



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2028

DIRECCIÓN GENERAL POLICÍA NACIONAL CIVIL



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(PEI) 2021-2028**

Plan Estratégico Institucional -PEI- 2021 – 2028
Policía Nacional Civil -PNC-

La metodología utilizada para la elaboración de este documento fue estructurada con los lineamientos mínimos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

La impresión de este documento es posible gracias al generoso apoyo de la Oficina Internacional de Asuntos Antinarcóticos y Aplicación de la Ley (sus siglas en inglés INL). El contenido es responsabilidad de la Dirección General de la Policía Nacional Civil DG-PNC.

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

Autoridades de la Policía Nacional Civil

José Antonio Tzuban Gómez
Director General

Edwin Manfredo Ardiano López
Director General Adjunto

Néstor Ismael Diéguez García
Subdirector General de Operaciones

Nery Neftalí Benito Hernández
Subdirector General de Investigación Criminal

Héctor Leonel Hernández Mendoza
Subdirector General de Prevención del Delito

Elías Rodríguez Vásquez
Subdirector General de Personal

Marlon Cardona Alfaro
Subdirector General de Apoyo y Logística

Juan Antonio Aguilar Alfaro
Subdirector General de Estudios y Doctrina

Jorge Mario Cifuentes Saravia
Subdirector General de Salud Policial

Henry Arody López Fuentes
Subdirector General de Tecnología de la Información y la Comunicación

Subcomisario de Policía Pablo Rodríguez Ismalej
Subdirector General de Análisis de Información Antinarcótica (Interino)



RESOLUCIÓN NÚMERO 60-2021

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2028
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL**

Guatemala, 01 de abril del 2021

EL DIRECTOR GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL DE GUATEMALA, en el uso de sus facultades legales y en especial las conferidas en el artículo siete (7) de la Ley de la Policía Nacional Civil, Decreto número once guion noventa y siete (11-97); y el artículo cinco (5) del Acuerdo Gubernativo número noventa y siete guion dos mil nueve (97-2009) Reglamento sobre la Organización de la Policía Nacional Civil.

CONSIDERANDO:

Que la Policía Nacional Civil tiene por misión la protección de la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito, preservando el orden y la seguridad pública.

CONSIDERANDO:

Que la planificación estratégica institucional, sinérgicamente vinculada con metodologías de planificación del Estado, es una herramienta que mediante la elaboración y armonización de estrategias, permite, a través del alcance de los resultados establecidos, el cumplimiento integral de la misión institucional de la Policía Nacional Civil.

RESUELVE:

- I) **APROBAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL 2021-2028.**
- II) La planificación que se elabore en las dependencias policiales deberá encontrarse vinculada con la planificación estratégica institucional, aprobada en la presente resolución; pudiendo reorientar estrategias, planes, programas o proyectos que se encuentren en curso, al ser aprobada la misma.

- III) Derogar la Resolución No.0002-2014, de fecha 12 de marzo del año 2014, mediante la cual se aprobó el Plan Estratégico de la Policía Nacional Civil 2014-2020.
- IV) Conminar a los jefes de las dependencias policiales, que integran la estructura organizativa de la Policía Nacional Civil, la responsabilidad de socializar al personal bajo su mando, lo aprobado en la presente resolución.
- V) Se delega a la Inspectoría General, inspeccionar el cumplimiento de las metas establecidas en el presente plan de trabajo. En caso de inobservancia, deberá informar a la autoridad o mando que corresponda, para promover el procedimiento disciplinario respectivo.
- VI) Que la presente resolución empiece a regir inmediatamente, sin perjuicio de su publicación oportuna en el Boletín Oficial de la Policía Nacional Civil.




DIRECCIÓN GENERAL
JOSÉ ANTONIO ZUBÁN GÓMEZ
DIRECCIÓN GENERAL
POLICÍA NACIONAL CIVIL

Contenido

PRESENTACIÓN	X
INTRODUCCIÓN	XI
MARCO FILOSÓFICO Y ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	3
1. VISIÓN	3
2. MISIÓN	4
3. PRINCIPIOS	4
3.1 <i>Protección y fortalecimiento de la imagen institucional</i>	4
3.2 <i>Respeto hacia los superiores y compañeros</i>	4
3.3 <i>Atención, auxilio y servicio de calidad</i>	4
3.4 <i>Pulcritud</i>	4
3.5 <i>Sencillez</i>	5
4. VALORES	5
4.1 <i>Disciplina</i>	5
4.2 <i>Responsabilidad</i>	5
4.3 <i>Espíritu de servicio</i>	5
4.4 <i>Lealtad</i>	5
4.5 <i>Profesionalismo</i>	5
4.6 <i>Respeto</i>	6
4.7 <i>Honestidad</i>	6
4.8 <i>Integridad</i>	6
4.9 <i>Honor</i>	6
4.10 <i>Honradez</i>	6
5. NORMATIVA.....	7
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8-9
7. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
8. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS -FODA-	10
9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	11
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	
1. ANÁLISIS DE MANDATO.....	13
2. ANÁLISIS DE POLÍTICA.....	14
3. ANÁLISIS DE ACTORES	24
4. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	25
4.1 <i>Inseguridad</i>	27
5. PRIORIZACIÓN DE PROBLEMA O CONDICIÓN DE INTERÉS.....	31
5.1 <i>Identificación del sector a abordar</i>	31
5.2 <i>Identificación de la problemática</i>	36
5.3 <i>Determinación de la importancia relativa de los problemas identificados</i>	37
5.4 <i>Definición del problema priorizado</i>	39
6. ANÁLISIS DE DEMANDA.....	41
7. ANÁLISIS DE OFERTA	41
8. ANÁLISIS DE POBLACIÓN	42
9. EVOLUCIÓN Y TENDENCIA.....	42
10. ANÁLISIS TERRITORIAL	44
11. MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS	45
11.1 <i>Homicidios</i>	45
11.2 <i>Extorsiones</i>	55
11.3 <i>Hechos delictivos contra el patrimonio</i>	68
11.4 <i>Violencia contra la mujer</i>	80
11.5 <i>Hechos de tránsito</i>	90

FORMULACIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS.....	105
1. HOMICIDIOS.....	105
1.1 <i>Etapa de diseño</i>	105
2. EXTORSIONES	109
2.1 <i>Etapa de diseño</i>	109
2.2 <i>Etapa de implementación</i>	116
3. HECHOS DELICTIVOS CONTRA EL PATRIMONIO	117
3.1 <i>Etapa de diseño</i>	117
4. VIOLENCIA CONTRA LA MUJER	122
4.1 <i>Etapa de diseño</i>	122
4.2 <i>Etapa de implementación</i>	126
5. HECHOS DE TRÁNSITO	127
5.1 <i>Etapa de diseño</i>	127
5.2 <i>Etapa de implementación</i>	133
6. MATRIZ PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2021-2028	134
6.1 <i>Fortalecimiento institucional</i>	137
SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	146
INDICADORES.....	147
1. <i>Indicadores del Plan Estratégico Institucional 2021-2028</i>	148
2. <i>Matrices de seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2028</i>	149
2.1 <i>Matriz del Plan Estratégico Institucional 2021-2028</i>	150
2.2 <i>Matriz del Plan Estratégico Institucional 2021-2028</i>	152
2.3 <i>Matriz del Plan Estratégico Institucional 2021-2028</i>	153
3. <i>Vinculación institucional de resultados, indicadores y metas</i>	154
ANEXO.....	175
1 MATRIZ FODA.....	175-178
1.1 <i>Formulación de estrategias con la matriz FODA</i>	179-181
2 SIGLAS Y ACRÓNIMOS	182

Contenido de ilustraciones

Ilustración 1. Análisis de la visión de la Policía Nacional Civil	3
Ilustración 2. Análisis de la misión de la Policía Nacional Civil	3
Ilustración 3. Estructura organizacional de la Policía Nacional Civil	8-9
Ilustración 4. Alineación estratégica.....	10
Ilustración 5. Principales problemas en América Latina y el Caribe	26
Ilustración 6. Elementos centrales para la construcción de la seguridad ciudadana	33
Ilustración 7. Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en Guatemala	35
Ilustración 8. Incidencia criminal que causa inseguridad	40
Ilustración 9. Adopción del Modelo Conceptual de Homicidios	46
Ilustración 10. Adaptación del modelo de UNODC al fenómeno de homicidios en Guatemala	47
Ilustración 11. Modelo explicativo de homicidios	50
Ilustración 12. Caminos causales críticos de homicidios	52
Ilustración 13. Modelo prescriptivo de homicidios	54
Ilustración 14. Construcción del modelo conceptual de las extorsiones en Guatemala	58-59
Ilustración 15. Esquema del modelo explicativo de las extorsiones en Guatemala	62
Ilustración 16. Esquema de identificación de caminos causales críticos de las extorsiones	63
Ilustración 17. Modelo prescriptivo de las extorsiones	66-67
Ilustración 18. Construcción de modelo conceptual de hechos delictivos contra el patrimonio	69
Ilustración 19. Modelo explicativo de hechos delictivos contra el patrimonio	72
Ilustración 20. Caminos causales críticos de hechos delictivos contra el patrimonio	74-75
Ilustración 21. Modelo prescriptivo de los hechos delictivos contra el patrimonio.....	78-79
Ilustración 22. Construcción del modelo conceptual de la violencia contra la mujer	83
Ilustración 23. Modelo explicativo de la violencia contra la mujer	85
Ilustración 24. Identificación de caminos causales críticos de la violencia contra la mujer	87
Ilustración 25. Modelo prescriptivo de la violencia contra la mujer	89
Ilustración 26. Construcción del modelo conceptual de los hechos de tránsito en Guatemala	93
Ilustración 27. Modelo explicativo de los hechos de tránsito	97
Ilustración 28. Identificación de caminos causales críticos de los hechos de tránsito	100-101
Ilustración 29. Modelo prescriptivo de los hechos de tránsito	103
Ilustración 30. Cadena de resultados de homicidios	105
Ilustración 31. Formulación de productos y subproductos	106
Ilustración 32. Modelo lógico de la estrategia	108
Ilustración 33. Cadena de resultados de las extorsiones	109
Ilustración 34. Modelo lógico de la estrategia para intervención de extorsiones	114-115
Ilustración 35. Cadena de resultados	117
Ilustración 36. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)	118
Ilustración 37. Modelo lógico de la estrategia	120-121
Ilustración 38. Cadena de resultados de la incidencia criminal en contra la mujer.....	122
Ilustración 39. Modelo lógico de la estrategia para intervenir la violencia contra la mujer	124-125
Ilustración 40. Cadena de resultados de los hechos de tránsito	127
Ilustración 41. Modelo lógico de la estrategia de los hechos de tránsito	132

Contenido de ilustraciones

Ilustración 1. Análisis de la visión de la Policía Nacional Civil	3
Ilustración 2. Análisis de la misión de la Policía Nacional Civil	3
Ilustración 3. Estructura organizacional de la Policía Nacional Civil	8-9
Ilustración 4. Alineación estratégica.....	10
Ilustración 5. Principales problemas en América Latina y el Caribe	26
Ilustración 6. Elementos centrales para la construcción de la seguridad ciudadana	33
Ilustración 7. Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en Guatemala	35
Ilustración 8. Incidencia criminal que causa inseguridad	40
Ilustración 9. Adopción del Modelo Conceptual de Homicidios	46
Ilustración 10. Adaptación del modelo de UNODC al fenómeno de homicidios en Guatemala	47
Ilustración 11. Modelo explicativo de homicidios	50
Ilustración 12. Caminos causales críticos de homicidios	52
Ilustración 13. Modelo prescriptivo de homicidios	54
Ilustración 14. Construcción del modelo conceptual de las extorsiones en Guatemala	58-59
Ilustración 15. Esquema del modelo explicativo de las extorsiones en Guatemala	62
Ilustración 16. Esquema de identificación de caminos causales críticos de las extorsiones	63
Ilustración 17. Modelo prescriptivo de las extorsiones	66-67
Ilustración 18. Construcción de modelo conceptual de hechos delictivos contra el patrimonio	69
Ilustración 19. Modelo explicativo de hechos delictivos contra el patrimonio	72
Ilustración 20. Caminos causales críticos de hechos delictivos contra el patrimonio	74-75
Ilustración 21. Modelo prescriptivo de los hechos delictivos contra el patrimonio.....	78-79
Ilustración 22. Construcción del modelo conceptual de la violencia contra la mujer	83
Ilustración 23. Modelo explicativo de la violencia contra la mujer	85
Ilustración 24. Identificación de caminos causales críticos de la violencia contra la mujer	87
Ilustración 25. Modelo prescriptivo de la violencia contra la mujer	89
Ilustración 26. Construcción del modelo conceptual de los hechos de tránsito en Guatemala	93
Ilustración 27. Modelo explicativo de los hechos de tránsito	97
Ilustración 28. Identificación de caminos causales críticos de los hechos de tránsito	100-101
Ilustración 29. Modelo prescriptivo de los hechos de tránsito	103
Ilustración 30. Cadena de resultados de homicidios	105
Ilustración 31. Formulación de productos y subproductos	106
Ilustración 32. Modelo lógico de la estrategia	106
Ilustración 33. Cadena de resultados de las extorsiones	109
Ilustración 34. Modelo lógico de la estrategia para intervención de extorsiones	114-115
Ilustración 35. Cadena de resultados	117
Ilustración 36. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)	118
Ilustración 37. Modelo lógico de la estrategia	120-121
Ilustración 38. Cadena de resultados de la incidencia criminal en contra la mujer.....	122
Ilustración 39. Modelo lógico de la estrategia para intervenir la violencia contra la mujer	124-125
Ilustración 40. Cadena de resultados de los hechos de tránsito	127
Ilustración 41. Modelo lógico de la estrategia de los hechos de tránsito	132

