

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI-

2025 - 2034



Secretaría
**Técnica del
Consejo Nacional
de Seguridad**



Índice

Presentación.....	4
1. Análisis de Mandatos y Políticas.....	6
1.1. Análisis de Mandatos	8
1.2. Análisis de Políticas	10
2. Análisis de Situación.....	12
2.2 Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática.....	13
2.2.1 Definición de la Producción de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y las Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad	14
2.2.2 Población Objetivo de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y las Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad	14
2.2 Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática.....	17
2.3 Modelo Conceptual / Árbol de Problemas.....	18
Figura 2. Análisis de Evidencias	21
2.4 Análisis de Evidencias.....	23
2.5 Modelo Explicativo	24
Figura 3. Modelo Explicativo.....	26
2.7 Modelo Prescriptivo.....	28
Figura 4. Modelo Prescriptivo	31
3. Marco Estratégico Institucional	32
3.1 Misión, Visión y Valores Institucionales	32
3.2 Lineamientos Estratégicos	34
3.3 Diseño de la Estrategia	37
3.4 Análisis de Capacidades	37
3.5 Análisis de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas -FODA-.....	38
Cuadro 1: Análisis FODA con Estrategias.....	39
3.6 Análisis de Actores.....	42
Cuadro 2: Análisis de Actores.....	44
4. Formulación de Resultados, Indicadores y Metas.....	46
4.1 Objetivos Estratégicos de los Programas	46
4.2 Resultados	46
Figura 5: Cadena de Resultados.....	47
4.3 Productos Estratégicos e Intervenciones.....	48
4.4 Modelo Lógico: Relación Productos / Intervenciones y Resultados	50
Figura 6. Modelo Lógico STCNS	51

Figura 7. Modelo Lógico INEES.....	52
Figura 8. Modelo Lógico IGSNS	53
4.5 Seguimiento y Evaluación	54
4.5.1 Matriz de Planificación Estratégica Institucional	55
Cuadro 3: Matriz de Planificación Estratégica Institucional	56
Acrónimos.....	58
Bibliografía.....	59
Glosario	61
Anexos	66
1. Análisis de Políticas	67
2. Fichas de Indicadores Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad	70

Presentación

El Plan Estratégico Institucional -PEI- 2025-2034 presenta la Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos de la Planificación Institucional de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y de las dependencias de apoyo: la Comisión de Asesoramientos y Planificación –CAP-, el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad –INEES- y la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad –IGSNS-, para la gestión del período 2025-2034, en el marco de la metodología de *Gestión Orientada a Resultados -GpR-*.

El PEI 2025-2034 direcciona las intervenciones institucionales hacia el cumplimiento de las metas, los objetivos y las prioridades estratégicas para contribuir al fortalecimiento de la coordinación y capacidades del Consejo Nacional de Seguridad –CNS-, con fundamento en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y su Reglamento. De esta manera, la propuesta técnica, administrativa y presupuestaria de la Coordinación de la STCNS y dependencias de apoyo, coadyuva en el Fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad.

De igual manera, articula lineamientos estratégicos específicos para el desarrollo efectivo de las competencias institucionales en el mediano y largo plazo, sustentando el qué hacer institucional en vinculación con la *Agenda de Riesgos y Amenazas -ANRA-*, la *Política Nacional de Seguridad -PNS-*, la *Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación -AESN-* y el *Plan Estratégico de Seguridad de la Nación -PESN-*.

La actualización que se presenta a continuación alinea las acciones de la Coordinación de la STCNS y dependencias de apoyo al proceso de planificación de la CAP, los *Lineamientos Generales de Política y Planificación 2025-2029*, la *Política y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032*, la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, las *Prioridades Nacionales de Desarrollo*, la *Política General de Gobierno 2024-2028* y las políticas públicas vigentes.

Asimismo, incluye un análisis de políticas públicas para el cumplimiento del marco legal y normativo, un análisis de situación que permite la identificación, análisis y priorización de la problemática y un modelo prescriptivo que vincula la programación a los instrumentos estratégicos, definiendo las mejores intervenciones costo-efectivas para la consecución de los resultados previstos.

De conformidad con los *Lineamientos Generales de Política y Planificación 2025-2029*, el proceso de elaboración de este instrumento fue realizado en dos etapas:

- a. La primera fase implicó el desarrollo de reuniones para la revisión del PEI 2024-2028, alineado al Plan de Trabajo 2024-2028 de la STCNS, por la Máxima Autoridad, los equipos técnicos de la STCNS, la CAP y las dependencias de apoyo, bajo la coordinación de la Dirección de Planificación -DIPLAN-.

- b. En la segunda fase se articularon mesas técnicas de trabajo interinstitucional con los planificadores, directores y representantes de las dependencias de apoyo para desarrollar la actualización del instrumento desde el enfoque de GpR, con la asesoría y el acompañamiento de la Secretaría Técnica de Planificación y Coordinación de la Presidencia –SEGEPLAN- y el Ministerio de Finanzas –MINFIN-.

Este proceso de actualización se desarrolló según las *Observaciones de la Ficha de Opinión Técnica sobre los Instrumentos de Planificación y Programación Institucional: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Multianual 2024-2028 y Plan Operativo Anual 2024.*

Incluye la definición del marco estratégico institucional, principios y valores de la STCNS y dependencias de apoyo al CNS, con el propósito de establecer las directrices estratégicas para contribuir al fortalecimiento de la coordinación del CNS, a través de la optimización de los resultados de las intervenciones de la STCNS y dependencias de apoyo, desde una propuesta integral.

Asimismo, define acciones de seguimiento y evaluación en los niveles estratégicos y operativos, mediante indicadores que permiten establecer los avances en el cumplimiento de las funciones de apoyo técnico y administrativo para el funcionamiento del CNS, acompañamiento para el desarrollo de asesoría y planificación del más alto nivel, fortalecimiento del recurso humano de las instituciones que integran el sistema nacional de seguridad, actualización y seguimiento a la carrera del servidor público y velar por fortalecimiento de los controles internos.

De igual manera, es un referente obligado de control interno y articulación de normas, técnicas y procedimientos de la STCNS y dependencias de apoyo para orientar el qué hacer de la institución hacia el logro del siguiente resultado:

Para el año 2034 se mantiene en un 100% la efectividad de la coordinación del Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.

1. Análisis de Mandatos y Políticas

La gestión de la Seguridad implica la toma de decisiones del más alto nivel, coordinación y desarrollo de las capacidades institucionales necesarias para enfrentar problemas complejos, prevenir riesgos, controlar las amenazas y reducir las vulnerabilidades que impiden al Estado cumplir con sus fines.

En este sentido, corresponde al Estado de Guatemala funcionar como una organización que responde de manera efectiva a las necesidades de seguridad en los distintos ámbitos: seguridad interior, seguridad exterior, inteligencia de estado, gestión de riesgos y defensa civil.

Por tanto, se hace necesario generar procesos transformadores que aseguren y consoliden el papel de las instituciones, plenamente alineadas al conjunto de objetivos y metas nacionales, donde el ejercicio de los roles institucionales se vincule a las demandas ciudadanas, las exigencias del crecimiento económico y desarrollo sostenible.

Asimismo, la atribución estatal de la seguridad requiere del cumplimiento de funciones fundamentales de priorización, regulación, organización y estabilidad para la efectiva coordinación, cooperación y colaboración de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad en la implementación de acciones estratégicas de prevención, disuasión y reacción que generen condiciones de gobernabilidad democrática y coadyuven de manera efectiva en la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de vulnerabilidades de Seguridad Democrática.

Para ello, se establece el Consejo Nacional de Seguridad presidido por el Presidente de la República e integrado por el Vicepresidente de la República, el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Gobernación, el Ministro de la Defensa Nacional, el Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado y el Procurador General de la Nación, en coordinación con otros actores fundamentales del Sistema Nacional de Seguridad como la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres y la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República.

De igual manera, la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad instituye a la STCNS para facilitar el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, coadyuvando en la estabilidad del Sistema Nacional de Seguridad. Al respecto, cabe mencionar que la estabilidad es una función que depende en gran medida de la calidad de la planificación y consiste en la capacidad de integrar estrategias y actores para la institucionalización de procesos, aunado al fortalecimiento de las instituciones, garantizando la dirección política, la transparencia y la participación en la generación de resultados de desarrollo.

Por ello, corresponde a la STCNS y dependencias de apoyo dar seguimiento a aquellas políticas, planes y directivas que se determinen por el CNS, manteniendo

activos los mecanismos de comunicación, coordinación, cooperación y colaboración entre todos los miembros del Sistema. En correspondencia, esta primera parte del análisis de la Planificación Estratégica Institucional define la base legal que sustenta el accionar estratégico de la STCNS y dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, en su vinculación al análisis de las políticas que orientan las intervenciones de las instituciones en el marco del Sistema Nacional de Seguridad.

1.1. Análisis de Mandatos

ANÁLISIS DE MANDATOS		SPPD-01
Referencia normativa	Atribuciones de la Norma	Población objetivo
Constitución Política de la República de Guatemala (1985)	El Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común y sus deberes garantizar a los habitantes la vida, la libertad, la justicia, la paz, la seguridad, y el desarrollo integral de la persona.	La población guatemalteca
	La CPRG define el carácter antropocéntrico de la Seguridad, haciendo de la persona el sujeto y objeto de esta. De igual manera, establece una visión amplia de la Seguridad, vinculada a la agenda de desarrollo y a la satisfacción de las necesidades de sus habitantes. Sobre esta base, se consideran, analizan, aplican y cumplen los demás mandatos.	
Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica (1995)	También establece una definición de carácter antropocéntrico de la seguridad, haciendo de las personas el sujeto y objeto de esta; a la vez que establece una visión de largo alcance, vinculada a la agenda de desarrollo, la satisfacción de las necesidades de seguridad integral de los habitantes de la región, los principios democráticos y la cooperación centroamericana.	Las poblaciones de los países centroamericanos
	Establece un Modelo de Seguridad Regional único, integral e indivisible que propicia la realización de la integración de Centroamérica y su consolidación como Región de Paz, Libertad, Democracia y Desarrollo.	
Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto número 18-2008 del	Consiste en el marco institucional, instrumental y funcional del que dispone el Estado para hacer frente a los desafíos que se presenten en materia de seguridad, mediante acciones de coordinación interinstitucional al más alto nivel y sujeta a controles democráticos. Esta ley establece las normas jurídicas de carácter orgánico y funcional para asegurar la realización coordinada, integrada, sistemática, eficaz y eficiente de las acciones de seguridad por parte del Estado.	La población guatemalteca

<p>Congreso de la República, y su Reglamento</p>	<p>Instituye la STCNS para el funcionamiento, apoyo técnico y administrativo del Consejo Nacional de Seguridad, formulación del proyecto de la Política Nacional de Seguridad, seguimiento a aquellas políticas, planes y directiva que se determinen por el Consejo Nacional de Seguridad, mantenimiento de la comunicación entre los miembros del Sistema Nacional de Seguridad y apoyar administrativa y logísticamente a la CAP</p>	
	<p>Establece la Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP- para apoyar al Consejo Nacional de Seguridad, el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos de Seguridad – INEES- como marco institucional, instrumental y funcional para formar, profesionalizar y especializar el recurso humano idóneo en el ámbito de Seguridad de la Nación y la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad –IGSNS, responsable de velar por el cumplimiento de los controles internos del sistema.</p>	
<p>Acuerdo Interno Número 001-2017 Reglamento Académico</p>	<p>Establece lineamientos generales dentro del Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad que orienten las actividades académicas que se desarrollen para el fiel cumplimiento de su mandato legal, normar la participación, evaluación y promoción del estudiante; así como también el proceso de enseñanza aprendizaje con la finalidad de lograr un alto nivel de calidad, eficiencia y eficacia de los programas de formación, profesionalización y especialización que se desarrollen en el Instituto.</p>	<p>Instituto Nacional de Estudios Estratégicos</p>
<p>El Reglamento de la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad</p>	<p>Establece las disposiciones necesarias para velar por el cumplimiento de los controles internos del Sistema Nacional de Seguridad, debiendo rendir informes permanentes al Consejo Nacional de Seguridad.</p>	<p>Instituciones que integran el sistema nacional de seguridad.</p>

1.2. Análisis de Políticas

La Agenda de Riesgos y Amenazas -ANRA- 2024 identifica las amenazas, vulnerabilidades y riesgos a la seguridad del Estado, al bienestar de las personas, al desarrollo de la sociedad y a la estabilidad de sus instituciones, cuyos efectos es necesario evitar y controlar por las instituciones correspondientes y que no estuvieran previstas en la agenda de desarrollo. Esta agenda es el fundamento de los instrumentos de políticas públicas que orientan las intervenciones de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, coadyuvando en la prevención de los riesgos, la mitigación de las amenazas y reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.

La preparación y formulación de la ANRA es responsabilidad del Sistema Nacional de Inteligencia, conforme lo establece la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, asimismo define la problemática de la situación actual, priorizando en los problemas a enfrentar, para poder trazar lineamientos de accionar estratégico que permitan alcanzar los objetivos nacionales orientados al bienestar y desarrollo de la persona, así como la sostenibilidad del país en materia de seguridad.

La Política Nacional de Seguridad establece lineamientos estratégicos que definen cursos de acción planificados para prevenir, contrarrestar los riesgos y amenazas que se presentan sobre las condiciones de vulnerabilidad de la sociedad, el Estado y sus instituciones. Asimismo, constituye el marco para la coordinación de las intervenciones entre las instituciones del gobierno central y municipal, a través de las Gobernaciones Departamentales, los Concejos Municipales, los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el sector privado, los centros de estudios superiores y los medios de comunicación social.

La Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación -AESN- 2024-2028 define y prioriza los instrumentos de carácter preventivo o reactivo para garantizar la Seguridad de la Nación y retroalimenta los contenidos del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, a manera de que las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad puedan priorizar sus acciones en el sentido de atender con efectividad las necesidades de la población.

El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación -PESN-2024-2028 determina el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad para alcanzar la Seguridad de la Nación. Define la misión, las acciones claves, las estrategias y los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad, con base en la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y la Agenda de Riesgos y Amenazas. En este mismo sentido, el Libro Blanco de Seguridad Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo señala que el PESN es un instrumento que define tiempos específicos como elementos indispensables para alcanzar los objetivos previstos dentro de la institucionalidad del Estado que

permitan superar los desafíos de Seguridad de la Nación mediante proyectos viables y concretos.

La Política y Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, responde al mandato constitucional de formular las políticas de desarrollo del país. Este plan fue aprobado por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural – CONADUR-. Tiene su fundamento jurídico en el Decreto No.11-2002: Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, artículo 6, sobre esta base el CONADUR instruye al Organismo Ejecutivo para que mediante la organización y la coordinación de la administración pública se inicie el proceso de socialización e implementación.

El Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones en el país, estableciendo directrices estratégicas para que las instituciones del Estado, públicas, privadas y de la cooperación internacional coordinen, orienten y articulen su accionar en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo. Asimismo, incluye a la sociedad organizada para su participación activa en el control y seguimiento de las acciones de desarrollo nacional implementadas por el Estado en cinco ejes prioritarios:

- a. Guatemala urbana y rural.
- b. Bienestar para la gente.
- c. Riquezas para todos y para todas.
- d. Recursos naturales para hoy y para el futuro.
- e. Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo.

La STCNS está vinculada al Eje El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo con relación a la Meta 5.1. En 2032 la Sociedad Guatemalteca se desenvuelve en un contexto óptimo de Seguridad y Justicia.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, enfocados en las personas, la paz, el planeta, la prosperidad y una alianza para el desarrollo. Tienen como propósito combatir la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, haciendo énfasis en las necesidades de la población más vulnerable.

Las Metas Estratégicas de Desarrollo -MED-, se construyeron en función de las necesidades y prioridades del país, de manera articulada y estratégica y guardan congruencia con el desarrollo sostenible.

