preferencia en la ejecución.

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, se caracteriza por ser el enlace político-estratégico a la planificación institucional del Sistema Nacional de Seguridad. Cumple la función primordial de desarrollar los Programas Estratégicos de Gobernanza Integral en una arquitectura programática y presupuestaria que da cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad.

El Plan Estratégico, constituye un elemento instrumental dinámico mediante el cual el Estado transmite la intención de resultados necesarios a alcanzar; identifica los recursos y define los elementos de control que permite evaluar y verificar el alcance de los resultados estratégicos e institucionales, así como su efectividad e impacto en el cumplimiento de los objetivos de Seguridad de la Nación.

La Comisión de Asesoramiento y Planificación, propondrá al Consejo Nacional de Seguridad, la Directiva de Planificación Estratégica y Operativa Institucional, con el propósito de regular el desarrollo de la planificación institucional, la gestión y supervisión del desarrollo de las acciones establecidas en el Plan Estratégico, asegurará la coherencia de las acciones político, estratégico y operativo de las instituciones de seguridad, de una forma descentralizada, vinculadas a los Ejes de Transformación, para la implementación simultánea en los múltiples niveles de acción estatal.

En ese sentido, la Directiva permite al Consejo apoyar y dar seguimiento al avance y cumplimiento de lo establecido en la Política Nacional de Seguridad, por medio del Plan Estratégico, bajo las prioridades dinámicamente establecidas en la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación.

En cumplimiento de sus funciones, la Comisión de Asesoramiento y Planificación, colaborará en el planeamiento de la seguridad con las unidades de planificación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, en concordancia a lo establecido en la Política Nacional de Seguridad y en coordinación con la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, para asegurar la consistencia de las diferentes políticas, planes y presupuestos en las actuaciones internas y externas de la Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, plenamente alienadas con las directrices de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas.

Ese procedimiento normativo se rige en los Referentes Institucionales de la Política Nacional de Seguridad, instruyendo a que las instituciones del Sistema, presentarán al Consejo Nacional de Seguridad, por conducto de la Secretaría Técnica, la oferta programática vinculada a la Política Nacional de Seguridad y sus instrumentos; para lograr la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos, el que hacer de cada una de las instituciones y los resultados de país.

Derivado de lo anterior, los anteproyectos presupuestarios de cada institución, en coherencia con los establecidos en la Directiva de Planificación Estratégico y Operativa Institucional, serán presentados en reunión ordinaria del Consejo Nacional de Seguridad, para conocimiento del Presidente de la República; quien tiene la facultad de trasladarlos a las instancias correspondientes, a efecto de que las necesidades programáticas de seguridad sean reflejadas en el anteproyecto del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado, que es presentado ante el Congreso de la República.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

La Secretaría Técnica, en cumplimiento a sus funciones de seguimiento a las políticas, planes y directivas determinadas por el Consejo Nacional de Seguridad, así como de mantener activos los mecanismos de comunicación entre los integrantes del Sistema Nacional de Seguridad, utilizará los mecanismos y procedimientos legalmente establecidos para el alineamiento dinámico de prioridades y recursos para la generación de resultados efectivos y distribución de los beneficios de la Seguridad de la Nación.