Contenido de tablas

Tabla 1. Tendencia de la incidencia criminal que genera inseguridad en Guatemala	28
Tabla 2. Clasificación de la inseguridad por departamentos	30
Tabla 3. Componentes de la seguridad pública	32
Tabla 4. Factores de riesgo que afectan la seguridad ciudadana	33
Tabla 5. Componentes de la problemática	36-37
Tabla 6. Tendencia de la incidencia criminal que genera inseguridad en Guatemala (Ver anexo 1).....	42-43
Tabla 7. Formulación de productos y subproductos para atención de extorsiones	110
Tabla 8. Estructura programática para la atención de extorsiones	116
Tabla 9. Formulación de productos y subproductos para la atención de la violencia contra la mujer	123
Tabla 10. Estructura programática para la atención de la violencia contra la mujer	126
Tabla 11. Formulación de productos y subproductos para la atención de hechos de tránsito	128
Tabla 12. Productos y subproductos con detalle de la unidad de medida, meta física y presupuesto programado para el año 2021	133
Tabla 13. Estructura programática con intervenciones no asociadas a resultados intermedios	135-136
Tabla 14. Fortalecimiento Institucional	137-144
Tabla 15. Indicadores	148
Tabla 16. Indicadores finales	150-151
Tabla 17. Indicadores intermedios	152
Tabla 18. Indicadores inmediatos	153
Tabla 19. Vinculación institucional de resultados	154-171

Contenido de gráficas

Gráfica 1. Incidencia criminal del año 2019 que genera inseguridad en Guatemala	29
Gráfica 2. Tendencia histórica de las extorsiones en Guatemala	60
Gráfica 3. Incidencia criminal cometida en contra de mujeres	84
Gráfica 4. Hechos de tránsito	94
Gráfica 5. Personas fallecidas por hechos de tránsito	95
Gráfica 6. Personas lesionadas a causa de hechos de tránsito	95

Presentación

Es deber del Estado de Guatemala garantizar la seguridad a sus habitantes; es por ello que la Dirección General de la Policía Nacional Civil orienta sus procesos y recursos para lograr la protección de la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito, preservando el orden y la seguridad pública.

En la actualidad existen riesgos y amenazas provenientes de la delincuencia común y el crimen organizado que derivan en homicidios, delitos contra el patrimonio, extorsiones, violencia contra la mujer, hechos de tránsito, narcoactividad, tráfico ilegal de personas, entre otros; adicionalmente, y sin tener clara vinculación con la delincuencia común u organizada, la conflictividad social derivada de la explotación de recursos y de la disputa de límites territoriales e invasiones, también constituye riesgo al orden público que la institución policial valora como factor que afecta la seguridad de las personas.

En este sentido, la Dirección General de la Policía Nacional Civil plantea su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2028, alineado con algunos compromisos internacionales ratificados por Guatemala y con los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, Metas Estratégicas del Desarrollo (MED), Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), Resultados Estratégicos de Desarrollo (RED), Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación (AESN) 2020-2024, Política General de Gobierno (PGG) 2020-2024, entre otros, atendiendo los lineamientos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

En coherencia con este planteamiento, el Plan Estratégico Institucional fue elaborado con el enfoque de Gestión por Resultados, establecido por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN).

José Antonio Tzuban Gómez
Director General de la Policía Nacional Civil

Introducción

El Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de la Policía Nacional Civil del Ministerio de Gobernación (PEI-DGPNC-MINGOB 2021-2028) fue diseñado con los requisitos mínimos proporcionados por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

Con base en su ordenamiento jurídico, se elabora el Plan Estratégico Institucional como instrumento guía para la elaboración de planes, proyectos y programas alineados a políticas, mandatos y normas jurídicas encaminados al fin supremo: el bienestar y desarrollo del país. En él se abordan los resultados estratégicos institucionales que constituyen el marco de prioridades de la Dirección General de la Policía Nacional Civil.

El Plan Estratégico Institucional está alineado a las políticas públicas sectoriales, los planes estratégicos y operativos anuales y multianuales encaminados al Plan Nacional de Desarrollo K'atún 2032, que tiene como objetivo fundamental mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, enfocado en optimizar los recursos financieros a través del fortalecimiento de los procesos de planificación para el progreso y desarrollo de la Policía Nacional Civil, adquiriendo el compromiso de fortalecer los servicios que se brindan a la población.

La estructura del Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional Civil está integrada por un marco filosófico y estratégico institucional, diagnóstico y análisis de la situación estratégica institucional que contiene modelos según la metodología de Gestión por Resultados, formulación de resultados, así como un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación.





POLICÍA NACIONAL CIVIL DE GUATEMALA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)



MARCO FILOSÓFICO Y ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

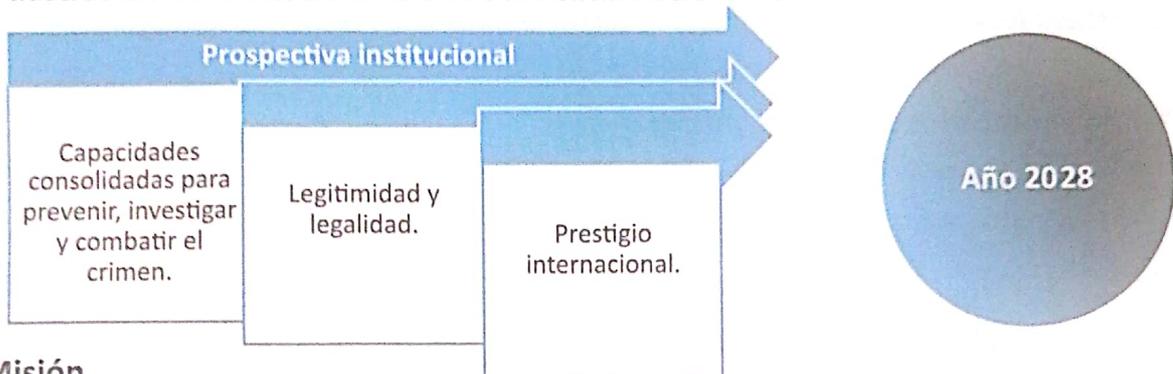
Síguenos en:      como @PNCdeGuatemala

MARCO FILOSÓFICO Y ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1. Visión

Ser una institución con sólidas capacidades para la intervención articulada de los fenómenos que generan inseguridad pública con legitimidad, legalidad y prestigio internacional, en el marco del Modelo Policial de Seguridad Integral Comunitaria.

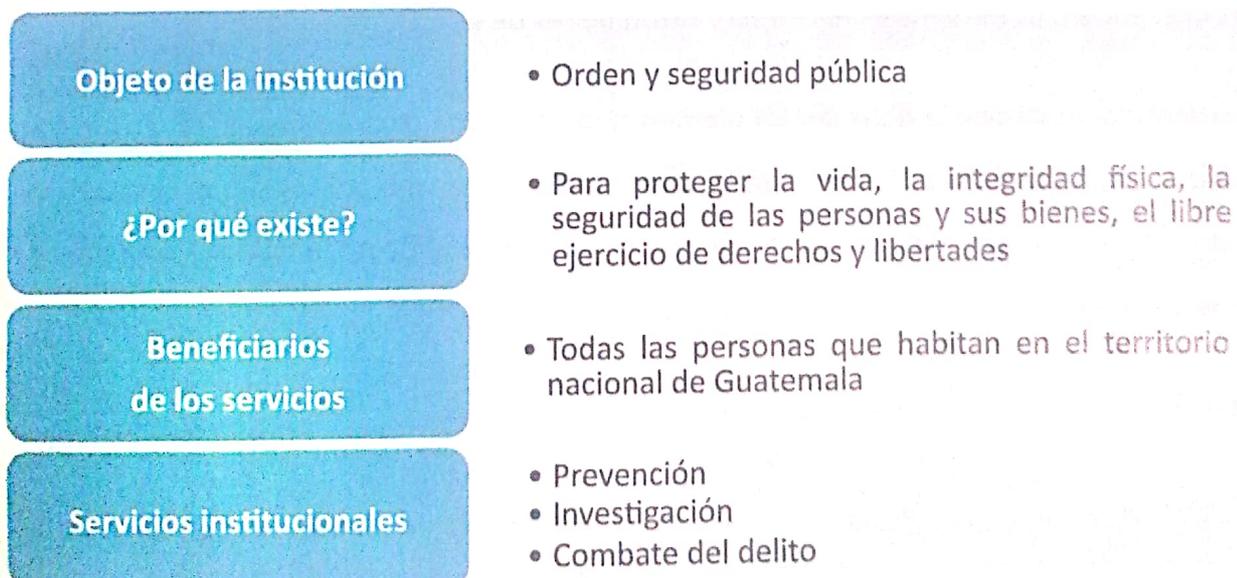
Ilustración 1. Análisis de la visión de la Policía Nacional Civil



2. Misión

“Proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito preservando el orden y la seguridad pública” (Congreso de la República de Guatemala, 1997).

Ilustración 2. Análisis de la misión de la Policía Nacional Civil



3. Principios

3.1 Protección y fortalecimiento de la imagen institucional

El respeto a los derechos humanos, a la Constitución Política de la República, a los tratados internacionales y a los reglamentos internos, fortalece la imagen institucional ante la población. El comportamiento del policía dentro y fuera del servicio, debe ser decoroso y respetuoso. La buena imagen institucional se obtiene, además del trabajo efectivo, mediante una presentación adecuada, compostura, tacto, amabilidad y respeto a los demás.

3.2 Respeto hacia los superiores y compañeros

El respeto mutuo es la base de la armonía en general, especialmente cuando se vive y actúa en grupo. Este valor debe observarse siempre con la institución, los superiores, compañeros, subalternos y con toda la población en general.

3.3 Atención, auxilio y servicio de calidad

Como parte de la sociedad a la que se debe y atendiendo al mandato constitucional, el policía debe tener presente que la persona es el fin del Estado. Por ello, siempre debe mostrar un trato correcto y esmerado al prójimo, sin distinción de sexo, raza, posición social u otras diferencias. La persona es el centro y razón de ser de la actividad policial.

El sentido humanitario debe ser un elemento de exigencia para fortalecer el vínculo de solidaridad con la comunidad. Esa expresión del profesional de policía es la actitud de profundo respeto al ser humano, dignidad, sensibilidad manifiesta ante las personas y solidaridad con ellas.

3.4 Pulcritud

Todo miembro de la Policía Nacional Civil debe mostrar decencia, pulcritud, aseo y limpieza en todo lo que haga. Esto contribuirá a que sea visto como un profesional en su ramo y en consecuencia, mejor aceptado por los ciudadanos.

3.5 Sencillez

Para mantener la buena imagen institucional y la suya propia, el policía tendrá que despojarse de toda altanería y soberbia, para evitar barreras entre la sociedad y él. A cambio, deberá caracterizarse por su sencillez, que nada tiene que ver con renunciar a su carácter, determinación y energía, cuando sean necesarios.

4. Valores

4.1 Disciplina

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de la institución y de las órdenes emitidas por las legítimas autoridades, lo cual debe realizar de forma consciente.

4.2 Responsabilidad

Compromiso de asumir las consecuencias de sus actos en el servicio a la ciudadanía y ordenar su carrera policial de acuerdo con los deberes y prerrogativas inherentes a su cargo.