La Política General de Gobierno 2024-2028 -PGG-, define lineamientos y acciones estratégicas articuladas que deben seguir las instituciones del sector público durante el período de administración gubernamental 2024-2028. Esta política establece sus prioridades enfocadas en la consolidación de un *Estado Garante de los Derechos Humanos, que procura el bienestar y el desarrollo humano integral, a través de un Estado fuerte soberano y eficaz, basado en el derecho y firmemente sujeto a la ley.* En este sentido, el Eje 7.7 **Seguridad Democrática en**

un país para vivir tiene como fin primordial promover una sociedad segura y con acceso a la justicia pronta y eficaz que permite la convivencia pacífica de sus ciudadanos en el marco de respeto de sus derechos humanos.

2. Análisis de Situación

La seguridad democrática tiene como objetivo conservar, estabilizar y garantizar la prevalencia de la sociedad, la vida, la propiedad y el bienestar integral de sus ciudadanos, frente a los riesgos, amenazas y vulnerabilidades a los que están expuestos. Es una función pública, por tanto, es un objeto de política que debe ser planificado en relación con las demandas ciudadanas. Se fundamenta en el fortalecimiento de la democracia, la consolidación de sus instituciones y el Estado de Derecho, con irrestricto respeto de los derechos humanos.

Sobre esta base, la planificación en seguridad corresponde al Sistema Nacional de Seguridad para coordinar los esfuerzos gubernamentales y garantizar la seguridad democrática de conformidad con su marco normativo. Al mismo tiempo, le corresponde al Consejo Nacional de Seguridad definir la dirección de toda la planificación estratégica de las instituciones responsables a las que compete asegurar la coordinación, cooperación y colaboración interinstitucional y canales desde el gobierno central a los gobiernos locales y otros actores relevantes.

Es así como, el modelo de seguridad para el periodo 2024-2028, será construido por el Consejo Nacional de Seguridad, partiendo de la relación amenazas, vulnerabilidad y riesgo, para crear condiciones y capacidades institucionales que alcancen los lineamientos estratégicos y objetivos de la Política Nacional de Seguridad, con el apoyo técnico y administrativo de la STCNS y dependencias de apoyo.

El conjunto de estas acciones apunta a la realización de un *Estado democrático, con pleno goce de derechos y libertades, en un ambiente seguro que conduzca hacia un estado de convivencia pacífico y la proyección internacional de un país que respeta la democracia y el derecho internacional. Un país donde se enfrenta todo tipo de violencia incluyendo: la violencia contra la mujer, los niños, las niñas y adolescentes; un país que respeta la naturaleza, que promueve bienestar sin privilegios. Un Estado que no agrede a sus ciudadanos y que considera a su propia diversidad como identidad nacional.*

Por lo anterior, existe un compromiso de gobierno orientado al fortalecimiento de planificación estratégica, líneas de acción, continuidad en el tiempo y vinculación de todos los actores responsables, en el marco de un proceso integral de planificación institucional que atiende la naturaleza, magnitud, definición de la población objetivo, focalización de las intervenciones y modelo prescriptivo para su abordaje, en atención a las necesidades prioritarias de la ciudadanía.

En este sentido, la planificación institucional que enmarca este PEI, se desarrolla con fundamento en los Lineamientos Generales de Política y Planificación 2025-2029 e incluye las siguientes etapas del análisis de situación:

- a. *Identificación, análisis y priorización de la problemática,*
- b. *Análisis de población,*
- c. *Modelo conceptual / árbol de problemas,*
- d. *Análisis de evidencias,*
- e. *Modelo explicativo y caminos causales con magnitud, evidencia y fuerza explicativa,*
- f. *Integración del modelo prescriptivo.*

2.2 Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática

La Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, su Reglamento y su Reforma, establecen los parámetros para la identificación, análisis y priorización de la problemática que sustentan las intervenciones de la STCNS y las dependencias adscritas del Consejo Nacional de Seguridad y sus instituciones, de acuerdo con sus funciones y competencias institucionales.

Asimismo, el Libro Blanco de Seguridad señala que corresponde al CNS como ente coordinador del SNS, decidir los niveles de atención de los usuarios, con alcance en el ámbito nacional, proponiendo los siguientes *productos simultáneos y acumulativos* de seguridad:

- a. *Control y protección del espacio aéreo, marítimo y terrestre.*
- b. *Estabilidad en el entorno estratégico y en la región centroamericana mediante mecanismos de cooperación, coordinación y colaboración.*
- c. *Institucionalidad de procesos.*
- d. *Disponibilidad funcional de oferta energética y tecnológica.*
- e. *Protección de los recursos naturales estratégicos y aseguramiento de la infraestructura crítica.*
- f. *Inversiones en seguridad.*

Estos productos de seguridad son los *resultados derivados de la inversión en los componentes técnicos y organizativos que intervienen en la gestión y estrategia de seguridad.*

Desde este enfoque, se coordinan los esfuerzos para la construcción de un *modelo de gobernanza integral* que entiende los productos como un resultado del *adecuado funcionamiento de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia para integrar y dirigir políticas y estrategias específicas en la materia* con el objeto de abordar amenazas, vulnerabilidades y riesgos de la Nación e *incidir en la renovación del rol del Estado, reducción del déficit institucional, construcción del capital humano y social para el servicio público, cultura de seguridad centrada*

en el desarrollo humano, la protección de los derechos humanos y el estímulo económico de conglomerados productivos.

Sobre esta base, corresponde al Consejo Nacional de Seguridad la coordinación y supervisión del funcionamiento de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y a la Secretaría Técnica facilitar el funcionamiento de dicho Consejo y dependencias adscritas, coadyuvando en el cumplimiento de sus funciones, fortalecimiento de la coordinación, colaboración y cooperación interinstitucional de todas las instituciones que integran el SNS.

2.2.1 Definición de la Producción de la STCNS y las Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad

La producción de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y dependencias de apoyo CAP, INEES e IGSNS, se enfocan sobre todo en la gestión de los programas 67, 68 y 69 para atender técnica y administrativamente al Consejo Nacional de Seguridad. El argumento de este enfoque es que el CNS es el principal usuario de los productos institucionales que se generan. Derivado de lo anterior, esta Secretaría facilita el cumplimiento de las funciones del Consejo, la coordinación, colaboración y cooperación entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y la institucionalización y fortalecimiento de este.

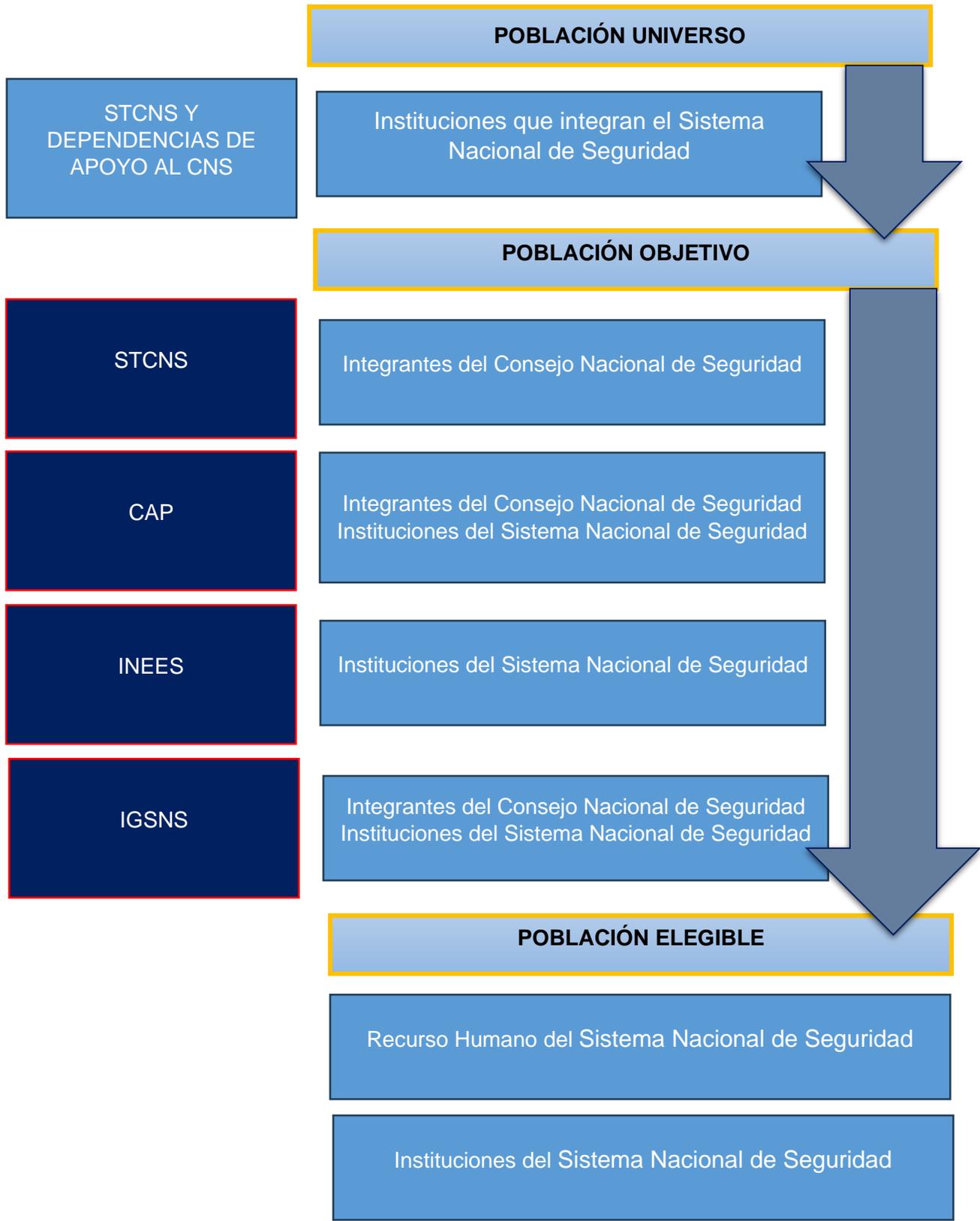
Para estos fines, se determinaron los siguientes productos:

- a. Dirección y coordinación de la STCNS
- b. Informes, estudios e instrumentos de Política en materia de Seguridad
- c. Informes en materia de seguridad para la toma de decisiones
- d. Dirección y coordinación del INEES
- e. Informes de Planificación, asesoría estratégica y avances de la carrera profesional del SNS
- f. Recurso Humano del Sistema Nacional de Seguridad con formación, profesionalización, especialización y capacitación.
- g. Dirección y coordinación IGSNS
- h. Informes de Inspecciones a instituciones que conforman el SNS.

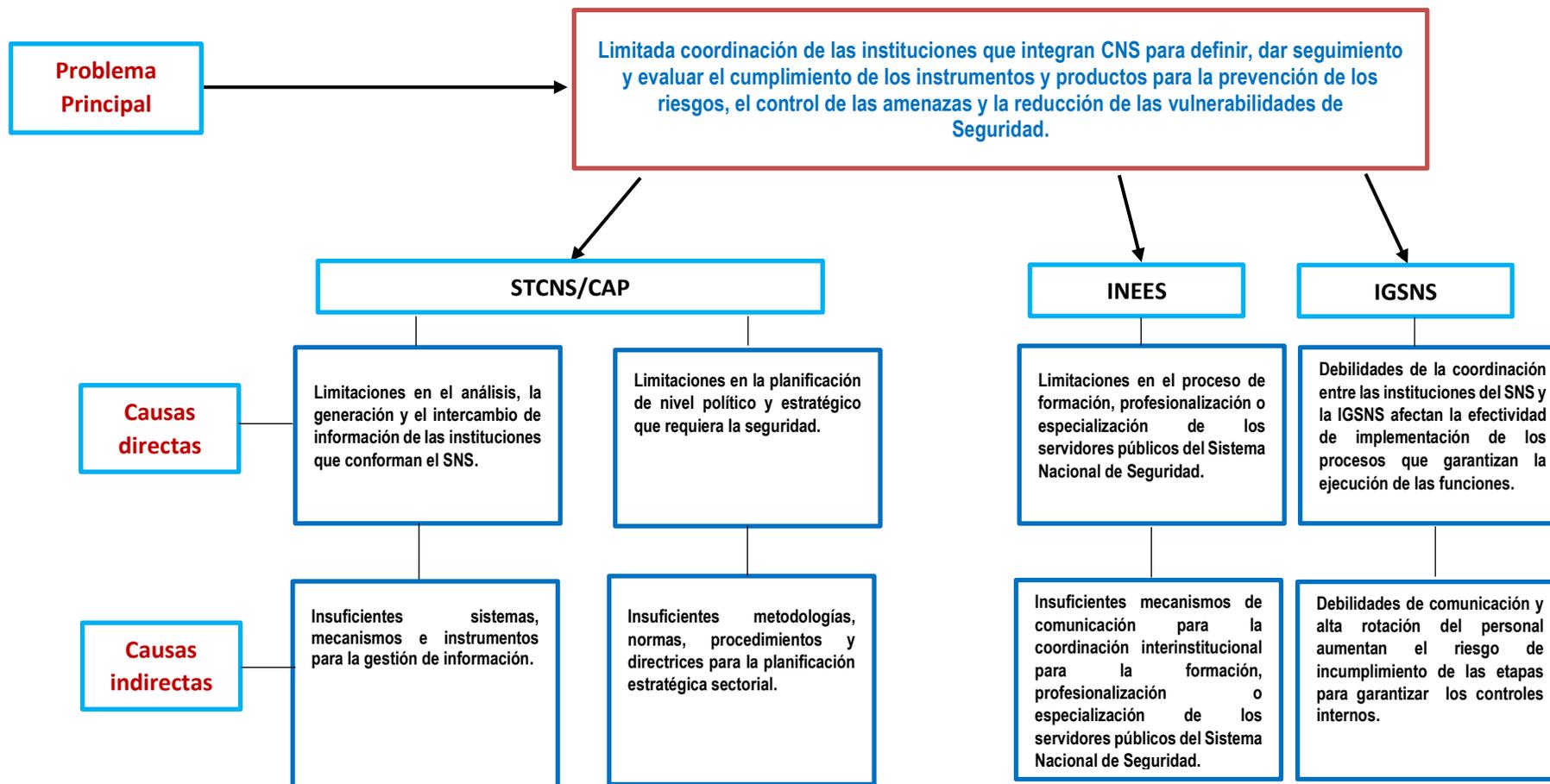
2.2.2 Población Objetivo de la STCNS y las Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad

La población objetivo de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y las Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad son todos los actores de política pública en materia de Seguridad, con énfasis en el apoyo a la coordinación del Consejo Nacional de Seguridad, para garantizar el cumplimiento de sus funciones en la protección a la ciudadanía guatemalteca y consolidación del bien común. Se distribuye como sigue:

- a. *La Comisión de Asesoramiento y Planificación* dirige su apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, brindándole asesoría en materia de Seguridad de la Nación. Además, formula y propone la Agenda Estratégica de Seguridad y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, promueve la tecnificación y profesionalización de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y de las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, *siendo su población elegible y beneficiaria aquella que es objetivo del Sistema Nacional de Seguridad en su conjunto, delimitada en el marco del funcionamiento efectivo del Consejo Nacional de Seguridad.*
- b. *El Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad*, focaliza sus acciones en los servidores públicos de la Presidencia de la República; Ministerio de la Defensa Nacional; Ministerio de Gobernación; Ministerio de Relaciones Exteriores; Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República; Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres; Procuraduría General de la Nación y dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, entre otros. Los programas académicos del INEES están enfocados en el desarrollo de las competencias profesionales del recurso humano de las instituciones responsables y vinculadas a esa temática, a través de la coordinación con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
- c. La población beneficiada por las funciones que desarrolla *la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad*, se delimita a las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, velando por el cumplimiento de los controles internos, garantizando la eficiencia y eficacia de la organización, el respeto a la legalidad en sus actividades y transparencia en el uso de los recursos asignados. El principal usuario de los productos y actividades de la institución es el Consejo Nacional de Seguridad, quien utiliza los informes de inspección, para supervisar el adecuado funcionamiento de los controles internos de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.