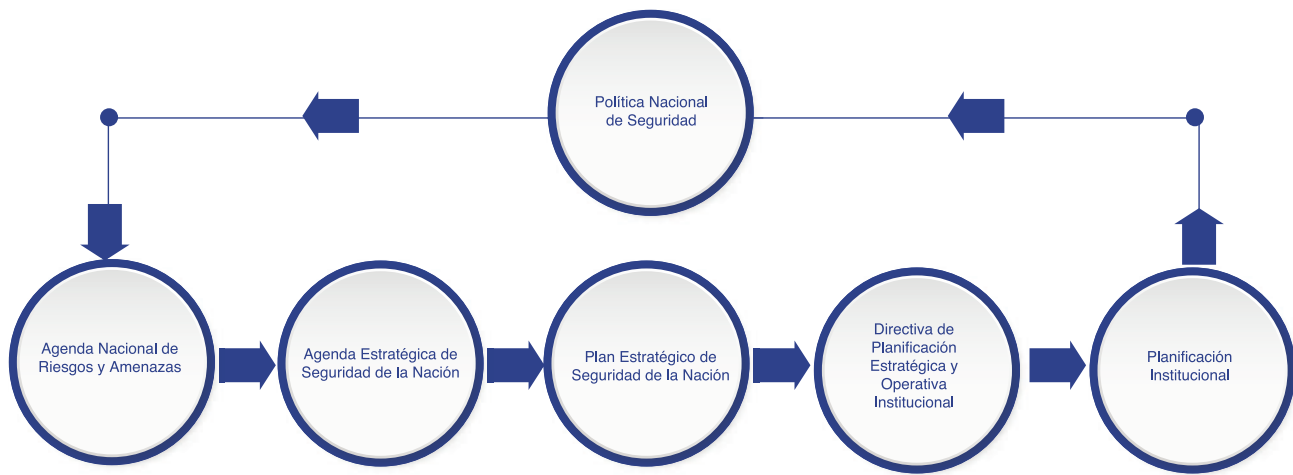


Figura 3. Elaboración STCNS

## EVALUACIÓN DE AVANCES

Las evaluaciones de avances del Sistema Nacional de Seguridad, serán desarrolladas por la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, en coordinación con la Comisión de Asesoramiento y Planificación, sobre la base de los lineamientos y Programas Estratégicos, así como de lo establecido en el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, como expresión e identificación programática y presupuestaria de esta Política.

Por medio de la evaluación, se identificarán los ajustes necesarios y procesos de mejora en la gestión del Sistema Nacional de Seguridad en la dimensión estratégica, operacional y presupuestaria. Dichos ajustes serán incluidos en el informe de avances a presentar semestralmente al Consejo Nacional de Seguridad, de acuerdo a los ciclos de planificación y programación presupuestaria, para retroalimentar oportunamente el planeamiento estratégico de la seguridad y elevar los niveles de cumplimiento, coordinación y optimización de capacidades.

La evaluación de avances incluirá las recomendaciones de carácter estratégico, emitidas por la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad; en su función de velar por el cumplimiento de los controles internos, para garantizar la eficiencia y eficacia, el respeto a la legalidad y la transparencia en el empleo de los recursos asignados en función de la gestión integral de la Seguridad de la Nación.

Para efectos de seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Seguridad, la Secretaría Técnica en coordinación con las instancias correspondientes, desarrollará los indicadores cuantitativos y cualitativos a nivel de Sistema Nacional de Seguridad, en los módulos de: Gestión por Resultados, flujo de cambios, madurez institucional, ciclos sistémicos, y capacidad de resiliencia.

El seguimiento también involucra la sistematización y monitoreo de los indicadores de seguridad, que proporcionen una visión integrada de los resultados derivados de las decisiones político-estratégicas y presupuestales, respecto de la Seguridad de la Nación.

## FACULTAD INSTITUCIONAL

El Consejo Nacional de Seguridad es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Seguridad, del cual emanan las atribuciones ejecutivas de la Política Nacional de Seguridad, asimismo establece el ordenamiento, la normativa de los procesos e instrucción del funcionamiento del Sistema.

Los componentes del Sistema Nacional de Seguridad, actúan con autoridad delegada desde sus competencias funcionales, para que se garantice en todo momento la eficiencia y eficacia, así como la continuidad a largo plazo de los Programas Estratégicos establecidos en la Política Nacional de Seguridad, para la consecución de los intereses nacionales.

La Gestión Integral de la Seguridad de la Nación, será desarrollada sobre la base de la acción afirmativa de la institucionalidad del Estado y el valor que cada institución responsable agrega al proceso de construcción de la seguridad, bajo las condiciones de colaboración, cooperación y coordinación.

En ese actuar armónico de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad, para la institucionalidad del Estado, el Gobierno comparte el compromiso de alcanzar la efectividad de los procesos de construcción de la institucionalidad de la seguridad para generar condiciones que contribuyan a propiciar un clima de confianza y la estabilidad para el desarrollo, frente a los retos de un ambiente de amenazas adaptativas y complejas.

## **CAPÍTULO VI**

# **COMUNICACIÓN SOCIAL Y CULTURA DE SEGURIDAD**

---

La comunicación social es un proceso consciente, proactivo y planificado de intercambio entre las instituciones y la población; coadyuvando a la participación ciudadana por medio de diferentes métodos, técnicas y herramientas, con el fin de dar a conocer los esfuerzos y resultados en seguridad, y al mismo tiempo fortalecer la cultura de seguridad.

En este espacio, la Política Nacional de Seguridad, genera una dinámica de comunicación y relacionamiento, entre las instituciones de seguridad y la población; así como, transmitir a los otros Organismos del Estado, los cambios propuestos por la Política, los avances en su implementación y los efectos logrados.

Esto se desarrollará por medio de una estrategia de comunicación, diseñada para promover el ejercicio de los controles democráticos sobre el Sistema Nacional de Seguridad y complementar los esfuerzos en la construcción de cultura de seguridad, que impacte en mejores resultados y mayor confianza en las instituciones. Por lo tanto, representará el compromiso de la institucionalidad del Estado por medio del Sistema Nacional de Seguridad, de garantizar la rendición de cuentas y la transparencia de la administración pública de la seguridad.