4.3 Espíritu de servicio

Disposición personal y profesional para servir con una actitud pronta, generosa y desinteresada.

4.4 Lealtad

Compromiso de servir a la institución, a sus miembros y a la ciudadanía en general, sin traicionar los principios propios de la Policía Nacional Civil.

4.5 Profesionalismo

Adquisición y asimilación de los conocimientos técnicos y científicos policiales y utilización inteligente de los mismos.

4.6 Respeto

Reconocimiento de que todo ciudadano, compañero y miembro de la autoridad son personas, no cosas u objetos, y actuar en consecuencia.

4.7 Honestidad

Actuar con base en la verdad y la justicia, tanto en la relación con los compañeros como en el ejercicio de las funciones policiales.

4.8 Integridad

Congruencia entre las intenciones y el comportamiento, siempre en armonía con los principios y valores y en disposición de defender siempre lo correcto.

4.9 Honor

Enaltecimiento de la dignidad del policía en el cumplimiento esmerado de sus servicios, de tal manera que reciba la consideración y el respeto que merece.

4.10 Honradez

Respeto y protección a los bienes y derechos ajenos.

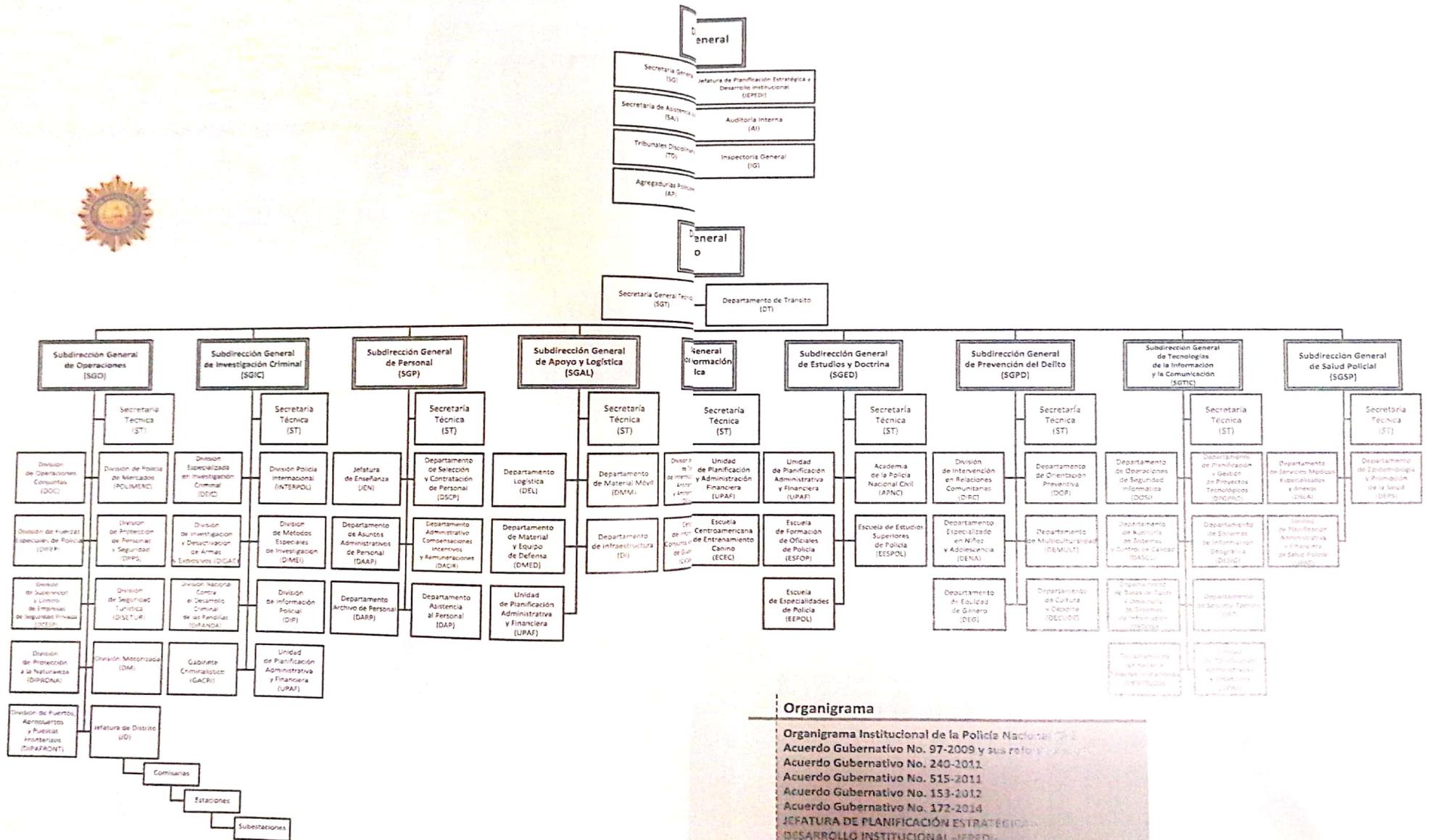
5. Normativa

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley del Organismo Ejecutivo
- Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad
- Ley de la Policía Nacional Civil
- Reglamento sobre la Organización de la Policía Nacional Civil, Acuerdo Gubernativo 97-2009 y sus reformas
- Manuales Administrativos
- Órdenes Generales
- Protocolos de Actuación Policial
- Oficios de Instrucción



6. Estructura organizacional

Ilustración 3. Estructura organizacional de la Policía Nacional Civil



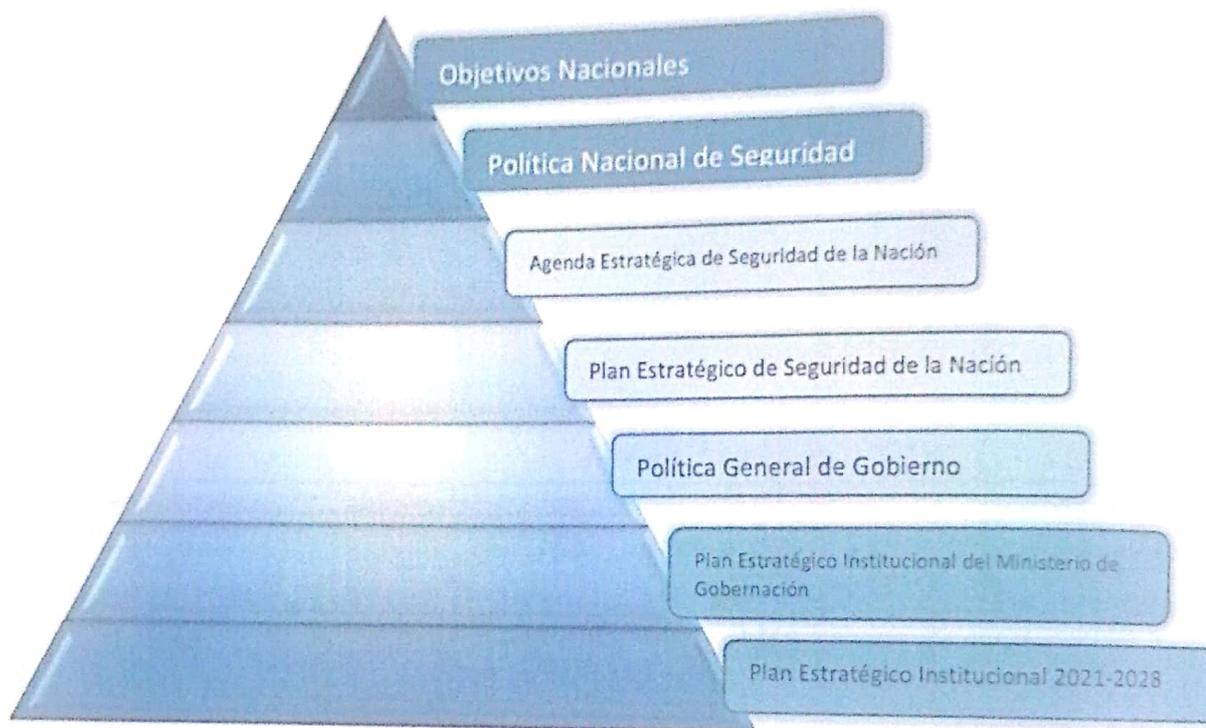
Organigrama

Organigrama Institucional de la Policía Nacional Civil
 Acuerdo Gubernativo No. 97-2009 y sus reformas
 Acuerdo Gubernativo No. 240-2011
 Acuerdo Gubernativo No. 515-2011
 Acuerdo Gubernativo No. 153-2012
 Acuerdo Gubernativo No. 172-2014
 JEFATURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL - JEPEDI

7. Alineación estratégica

Garantiza el vínculo que tiene este documento con los planes a mediano y corto plazo de las diferentes dependencias de la Policía Nacional Civil con los diferentes instrumentos de planificación estratégica.

Ilustración 4. Alineación estratégica



8. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA-

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales se desarrolla con el objeto de conocer la situación actual de la Policía Nacional Civil y definir estrategias de fortalecimiento que permitan el alcance del horizonte configurado en la visión.

El estudio se generó a través de la valoración de las variables identificadas en todas las áreas organizacionales (subdirecciones generales y dependencias asesoras), con el propósito de conocer con mayor objetividad los factores internos y externos que determinan la situación actual. (Ver anexo 1)

9. Objetivos estratégicos institucionales

La Dirección General de la Policía Nacional Civil aborda en su planificación estratégica los objetivos estratégicos institucionales que se describen a continuación:

- 1 Disminuir para el 2028 la incidencia criminal en 25.13 puntos de tasa por cada cien mil habitantes (de 100.63 en el 2019 a 75.50 en el 2028).

- 2 Disminuir para el 2028 los homicidios en 11.31 puntos de tasa por cada cien mil habitantes (de 20.6 en 2019 a 9.29 en 2028).

- 3 Disminuir para el 2028 las extorsiones en 16.66 puntos de tasa por cada cien mil habitantes (de 88.6 en 2019 a 71.94 en 2028).

- 4 Disminuir para el 2028 los delitos cometidos contra el patrimonio de las personas en 22.63 puntos de tasa por cada cien mil habitantes (de 51.01 en 2019 a 28.38 en 2028).

- 5 Disminuir para el 2028 los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 5.36 puntos de tasa por cada cien mil habitantes (de 10.05 en el 2019 a 4.69 en el 2028).

- 6 Disminuir para el 2028 los hechos de tránsito en 4.53 puntos de tasa por cada diez mil vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.34 en el 2028).

- 7 Integrar para el 2028 a 20,000 nuevos agentes, a través del proceso de formación para el fortalecimiento de las fuerzas policiales.



POLICÍA NACIONAL CIVIL GUATEMALA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)



DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Síguenos en:      como  Cde Guatemala

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

1. Análisis de mandato

El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común¹. Es por ello que el Ministerio de Gobernación, a través de la Dirección General de la Policía Nacional Civil, orienta sus procesos y recursos para lograr la protección de la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito, preservando el orden y la seguridad pública.

La **Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad**, establece en su artículo 1: Tiene por objeto establecer las normas jurídicas de carácter orgánico y funcional necesarias para la realización coordinada de las actividades de seguridad interior, exterior y de inteligencia por parte del Estado de Guatemala... A la vez, el ámbito de competencia para el Ministerio de Gobernación a través de la Dirección General de la Policía Nacional Civil se encuentra en el artículo 15, que se define como: "Ámbito de la Seguridad Interior, enfrenta directamente al conjunto de amenazas provenientes de crimen organizado, delincuencia común y de agentes desestabilizadores al orden constitucional y al poder político..."².

Respecto a la **Ley de la Policía Nacional Civil**³ en su Artículo 7: La Dirección General de la Policía Nacional Civil tendrá a su cargo la administración exclusiva de sus recursos humanos y materiales; para el efecto, elaborará y aprobará los instrumentos técnicos necesarios. Asimismo, en su Artículo 9: La Policía Nacional Civil es la institución encargada de proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre

1 Constitución Política de la República de Guatemala

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

3 Ley de la Policía Nacional Civil, Decreto número 11-97



ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito, preservando el orden y la seguridad pública.