2.2 Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática



Elaborado por: equipos técnicos de la STCNS, la CAP y las dependencias de apoyo, bajo la coordinación de la Dirección de Planificación –DIPLAN-.

2.3 Modelo Conceptual / Árbol de Problemas

El problema central fue definido por los equipos de la STCNS y dependencias de apoyo del CNS, como el conjunto de causas y efectos que generan *limitada coordinación de las instituciones que integran el Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.*

Este problema dificulta el cumplimiento de los fines del Sistema Nacional de Seguridad que son *la protección de la persona humana y el bien común, el fortalecimiento de las instituciones del Estado responsables de la Seguridad de la Nación, la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades, en los distintos ámbitos de Seguridad de la Nación, el establecimiento de las responsabilidades de las instituciones que integran el Sistema, así como la regulación de las relaciones interinstitucionales, en función de sus áreas de competencia.*

Por lo anterior, es necesario coadyuvar en el fortalecimiento del Consejo Nacional de Seguridad para el cumplimiento de sus funciones como órgano responsable, con carácter permanente, de coordinar el Sistema Nacional de Seguridad, definir políticas y estrategias y asesorar al Presidente de la República en la toma de decisiones en materia de Seguridad. Asimismo, deberá fortalecerse la coordinación para el ejercicio de los Controles Democráticos externos entre el Organismo Legislativo, el Organismo Judicial y el Control Ciudadano con las instituciones del Estado que tienen la responsabilidad jurídica, orgánica y funcional en Seguridad.

En consecuencia, las causas directas/indirectas y los efectos del problema que debe atenderse son los siguientes:

1. *Limitaciones en el análisis, la generación y el intercambio de información de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad*, las cuales son generadas por insuficientes sistemas, mecanismos e instrumentos para la gestión de información.

En este sentido, las dificultades en la generación, análisis y transferencia de información reducen la efectividad de la gestión y la interoperabilidad de las instituciones del Sistema Nacional. De igual manera, se traducen en dificultades para la elaboración de diagnósticos, estrategias, planes, programas y proyectos por problemas de transferencia y disponibilidad de información confiable. Por lo anterior, la estrategia de abordaje de esta problemática se relaciona con las intervenciones: *establecimiento de estándares, protocolos y mecanismos para fortalecer la comunicación, coordinación, cooperación, colaboración e interoperabilidad del Sistema Nacional de Seguridad e institucionalización de*

sistemas de información para uso de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

Consecuentemente, la interoperabilidad agiliza el flujo de información entre las instituciones que integran el Consejo Nacional de Seguridad, con instituciones del SNS y de otros sistemas del desarrollo nacional como el Instituto Nacional de Electrificación, el Ministerio Público y el Instituto Nacional de Ciencias Forenses. Se busca establecer canales, mecanismos e instrumentos de comunicación en tiempo real posibilitando la toma de decisiones.

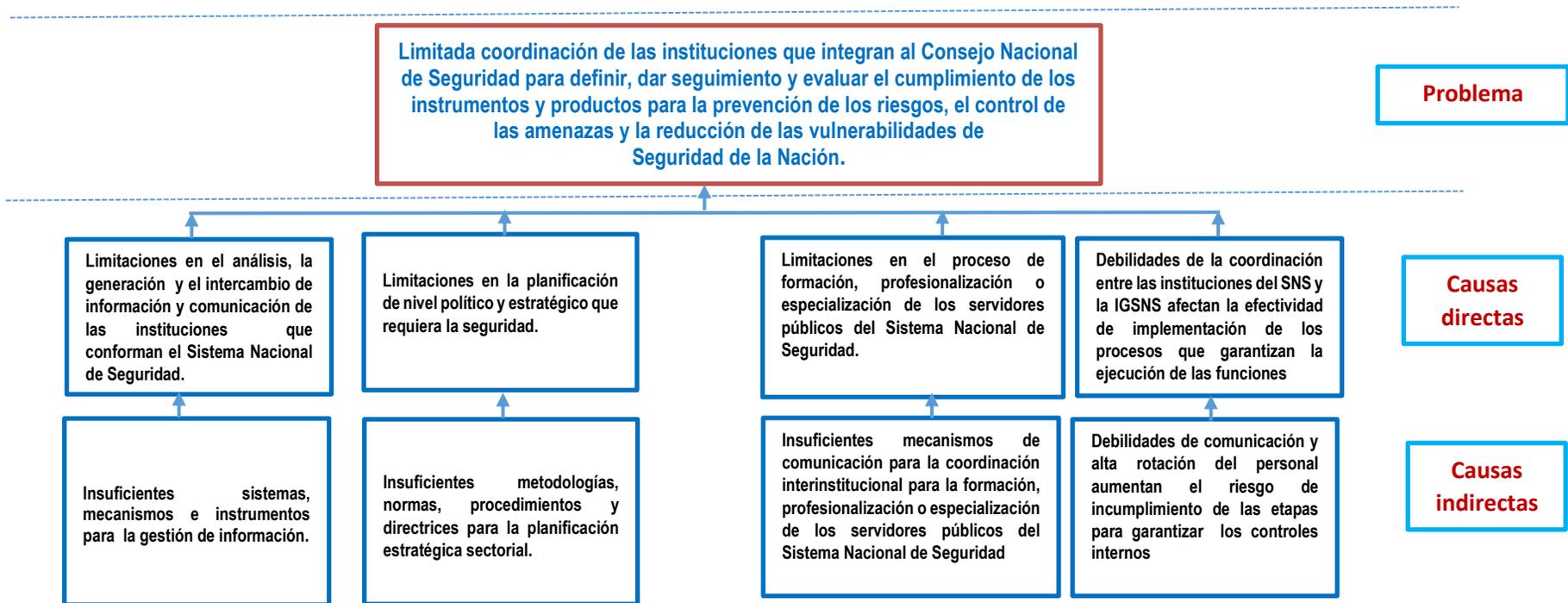
- 2. Limitaciones en la planificación de nivel político y estratégico que requiera la seguridad* se relacionan con debilidades de las normas, procedimientos, directrices e instrumentos de planificación en los Niveles Estratégico y Operativo. Esta situación afecta de manera negativa la articulación de las políticas, planes e intervenciones costo-efectivas de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad en los niveles político, estratégico y operativo, lo que genera obstáculos para la vinculación efectiva plan presupuesto.

En este sentido, *la estrategia de abordaje consiste en la integración de una propuesta de Directiva de Planificación.* Este instrumento busca fortalecer la orientación estratégica de la planificación institucional, desde una aproximación sectorial a la Seguridad, para su vinculación posterior a la planificación nacional del desarrollo en el contexto del enfoque –GpR-. Asimismo, es necesario *consolidar los procesos de Formulación, Evaluación y Seguimiento de la Política Nacional de Seguridad, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y Plan Estratégico de Seguridad de la Nación, vinculado a la planificación estratégica institucional en el marco de la GpR.*

- 3. Limitaciones en el proceso de formación, profesionalización o especialización de los servidores públicos del Sistema Nacional de Seguridad, lo cual incide negativamente en su desarrollo profesional e impide la existencia de un Sistema de Carrera Profesional.*
- 4. Debilidades de la coordinación entre las instituciones del SNS y la IGSNS afectan la efectividad de implementación de los procesos que garantizan la ejecución de las funciones* se relacionan con debilidades de comunicación y alta rotación del personal que aumentan el riesgo de incumplimiento de las etapas para garantizar los controles internos. Lo anterior genera dificultades para los registros y controles de personal, armas, vehículos e información de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad que limitan las capacidades para verificar la existencia, implementación y cumplimiento de los controles internos.

Figura 1. Árbol de Problemas

FACTORES CAUSALES DEL PROBLEMA CENTRAL



Elaborado por: Dirección de Planificación

Figura 2. Análisis de Evidencias

ANÁLISIS DE EVIDENCIA - CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA

Problema Principal	Limitada coordinación de las instituciones que integran el Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.		
Causa Directa/Última	Análisis sobre Magnitud	Análisis sobre Fuerza Explicativa	Clasificación de la evidencia consultada
Limitaciones en el análisis, la generación y el intercambio de información de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.	<p>La respuesta a los cambios en el escenario actual de seguridad implica problemas fundamentales: escasez de conocimiento, complejidad de los fenómenos, dispersión de la información y fragmentación de los usos. Las instituciones del SNS no son ajenas a esta situación.</p>	<p>Son generadas por insuficientes sistemas, mecanismos y plataformas tecnológicas para la gestión de información. En este sentido, las dificultades en la generación, análisis y transferencia de información reducen la efectividad de la gestión y la interoperabilidad de las instituciones del Sistema Nacional. De igual manera, se traducen en dificultades para la elaboración de diagnósticos, estrategias, planes, programas y proyectos por problemas de transferencia y disponibilidad de información confiable.</p>	<p>Velasco Fernández, Fernando (2010), Producción de Conocimiento y Seguridad más allá de lo académico. En: Cuadernos de estrategia, ISSN 1697-6924, N°. 147, (Ejemplar dedicado a los actores no estatales y la seguridad internacional: su papel en la resolución de conflictos y crisis), págs. 247-266. Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España (2023). Seguridad Nacional Proyecto Compartido. Publicación electrónica disponible en :https://www.dsn.gob.es/es/sistema-a-seguridad-nacional/qu%C3%A9-es-seguridad-nacional.</p> <p>Informes al Consejo Nacional de Seguridad.</p> <p>Informe de Control Interno</p> <p>Informe de actividades, oficios y correspondencia.</p>
Limitaciones en la planificación de nivel político y estratégico que requiera la seguridad.	<p>La respuesta a los riesgos y amenazas que comprometen la seguridad en nuestros días precisa de cooperación tanto en el plano nacional como en el multilateral. Las respuestas unilaterales y aisladas no son eficaces, por su carácter incompleto y parcial, frente a unos retos que exigen un enfoque multidisciplinar y una acción conjunta. Asimismo, son fundamentales la capacidad de prospectiva, coordinación y evaluación de las intervenciones en materia de Seguridad de la Nación, que incluyan un enfoque del análisis epistemológico de las políticas adecuado para el manejo de información altamente compleja y sensible. Es necesario construir un lenguaje común y fortalecer la cooperación, coordinación y colaboración entre las instituciones del SNS.</p>	<p>Se relacionan con debilidades de las directrices e instrumentos de planificación por carencia de una Directiva para el Desarrollo de la Planificación en los Niveles Estratégico y Operativo. Esta situación afecta de manera negativa la articulación de las políticas, planes e intervenciones costo-efectivas de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad en los niveles político, estratégico y operativo, lo que genera obstáculos para la vinculación efectiva plan presupuesto.</p>	

ANÁLISIS DE EVIDENCIA- CON BASE EN LA MAGNITUD, LA EVIDENCIA Y LA FUERZA EXPLICATIVA

Problema Principal

Limitada coordinación de las instituciones que integran el Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.

Causa Directa/Última

Análisis sobre Magnitud

Análisis sobre Fuerza Explicativa

Clasificación de la evidencia consultada

Limitaciones en el proceso de formación, profesionalización o especialización de los servidores públicos del Sistema Nacional de Seguridad.

Superar las limitaciones actuales, potencia el rol de la academia en el fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos del SNS como cimiento de la seguridad, facilitando la consolidación comunicación y coordinación interinstitucional, generando impacto positivo en los resultados globales del Sistema.

Son el resultado de insuficientes mecanismos de comunicación y coordinación interinstitucional, lo cual limita la capacidad institucional y condiciona el desarrollo de actividades, impidiendo un mayor alcance en los resultados que persigue el SNS.

Informes al Consejo Nacional de Seguridad.

Informes de actividades de coordinación e inspección.

Oficios y correspondencia.

Debilidades de la coordinación entre las instituciones del SNS y la IGSNS afectan la efectividad de implementación de los procesos que garantizan la ejecución de las funciones

Esta falta de alineación puede generar redundancias, brechas y conflictos, dificultando la fluidez de las operaciones y la consecución de objetivos. La ausencia de una coordinación eficaz lleva a retrasos y a una disminución en la eficiencia y eficacia respecto a la consecución de metas institucionales y cumplimiento de misión, visión y responsabilidades, además, estas deficiencias comprometen la capacidad para identificar y evaluar riesgos, el seguimiento del cumplimiento de instrumentos de seguridad y deja al sistema expuesto a mayores vulnerabilidades.

Las deficiencias en la coordinación socavan la capacidad general del Sistema Nacional de Seguridad para prevenir riesgos. Esta causa no solo identifica una deficiencia operativa, sino que también revela un problema estructural más profundo que permea la eficacia global del sistema de gestión de amenazas y reducción de vulnerabilidades. Se pone de manifiesto como la falta de coordinación puede obstaculizar la capacidad de las instituciones para colaborar eficazmente en la identificación, evaluación y gestión de riesgos, lo que a su vez limita la efectividad de los procesos de prevención y control de amenazas. Además, esta debilidad puede generar brechas en la supervisión y el cumplimiento de instrumentos y productos de seguridad, lo que aumenta la vulnerabilidad del sistema ante posibles riesgos y amenazas. Por lo tanto, el abordaje de esta causa no solamente implica mejorar la coordinación sino también abordar las dinámicas organizativas y culturales subyacentes que pueden obstaculizar la colaboración efectiva en la gestión de riesgos y amenazas.

2.4 Análisis de Evidencias

El cuadro de análisis sobre la evidencia refleja los principales factores causales directos y efectos inmediatos del problema en cuestión. De lo anterior, se infiere la necesidad de una respuesta estratégica de planificación sobre la base de una definición, implementación, seguimiento y evaluación de un *Modelo de Gobernanza Integral de Seguridad*, de conformidad con los lineamientos de la Política Nacional de Seguridad.

En relación con la causa directa: *limitaciones en el análisis, la generación y el intercambio de información de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad*, la magnitud del desafío de gestión de la información es importante: escasez de conocimiento, complejidad de los fenómenos, dispersión de la información y fragmentación de sus usos. Las instituciones del SNS son responsables de la generación de información precisa, vigente, y pertinente, el análisis interdisciplinario de la información, el desarrollo de los enfoques de género y cambio climático, el mejoramiento de la gestión de la seguridad y la difusión de los resultados con fines de sensibilización de los actores clave.

Relacionado a la causa directa: *insuficiencia de metodologías, normas y procedimientos para la planificación estratégica*, esta causa requiere del fortalecimiento de la coordinación del CNS y la toma de decisiones para mejorar el funcionamiento del SNS. Las soluciones unilaterales y aisladas no son eficaces por su carácter incompleto y parcial, frente a unos retos que exigen un enfoque multidisciplinar y una acción conjunta. Asimismo, son fundamentales la capacidad de prospectiva, coordinación y evaluación de las intervenciones en materia de Seguridad, que incluyan un enfoque del análisis de las políticas adecuado para el manejo de información altamente compleja y sensible. Es necesario construir un lenguaje común y fortalecer la comunicación, cooperación, coordinación y colaboración entre las instituciones del SNS.

Con respecto de la causa directa: *Limitaciones en el proceso de formación, profesionalización o especialización de los servidores públicos del Sistema Nacional de Seguridad*. Superar las limitaciones actuales, potencia el rol de la academia en el fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos del SNS como cimiento de la seguridad, facilitando la consolidación de comunicación y coordinación interinstitucional, generando impacto positivo en los resultados globales del Sistema.