En el ejercicio de los controles democráticos, especialmente el control por el Organismo Legislativo y el control ciudadano, las evaluaciones de avances del Sistema Nacional de Seguridad, constituyen un instrumento de rendición de cuentas que permite comunicar sobre los resultados derivados de las inversiones en seguridad y los beneficios a la población.

Se promoverá la participación que garantice el control ciudadano sobre la acción pública, favoreciendo el acceso a la información y la discusión sobre los temas de seguridad como asuntos de interés público.

En ese sentido, la sociedad contará con los espacios políticos de convergencia de intereses en seguridad, para que se materialicen en acciones conjuntas que reflejen sus expectativas, aportando al sistema democrático. De igual forma, se promoverá la incidencia de los diversos sectores en el proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en el ámbito de la Seguridad de la Nación.



## AGRADECIMIENTO

---

La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad agradece la participación de:

Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad

Comisión de Asesoramiento y Planificación

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

Instituciones Académicas Nacionales e Internacionales

Instituciones Políticas

Centros de Investigación

Especialistas en Seguridad

## FUENTES DE CONSULTA

---

- B. Santos, M., Ibarra, C., & Canto, J. (2013). *Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa*. Santiago, Chile.
- Briones, A. (2013). Economía de la Seguridad y la Defensa. Transferencia de conocimiento e innovación asociada a la Industria de Defensa. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1-22.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Guía Metodológica Fase institucional del Proceso de Planeamiento Estratégico*. Perú.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). *El costo del hambre: impacto social y económico de la desnutrición infantil en Centroamérica y República Dominicana*, pág. 29.
- 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. (2012). *Política Nacional de Seguridad*. Guatemala: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad.
- Consejo Nacional de Seguridad. (2016a). *Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación*. Guatemala: Comisión de Asesoramiento y Planificación.
- Consejo Nacional de Seguridad. (2016b). *Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2016-2020*. Guatemala: Comisión de Asesoramiento y Planificación.
- Consejo Nacional de Seguridad. (2012c). *Plan Estratégico de Seguridad de la Nación*. Guatemala: Comisión de Asesoramiento y Planificación.
- 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). Guatemala: Asamblea Nacional Constituyente.

- Dente, B., & Subirats, J. (2013). *Decisiones públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en Políticas Públicas*. Barcelona.
- Esteban, A. (2009). *Integrated Governance, Risk and Compliance. Enabling Transparency, Accountability and Integrity*. Sai Global.
- Franko, P. (2000). La Economía de Defensa: Introducción. *Colby College*, 12-38.
- Global Justice Information Sharing Initiative (2006). *Fusion Center Guidelines Developing and Sharing Information and Intelligence in a New Era*. U.S. Department of Homeland Security.
- Hernandez, I. (2013). *Análisis de la seguridad interna y externa en Guatemala*. Guatemala: FES América Central.
- Huerta, A. (2012). Los problemas económicos y su impacto en la Seguridad Nacional. *Economía Informa*, 3-15.
- Humphreys, E. (2008). *Information security management standards: Compliance, governance and risk management*. En Information Security Technical Report, pp. 247-255. Oxford: Elsevier Advanced Technology Publications
- 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.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Decreto Número 11-2002 del Congreso de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 15 de abril de 2002.
- Ley del Organismo Ejecutivo*, Decreto Número 114-97 del Congreso de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 12 de diciembre de 1997.
- Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*, Decreto Número 32-2005 del Congreso de la República: Diario de Centroamérica, 25 de abril de 2005, artículo 1.
- Ley General de Descentralización*, Decreto Número 14-2002 del Congreso de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 13 de mayo de 2002.
- Ministerio de Economía (2016). *Guatemala: Política Económica 2016-2021*. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2015). *Normas para la Formulación Presupuestaria, ejercicio fiscal 2016 y multianual 2016-2018*. Guatemala: Dirección Técnica del Presupuesto.
- 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.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