2. Análisis de política

Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, fue elaborado en cumplimiento del mandato constitucional. Está conformado por cinco ejes, los cuales exponen el diagnóstico de situación que los sustenta y justifica; e incluye metas, resultados y lineamientos. El Ministerio de Gobernación está vinculado al eje de "Recursos naturales hoy y para el futuro", "Riqueza para todas y todos" y "El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo" y se vincula en resultados y metas siguientes: Meta 1.2: En 2020, la Policía Nacional Civil (PNC) cuenta con cuatro agentes de policía por cada mil habitantes para garantizar la seguridad de la ciudadanía; Meta 1.4: En 2020, el 100% de los elementos policiales ha recibido capacitación y ha sido evaluado en temas relacionados con el cumplimiento de sus funciones, respecto a la ley y los derechos humanos; Meta 2.2: En 2032, se ha reducido la tasa de homicidios a 10 por cada 100,000 habitantes; y, Meta 2.3: En 2032, se han reducido los hechos de violencia contra las mujeres y femicidios.

Es importante mencionar que los resultados relacionados a extorsiones, violencia contra la mujer y hechos de tránsito; así como los relativos a homicidios y los hechos delictivos contra el patrimonio, han sido positivos en los últimos cuatro años, al haber alcanzado las metas proyectadas; por lo cual continúan vigentes y se exoneran del presente documento, al ubicarse en una problemática multicausal, que requiere la intervención de otras instituciones del Estado; por tanto, en este instrumento de planificación se plasman las intervenciones que le competen a cada una de las dependencias de la Policía Nacional Civil del Ministerio de Gobernación, de acuerdo a su misión.

Para dar cumplimiento al plan de Desarrollo Kátun 2032, en el año 2014 el "Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR)" instruyó a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN),

formular Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, para ser el instrumento estratégico, con la misma vigencia del plan y dar respaldo político institucional para su operatividad. En su estructura contiene la vinculación de los ejes del referido plan, prioridades, metas, lineamientos, así como los entes responsables y de coordinación.

Como producto de un ejercicio de priorización del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032: Nuestra Guatemala 2032 y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, realizado a nivel nacional, con la participación de representantes de la sociedad civil, sector público, sector privado y la cooperación internacional, y la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR), en el proceso se establecieron diez Prioridades Nacionales de Desarrollo. De ellas, se derivan **16 Metas Estratégicas de Desarrollo (MED)**, de las cuales el Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, contribuye de manera directa en la prioridad Fortalecimiento Institucional Seguridad y Justicia y de manera indirecta en las prioridades: Disponibilidad y Acceso al Agua y Gestión de los Recursos Naturales, Impulso de la Inversión y Empleo y Valor Económico de los Recursos Naturales.

Las Prioridades de Desarrollo definen un total de 24 resultados, denominados **"Resultados Estratégicos de Desarrollo" (RED)** para el 2020-2024, en donde se centran los esfuerzos de las distintas entidades del Estado en temas específicos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, de los cuales el Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, tiene participación directa en los resultados enfocados al tema de homicidios, hechos delictivos contra el patrimonio, extorsiones, violencia contra la mujer y hechos de tránsito. Es importante mencionar que, en la redacción de algunos de los RED, ésta fue reorientada, al igual que su meta correspondiente, en coordinación con la Dirección de Planificación del Ministerio de Gobernación, misma que se solicitó en el mes de marzo del año 2020, en oficio DIPLAN/CFS/451-2020LPO/ao.

Política General de Gobierno -PGG- 2020-2024, aprobada por Acuerdo Gubernativo No. 32-2020, de fecha 29 de enero de 2020, enmarca los Pilares, Objetivos Estratégicos

y Objetivos Sectoriales, de los cuales se derivan Acciones Estratégicas que permitirán el logro de las Metas Estratégicas.

Derivado de lo anterior, las Metas Estratégicas en las cuales tiene participación directa la Policía Nacional Civil, se describen a continuación:

- ❑ Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos porcentuales (línea base: 100.63 (año 2019)).
- ❑ Para el 2023, se ha reducido la tasa de homicidios en 8.8 puntos porcentuales (línea base: 20.6 (año 2019)).
- ❑ Para el año 2023 se ha incrementado en 5,000 el número de agentes de la Policía Nacional Civil (línea base: 41,597 (año 2019)).

Libro Blanco de Seguridad Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo, posee una temporalidad de 2015 a 2025, se deriva de los lineamientos y metas de las prioridades contenidas en el Plan de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. El Sistema Nacional de Seguridad (SNS), por conducto del Consejo Nacional de Seguridad (CNS), formuló dicho libro, donde se describe el "Ámbito de Seguridad Interior, que enfrenta de manera preventiva y directa el conjunto de riesgos y amenazas provenientes de la delincuencia organizada, delincuencia común, en defensa del Estado de Derecho, orientando la acción de los componentes de seguridad a la protección de la integridad física de las personas, su patrimonio y el ejercicio de los derechos y libertades reconocidos por la Constitución Política de la República de Guatemala, para que puedan alcanzar sus aspiraciones sobre la base del desarrollo. Actúa bajo la responsabilidad del Presidente de la República, por conducto del Ministerio de Gobernación".⁴

⁴ Libro Blanco de Seguridad Guatemala 2025 con Seguridad y Desarrollo, página 39

Política Nacional de Seguridad, se sustenta en el Tratado Marco de Seguridad Democrática en Centroamérica, que contribuye fundamentalmente a una nueva visión de paz, cooperación y compromisos de la región en materia de seguridad. Esta Política considera como referente en el ámbito regional, a la Estrategia de Seguridad de Centroamérica, que procura la estabilidad en la región por medio del fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional y regional de seguridad fronteriza, a fin de garantizar la seguridad de las personas y sus bienes, para enfrentar las amenazas tradicionales y las nuevas amenazas.

Contiene los lineamientos que definen los cursos de acción para alcanzar los niveles superiores de seguridad, contempla una orientación multidimensional y multisectorial, que permite consolidar las funciones de las instituciones para generar un impacto sobre los objetivos nacionales, contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala. Las directrices de actuación del Sistema Nacional de Seguridad, son establecidas por el Presidente de la República, en el seno del Consejo Nacional de Seguridad, órgano que se constituye como máxima autoridad. Define y aprueba los instrumentos que instruyen los aspectos funcionales del Sistema: Política Nacional de Seguridad, Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas, Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación y Plan Estratégico de Seguridad de la Nación⁵.

Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas (ANRA) 2020. Este instrumento proporciona un análisis que permite la identificación y valoración de los factores que influyen en la manifestación y materialización de los riesgos, amenazas y vulnerabilidades. Está constituida por la lista actualizada de temas, producto de estudio permanente, que 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 estuvieren previstas en la Agenda de Desarrollo.

⁵ Política Nacional de Seguridad, junio 2017, páginas 6 y 5

Plan Nacional de Innovación y Desarrollo, se impulsa con la finalidad de alinear las políticas públicas sectoriales, planes estratégicos y operativos anuales y multianuales al Plan Nacional de Desarrollo K'atún 2032, que tiene como objetivo fundamental mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos. Se encuentra encaminado a optimizar los recursos financieros a través del fortalecimiento de los procesos de planificación para el progreso de las instituciones encargadas de ejecutar programas estratégicos de desarrollo. "Lo anterior conlleva el compromiso de fortalecer a los órganos del servicio exterior y reequipar las sedes diplomáticas para que puedan lograr los objetivos."⁶

El Plan consta de cinco pilares estratégicos, de los cuales, el número 3) "Gobernabilidad y Seguridad en Desarrollo", coadyuva la Policía Nacional Civil a través de las diferentes intervenciones, para cumplir con lo establecido en el mismo, en aspectos como la recuperación de la confianza ciudadana, disminución de los índices de criminalidad, prevención de la violencia y el delito, seguridad para proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes y el libre ejercicio de sus derechos y libertades.

Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024⁷, su finalidad es brindar al Sistema Nacional de Seguridad (SNS) un panorama perceptivo para prevenir los riesgos, enfrentar amenazas y reducir vulnerabilidades socioeconómicas, así como fortalecer estrategias que coadyuven a mejorar los procesos de planificación, gestión presupuestaria institucional y sectorial y con esto, evitar las desigualdades sociales; la referida Agenda describe desde la planificación sectorial con el enfoque de Gestión por Resultados, los resultados estratégicos, con la finalidad de que las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad (SNS) cuenten con instrumentos estratégicos, que por conducto del Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, contribuyan al cumplimiento de los mismos.

⁶ Plan Nacional de Innovación y Desarrollo (PLANID)

⁷ Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024

Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2020-2024, documento que cumple la función de retroalimentar los procesos de planificación institucional y presupuestaria del Sistema Nacional de Seguridad (SNS), como lo establece su función: “potenciar sinergias y alinear capacidades del Estado, constituye el principal instrumento de gestión, al determinar las acciones estratégicas para alcanzar objetivos y generar resultados para la Seguridad de la Nación”⁸. Este instrumento identifica el conjunto de acciones estratégicas que debe realizar el Sistema Nacional de Seguridad para alcanzar la Seguridad de la Nación, coadyuvar al desarrollo del país y contribuir a abordar, con especial énfasis, las prioridades nacionales de desarrollo establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032 y la Política General de Gobierno 2020-2024. En concordancia, el Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, contribuye en el desarrollo de las acciones y lineamientos para el cumplimiento de los resultados estratégicos.

Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala 2015-2035, busca disminuir los índices de criminalidad y violencia social mediante la implementación de un marco estratégico integrado por cuatro ejes de acción: prevención, investigación, sanción y reinserción social, en coordinación con las organizaciones de la sociedad civil y el Ministerio de Gobernación. Su objetivo general es “hacer eficiente la respuesta del Estado ante el problema que la Política se ha propuesto resolver, mediante la creación de estrategias interinstitucionales, vinculadas con el abordaje integral de los delitos priorizados y fenómenos criminales; a través de la articulación entre medidas disuasivas, preventivas y la persecución penal; mediante la adopción de todos los ajustes normativos e institucionales necesarios para tal fin que garanticen, de igual forma, mecanismos efectivos de sanción y reinserción social, con participación de la sociedad civil, la academia, sector privado y los pueblos indígenas”⁹.

⁸ Plan Estratégico de Seguridad de la Nación 2020-2024

⁹ Política Criminal Democrática del Estado de Guatemala 2015-2035, página 9 y 41

Política Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034, este instrumento “reconoce, valora y promueve la prevención como la opción idónea, pues su desarrollo implica la corresponsabilidad de actores estatales y no estatales. Promueve una oportunidad para la transformación integral de los enfoques tradicionales de seguridad. Su punto de partida analiza, en qué contextos de violencia debe aplicarse la prevención para minimizar o eliminar el riesgo de surgimiento de más hechos de violencia. La Política define la visión de largo plazo, los ámbitos de responsabilidad de las instituciones públicas, la coordinación con los entes no gubernamentales, el aumento en la movilización de recursos y de las capacidades técnicas de prevención, medidas para promover y garantizar el ejercicio de la ciudadanía, y el cambio de paradigma de las fuerzas de seguridad”¹⁰. Aborda tres dimensiones, de las cuales brotan ejes estratégicos y líneas de acción que tienen como objetivo orientar la participación de la población en el marco de seguridad ciudadana, para lograr una convivencia pacífica.

Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia y el Delito 2017-2027, instrumento que orienta la gestión institucional y la implementación integrada de los enfoques de desarrollo social y prevención de la violencia y el delito con la intención de: a) Lograr una efectiva convergencia con la agenda de desarrollo social, bajo la premisa de que seguridad y convivencia pacífica son causa y efecto del desarrollo; b) Alcanzar niveles óptimos de integración entre la acción del gobierno central con los gobiernos municipales, promoviendo gobernanza local, a partir de un enfoque territorial e incluyente y; c) Obtención de resultados tangibles y verificables en la reducción de la violencia y el delito, que se valoren por la sociedad y se repliquen a diferentes niveles y territorios¹¹. Esta estrategia cuenta con una estructura de programas, objetivos estratégicos y líneas de acción, para reducir los índices de violencia y el delito y en consecuencia construir una cultura que incida en la calidad de vida y ejercicio de los derechos de la población guatemalteca.

¹⁰ Política Nacional Prevención de la Violencia y el Delito Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034, página 17

¹¹ Estrategia Nacional Prevención de la Violencia y el Delito 2017-2027, página 9

Política Pública Contra la Violencia Sexual en Guatemala 2019-2029, formulada con la finalidad de contar con un instrumento nacional que vincule y complemente el conjunto de políticas que contemplan dicha problemática. Su rectoría corresponde al Ministerio de Gobernación por el conducto del Tercer Viceministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil. Su objetivo general es “Reducir la incidencia de casos de violencia sexual en el país”; cuenta con cuatro objetivos específicos vinculados a dos ejes estratégicos y líneas de acción en las cuales las instituciones involucradas deben fijar sus intervenciones.

Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022 (PNDS), adopta el turismo como el conductor del desarrollo económico y social para el país, acoge el modelo de sostenibilidad como eje transversal, pretende generar las condiciones necesarias de competitividad del país en el ámbito internacional, a través de sus pilares estratégicos y líneas de acción. El Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, tiene injerencia con el Programa de Asistencia al Turista (PROATUR), con mecanismos de prevención y asistencia al turista nacional y extranjero en rutas y destinos turísticos. Con la finalidad de contar con un instrumento orientador de la Política, se elaboró el **Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala 2015-2025**, que en su estructura contiene la vinculación de los ejes que permite coadyuvar al incremento del turismo interno y externo.

Política Nacional para la Reducción de Riesgo a los Desastres en Guatemala, documento multisectorial y de cobertura nacional, que cuenta con ejes estratégicos y líneas de acción a implementarse para garantizar la reducción del riesgo de desastres, según sea su prioridad; así mismo, tiene como objetivo “Aumentar la resiliencia y reducir la vulnerabilidad de las poblaciones y los pueblos (culturas), procesos productivos y territorios en riesgo de desastres como fundamento del mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo seguro de Guatemala”.¹² Mediante cuatro ejes estratégicos: Identificación, análisis y valoración del

¹² Política Nacional para la Reducción de Riesgos a los Desastres en Guatemala, página 15

riesgo; Preparación de capacidades y condiciones para el manejo del riesgo a los desastres y el desastre; Gestión: mitigación, transferencia y adaptación; y Recuperación post desastre; que responden a un esquema de intervención centrado en el riesgo, en el que tienen injerencia diferentes actores.

Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM) 2008-2023, cuenta con una estructura que deriva en doce ejes, cada uno con programas, subprogramas, proyectos y actividades; en las cuales el Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, coadyuva con intervenciones al Eje de “Erradicación de la violencia contra las mujeres” y al “Eje de racismo y discriminación contra las mujeres.” Cabe resaltar los compromisos adquiridos a nivel internacional y nacional por medio de convenciones, cumbres y conferencias, que tienen como objetivo: “Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural”¹³.

Política Nacional Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas, cumple con el objetivo de “Implementar acciones orientadas a reducir progresiva y sistemáticamente las causas y manifestaciones de la problemática de las drogas en forma coordinada con las diferentes dependencias que integran la Comisión Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas (CCATID); estimulando el involucramiento proactivo de los gobiernos municipales e incentivando la participación de los diferentes sectores de la sociedad guatemalteca”¹⁴. Como parte del mandato el Ministerio de Gobernación, por conducto de la Subdirección General de Análisis de Información Antinarcótica y la Subdirección General de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil, apoya con sus intervenciones al cumplimiento de las acciones estratégicas y metas en los ejes de reducción de la oferta, reducción de la demanda, fortalecimiento jurídico e institucional y comunicación.

¹³ Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres –PNPDIM- Y Plan de Equidad de Oportunidades –PEO-, página 27

¹⁴ Política Nacional Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas, página 23

Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022, se encuentra alineada de manera estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), comprendida específicamente en los Objetivos 16 y 17, incluye principios rectores y ejes para avanzar en la ruta de la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción en Guatemala.

Política Nacional de Prevención y Combate a la Defraudación y el Contrabando Aduaneros 2018-2028, orientada al fortalecimiento de las instituciones del Estado que combaten los ilícitos de defraudación y contrabando aduanero. Su objetivo general se enmarca en prevenir y combatir la defraudación y el contrabando aduanero en el territorio nacional. Cuenta con cinco objetivos específicos, cuatro ejes, cinco lineamientos estratégicos y treinta y dos acciones.

Política Pública para Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica de Chixoy cuyos Derechos Humanos fueron Vulnerados 2015-2029, a consecuencia de la construcción de la hidroeléctrica, el Estado de Guatemala busca reparar los daños y pérdidas de las poblaciones afectadas por la construcción, ubicadas en su área de influencia, por medio de los ejes estratégicos y lineamientos operativos. El Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, coadyuva en las acciones de lineamientos operativos, específicamente en los numerales: 9.11: Garantía del ejercicio de los Derechos Humanos; 9.11.1: El Organismo Ejecutivo garantizará la libre circulación de las comunidades en el área del embalse, incluyendo el paso por su camino perimetral, tomando en cuenta las restricciones inherentes a la seguridad y protección de las personas; 9.13.4: Restricción de la libre circulación; y, 9.13.4.1: La circulación desde y hacia los lugares sagrados se regulará de conformidad a lo que se establezca en el Plan de Acción de esta Política¹⁵.

Plan Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte de Centroamérica, surge de la determinación de los Gobiernos de: Guatemala, El Salvador y Honduras, para dar respuestas al

¹⁵ Política Pública para la Reparación a las Comunidades Afectadas por la Construcción de la Hidroeléctrica de Chixoy cuyos Derechos Humanos fueron vulnerados 2015-2029. Página 19 y 24



flujo migratorio irregular que ha tenido como principal destino Estados Unidos de América. El objetivo es generar arraigo en sus habitantes, a través de la generación de oportunidades económicas y la mejora en la calidad de vida. Los países que se describen en él, identificaron líneas de acción a impulsar en cuatro ejes estratégicos que lo componen, debido a que las causas se asocian en su mayoría a la falta de oportunidades económicas y laborales, la creciente violencia y la reunificación familiar.

Por lo descrito en el párrafo anterior, el ámbito de acción del Ministerio de Gobernación, a través de la Policía Nacional Civil, contribuye en las líneas estratégicas para mejorar la seguridad ciudadana; así como a la línea referida a fortalecer las instituciones.

Plan Estratégico Institucional 2021-2028 del Ministerio de Gobernación, su estructura está integrada por un marco conceptual, análisis de la situación, análisis de mandatos, políticas y actores, modelos según la metodología de Gestión por Resultados, marco filosófico, marco estratégico, ejes estratégicos, sistema de seguimiento, evaluación y monitoreo. Se encuentra alineado con los compromisos internacionales ratificados por Guatemala y el marco político nacional actual; atendiendo los lineamientos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), debido a lo cual, en su ejecución, la Policía Nacional Civil tiene mayor participación con sus diferentes intervenciones para el logro de los resultados.

3. Análisis de actores

Para el análisis de los actores del “Plan Estratégico Institucional 2021-2028”, se tomó como punto de partida, la división de los poderes del Estado¹⁶, debido a que el Decreto Número 11-97, Ley de la Policía Nacional Civil, en el artículo 3 establece que “El mando supremo de la Policía Nacional Civil será ejercido por el Presidente de la República, a través

¹⁶ Organismo Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 141

del Ministro de Gobernación.”; y que “El funcionamiento de la Policía estará a cargo de su Director General, bajo la inmediata y exclusiva autoridad del Ministro de Gobernación”.

En el proceso de análisis se consideró a los actores internos y externos, de los cuales, los internos comprenden las dependencias que conforman la actual estructura organizativa de la Policía Nacional Civil del Ministerio de Gobernación, que se ve reflejada en las acciones e intervenciones estratégicas que realizan cada una de ellas; todas son estructuras de apoyo para el cumplimiento del mandato legal y proveen de recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos.

Los actores externos son aquellos que directa o indirectamente, contribuyen con apoyo y asesoría de instituciones nacionales e internacionales, para la entrega de los servicios a los ciudadanos, y así, mantener óptimas relaciones de coordinación interinstitucional en el tema de seguridad y justicia en Guatemala. De la misma manera, se resalta que el Sistema Nacional de Seguridad -del cual forma parte la Policía Nacional Civil, como dependencia del Ministerio de Gobernación y demás instituciones del ámbito de seguridad interior- se constituyen en aliados, por las actividades que desarrollan en el espacio de sus competencias.

Además, se reconoce que por la naturaleza de los procesos y funciones de la Policía Nacional Civil, existen actores estatales, institucionales, financieros, políticos, de la sociedad civil, sector privado y de cooperación internacional, en los distintos niveles de gestión nacional, regional, departamental y municipal. El análisis se realizó tomando en cuenta los diferentes actores con los que la institución policial interactúa, que se constituyen en aliados estratégicos para el desarrollo de sus funciones.

4. Identificación y análisis de la problemática

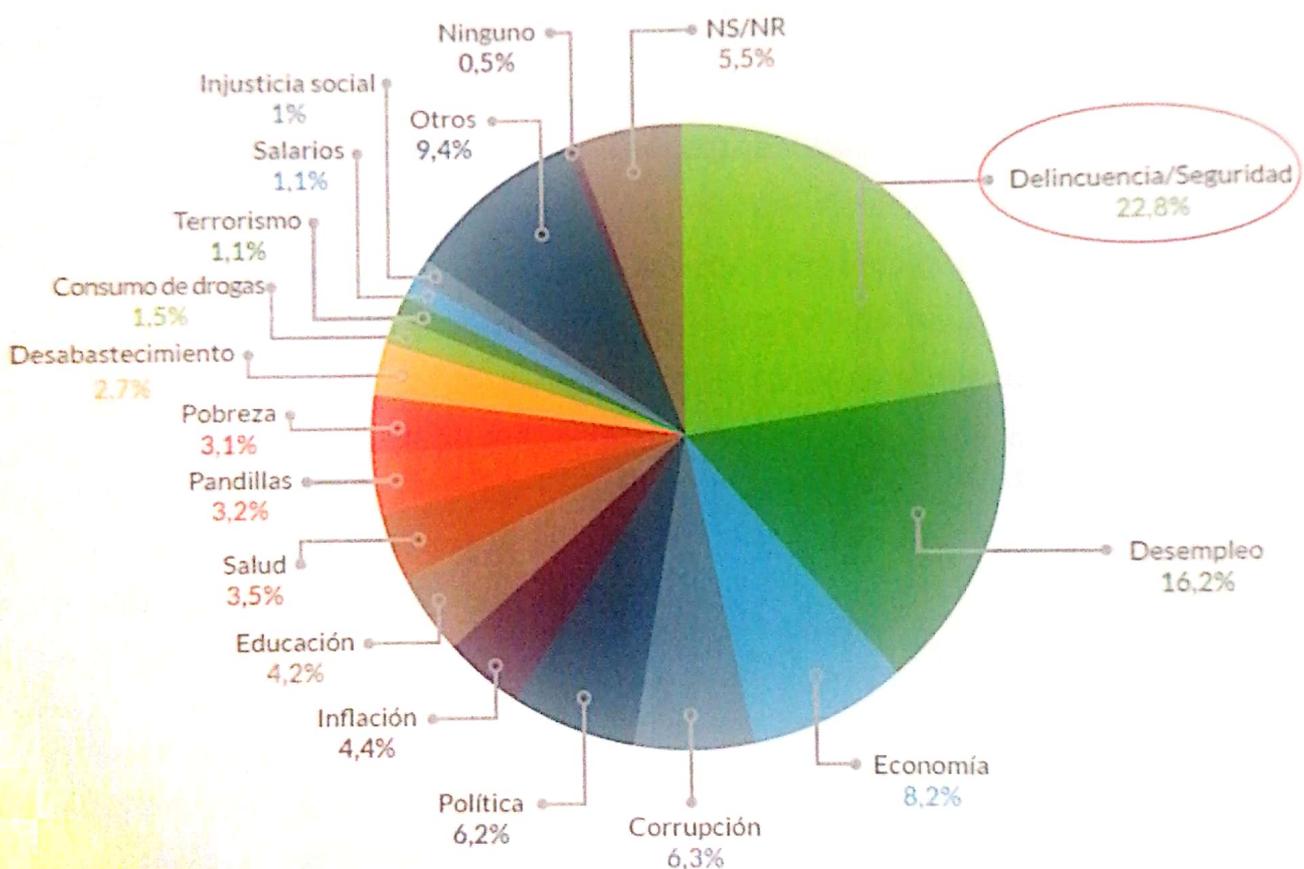
“La seguridad y la justicia constituyen dos de las obligaciones más significativas del Estado. Seguridad implica la posibilidad de la plena convivencia, sin presiones, temores y amenazas que limiten el desarrollo individual y colectivo” (Secretaría de Planificación /



Programación de la Presidencia, 2014). La seguridad pública es un servicio esencial de competencia exclusiva del Estado y para ese fin se crea la Policía Nacional Civil (Congreso de la República de Guatemala, 1997).