Referente a la causa directa: *Debilidades de la coordinación entre las instituciones del SNS y la IGSNS* afectan la efectividad de implementación de los procesos que garantizan la ejecución de las funciones, las deficiencias en la coordinación socavan la capacidad general del Sistema Nacional de Seguridad para prevenir riesgos. Esta causa no solo identifica una deficiencia operativa, sino que también revela un

problema estructural más profundo que permea la eficacia global del sistema de gestión de amenazas y reducción de vulnerabilidades. Se pone de manifiesto como la falta de coordinación puede obstaculizar la capacidad de las instituciones para colaborar eficazmente en la identificación, evaluación y gestión de riesgos, lo que a su vez limita la efectividad de los procesos de prevención y control de amenazas. Además, esta debilidad puede generar brechas en la supervisión y el cumplimiento de instrumentos y productos de seguridad, lo que aumenta la vulnerabilidad del sistema ante posibles riesgos y amenazas. Por lo tanto, el abordaje de esta causa no solamente implica mejorar la coordinación sino también abordar las dinámicas organizativas y culturales subyacentes que pueden obstaculizar la colaboración efectiva en la gestión de riesgos y amenazas.

2.5 Modelo Explicativo

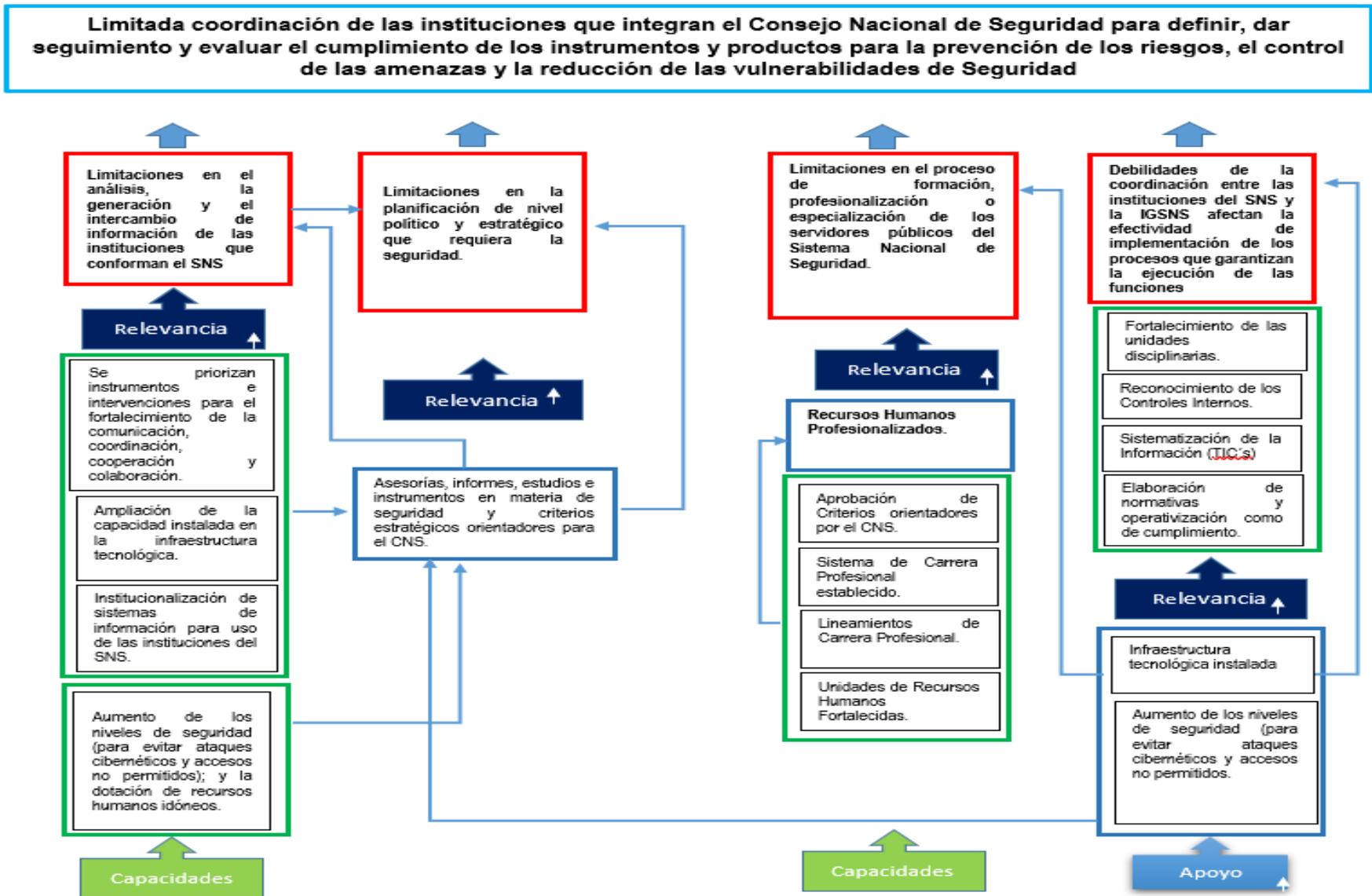
El modelo explicativo presenta las causas de una forma jerarquizada y priorizada, con el propósito de ordenar los factores según su relevancia, tomando en cuenta la fuerza explicativa y las evidencias. En este sentido, estos factores se ordenan como sigue:

- a. *Limitaciones en el análisis, la generación y el intercambio de información y comunicación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.* En atención a este factor se priorizan instrumentos e intervenciones para el fortalecimiento de la comunicación, coordinación, cooperación y colaboración de las instituciones que integran el Consejo Nacional de Seguridad, en el cumplimiento de su mandato. Para este fin, se han hecho esfuerzos importantes para la ampliación de la capacidad instalada en la infraestructura tecnológica (que corresponde al hardware y software); el aumento de los niveles de seguridad (para evitar ataques cibernéticos y accesos no permitidos); y la dotación de recursos humanos idóneos.
- b. *Debilidades de la Coordinación del Consejo Nacional de Seguridad.* Con relación a estas debilidades las intervenciones se focalizan en la definición de instrumentos como la *Directiva para el Desarrollo de la Planificación en los Niveles Estratégicos y Operativos* de las instituciones del SNS en los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado, Gestión de Riesgos y Defensa Civil. Asimismo, se trabaja en la Formulación, Evaluación y Seguimiento de los Instrumentos de Seguridad de la Nación, establecidos en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad: la Política Nacional de Seguridad, la Agenda de Riesgos y Amenazas, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, Plan Estratégico de Seguridad de la Nación que vinculan las intervenciones de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad para lograr los objetivos de Seguridad de la Nación.

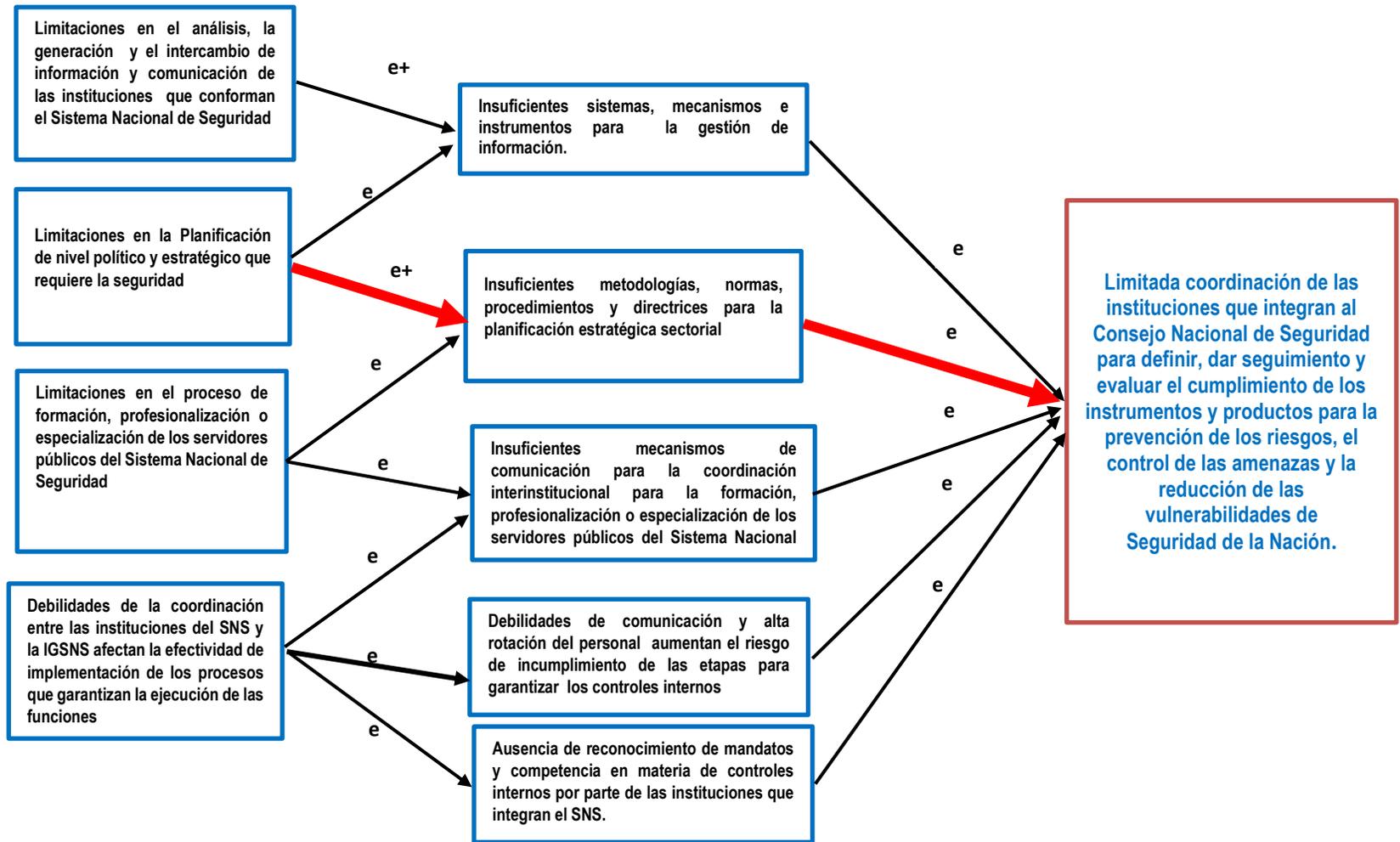
- c. *Limitaciones en el establecimiento de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad.* Para atender estas limitaciones actualmente se está impulsando la firma de convenios, acuerdos y otros instrumentos para fortalecer las capacidades profesionales el recurso humano del Sistema Nacional de Seguridad en respuesta a las necesidades de formación de las instituciones del SNS.

- d. *Debilidades de los Controles Internos en cuanto a mecanismos de supervisión, monitoreo y seguimiento e instrumentos de las instituciones,* de carácter interno y externo, que garantizan la imparcialidad en la fiscalización de las actuaciones del Sistema Nacional de Seguridad y de las instituciones que los integran. En este ámbito se está trabajando en la generación de normas y procedimientos para la coordinación y control de las intervenciones.

Figura 3. Modelo Explicativo
RELACIÓN DE FACTORES CAUSALES



2.6 Identificación de Caminos Causales Críticos



Elaborado por: Dirección de Planificación

2.7 Modelo Prescriptivo

El modelo prescriptivo focaliza las intervenciones más eficaces y eficientes para atender la problemática identificada en los caminos causales críticos.

Las intervenciones que se detallan son el conjunto de bienes y servicios que permiten a la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y dependencias de apoyo mejorar la capacidad de coordinación del Consejo Nacional de Seguridad y coadyuvar en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad.

El análisis realizado en el modelo prescriptivo permitió vincular las intervenciones/productos vigentes y potenciales de la STCNS y dependencias de apoyo, a las estrategias institucionales cuya implementación permite actuar sobre el problema central para su solución.

Las intervenciones han sido priorizadas y vinculadas a las diferentes expresiones del problema central, en función de su nivel de eficacia, para producir resultados que contribuyan a la solución. De esa cuenta, los productos contribuyen simultáneamente a diferentes resultados, de acuerdo con determinadas características de la importancia del problema, que son: relevancia, apoyo y capacidad.

En consecuencia, las intervenciones propuestas son las siguientes:

- Implementación de una Plataforma Tecnológica para el fortalecimiento de la Coordinación de la STCNS, en apoyo al Consejo Nacional de Seguridad.
- Disponibilidad de un Sistema de Información actualizado que sustentará las publicaciones, estudios, investigaciones y será de utilidad para la toma de decisiones.
- Definición, implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Trabajo de la STCNS 2024-2028 que incluye las siguientes prioridades:
 - a. Revisar la Política Nacional de Seguridad 2017, proponer su actualización y desarrollar el proyecto de Política Nacional de Seguridad para su aprobación por el CNS.
 - b. Proporcionar seguimiento y apoyo técnico y administrativo a las disposiciones del Consejo Nacional de Seguridad.
 - c. Mantener la efectividad de la coordinación del CNS, mediante mecanismos de comunicación, cooperación y colaboración, ejerciendo un rol efectivo de enlace entre las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

Modelo Prescriptivo de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y las dependencias de apoyo de Consejo Nacional de Seguridad

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
Intervenciones potenciales / Red de Categorías Programáticas
Programa 67 "Fortalecimiento al Sistema Nacional de Seguridad"

Actividad	Producto	Subproducto
Actividad 001 Dirección y Coordinación	Dirección y coordinación	
Actividad 004 Política Nacional de Seguridad	Informes, estudios e instrumentos de Política en materia de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Informes, estudios e instrumentos de Política en materia de Seguridad
Actividad 005 Monitoreo y Comunicación	Informes en materia de seguridad para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Informes en materia de seguridad para la toma de decisiones
Actividad 006 Plan y Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación	Informes de Planificación, asesoría estratégica y avances de la carrera profesional del SNS	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de planificación y asesoría estratégica en los ámbitos de Seguridad. • Informes de planificación y asesoría estratégica en los ámbitos de Seguridad.