- Ministerio de Relaciones Exteriores (2012). *Marco General de la Política Exterior de Guatemala 2012-2016*. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Instituto Nacional de Estadística, ICF International (2017). *Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015. Informe Final Guatemala*, pág. 300.
- Naciones Unidas. (2004) *Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos*. Nueva York: Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito.
- O'Flynn, J, Blackman D. & Halligan, J. (2014). *Crossing Boundaries in Public Management and Policy. The international experience*. New York: Routledge.
- Organización de Estados Americanos. (28 de octubre de 2003). *Declaración sobre Seguridad en las Américas*, suscrita en la Conferencia Especial sobre Seguridad. México D.F.: Comisión de Seguridad Hemisférica.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE-. (2016). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe*. París: Éditions OCDE.
- Oriol, J. (2003). El concepto y el Análisis de la Gobernabilidad. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 239-269.
- OXFAM/Fondo de Tierras. (2014). *Evaluación del Impacto de la sequía y pérdida de cultivos de maíz y frijol en los medios de vida de productoras y productores de subsistencia en Guatemala*. Guatemala.
- Peter Van der Knaap. (2000). Performance Management and Policy Evaluation in the Netherlands. *SAGE Publications*, Vol 6, pp 335-350.
- Peters, G. (1998). *Managing Horizontal Government, the politics of coordination*. Canada: Canadian Centre for Management Development.
- Prats, J. (2005). *De la Burocracia al management, del management a la gobernanza: Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Más allá del conflicto, luchas por el bienestar. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015-2016*. Guatemala.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1994). *Nuevas Dimensiones de la Seguridad Humana*. En Informe de Desarrollo Humano 1994. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Raza, S. (s.f.). Brazil's Defense Industry: The Emerging Transformational Role of C5I in Defense Industry's Cluster Formation. *Centro Argentino de Estudios Internacionales*, pp. 2-24.

Raza, S. (2010). *A Conflict analysis methodology for formulating security policy and strategy*. Argentina: Centro Argentino de Estudios Internacionales.

*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.

*Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, Acuerdo Gubernativo Número 461-2002 de la Presidencia de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 03 de diciembre de 2002.

*Reglamento de la Ley General de Descentralización*, Acuerdo Gubernativo Número 312-2002 de la Presidencia de la República. Guatemala: Diario de Centroamérica, 10 de noviembre de 2012.

Renn, O. (2015). Stakeholder and Public Involvement in Risk Governance. *Int J Disaster Risk Sci*, 8-20.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1993). *Dilemas de una teoría general de la planeación*. México: Miguel Ángel Porrúa, Antología 3.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2015a). *Guía para la Formulación de Políticas Públicas*. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2015b). *Directrices Generales para la gestión de la Política Nacional de Desarrollo*. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2014). *Lineamientos Generales de Política 2015-2017*. Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia & Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. (2015). *Política General de Gobierno 2016-2020*. Guatemala: Gobierno de la República de Guatemala.

Sistema de Integración Centroamericana. (15 de diciembre de 1995). *Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica*. San Pedro Sula: Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana.

Sistema Nacional de Inteligencia. (2017). *Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas*. Guatemala: Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado.

## POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, pp. 17-28.

Tadewald, J. (2014). GRC Integration: A Conceptual Foundation Model for Success. *Management Accounting Quarterly*, vol. 15, No.3.

Toro, H. (1997). El Sistema Internacional: En búsqueda de la Estabilidad. *Revista Marina*, pp. 1-19.

Vargas, W. (s.f.). Vulnerabilidad de los sistemas vitales de Costa Rica: Infraestructura vial, energía eléctrica y telecomunicaciones. *Costa Rica: Tercer Milenio*, pp. 76-126.

Vicente, P., Racz, N., & Da Silva, M. (s.f.). Towards a Reference Model for Integrated Governance, Risk and Compliance.

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, pp. 38-63.

# POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD

## Una producción de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad

La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad es un órgano de apoyo técnico y administrativo, el cual es permanente, profesional y especializado, para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad. Son funciones de la Secretaría Técnica: a) Desarrollar las labores técnicas y administrativas necesarias para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad; b) Formular el proyecto de Política Nacional de Seguridad; c) Dar seguimiento a aquellas políticas, planes y directiva que se determinen por el Consejo Nacional de Seguridad; d) Mantener activos los mecanismos de comunicación entre los miembros del Sistema Nacional de Seguridad; y, e) Apoyar logística y administrativamente a la Comisión de Asesoramiento y Planificación.

Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto número 18-2008 del Congreso de la República, artículos 11 y 12.

ISBN: 978-9929-52-006-6

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad  
3era calle 4-08, Zona 1, Ciudad de Guatemala.  
Teléfono: (502) 2504-4800  
[www.stcns.gob.gt](http://www.stcns.gob.gt)

Guatemala, Junio 2017.

Se permite la reproducción parcial o total de este documento, siempre y cuando no se afecten los derechos de autor y de edición. Se estimula el uso de todo o parte de este documento con fines de estudio, investigación o diseño de políticas públicas, con la correspondiente mención de fuente bibliográfica.

Primera Edición: 5,000 ejemplares  
Segunda Edición: 200 ejemplares  
Tercera Edición: 2,000 ejemplares  
Impresión: Dirección General del Diario de Centro América y Tipografía Nacional

Diseño gráfico: Andrea Maritza Murga Ruíz  
Fotografía: Byron Mármol



SECRETARÍA TÉCNICA DEL  
CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD  
REPÚBLICA DE GUATEMALA







ISBN: 978-9929-52-006-6



SECRETARÍA TÉCNICA DEL  
CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD  
REPÚBLICA DE GUATEMALA