Los diagnósticos de seguridad en los países de América Latina y el Caribe demuestran que la ausencia de seguridad es uno de los problemas principales de las personas. En el año 2015, según las encuestas de opinión de Latinobarómetro en relación a percepción de problemas, se demostró lo siguiente:

Ilustración 5. Principales problemas en América Latina y el Caribe



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo 2018 "Líderes para la Gestión en Seguridad Ciudadana y Justicia, Página 7

“La seguridad fue señalada como la mayor preocupación en 15 de los 18 países encuestados en la región. 22,8% de los latinoamericanos encuestados opinó que la seguridad era el principal problema de su país, seguido del desempleo, con 16,2%, y la economía, con 8,2%. Otros problemas relacionados con la inseguridad y mencionados con menor frecuencia son la corrupción (6,3%), las pandillas (3,2%) y el consumo de drogas (1,5%)” (Ruíz Velásquez, 2018) .

4.1 Inseguridad

La adición del prefijo “in” al término “seguridad” expresa la negación de la misma. En este sentido, entendemos que la inseguridad es una situación verificable a lo largo de la historia, en donde la principal causa es: “que el Estado no puede suplir todas las necesidades de la población” (Cruz Rosales, 2004). Esto implica la existencia de peligros o de riesgos. En el ámbito policial, hace referencia a la probabilidad que las personas tienen de ser víctimas de la violencia o el delito.

La inseguridad puede entenderse desde dos dimensiones, la primera es la subjetiva: que consiste en “el temor a la delincuencia, es decir, el riesgo percibido” (Cubert, 2009); en esta modalidad no existe un riesgo real, pues la situación es el resultado de la influencia del anuncio público de la problemática de inseguridad ciudadana imperante. La otra dimensión de la inseguridad es la objetiva: “riesgo real” (Cubert, 2009). Por lo tanto, es una situación de respuesta instintiva ante el peligro próximo probable, que obliga a la persona a adoptar medidas apropiadas de prudencia para la sobrevivencia.

La inseguridad supone riesgo respecto a la vida, la integridad física y los bienes de las personas; y en el libre goce y ejercicio de derechos y libertades. La incidencia criminal que provoca inseguridad en Guatemala se detalla en la Tabla 1, que se muestra a continuación.

Tabla 1. Tendencia de la incidencia criminal que genera inseguridad en Guatemala

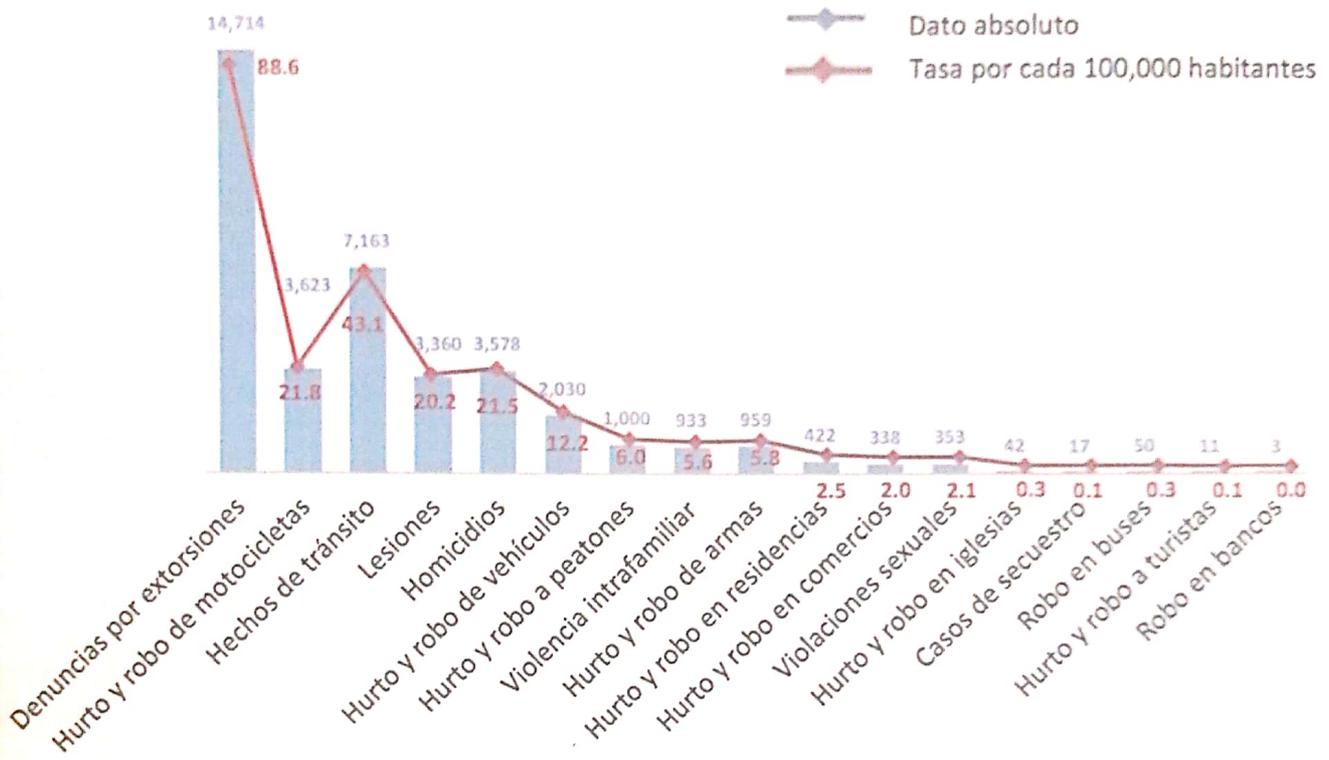
No.	Hecho delictivo	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
1	Extorsiones	5,583	6,758	5,036	7,127	7,923	8,678	14,714
2	Hurto y robo de motocicletas	5,655	6,131	6,436	5,975	5,349	5,050	3,623
3	Hechos de tránsito	6,318	5,673	6,926	8,100	6,007	6,480	7,163
4	Lesiones	6,011	5,971	5,888	5,868	5,228	4,245	3,360
5	Homicidios	5,253	4,998	4,778	4,520	4,428	3,887	3,578
6	Hurto y robo de vehículos	5,769	4,478	4,572	3,888	3,261	2,836	2,030
7	Hurto y robo a peatones	1,787	1,505	1,554	1,466	1,253	1,215	1,000
8	Violencia intrafamiliar	2,070	2,103	1,861	1,842	1,355	1,132	933
9	Hurto y robo de armas	1,831	1,515	1,390	1,378	1,003	858	959
10	Hurto y robo en residencias	1,193	1,005	932	969	628	511	422
11	Hurto y robo en comercios	744	654	594	498	505	452	338
12	Violaciones sexuales	684	614	613	571	551	408	353
13	Hurto y robo en iglesias	112	107	79	57	44	49	42
14	Casos de secuestro	51	46	34	28	24	26	17
15	Robo en buses	113	57	75	45	26	17	50
16	Hurto y robo a turistas	64	36	48	45	32	7	11
17	Robo en bancos	6	2	8	3	6	6	3
Total		43,244	41,653	40,824	42,380	37,623	35,857	38,596

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Policía Nacional Civil.

La inseguridad en los departamentos del territorio nacional tiene distinta magnitud: para medir dicha variable, se suma la incidencia criminal ocurrida en el año 2019 en cada departamento. El dato obtenido se relaciona con la población total, según proyección vigente

del Instituto Nacional de Estadística -INE- asociada en grupos de 100,000 habitantes, lo cual permite conocer la tasa.

Gráfica 1. Incidencia criminal del año 2019 que genera inseguridad en Guatemala



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Policía Nacional Civil.

En la Tabla 2, que se muestra a continuación, se presenta la magnitud de la inseguridad en cada departamento de la República de Guatemala.

Tabla 2. Clasificación de la inseguridad por departamentos

No.	Departamentos	Cantidad de incidencia criminal 2019	Población 2019 ¹⁷	Tasa/100,000 habitantes
1	Guatemala	17,602	3,472,891	507
2	Escuintla	3,434	780,667	440
3	Quetzaltenango	1,694	882,792	192
4	Chimaltenango	1,474	720,139	205
5	Izabal	1,245	434,455	287
6	Jutiapa	1,125	387,462	290
7	Alta Verapaz	1,108	1,301,924	85
8	Suchitepéquez	1,022	598,097	171
9	Retalhuleu	989	365,661	270
10	Santa Rosa	975	435,533	224
11	Sacatepéquez	923	383,593	241
12	San Marcos	835	1,155,019	72
13	Chiquimula	819	435,579	188
14	Petén	793	604,525	131
15	Jalapa	784	539,785	145
16	Huehuetenango	764	1,343,784	57
17	Zacapa	742	264,937	280
18	Baja Verapaz	567	322,167	176
19	El Progreso	503	191,734	262
20	Sololá	498	460,220	108
21	Quiché	438	1,043,645	42
22	Totonicapán	262	479,417	55

¹⁷ Información obtenida de la Proyección de Población del Instituto Nacional de Estadística, Estimaciones y Proyecciones de Población Municipal 2015-2035

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Policía Nacional Civil.

La inseguridad está focalizada en los departamentos de: Guatemala, Escuintla, Quetzaltenango, Chimaltenango, Izabal, Jutiapa, Alta Verapaz y Suchitepéquez, afectando a 8,578,427 habitantes. No obstante, se observa incidencia criminal en todo el territorio de la República de Guatemala, que afecta a todas las personas.

La población elegible se determinará en la incidencia criminal que se considere en el apartado de Definición del problema priorizado.

5. Priorización de problema o condición de interés

5.1 Identificación del sector a abordar

Seguridad

La seguridad es concebida como el conjunto de condiciones necesarias que garantizan que las personas se sientan libres de preocupaciones, miedos, violencia y de necesidades, por lo cual es un componente esencial en un Estado; para alcanzar fines individuales y colectivos; “tiene como fin integrar los esfuerzos de todo el país en un propósito común: lograr el desarrollo integral, fortalecer la democracia y superar las desigualdades sociales, para edificar una Guatemala segura y próspera” (Secretaría Técnica, 2012).

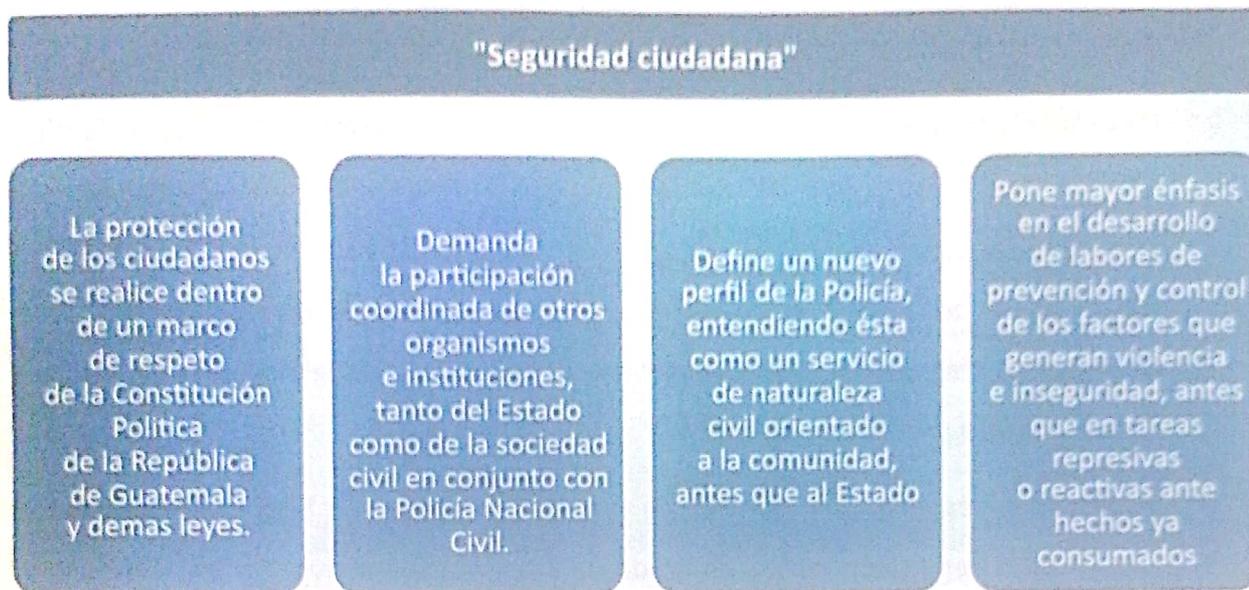
Seguridad interior

La seguridad interior hace referencia a la obligación del Estado de garantizar la libertad, la vida y el patrimonio de los habitantes, sus derechos y el orden interno establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala. Implica el empleo de los elementos humanos y materiales de la fuerza policial y las dependencias del Ministerio de Gobernación, así como los esfuerzos interinstitucionales para cumplir con el fin de resguardar el espacio interno y garantizar la convivencia.