Elaborado por: Dirección de Planificación

Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad
Intervenciones potenciales / Red de Categorías Programáticas
Programa 68 "Estudios Estratégicos en Seguridad"

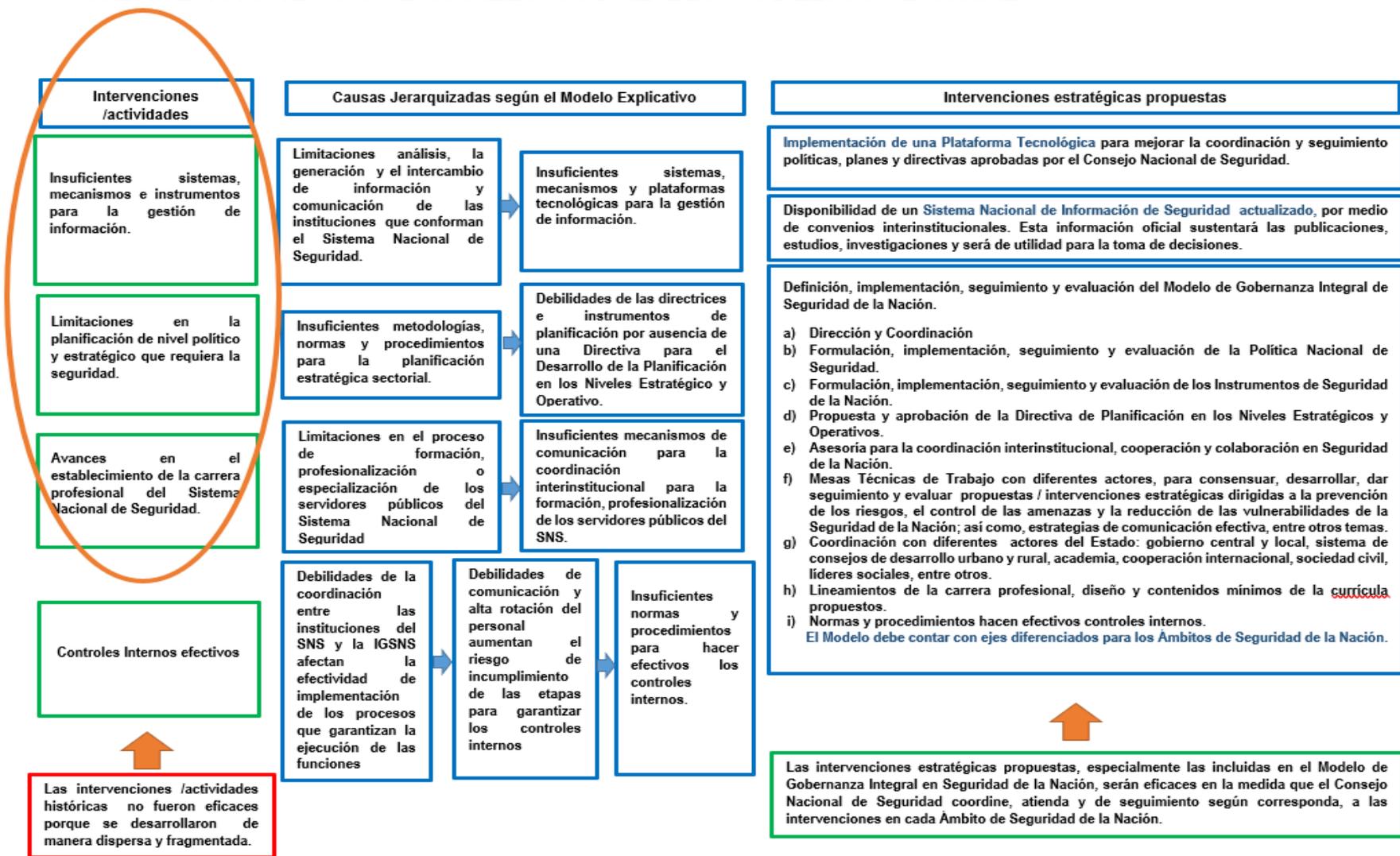
Actividad	Producto	Subproducto
Actividad 001 Dirección y Coordinación	Dirección y coordinación	
Actividad 002 Profesionalización, Especialización y Capacitación	Recurso Humano del Sistema Nacional de Seguridad con formación, profesionalización, especialización y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Personas especializadas en el Sistema Nacional de Seguridad • Personas profesionalizadas del Sistema Nacional de Seguridad • Personas capacitadas en temas de Seguridad Nacional

Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad
Intervenciones potenciales / Red de Categorías Programáticas
Programa 69 "Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad"

Actividad	Producto	Subproducto
Actividad 001 Dirección y Coordinación	Dirección y coordinación	
Actividad 009 Inspecciones y Control Interno	Informes de inspecciones a instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de inspecciones a las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad

Elaborado por: Dirección de Planificación

Figura 4. Modelo Prescriptivo
INTERVENCIONES POTENCIALES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL



Elaborado por: Dirección de Planificación

3. Marco Estratégico Institucional

El marco estratégico institucional de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad articula directrices estratégicas específicas para el desarrollo óptimo de las competencias institucionales, en el mediano y largo plazo, sustentando el qué hacer institucional sobre la base del siguiente planteamiento filosófico:

3.1 Misión, Visión y Valores Institucionales

a. Misión

Somos entidades y las dependencias responsables de ejecutar labores de apoyo técnico, administrativo y asesoramiento para facilitar el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad.

b. Visión

Al año 2034, ser la institución y las dependencias que brindan los espacios efectivos de coordinación, comunicación, asesoramiento, formación y control para facilitar el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, generando insumos para la toma de decisiones, a través del mejoramiento de capacidades humanas, profesionales, técnicas y tecnológicas, para el establecimiento de canales apropiados de integración efectiva de las instituciones del sistema nacional de seguridad.

c. Valores Institucionales

Tal como lo establece el Código de Ética, Acuerdo Interno 031-2022, de fecha 4 de febrero del 2022, son valores institucionales los siguientes:

Transparencia

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

Lealtad

Compromiso individual con la Institución, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, tiene que anteponer el interés social a cualquier interés personal que sea este, de naturaleza económica, de relación con terceros o de cualquier otra índole.

Integridad

Actuar con honradez, transparencia, respeto, lealtad, justicia y confiabilidad, en respuesta a la confianza depositada en los empleados públicos. Incluye, entre otros actos, el compromiso de no colocarse en ninguna circunstancia que pueda influir en la toma de decisiones y el desempeño de las obligaciones, a favor de terceros que pueden influir en obligaciones financieras u otras.

Disciplina

Acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia para alcanzar un resultado.

Confidencialidad

Garantizar la reserva de la información, comprometiéndose a conservar y mantener de manera confidencial y no revelar a terceros, la información que llegaran a conocer en el ejercicio de sus funciones, salvo cuando se trate de actividades previamente autorizadas por la autoridad competente.

Efectividad

Alcanzar los objetivos para realizar o cumplir adecuadamente la función asignada, con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible.

Liderazgo

Capacidad de influir en las acciones, basado en valores de los cuales implica un estilo de dirección, que impulsa el desarrollo organizacional de una forma competitiva y dinámica.

3.2 Lineamientos Estratégicos

Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad

Fortalecer la coordinación y funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad, el Consejo Nacional de Seguridad y sus dependencias de apoyo.	
Lineamiento Estratégico 1	Comunicar oportunamente a la opinión pública el actuar del Consejo Nacional de Seguridad en favor de la Seguridad de la Nación, en relación a la Política Nacional de Seguridad..
Lineamiento Estratégico 2	Fortalecer la producción de conocimiento e investigación, la generación y el intercambio de información y la creación de mecanismos y plataformas tecnológicas para la gestión documental entre la Secretaría Técnica y dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad y las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.
Lineamiento Estratégico 3	Identificación del diseño de la revisión de la Política Nacional de Seguridad y proponer al Consejo Nacional de Seguridad las actualizaciones necesarias.
Lineamiento Estratégico 4	Evaluación de la legislación vigente para proponer las reformas legales necesarias en favor de la ejecución de planes del Sistema Nacional de Seguridad en beneficio de la población para su seguridad y desarrollo.
Lineamiento Estratégico 5	Transversalizar en los instrumentos de seguridad en apego al respeto de los derechos humanos en el marco de la seguridad democrática.

Comisión de Asesoramiento y Planificación

Mejorar la efectividad de los procesos de planificación estratégica, asesoría, tecnificación y profesionalización de la Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-.	
Lineamiento Estratégico 1	Crear condiciones superiores de eficacia y eficiencia para mantener la seguridad interior y exterior que considere soluciones integrales frente a las amenazas.
Lineamiento Estratégico 2	Alcanzar alianzas con estructuras políticas y otros sectores de la sociedad públicos, privados y de la sociedad civil que se inhiben o desconocen las ventajas de la construcción de mecanismos e interfaces de colaboración para la seguridad integral de la Nación.
Lineamiento Estratégico 3	Fortalecer los mecanismos de relación de funciones de Defensa y Diplomacia.
Lineamiento Estratégico 4	Fortalecer la producción de inteligencia
Lineamiento Estratégico 5	Revisar los modelos de actuación para la estructuración, convocatoria y movilización de la política de Defensa civil para la prevención y reacción ante los riesgos y consecuencias de fenómenos de la naturaleza y en el caso de pandemias o epidemias; así como las amenazas en este campo que sean de origen antropogénico.

Lineamiento Estratégico 6	Seguimiento y promoción de la carrera profesional del Sistema Nacional de Seguridad para especialización de recurso humano.
Lineamiento Estratégico 7	Transversalizar en los instrumentos de seguridad el esfuerzo por coordinar e incrementar capacidades en ciberseguridad.
Lineamiento Estratégico 8	Fortalecimiento de la gobernanza local para temas de seguridad
Lineamiento Estratégico 9	Crear condiciones superiores de eficacia y eficiencia para mantener la seguridad en beneficio del desarrollo en un ambiente pacífico de convivencia y en coordinación con los esfuerzos gubernamentales de salud, trabajo y educación.
Lineamiento Estratégico 10	Vinculación con la Agenda de Riesgos y Amenazas -ANRA-, Elaboración de la Política Nacional de Seguridad -PNS-, la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación -AESN- y el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación -PESN- de conformidad a la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad.

Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad

Fortalecer los procesos de formación del recurso humano de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad.	
Lineamiento Estratégico 1	Fortalecer la carrera profesional del Sistema Nacional de Seguridad incluyendo la formación del recurso humano, en coordinación con el Consejo Académico Interinstitucional.
Lineamiento Estratégico 2	Transversalizar los instrumentos de seguridad democrática por medio de los programas, acciones y actividades académicas que se tengan a disposición, en concordancia con las líneas estratégicas de la Política General de Gobierno 2024-2028
Lineamiento Estratégico 3	Promover dentro de la estructuración de las actividades académicas la eficiencia y eficacia para el mantenimiento de la seguridad democrática.
Lineamiento Estratégico 4	Fortalecimiento de la gobernanza local para temas de seguridad, por medio de la formación de servidores públicos en la materia.
Lineamiento Estratégico 5	Transversalizar en la oferta académica, el apego al respeto de los derechos humanos en el marco de la seguridad democrática.

Coadyuvar en el cumplimiento de los controles internos y de las inspecciones en las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad	
Lineamiento Estratégico 1	Implementar estandarización metodológica, alineación a nivel de calendarización y cronogramas, así como, de planificación conjunta con las instancias de control e inspectorías del SNS.
Lineamiento Estratégico 2	Implementar mecanismos que regulen la comunicación, colaboración, coordinación y cooperación entre las instituciones en el marco de las políticas públicas en materia de seguridad.
Lineamiento Estratégico 3	Utilizar la tecnología para garantizar la confidencialidad e integridad de la información, así como incrementar la eficiencia mediante digitalización de los procesos.
Lineamiento Estratégico 4	Aplicar prácticas modernas, incorporando elementos innovadores, contribuyendo a la mejora continua y sistemática del control interno institucional, a efecto de reducir los errores de ejecución, promover la cultura de ética y mejorar la calidad de los resultados obtenidos.
Lineamiento Estratégico 5	Tecnificar y profesionalizar a los servidores públicos a efecto que el personal de la Inspectoría General cuente con conocimientos suficientes y actualizados, relativos a las áreas de su competencia, contemplando acciones orientadas a mejorar la formación y capacitación mediante el fortalecimiento de los procesos de diagnóstico y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones y entidades educativas.

a. Políticas institucionales

- **Transparencia en la Gestión Administrativa y Financiera**

Aplicar el principio de transparencia para mejorar el funcionamiento administrativo y financiero, a través de la implementación adecuada de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos asignados.

- **Desarrollo Institucional y Gestión del Recursos Humanos**

Velar por el establecimiento y mantenimiento de un sistema de administración de recursos humanos integrado y transparente que permita fortalecer la gestión institucional técnica y administrativa.

- **Mejora de la Gestión Pública Orientada a Resultados**

Mejorar la gestión técnica y administrativa de las direcciones, jefaturas y unidades de la Secretaría Técnica y dependencias de apoyo del Consejo Nacional de Seguridad, en el marco de la observancia de su mandato institucional, normas y reglamentos vigentes, para la generación efectiva de resultados.

3.3 Diseño de la Estrategia

Vinculada a su red programática, la propuesta estratégica de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad se orienta al fortalecimiento del Consejo Nacional de Seguridad y de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad, viabilizando y contribuyendo al mantenimiento de la efectividad en la coordinación y del ejercicio de sus funciones para el cumplimiento de su mandato.

Es una estrategia vinculante para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad, conducida por la STCNS y dependencias de apoyo, para lograr la estabilidad y mantener la efectividad de coordinación del CNS, fortaleciendo los procesos de planificación estratégica, asesoría, tecnificación y profesionalización a cargo de la Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-, el fortalecimiento de las intervenciones de la Dirección de Monitoreo y Comunicación y la Dirección de Política y Estrategia de la STCNS, así como también del fortalecimiento institucional del Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad –INEES- y la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad –IGSNS-.

3.4 Análisis de Capacidades

A. La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, cuenta con una estructura organizativa, establecida en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad en el Decreto No. 18-2008. La Secretaría Técnica cuenta con un presupuesto de Q.31,000,000.00 para tres (3) programas presupuestarios:

Programa 67 Fortalecimiento al Sistema Nacional de Seguridad, integrada por la Secretaría Técnica y la Comisión de Asesoramiento y Planificación

Programa 68 Estudios Estratégicos en Seguridad, integrado por el Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad

Programa 69 Inspecciones y Control Interno, integrado por la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad

B. Estos programas brindan labores técnicas administrativas para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, Asesorar al Consejo Nacional de Seguridad; formar, profesionalizar y especializar al recurso humano idóneo en el ámbito de la seguridad de la nación y velar por el

cumplimiento de los controles e inspectorías de las dependencias que conforman el SNS.

- C. La Secretaría Técnica y las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, cuenta con capacidad instalada para los programas administrativos, académicos y de control interno e inspecciones, contando cada uno de ellos con: mobiliario y equipo, vehículos, infraestructura, recurso humano y Tecnología de la Información y Comunicación (TIC's).
- D. La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, cuenta con una efectividad en la capacidad de planeación, ejecución y eficiencia operacional para cumplir con su misión.

En este sentido, a continuación, se desarrolla el análisis de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas –FODA- que incluye la definición de los lineamientos vinculados a la estrategia institucional de la STCNS y dependencias de apoyo:

3.5 Análisis de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas -FODA-

Este análisis se desarrolla con fundamento en la base legal y normativa que sustenta las actividades realizadas por las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad para el fortalecimiento de la coordinación y de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.

Este instrumento integra información que permite el desarrollo de lineamientos estratégicos para implementar acciones que maximicen los aspectos positivos, minimizando las debilidades y amenazas en el entorno interno y externo, para potenciar el funcionamiento de las dependencias del Consejo Nacional de Seguridad y orientar el accionar de los órganos sustantivos, administrativos, de apoyo legal, técnico y de control interno al cumplimiento de metas.

Cuadro 1: Análisis FODA con Estrategias

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Análisis FODA			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	Base legal y normativa sustenta el cumplimiento de las funciones.	D1 Diferencias institucionales en la interpretación de los mandatos dificultan la coordinación efectiva de las Instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad.
	F2	Conocimiento especializado para la integración sistémica de las intervenciones en los distintos ámbitos de la Seguridad de la Nación.	D2 Debilidades de las directrices e instrumentos de planificación del Sistema Nacional de Seguridad (Falta Directiva de Planificación).
	F3	Recurso humano técnico y profesional con las capacidades suficientes y necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	D3 Insuficientes mecanismos políticos, planes, programas y proyectos de formación, profesionalización en materia de Seguridad de la Nación.
	F4	Capacidades de articulación de espacios para consensuar, desarrollar dar seguimiento a las propuestas e intervenciones de las instituciones y otros actores en materia de Seguridad de la Nación.	D4 Limitaciones de los sistemas de información y de la infraestructura tecnológica de las dependencias de Apoyo al del Consejo Nacional de Seguridad.
	F5	Capacidades de convocatoria	D5 Limitaciones en el análisis, la generación y el intercambio de información y comunicación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.
	F6		D6 Debilidades en el establecimiento de la Carrera Profesional de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Disponibilidad de Sistemas de Información para uso de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	FO1 Fortalecer la Plataforma de Tecnológica.	DO1 Establecer sistemas, mecanismos, procesos y normas confiables para el resguardo, protección y uso de la información.

02		FO2	Formular, aprobar y ejecutar Directiva para el Desarrollo de la Planificación en los Niveles Estratégico y Operativo.	DO2	Desarrollar metodologías, normas y procedimientos para la planificación estratégica sectorial.
03	Fortalecimiento de la Planificación del Sistema Nacional de Seguridad.	FO3	Diseñar, coordinar y evaluar la implementación de los instrumentos de Seguridad de la Nación (Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, Política Nacional de Seguridad, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación, Plan Estratégico de Seguridad de la Nación).	DO3	Coordinar la implementación de los instrumentos de Seguridad de la Nación con diferentes actores del Estado: gobierno central y local, sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, academia, cooperación internacional, sociedad civil, líderes sociales, entre otros.
04	Establecer un sistema de carrera de las instituciones del SNS.	FO4	Formular, aprobar y ejecutar lineamientos para el establecimiento del Sistema de Carrera de las instituciones del SNS	DO4	Diseñar mecanismos políticas, planes, programas y proyectos de formación, profesionalización y especialización de la de las instituciones del Estado en materia de Seguridad de la Nación.
05	Fortalecer la implementación y cumplimiento de los controles internos.	FO5	Desarrollar planes, metodologías, normas y procedimientos para la implementación y cumplimiento de los controles internos.	DO5	Mejorar los registros y controles de personal, armas, vehículos e información de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.
AMENZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Limitada coordinación de las instituciones que integran el SNS y otros actores reduce la confianza de la ciudadanía.	FA1	Definir, evaluar, implementar y dar seguimiento a un Modelo de Gobernanza Integral de Seguridad de la Nación.	DA1	Estandarizar la información oportuna para la toma de decisiones.
A2	Ataques cibernéticos a las instituciones del SNS.	FA2	Fortalecer la Seguridad Cibernética en el marco del cumplimiento de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética de Guatemala.	DA2	Adquirir equipo, hardware y software estandarizado para la generación de información estadística.
A3	Desconocimiento de las diferencias, lógicas e interacciones de los sistemas nacionales de desarrollo y seguridad afecta la planificación de la seguridad de la Nación.	FA3	Definir directrices y lineamientos específicos de planificación, vinculados a presupuesto, que atiendan la naturaleza y alcance propios del sistema nacional de seguridad.	DA3	Definir el contenido, alcance y directrices de la planificación sectorial de la Seguridad de la Nación.

ANÁLISIS FODA



3.6 Análisis de Actores

La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad y las dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad han identificado y priorizado veintiséis instituciones de la administración pública, con las cuales mantienen relaciones de coordinación, para el logro de los objetivos establecidos en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y su Reglamento, asimismo orientar las acciones de seguimiento y evaluación para el cumplimiento de los instrumentos de Seguridad de la Nación.

Este análisis clarifica el modelo de interacción entre los actores, según corresponsabilidades e intereses; de igual manera, ayuda a identificar potenciales aliados, facilitadores y obstaculizadores para la consecución de los resultados de la institución.

Los actores seleccionados, por el rol que desempeñan, son aliados estratégicos que pueden fortalecer a la STCNS y las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, en la medida que identifican oportunidades de coordinación, colaboración y cooperación para el establecimiento de alianzas, el desarrollo de programas conjuntos y/o complementarios, en cumplimiento a los intereses del Estado dentro del ámbito de la Seguridad de la Nación.

Entre los actores estratégicos facilitadores se resalta el apoyo político del Presidente de la República de Guatemala, Vicepresidente de la República de Guatemala y Congreso de la República de Guatemala.

Otros actores importantes que pueden coadyuvar en la gestión institucional para dar respuesta al problema central mediante la colaboración, cooperación y coordinación son las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad: Presidencia de la República, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Gobernación, Ministerio de la Defensa Nacional, Procuraduría General de la Nación, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado y la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República.

De otra parte, por su rol de acompañamiento técnico, otros actores facilitadores identificados son: la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y el Ministerio de Finanzas Públicas, cada uno en su ámbito de competencia; la Oficina Nacional de Servicio Civil, como facilitador en las gestiones de personal, para la aprobación de los ingresos y egresos de los servidores públicos y demás trámites administrativos relacionados al recurso humano.

En un rol neutro, como actor fiscalizador, se identifica la Contraloría General de Cuentas, actor clave que promueve la transparencia en el uso de los recursos asignados a cada institución y vela por el cumplimiento de la Ley y procesos administrativos.

Las instancias de Control Interno e Inspectorías en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad juegan un rol de aliado para garantizar el cumplimiento en los controles internos.

Otro sector aliado es el académico en su rol de coadyuvar en la profesionalización del recurso humano del Sistema Nacional de Seguridad, complementándose con la comunidad internacional y los entes de cooperación que apoyan con recursos técnicos, financieros y tecnológicos.

Finalmente, las autoridades locales poseen el rol de facilitadores con gobernanza local, para la operativización de los Instrumentos de Seguridad de la Nación. Los actores que se constituyen en opositores se pueden mencionar el crimen organizado y los ataques cibernéticos.

Cuadro 2: Análisis de Actores

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidente de la República	2	1	1	1	Políticos	Coordinación y lineamientos políticos / requerimientos	Nacional
2	Vicepresidente de la República	2	1	1	1	Políticos	Requerimientos	Nacional
3	Ministerio de Gobernación	2	1	1	1	Políticos/Técnicos/operativos/Tecnológico y humano	Acompañamiento técnico / Requerimientos / Coordinación / fortalecimiento	Nacional
4	Ministerio de Relaciones Exteriores	2	1	1	1	Políticos/técnico/tecnológico y humano	Acompañamiento técnico, colaboración, cooperación, coordinación	Nacional
5	Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado	2	1	1	1	Políticos/técnico/tecnológico y humano	Acompañamiento técnico, colaboración, cooperación, coordinación	Nacional
6	Procuraduría General de la Nación	2	1	1	1	Políticos/técnicos/humanos	Acompañamiento técnico, colaboración, cooperación, coordinación, fortalecimiento	Nacional
7	Ministerio de la Defensa Nacional	2	1	1	1	Técnicos/operativos/políticos/Tecnológico humano	Colaboración, cooperación, coordinación, acompañamiento técnico	Nacional
8	Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad	2	1	0	1	Técnicos/humanos/políticos	Colaboración, cooperación, coordinación, fortalecimiento	Nacional
9	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres	2	1	0	1	Técnicos/humanos	Colaboración, cooperación, coordinación	Nacional
10	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	2	1	0	1	Técnicos	Acompañamiento técnico	Nacional
11	Instituto Nacional de Ciencias Forenses	2	1	0	1	Técnicos	Colaboración, cooperación y coordinación	Nacional
12	Congreso de la República de Guatemala	2	0	1	-1	Políticos	Control democrático	Nacional
13	Autoridades locales	2	0	1	1	Políticos/administrativos	Gobernanza local	Nacional

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

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

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

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

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
14	Contraloría General de Cuentas	0	0	1	1	Técnicos	Control gubernamental y auditoría	Nacional
15	Comunidad Internacional	2	1	1	1	Técnicos	Asistencia y acompañamiento	Nacional
16	Sector Académico	1	1	1	-1	Espacios físicos y Humanos	Alianzas estratégicas	Nacional
17	Dirección General de la Policía Nacional Civil	1	1	1	-1	Políticos	Fortalecimiento de la Inspectoría	Nacional
18	Dirección General del Sistema Penitenciario	1	1	1	1	Humanos	Fortalecimiento de la Inspectoría	Nacional
19	Dirección General de Migración	1	1	1	-1	Políticos	Creación y fortalecimiento de la Inspectoría.	Nacional
20	Dirección General de Servicios de Seguridad Privada	1	0	0	-1	Políticos	Creación y fortalecimiento de su Inspectoría.	Nacional
21	Dirección General de Investigación Criminal	0	0	0	1	Políticos	Fortalecimiento de la Dirección.	Nacional
22	Oficina Nacional de Servicio Civil	2	1	1	1	Humanos	Acciones de personal	Nacional
23	Ministerio de Finanzas Públicas	2	1	1	1	Financieros	Presupuestario	Nacional
24	Secretaría General de la Presidencia	1	1	1	1	Humanos	Gestiones administrativas	Nacional
25	Dirección de Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional	2	0	1	-1	Técnicos/humanos/políticos	Colaboración, cooperación, coordinación, fortalecimiento	Nacional
26	Dirección General de Inteligencia Civil	1	1	1	1	Políticos	Fortalecimiento a las instancias de control e inspectorías	Nacional

Elaborado por: Dirección de Planificación

4. Formulación de Resultados, Indicadores y Metas

4.1 Objetivos Estratégicos de los Programas

- a. Contribuir al Fortalecimiento de la Coordinación para el cumplimiento de las funciones del Consejo Nacional de Seguridad.
- b. Fortalecer el recurso humano de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad.
- c. Velar por el cumplimiento de los controles internos y de las inspecciones en las instituciones que integran el sistema nacional de seguridad, para garantizar la eficiencia y eficacia, legalidad y transparencia, en el empleo de los recursos de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

4.2 Resultados

Dada la naturaleza de la STCNS como órgano permanente, profesional y especializado que tiene a su cargo el desarrollo de las actividades técnicas, administrativas y presupuestarias necesarias para el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad y de las dependencias de apoyo que por disposición de la ley resulten incorporadas al presupuesto de este, el principal desafío de la Secretaría para el período consiste en aumentar la efectividad de la coordinación del Consejo Nacional de seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación. Asimismo, asesorar al Presidente de la República en la Toma de Decisiones en la materia.

Figura 5: Cadena de Resultados

	INTERVENCIONES PRODUCTOS	RESULTADO INMEDIATO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL
STCNS	Dirección y Coordinación	Para el año 2025, fortalecer en un 10% los mecanismos de intercambio de información y comunicación, coordinación, cooperación e integración entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	Para el año 2028 fortalecer en un 30% los mecanismos de intercambio de información y comunicación, coordinación, cooperación e integración entre las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.	Para el año 2034 se mantiene en un 100% la efectividad de la coordinación del Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.
	Informes, estudios e instrumentos de Política en materia de Seguridad			
	Informes en materia de seguridad para la toma de decisiones			
CAP	Informes de Planificación, asesoría estratégica y avances de la carrera profesional del SNS	Al 2025, incrementar en 25% el número de informes para el cumplimiento de las metodologías, normas, procedimientos y directrices para el desarrollo de la planificación en los niveles político y estratégico, para la formulación de planes a través de la metodología GpR. (año 2024= 26 informes)	Al 2028 mantener en un 25% el cumplimiento de las metodologías, normas, procedimientos y directrices para el desarrollo de la planificación en los niveles político y estratégico, para la formulación de planes a través de la metodología GpR.	
	INEES	Dirección y coordinación	Para el año 2025, incrementar 5% el número de estudiantes en: formación, profesionalización o especialización en materia de Seguridad. (Año 2022 es igual a 2750 personas)	
Recurso Humano del Sistema Nacional de Seguridad con formación, profesionalización, especialización y capacitación				
IGSNS	Dirección y coordinación	Al año 2025, incrementar 3% en el cumplimiento de los controles internos e inspecciones en las instituciones que integran el SNS, para garantizar la eficiencia y eficacia, legalidad y transparencia, en el empleo de los recursos de las instituciones.	Al año 2028 incrementar 12% en el cumplimiento de los controles internos e inspecciones en las instituciones que integran el SNS, para garantizar la eficiencia y eficacia, legalidad y transparencia, en el empleo de los recursos de las instituciones.	
	Informes de inspecciones a instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad			

4.3 Productos Estratégicos e Intervenciones

<p>Coordinación y Seguimiento de Reuniones Ordinarias del Consejo Nacional de Seguridad para la Toma de Decisiones</p>	<p>Estas reuniones tienen relevancia estratégica fundamental en dos sentidos:</p> <p>Abordaje de temas coyunturales y/o específicos que determinan decisiones, directrices e intervenciones estratégicas del Sistema Nacional de Seguridad, tomando en cuenta los informes de asesoría de la CAP, en materia de Seguridad de la Nación.</p> <p>Definición, validación y seguimiento de los Instrumentos de Seguridad de la Nación, a través del cumplimiento de lineamientos estratégicos para prevenir y contrarrestar los riesgos, amenazas y vulnerabilidades, según las responsabilidades de cada una de las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad.</p>
<p>Establecimiento de protocolos y convenios para el fortalecimiento de las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad</p>	<p>Da respuesta a las necesidades de asistencia, cooperación y coordinación interinstitucional priorizadas por las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad, lo que permite el trabajo en conjunto de una manera coordinada y efectiva.</p>
<p>Avances en la implementación de la Plataforma Tecnológica del Sistema Nacional de Seguridad</p>	<p>Desarrolla mecanismos y procesos de gestión de información para la toma de decisiones para la generación de análisis, estadísticas de criminalidad y mapas de violencia, a partir de capas situacionales que permiten sobreponer diferentes variables.</p> <p>Con la información disponible en la plataforma, la Secretaría Técnica atiende a requerimientos específicos de las instituciones del Sistema para la formulación de estrategias y para monitorear los efectos de las distintas intervenciones realizadas</p>
<p>Desarrollo de informes situacionales en materia de seguridad para el Consejo Nacional de Seguridad</p>	<p>Se ofrecen como insumo para la toma de decisiones y fundamentar la definición de planes, programas y proyectos en el seno del Consejo Nacional de Seguridad.</p>
<p>Formulación, evaluación y seguimiento de la Política Nacional de Seguridad</p>	<p>La Política Nacional de Seguridad asocia la integralidad, la equidad, la participación ciudadana, en los niveles nacional y local, así como la universalidad del ámbito de aplicación de la Seguridad de la Nación; orienta, evalúa y da seguimiento a los objetivos y acciones estratégicas de las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad, con la finalidad de mejorar las condiciones de seguridad.</p>
<p>Desarrollo de informes de seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Seguridad</p>	<p>Evalúan el cumplimiento de los programas relacionados con el cumplimiento de la Política Nacional de Seguridad.</p>
<p>Formulación, evaluación y seguimiento del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación</p>	<p>Determina el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para alcanzar la Seguridad de la Nación. Contiene la misión, las acciones claves, las estrategias y los objetivos del Sistema Nacional de Seguridad. Es formulado y propuesto por la Comisión de Asesoramiento y Planificación, y aprobado por el Consejo Nacional de Seguridad.</p>

Desarrollo de informes de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Sistematizan los avances en la ejecución del Plan Estratégico de Seguridad de la Nación para informar al Consejo Nacional de Seguridad, determinando el cumplimiento de los objetivos establecidos y las acciones asignadas a las diferentes instituciones del Sistema Nacional de Seguridad. Coadyuvan al ejercicio de los controles democráticos en su función de fiscalización de las actuaciones del Sistema.
Desarrollo de informes, estudios, e instrumentos para toma de decisiones de asesoría técnica para el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad	Dan respuesta a los requerimientos derivados del Consejo Nacional de Seguridad sobre aquellos asuntos de carácter estratégico para la Seguridad de la Nación en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad.
Propuesta de Directiva para el Desarrollo de la Planificación en los Niveles Estratégico y Operativo	Directrices para regular la planificación estratégica y operativa de las instituciones del SNS en los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad: Seguridad Interior, Seguridad Exterior, Inteligencia de Estado, Gestión de Riesgos y Defensa Civil. Es el mecanismo que permite al Consejo Nacional de Seguridad apoyar y dar seguimiento al avance y cumplimiento de lo establecido en la Política Nacional de Seguridad. (Artículo 31 del Reglamento de LMSNS). Es formulada y propuesta por la Comisión de Asesoramiento y Planificación, y aprobada por el Consejo Nacional de Seguridad.
Establecimiento de la Carrera Profesional del Sistema Nacional de Seguridad	Creación y coherencia de la carrera profesional del Sistema Nacional de Seguridad, con base en los criterios técnicos previstos en los diferentes niveles y especializaciones contempladas en los ámbitos de funcionamiento.
Establecimiento de convenios, acuerdos y otros instrumentos para fortalecer las capacidades técnicas y profesionales del recurso humano del Sistema Nacional de Seguridad	Da respuesta a las necesidades de formación, capacitación y profesionalización de las instituciones del SNS.
Desarrollo de Informes de Inspecciones a instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad	Constituyen el resultado de verificar la existencia, implementación y cumplimiento de los controles internos (sistemas de carrera, sistemas disciplinarios, así como los registros y controles de personal, armas, vehículo e información), lo que permite generar propuestas de mejora que fortalezcan los controles internos de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

Elaborado por: Dirección de Planificación

4.4 Modelo Lógico: Relación Productos / Intervenciones y Resultados

El modelo lógico expresa en forma gráfica el conjunto de relaciones entre las acciones de las dependencias del Consejo Nacional de Seguridad desarrollará en el marco del presente Plan Estratégico Institucional Integrado, y los resultados que aspira alcanzar en relación al problema central identificado: Ausencia de un enfoque sistémico y estructural entre las dependencias que garanticen el pleno funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad; así como a la población objetivo de sus intervenciones.