El ámbito de la seguridad interior enfrenta, de manera preventiva y directa, el conjunto de riesgos y amenazas provenientes del crimen organizado, delincuencia común, en defensa del estado democrático de derecho. Actúa bajo la responsabilidad del Presidente de la República, por conducto del Ministerio de Gobernación (Organismo Legislativo, 2008). Tiene los siguientes componentes: seguridad pública y seguridad ciudadana.

garantizan el adecuado funcionamiento de la comunidad y la convivencia ciudadana. Como concepto, requiere de la existencia de algunos elementos centrales en su construcción:

Ilustración 6. Elementos centrales para la construcción de la seguridad ciudadana



Mayra Buvinic, Andrew Morrison y Michael Shifter en su trabajo sobre la violencia en América Latina y el Caribe, señalan que al discutir los factores de riesgo y de protección, es necesario distinguir entre los que operan a nivel individual, a nivel de hogar y a nivel comunitario o de la sociedad, y anotan como los más importantes los siguientes:

Tabla 4. Factores de riesgo que afectan la seguridad ciudadana

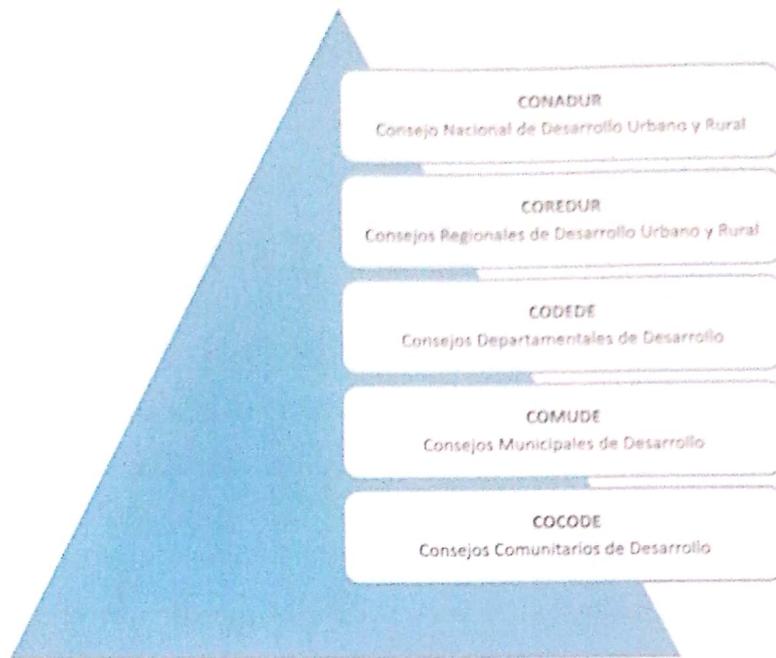
Factores individuales	Factores del hogar	Factores sociales o comunitarios
Género, edad, características biológicas o fisiológicas, educación, clase social, uso de drogas y alcohol y abuso físico en la niñez.	Hacinamiento, historia de violencia intrafamiliar, normas internas en el hogar, roles ejercidos en el hogar e ingreso per cápita del hogar.	La desigualdad, medios de comunicación que incitan a la violencia, disponibilidad de armas, efectos de post-guerra, debiles controles institucionales, normas culturales, niveles de pobreza y desigualdad, historia de violencia.

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de "La violencia en América Latina y el Caribe" de Mayra Buvinic, Andrew Morrison y Michael Shifter.

Componentes de la seguridad ciudadana

1. Control del delito: todas las acciones, normas, disposiciones y mecanismos que permiten frenar, combatir, neutralizar y minimizar la acción delictiva de tipo individual o colectiva.
2. Prevención: la Policía Nacional Civil define como prevención "toda acción orientada a evitar que el delito ocurra, promoviendo y fortaleciendo la seguridad no sólo a través del sistema formal de justicia criminal, sino también a través de la promoción o implementación de estrategias que involucran a los diferentes sistemas informales de prevención como las escuelas, instituciones religiosas y a la ciudadanía en general".
3. Violencia: de acuerdo con la OMS, se considera violencia al "uso deliberado de la fuerza física, el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones".
4. Delito: por su parte, el autor Tilly se refiere "al conjunto de conductas clasificadas como ilegales o contrarias a la ley y a la norma jurídica vigente en un Estado y que, como tales, están sujetas a castigo o sanción por parte de las autoridades correspondientes".
5. Participación ciudadana: es imprescindible para el éxito de los procesos de prevención. Para el caso de Guatemala, la participación en temas de seguridad ciudadana y prevención se concreta a través del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Congreso de la República de Guatemala, 2002), por medio de los mecanismos que éste define. El Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural se integra de la siguiente forma:

Ilustración 7. Sistemas de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en Guatemala



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica, con información del artículo 4 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

6. Coordinación local-nacional: para garantizar los procesos de prevención es necesaria la estrecha coordinación con autoridades locales, esto permite que la ejecución de políticas, planes y programas sean coordinadas constantemente y por lo tanto, más eficientes.
7. Percepción de inseguridad: es un factor subjetivo de la seguridad. Es la opinión que la población tiene sobre el fenómeno. Se refiere a la sensación de una persona o comunidad respecto a las distintas dimensiones de su seguridad; es decir, la seguridad misma es una percepción. Para las necesidades técnicas, la percepción se mide a partir de la confianza institucional, miedo al crimen y sensación de inseguridad. Las herramientas más comunes de medición son las encuestas de victimización y los diagnósticos participativos de orden local.

8. Seguridad comunitaria: consiste en la participación activa de los actores sociales y autoridades en una comunidad, a través de acciones de cooperación, asesoría y complementariedad, para el análisis de problemas de seguridad.

El propósito de la seguridad comunitaria es mejorar la convivencia y la seguridad, reduciendo los factores de riesgo que propician la violencia, así como fortalecer los factores protectores de la comunidad para reducir la victimización y la percepción de inseguridad de la población.

5.2 Identificación de la problemática

La problemática identificada es la inseguridad, que procede del riesgo que las personas perciben de ser víctimas de la incidencia criminal, con capacidad de vulnerar la vida, la integridad física y los bienes; el libre ejercicio y el goce de derechos y libertades, generado por el alto nivel de incidencia criminal, principalmente los que mantienen su tendencia en los últimos 7 años.

Tabla 5. Componentes de la problemática

No.	Condición de interés	Incidencia criminal asociada
1	Hechos delictivos contra la vida y la integridad física	Homicidios
		Lesiones
2	Hechos de tránsito	Accidentes de tránsito
3	Hechos delictivos contra el patrimonio	Hurto y robo de motocicletas
		Hurto y robo de vehículos
		Hurto y robo a peatones
		Hurto y robo de armas
		Hurto y robo en residencias
		Hurto y robo en comercios
		Robo en buses
		Hurto y robo a turistas
		Robo en bancos
		Hurto y robo en iglesias
4	Violencia contra la mujer	Muerte violenta de mujeres
		Violencia intrafamiliar

No.	Condición de interés	Incidencia criminal asociada
		Violaciones sexuales
5	Extorsiones	Denuncias por extorsiones
6	Otros	Violaciones sexuales (Masculino)
		Violencia intrafamiliar (Masculino)
		Casos de secuestro

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Policía Nacional Civil.

A través de los años, el patrón de las variables de la incidencia criminal priorizados mantiene la misma tendencia, por lo que se toma como referencia la información registrada en el año 2019. El año 2020 no se tomó en cuenta porque fue un año irregular, debido a la presencia de las tormentas tropicales ETA e IOTA que afectaron al país y la pandemia de COVID-19 que afectó a todo el mundo.

En relación a víctimas, se identificó que la mayor vulnerabilidad corresponde a las personas mayores de edad que representan el 87%, las personas menores de edad representan el 3% y el grupo de personas sin especificar, representa el 10% del total registrado en el año 2019. De igual manera, del total de víctimas, el 21.77 % corresponde al sexo femenino y el 78.23 % al sexo masculino.

5.3 Determinación de la importancia relativa de los problemas identificados

5.3.1 Homicidios:

El artículo 2 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece: “Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida”. La información estadística de la incidencia criminal de la Policía Nacional Civil demuestra que a través de los años, ha existido alta vulneración de este derecho. Los indicadores del año 2019 nos ubican como el cuarto país con mayor tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes en Centroamérica.

Del total de incidencia criminal que se registra en el país, los homicidios representan el 9.27%.

5.3.2 Extorsiones:

De conformidad a lo establecido en el artículo 261 del Código Penal guatemalteco, la extorsión ocurre cuando se procura un lucro injusto, para defraudar o exigir cantidad de dinero a alguna persona, con violencia o bajo amenaza directa o encubierta, o por tercera persona y mediante cualquier medio de comunicación. Del total de incidencia criminal que se registra en el país, las denuncias de extorsiones representan el 38.12%.

5.3.3 Hechos delictivos contra el patrimonio:

El artículo 39 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece: "Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana. Toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley. El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos". Los hechos delictivos contra el patrimonio que generan mayor inseguridad son los hurtos y robos de motocicletas (2 a 4 ruedas) y vehículos de cuatro o más ruedas.

El hurto y robo de motocicletas, consiste en el apoderamiento ilegítimo de una motocicleta (de 2 a 4 ruedas) ajena. Del total de incidencia criminal que se registra en el país, las denuncias por robo y hurto de motocicletas representan el 9.39%.

El hurto y robo de vehículos, consiste en el apoderamiento ilegítimo de un vehículo automotor (de 4 o más ruedas) ajena. Del total de incidencia criminal que se registra en el país, las denuncias por hurto y robo de vehículos representan el 5.26%.

5.3.4 Hechos de tránsito:

El hecho de tránsito es un evento que ocasiona lesión o muerte involuntaria a las personas. Del total de incidencia criminal que se registra en el país, los hechos de tránsito representan el 18.56%. En el 2019, ocasionó la muerte de 1,782 personas y lesiones a 9,011 personas.

5.3.5 Violencia contra la mujer:

De conformidad a lo establecido en el inciso j) del artículo 4 del Decreto Número 22-2008 del Congreso de la República de Guatemala, "Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia Contra la Mujer", la violencia contra la mujer es: Toda acción u omisión basada en la pertenencia al sexo femenino, que tenga como resultado el daño inmediato o ulterior; sufrimiento físico, sexual, económico o psicológico para la mujer; así como las amenazas de tales actos; la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se produce en el ámbito público como en el ámbito privado.

Del total de incidencia criminal que se registra en el país, las denuncias por violencia contra la mujer representan el 4.32%.