Las intervenciones claves y/o productos institucionales involucran el desarrollo de una serie de acciones orientadas al logro de resultados intermedios, que permitan alcanzar el resultado final deseado: Para el año 2034 se mantiene en un 100% la efectividad de la coordinación del Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.

Los productos institucionales hacen énfasis una efectiva coordinación del Consejo Nacional de Seguridad, así como en los instrumentos y mecanismos a través de los cuales éste fortalece al Sistema Nacional de Seguridad para su adecuado funcionamiento.

Tomando en consideración los caminos causales críticos, identificados en el modelo explicativo y la temporalidad vinculada a su ubicación en los cuadrantes de la matriz de criterio para la priorización del problema central, con base a las características de la importancia del problema, siendo estas: relevancia, apoyo y capacidad, se enfatiza en resultados intermedios de los criterios de importancia del problema.

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

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

Figura 6. Modelo Lógico STCNS
SECRETARÍA TÉCNICA DEL CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD

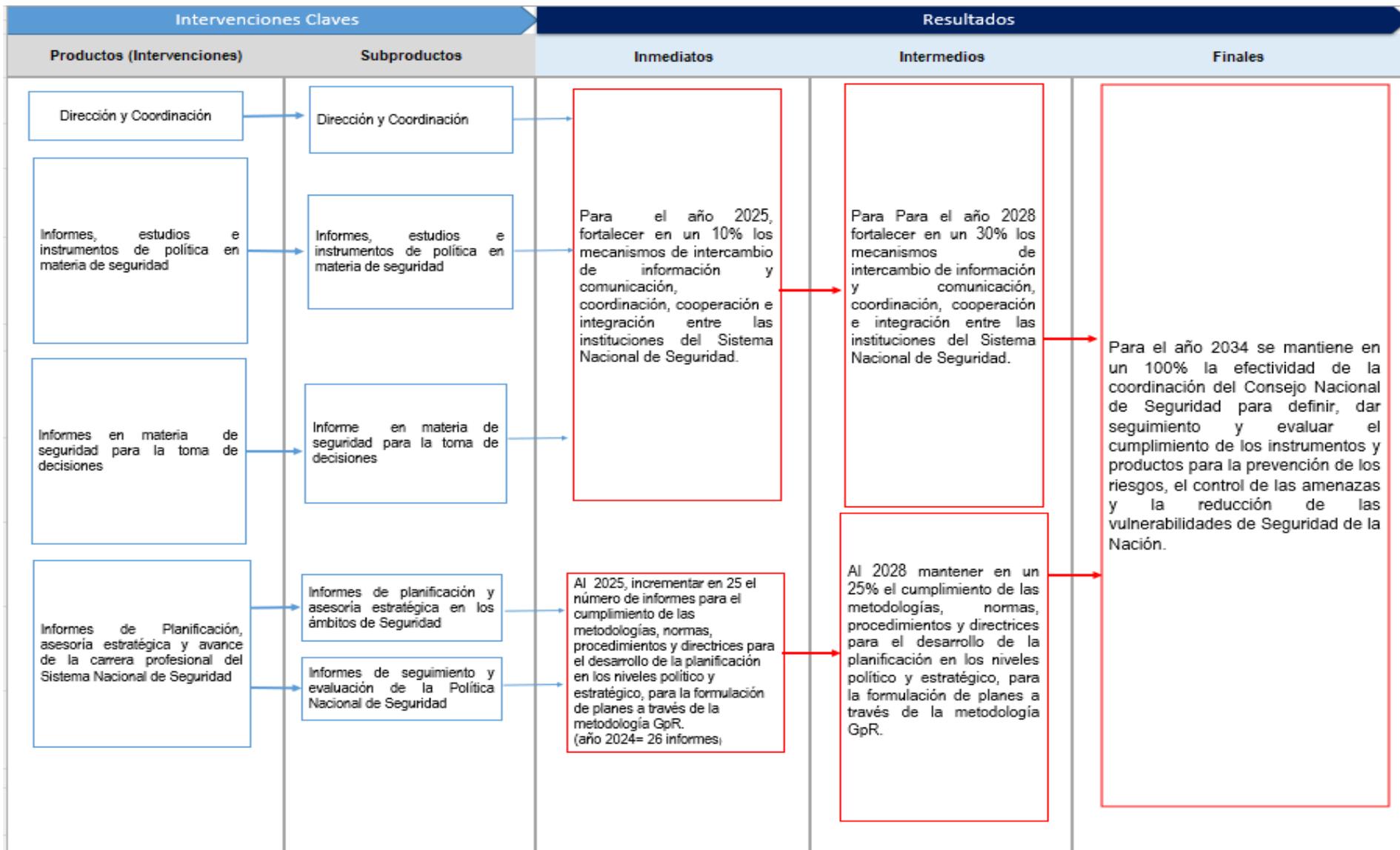


Figura 7. Modelo Lógico INEES
INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS EN SEGURIDAD

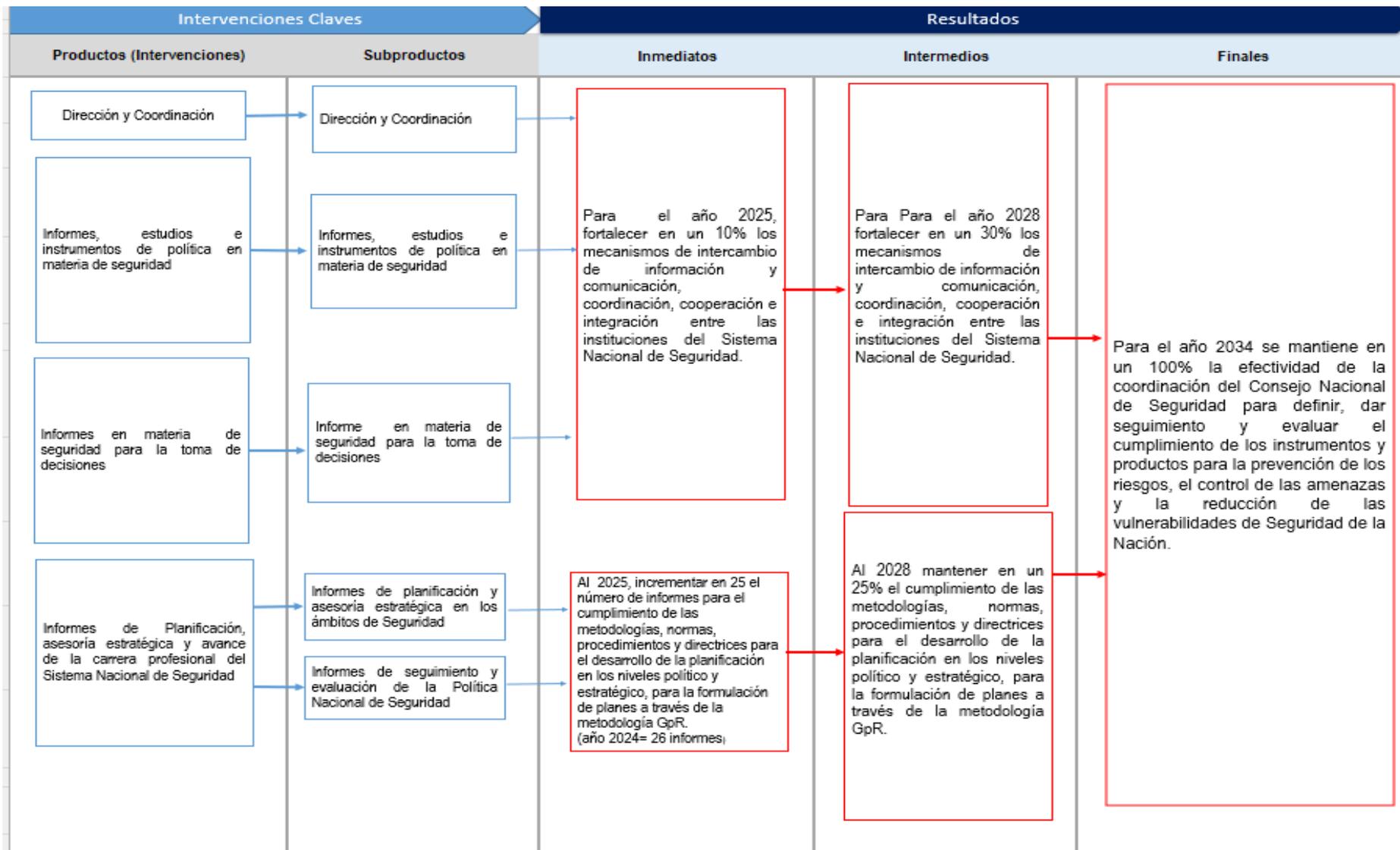
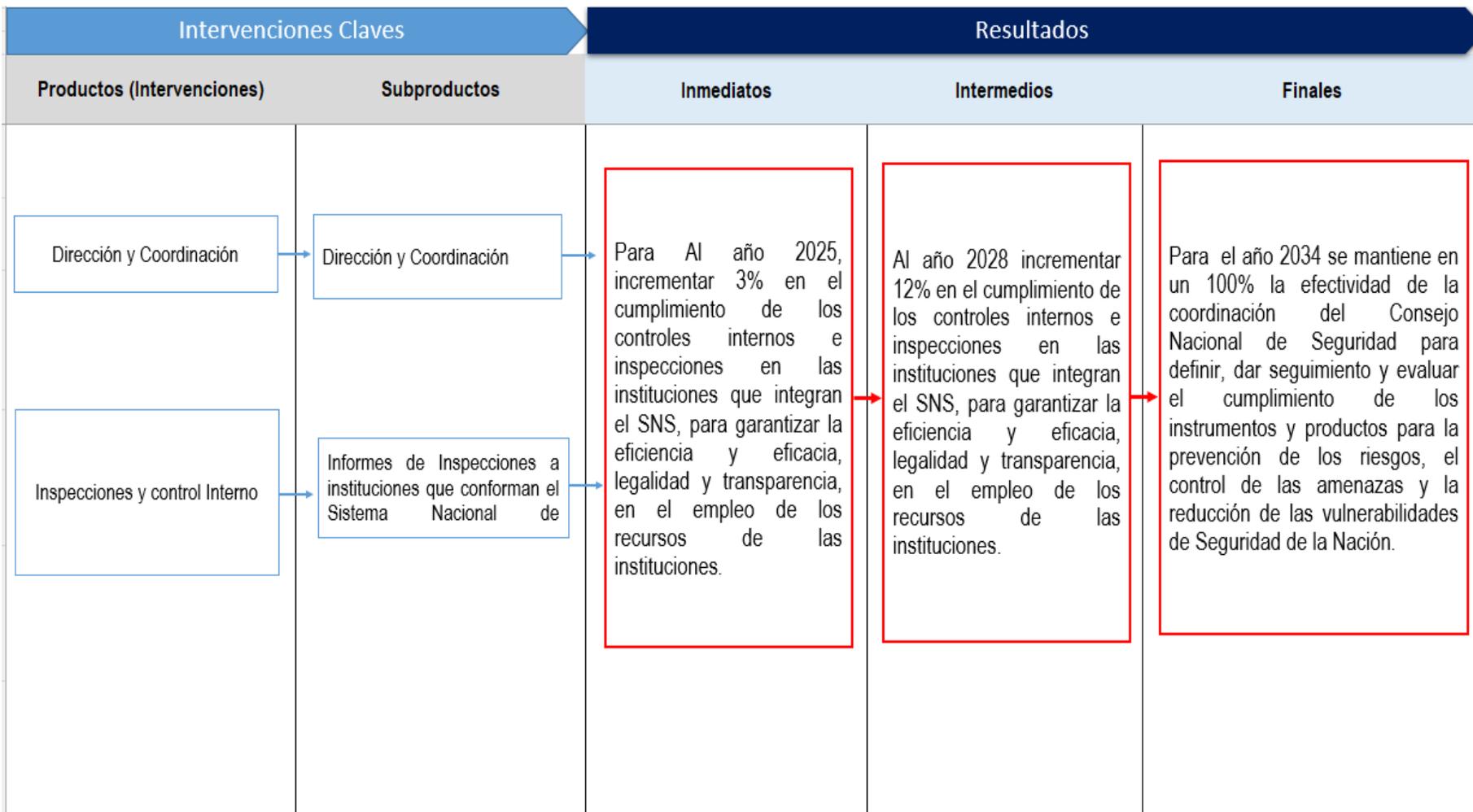


Figura 8. Modelo Lógico IGNS

INSPECTORÍA GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD



Elaborado por: Dirección de Planificación

4.5 Seguimiento y Evaluación

Uno de los factores realmente importantes para el éxito de la planificación institucional consiste en el seguimiento y evaluación de las metas y actividades esenciales para el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que asegura un adecuado uso de los recursos públicos, permite la mejora continua y facilita establecer nuevas líneas de acción para abordar los problemas y necesidades de la ciudadanía.

Los instrumentos de planificación y el seguimiento de los mismos son un insumo relevante para dotar de congruencia, pertinencia y coherencia las intervenciones, garantizando la efectividad entre lo programado, lo realizado y los objetivos institucionales, sobre la base de tiempos definidos y acciones realizables, sustentadas en indicadores comprensibles, medibles y alcanzables, que permiten monitorear el avance en la consecución de resultados e impactos.

Vinculado a lo anterior, el sistema **-DIPLAN-** facilita el seguimiento a las metas de las Direcciones Sustantivas de la Secretaría Técnica y de las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, desarrollando un informe de avances de forma mensual, que desglosa información acumulada hasta el cierre del tercer cuatrimestre. En el caso de las Direcciones Sustantivas, se realiza un reporte de los logros y aspectos asociados al cumplimiento de metas y objetivos, sobre la base del registro de las actividades relevantes realizadas.

Es importante indicar que en este informe se maneja una tabla de intervalos de ejecución, indicando que cualquier valor menor al 100%, representa una alerta verde, la cual corresponde a un estado de normalidad en un rango de 90%-100%, amarillo, un estado de alerta en un rango de 70%-89%, y rojo, un estado de alarma en un rango de 0%-69%. En este sentido, en caso de preverse un incumplimiento en la meta, deberá solicitarse una reprogramación de metas a la Dirección de Planificación de la Secretaría Técnica, por lo que el sistema no solo se utiliza para rendir cuentas, sino para conocer sobre las acciones que se deben mantener y las que se deben modificar.

Intervalos de Ejecución		
0% - 69%	70% - 89%	90%-100%
		

Los informes cuatrimestrales que se elaboran para dar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de metas, objetivos y actividades relevantes ejecutadas, de las Direcciones y las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, son un ejercicio importante para la rendición de cuentas del respectivo ejercicio fiscal.

Actualmente, el seguimiento y evaluación y el registro de metas en el Sistema de Gestión **-SIGES-** en estado solicitado, lo realizan quienes tienen la función de planificación en las dependencias de apoyo al Consejo Nacional de Seguridad, y la Secretaría es la responsable de la aprobación de las mismas.

Es importante mencionar que las instituciones públicas utilizan el enfoque de gestión por resultados, lo que hace necesario aumentar la eficacia de gestión y mantener un modelo de cultura organizacional donde los directivos deben centrarse en mejorar la gestión, los beneficios, logros e impactos de los productos y subproductos, que coadyuvan a la toma de decisiones de alto nivel.

Además, paralelamente, se realiza el seguimiento mensual del cumplimiento de metas, a través de los sistemas informáticos gubernamentales: el Sistema de Contabilidad Integrada **-SICOIN-** y el Sistema de Planes **-SIPLAN-**, creados para fines de seguimiento de la ejecución, vinculada a resultados y la rendición de informes cuatrimestrales de cumplimiento del avance de las metas.

Es importante mencionar que la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad tiene un control interno efectivo del quehacer de las unidades sustantivas, en la medición de sus indicadores de producto para el logro de sus objetivos y el fortalecimiento de la institución. Actualmente, no existen indicadores de impacto, debido a que los productos han sido definidos desde un enfoque de planificación que los determina como intermedios, de generación interna, por ser el órgano profesional y especializado que garantiza el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad, a través del apoyo técnico y administrativo.

4.5.1 Matriz de Planificación Estratégica Institucional

La matriz de planificación estratégica institucional es el proceso que determina los objetivos y las metas institucionales, visualizando los resultados institucionales deseados alcanzar, a través de las intervenciones en el período comprendido del 2024 al 2028, visualizando la línea base del indicador y del período planificado.

Cuadro 3: Matriz de Planificación Estratégica Institucional

Resumen de resultados, metas e indicadores					
Vinculación institucional					
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno		RED
			Eje Estratégico	Meta	
Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia	Meta 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Meta 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Seguridad Democrática en un País para Vivir	Promover mecanismos para robustecer el marco institucional que permita un mayor nivel de funcionamiento y coordinación intersectorial en los asuntos de la seguridad democrática que garantice la vigilancia y protección de las fronteras marítimas, aéreas y terrestres, así como, las zonas fronterizas remotas y escasamente controladas para combatir los tráficoes ilegales en todo el territorio nacional, reafirmando el respeto a las normas del derecho internacional y los compromisos internacionales que el Estado de Guatemala ha adquirido, restableciendo la credibilidad del país a nivel internacional.	Sin resultado

Resumen de resultados, metas e indicadores

SPPD-12

Resultado institucional			Nombre del indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
Descripción de resultado	Nivel de resultado			Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
	Final	Intermedio							
Para el año 2034 se mantiene en un 100% la efectividad de la coordinación del Consejo Nacional de Seguridad para definir, dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los instrumentos y productos para la prevención de los riesgos, el control de las amenazas y la reducción de las vulnerabilidades de Seguridad de la Nación.				2024	56	100%	(cantidad de planes ejecutados/cantidad de planes programados) x 100	56	100%

Acrónimos

SNS	Sistema Nacional de Seguridad
CNS	Consejo Nacional de Seguridad
LMSNS	Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad
MINGOB	Ministerio de Gobernación
MINDEF	Ministerio de la Defensa Nacional
MINEX	Ministerio de Relaciones Exteriores
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
SIE	Secretaría de Inteligencia Estratégica
SAAS	Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia
PGN	Procuraduría General de la Nación
STCNS	Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
CAP	Comisión de Asesoramiento y Planificación
INEES	Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad
IGSNS	Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad
PEI	Plan Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
TIC´S	Tecnologías de la Información y Comunicación

Bibliografía

- Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto Número 18-2008
- Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo Número 166-2011
- Reforma al Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo Número 174-2012
- Reglamento de la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad, Acuerdo Gubernativo Número 177-2011
- Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas, Decreto Número 101-97
- Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala. Gestión por Resultados. Guatemala: Primera edición. 2013
- Compendio de Lineamientos en Planificación y Programación para el Desarrollo, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. 2020
- Política General de Gobierno 2024-2028, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
- Plan Nacional de Innovación y Desarrollo (**PLANID**), Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Secretaría de Comunicación Social. 2020
- Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2016-2020, Comisión de Asesoramiento y Planificación / Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
- Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2016-2020, Comisión de Asesoramiento y Planificación / Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
- Política Nacional de Seguridad Junio 2017, Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad

- Libro Blanco de Seguridad Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo, Julio 2015 Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
- Plan Nacional de Desarrollo Katún: nuestra Guatemala 2032. Guatemala, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. 2011
- Transformando Nuestro Mundo: Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible -**ODS**-, septiembre 2015
- Política Institucional de la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad 2019-2023, Control Interno, mayo 2019
- Declaración sobre Seguridad en las Américas. Organización de los Estados Americanos. Conferencia Especial sobre Seguridad. Ciudad de México, 28 octubre 2003
- Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024, Comisión de Asesoramiento y Planificación / Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
- Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2020-2024, Comisión de Asesoramiento y Planificación / Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad
- Plan de trabajo de la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad 2024-2028.

Glosario

El siguiente glosario fue formulado por medio de los integrantes de las dependencias del Consejo Nacional: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad, Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad, y la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.

- **Cadena de Resultados**

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

- **Colaboración, Cooperación y Coordinación**

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

- **Consejo Nacional de Seguridad**

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

- **Controles Democráticos**

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

- **Evaluación**

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

- **Gestión por Resultados**

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

- **Indicador**

Es el instrumento que nos indica tanto cuantitativa como cualitativamente el cambio que se espera lograr en el tiempo, el cual puede ser expresado en términos de medidas, comparaciones, rendimientos, porcentajes, índices, entre otros. Consiste en la representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable a otra. Y es la base sobre la cual se hace el seguimiento y evaluación.

- **Interoperabilidad**

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

- **Misión**

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

- **Plan Estratégico de Seguridad de la Nación**

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

- **Plan Estratégico Institucional**

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

- **Política Nacional de Seguridad**

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

- **Protocolo**

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

- **Resultado**

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

- **Resultado Final**

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

- **Resultado Inmediato**

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

- **Resultado Intermedio**

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

- **Seguimiento**

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

- **Seguimiento a Nivel Estratégico**

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

- **Seguridad Ciudadana**

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

- **Seguridad de la Nación**

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

- **Seguridad Democrática**

Es la Acción del Estado que garantiza el respeto, promoción y tutela de la seguridad, al mismo tiempo que el pleno ejercicio de los derechos humanos, mediante la creación de condiciones que le permita a la persona su desarrollo personal, familiar y social en paz, libertad y democracia.

- **Sistema Nacional de Seguridad**

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

- **Visión**

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

- **Inspección**

Proceso por medio del cual se verifica la existencia, implementación y cumplimiento de los controles internos en las Instituciones y Ministerios que conforman el Sistema Nacional de Seguridad.

Anexos

1. Análisis de Políticas

Análisis de políticas públicas							SPPD-02
Nombre de la institución: Secretaría Técnica del Consejo Nacional y dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad							
No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política*	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
1	Política Nacional de Seguridad 2016-2020	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad y Gobierno Local	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad. Mejorar la coordinación interinstitucional y la respuesta oportuna. Modernizar la coordinación y evaluación de las Instituciones del SNS. Orientar la toma de decisiones para atender las causas de inseguridad en Guatemala y alcanzar los objetivos de Seguridad de la Nación 	<ol style="list-style-type: none"> Gestión Integral Gobernanza Institucional Gobernanza Local 	<ol style="list-style-type: none"> Implementación e interoperabilidad de la plataforma tecnológica del Sistema Nacional de Seguridad Socialización e informes de seguimiento y evaluación de instrumentos de Seguridad de la Nación Establecimiento de la Carrera Profesional para el Sistema Nacional de Seguridad Agenda Académica: Formación, Profesionalización, Especialización y Capacitación 	<ol style="list-style-type: none"> Dirección de Política y Estrategia Dirección de Monitoreo y comunicación Instituto Nacional de Estudios Estratégicos en Seguridad 	Dirección de Planificación
2	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	Formulación de instrumentos de política pública y acciones estratégicas que orienten el planeamiento operativo de los componentes del Sistema Nacional de Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> Amenazas Vulnerabilidades Riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> La Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación El Plan Estratégico de Seguridad de la Nación Directiva de Planificación Estratégica y Operativa 	Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-	Dirección de Planificación
3	Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> Priorización de objetivos y acciones estratégicas en los ámbitos de funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Establece las rutas necesarias para alcanzar el objetivo superior de brindar Seguridad de la Nación 	<ol style="list-style-type: none"> Es el mecanismo en que el Estado establece la relevancia temática en el ámbito integral de la seguridad. Se formula en forma coherente con la Política Nacional de Seguridad. La Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación Plan Nacional de Seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> Formulación de lineamientos estratégicos y acciones programáticas Establece ruta para el logro de objetivos de Seguridad de la Nación. Inducciones de la AESN a integrantes de las dependencias del Sistema Nacional de Seguridad. Informes para la toma de decisiones y de asesoría técnica. 	Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-	Dirección de Planificación

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política*	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
4	Plan Estratégico de Seguridad de la Nación	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	1. Programas, objetivos y acciones estratégicas 2. Alineación de la planificación operativa institucional	Determina el conjunto de acciones que deben realizar las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para alcanzar la Seguridad de la Nación	1. Formulación de matrices de cumplimiento 2. Inducciones de la PESN a integrantes y Dependencias del Sistema Nacional de Seguridad. 3. Informes para la toma de decisiones y de asesoría técnica	Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-	Dirección de Planificación
5	Política Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	1. Lineamientos orientados a la transformación gradual de toda la sociedad, 2. lineamientos para la generación de capacidades, medios y recursos al alcance de las personas, para la mejora de sus condiciones	1. Establece mecanismos técnico políticos de articulación interinstitucional, para el alcance de resultados de desarrollo 2. Establece las prioridades nacionales de desarrollo	1. Instrumentos de Seguridad de la Nación 2. Guía para la preservación de un ambiente libre de hostigamiento, discriminación, acoso laboral y sexual	Secretaría Técnica y Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad	Dirección de Planificación
6	Metas Estratégicas de Desarrollo	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	Contar con instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	1. Buscan implementar el PND-K'atun y los ODS 2. Se constituyen en el marco estratégico para la alineación de la planificación estratégica y operativa institucional y territorial	1. Informes de inspecciones realizadas a las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad. 2. Informes presentados al Consejo de las inspecciones realizadas a las instituciones del Sistema. 3. Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Sistema Nacional de Seguridad. 4. Definido proceso institucional para implementación del Decreto 5-2021 5. Recurso humano del Sistema Nacional de Seguridad con formación, capacitación, profesionalización y especialización.	1. Dirección de Monitoreo y Comunicación en Seguridad, 2. Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-, 3. Instituto Nacional de Estudios Estratégicos -INEES- e 4. Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad -IGSNS-	Dirección de Planificación

No.	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Tema de la Política	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
7	Política Nacional de Reducción de Riesgos a los desastres en Guatemala	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de amenazas y vulnerabilidad de la población y el territorio 2. Fortalecimiento de capacidad monitoreo sistémico 3. Creación y recuperación de capacidades y condiciones en las instituciones de gobierno central 4. Planificar e implementar acciones de manera coordinada y sistémica en recuperación de capacidades y medios de vida 	Plantea la transición del enfoque tradicional conceptual centrado en la respuesta a desastre, al enfoque de Gestión de riesgos como elemento central de la Prevención. Aumentar la resiliencia y reducir la vulnerabilidad de las poblaciones y los pueblos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definido Plan Institucional de Respuesta PIR 2. Definidas acciones estratégicas en el ámbito de Gestión de Riesgos y Defensa Civil en el Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 3. Programa Estratégico de Gestión Integral de Seguridad de la Nación 	Secretaría Técnica y Dependencias de apoyo del Consejo Nacional de Seguridad y Comisión de Asesoramiento y Planificación -CAP-	Dirección de Planificación
8	Política General de Gobierno 2024-2028	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	Implementar lineamientos estratégicos enmarcados en: Promover mecanismos para robustecer el marco institucional que permita un mayor nivel de funcionamiento y coordinación intersectorial en los asuntos de la seguridad democrática que garantice la vigilancia y protección de las fronteras marítimas, aéreas y terrestres, así como, las zonas fronterizas remotas y escasamente controladas para combatir los tráfico ilegales en todo el territorio nacional, reafirmando el respeto a las normas del derecho internacional y los compromisos internacionales que el Estado de Guatemala ha adquirido, restableciendo la credibilidad del país a nivel internacional.	Se definen líneas estratégicas articuladas, que deben seguir las instituciones durante el período 2024-2028	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la institucionalidad de seguridad democrática. 2. Se realiza la coordinación para la elaboración de un Catálogo de Infraestructuras Críticas. 3. Participación en la elaboración de protocolos en el Sistema de Inteligencia 4. Actualización de plataformas tecnológicas, 5. Establecimiento de la Carrera Profesional en el SNS 6. fortalecimiento de los controles internos 7. Profesionalización del Recurso Humano del SNS 8. Comunicar oportunamente la opinión pública el actual del CNS. 	Secretaría Técnica y Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad	Dirección de Planificación
9	Política Nacional de Datos Abiertos	Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información pública en datos editables 2. Información pública de oficio en datos abiertos 3. Estandar de datos para la contratación abierta 	Toda la información que se facilita debe ser completa, accesible para todos, gratuita y no restringida; es decir, legible, no discriminatoria y libre. Constituye el insumo para la innovación, además de incrementar la transparencia del gobierno y la rendición de cuentas para la ciudadanía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización tecnológica para el registro y procesamiento de datos abiertos. 2. Estandarización de Datos Abiertos. 3. Capacitación para la implementación de datos abiertos. 4. Publicación de datos abiertos en el Portal Nacional 	Secretaría Técnica y Dependencias de Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad	Dirección de Planificación

2. Fichas de Indicadores Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Seguridad

Ficha del indicador		SPPD-13			
Nombre de la institución: Secretaría Técnica y dependencias de apoyo al CNS					
Nombre del Indicador (1)	Cantidad de planes para la coordinación del CNS				
Categoría del Indicador (2)	De Resultado Institucional				
Meta de la Política General de Gobierno asociada (3)	Promover mecanismos para robustecer el marco institucional que permita un mayor nivel de funcionamiento y coordinación intersectorial en los asuntos de la seguridad democrática que garantice la vigilancia y protección de las fronteras marítimas, aéreas y terrestres, así como, las zonas fronterizas remotas y escasamente controladas para combatir los tráficos ilegales en todo el territorio nacional, reafirmando el respeto a las normas del derecho internacional y los compromisos internacionales que el Estado de Guatemala ha adquirido, restableciendo la credibilidad del país a nivel internacional.				
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028				
Descripción del Indicador (5)	Planes, instrumentos y metodologías que implementan la STCNS, la CAP, el INEES e IGSNS para evaluar su cumplimiento.				
Interpretación (6)	Mantener la cantidad de planes, instrumentos y metodologías programados para el periodo 2025-2034				
Fórmula de cálculo (7)	$(\text{cantidad de planes ejecutados} / \text{cantidad de planes programados}) \times 100$				
Ámbito geográfico (8)	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición (9)	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
	X				
Tendencia del Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Años (10)					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	20%	20%	20%	20%	20%
Línea Base					
Año (12)	Meta en datos absolutos (12)				
2024	100%				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos (13)	Instrumentos, informes, planes, asearías, guías, metodologías del CNS				
Unidad Responsable (14)	STCNS, CAP, INEES e IGSNS				
Metodología de Recopilación (15)	Entrega de informes para evaluación de avances.				



Secretaría
**Técnica del
Consejo Nacional
de Seguridad**