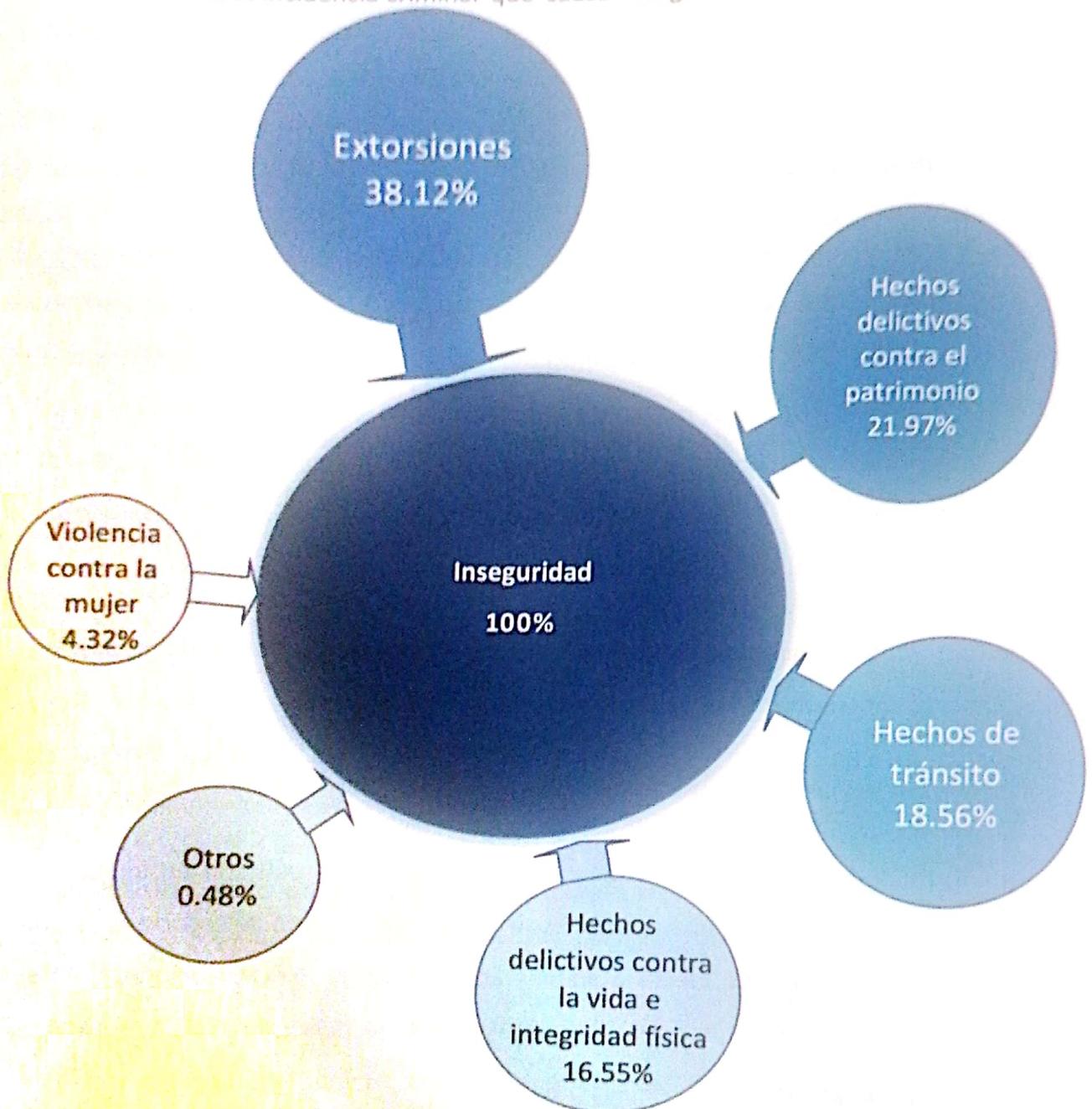
5.4 Definición del problema priorizado

Considerando los resultados del diagnóstico de seguridad realizado en los países de América Latina y el Caribe, los cuales han demostrado que la ausencia de seguridad es uno de los problemas principales que afecta a las personas y que, la Policía Nacional Civil es la institución del Estado encargada de la seguridad pública, se define la **INSEGURIDAD** como problema priorizado por la institución.

Del análisis realizado sobre la incidencia criminal registrada en los últimos seis años, se determinó que son: los hechos contra la vida, el patrimonio y las extorsiones, los principales

generadores de inseguridad: en su conjunto representan el 76.64% de la incidencia criminal que se registra en el territorio nacional.

Ilustración 8. Incidencia criminal que causa inseguridad



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de la incidencia criminal analizada.

6. Análisis de demanda

En este análisis se entiende que la inseguridad es una situación verificable a lo largo de la historia, cuya principal causa es que: "el Estado no puede suplir todas las necesidades de la población" (Cruz Rosales, 2004). Derivado de lo anterior, la Policía Nacional Civil hace referencia a la probabilidad que las personas tienen de ser víctimas de la violencia o del delito. Así mismo, la inseguridad puede entenderse en dos dimensiones: subjetiva y objetiva, tal como lo establece (Cubert, 2009); la primera, el temor a la delincuencia y la segunda, el riesgo real.

Por lo tanto, la inseguridad es una situación de respuesta instintiva ante el peligro próximo probable, que obliga a la persona a adoptar medidas apropiadas de prudencia para la sobrevivencia. Así mismo, supone riesgo respecto a la vida, la integridad física, los bienes de las personas y el libre goce y ejercicio de derechos y libertades. Cabe resaltar que en el año 2019, la incidencia criminal, que provoca inseguridad en Guatemala registro 100.63 puntos de tasa por cada cien mil habitantes. En la tabla 1. "Tendencia de la incidencia criminal que genera inseguridad en Guatemala"(página 28), se puede apreciar las variables que la integran y el dato absoluto que cuenta.

7. Análisis de oferta

La Policía Nacional Civil, derivado del diagnóstico de seguridad realizado en los países de América Latina y el Caribe, que ha demostrado que la ausencia de seguridad es uno de los problemas principales que afecta a las personas; ha definido como problema priorizado la inseguridad en Guatemala. Del análisis realizado sobre la incidencia criminal registrada en los últimos seis años, ha determinado cumplir con la reducción de los siguientes resultados institucionales: homicidios, hechos delictivos contra el patrimonio, extorsiones, hechos de tránsito y violencia contra la mujer.

Es importante hacer referencia que cada uno de los resultados institucionales anteriormente descritos, cuenta con intervenciones claves que la Policía Nacional Civil realiza a través de sus diferentes dependencias, con la finalidad de entregar un buen servicio a la población.

8. Análisis de población

Dentro del análisis de la población, ésta se ha desagregado por:

Población universo: refleja la cantidad total de la población que habita en la República de Guatemala, así como las personas que se encuentran en tránsito.

Población objetivo: representa la población de los departamentos focalizados que son: Guatemala, Escuintla, Zacapa, Retalhuleu, El Progreso, Izabal, Sacatepéquez, Santa Rosa y Jutiapa

Población elegible: se determinará en la incidencia criminal que se considere, en el apartado de definición del problema priorizado

9. Evolución y tendencia

La inseguridad supone riesgo respecto a la vida, la integridad física, los bienes de las personas y, el libre goce y ejercicio de derechos y libertades. La incidencia criminal que provoca inseguridad en Guatemala se detalla en la Tabla 6 que se muestra a continuación.

Tabla 6. Tendencia de la incidencia criminal que genera inseguridad en Guatemala

No.	Hecho delictivo	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
1	Denuncias por extorsiones	5,583	6,758	5,036	7,127	7,923	8,678	14,714
2	Hurto y robo de motocicletas	5,655	6,131	6,436	5,975	5,349	5,050	3,623
3	Hechos de tránsito	6,318	5,673	6,926	8,100	6,007	6,480	7,163
4	Lesiones	6,011	5,971	5,888	5,868	5,228	4,245	3,360
5	Homicidios	5,253	4,998	4,778	4,520	4,428	3,887	3,578
6	Hurto y robo de vehículos	5,769	4,478	4,572	3,888	3,261	2,836	2,030
7	Hurto y robo a peatones	1,787	1,505	1,554	1,466	1,253	1,215	1,000
8	Violencia intrafamiliar	2,070	2,103	1,861	1,842	1,355	1,132	933
9	Hurto y robo de armas	1,831	1,515	1,390	1,378	1,003	858	959
10	Hurto y robo en residencias	1,193	1,005	932	969	628	511	422
11	Hurto y robo en comercios	744	654	594	498	505	452	338
12	Violaciones sexuales	684	614	613	571	551	408	353
13	Hurto y robo en iglesias	112	107	79	57	44	49	42
14	Casos de secuestro	51	46	34	28	24	26	17
15	Robo en buses	113	57	75	45	26	17	50
16	Hurto y robo a turistas	64	36	48	45	32	7	11
17	Robo en bancos	6	2	8	3	6	6	3
Total		43,244	41,653	40,824	42,380	37,623	35,857	38,596

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Policía Nacional Civil.

En el análisis de la tendencia, se ha observado el comportamiento de la incidencia criminal que afecta a Guatemala en cada uno de sus componentes: a través de los años, el patrón de las variables de la incidencia criminal priorizados mantiene la misma tendencia, por lo que se toma como referencia la información registrada en el año 2019, -no el año 2020- porque fue un año irregular, debido a la presencia de las tormentas tropicales ETA e IOTA que afectaron al país y la pandemia de COVID-19 que afectó a todo el mundo.

Para tal efecto, la meta contemplada en los resultados estratégicos abarca: reducción del índice de criminalidad, incremento de la tasa de atención integral de denuncias a víctimas de extorsión, disminución de la tasa de homicidios, disminución de la tasa de hechos delictivos contra la mujer, disminución de la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas y disminución de los hechos de tránsito.

10. Análisis territorial

En el análisis territorial, se resalta la incidencia criminal que afecta a todo el territorio nacional, departamental y municipal; de éste, se deriva la identificación de los problemas que afectan con mayor frecuencia a la población guatemalteca: homicidios, hechos delictivos contra el patrimonio, hechos de tránsito, extorsiones y violencia contra la mujer; mismos que por su impacto, generan incertidumbre, zozobra, altos costos económicos, cambios de patrones culturales y psicológicos (indiferencia o apatía para sobrellevar dicha realidad). Además de estos patrones, posibilita la corrupción en espacios públicos y perpetúa la impunidad, que a su vez generan enorme desconfianza de la población en las instituciones del sector justicia.

Cabe mencionar que la tasa de hechos varía significativamente a nivel departamental; durante el período de estudio, la mayoría de ellos se registró en el departamento de Guatemala, lo cual resulta lógico, en proporción a su densidad poblacional. (representa el 20.92% de la población total). Además del departamento de Guatemala, los departamentos con las tasas más altas de incidencia criminal fueron Escuintla, Quetzaltenango y Chimaltenango.

Según datos estadísticos, analizados los hechos delictivos que generan mayor índice de inseguridad en el territorio de Guatemala son los homicidios, las denuncias por extorsión, hechos de tránsito, hurto y robo de vehículos y motocicletas.

Para tal efecto, la meta contemplada en los resultados estratégicos abarca: reducción del índice de criminalidad, incremento de la tasa de atención integral de denuncias a víctimas de extorsión, disminución de la tasa de homicidios, disminución de la tasa de hechos delictivos contra la mujer, disminución de la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas y disminución de los hechos de tránsito.

10. Análisis territorial

En el análisis territorial, se resalta la incidencia criminal que afecta a todo el territorio nacional, departamental y municipal; de éste, se deriva la identificación de los problemas que afectan con mayor recurrencia a la población guatemalteca: homicidios, hechos delictivos contra el patrimonio, hechos de tránsito, extorsiones y violencia contra la mujer; mismos que por su impacto, generan incertidumbre, zozobra, altos costos económicos, cambios de patrones culturales y psicológicos (indiferencia o apatía para sobrellevar dicha realidad). Además de estos patrones, posibilita la corrupción en espacios públicos y perpetúa la impunidad, que a su vez generan enorme desconfianza de la población en las instituciones del sector justicia.

Cabe mencionar que la tasa de hechos varía significativamente a nivel departamental; durante el período de estudio, la mayoría de ellos se registró en el departamento de Guatemala, lo cual resulta lógico, en proporción a su densidad poblacional. (representa el 20.92% de la población total). Además del departamento de Guatemala, los departamentos con las tasas más altas de incidencia criminal fueron Escuintla, Quetzaltenango y Chimaltenango.

Según datos estadísticos, analizados los hechos delictivos que generan mayor índice de inseguridad en el territorio de Guatemala son los homicidios, las denuncias por extorsión, hechos de tránsito, hurto y robo de vehículos y motocicletas.

11. Modelos de Gestión por Resultados

11.1 Homicidios

Es importante resaltar que los homicidios en Guatemala continúan siendo un problema priorizado, por lo que es abordado por diferentes instrumentos de planificación del Estado. Así mismo, forma parte de los 24 Resultados Estratégicos de Desarrollo -RED- de país, que tienen como meta reducir la tasa de homicidios a 10.5 por cada cien mil habitantes para el año 2024. Cabe mencionar que la reducción en la tasa de homicidios posiciona a Guatemala como el país con la tasa más baja de homicidios en el Triángulo Norte; también se posiciona en el noveno puesto a nivel Latinoamérica y El Caribe¹⁸. Sin embargo, a nivel mundial ocupa el puesto número catorce, dentro de los 20 países más violentos¹⁹, tomando como referencia que la tasa promedio global de homicidios es de 6.2 por cada cien mil habitantes.²⁰

11.1.1 Construcción o adopción de modelo conceptual

Para el análisis correspondiente a la reducción de homicidios, se tomó como referencia la "Metodología para el Fortalecimiento del Resultado Estratégico Reducción de Homicidios"; nombre que recibe el modelo publicado en el Estudio Global Sobre Homicidios divulgado por la Oficina Contra la Droga y el Delito, de Naciones Unidas (UNODC), por sus siglas en inglés. Este clasifica el homicidio en tres categorías: homicidio conexo a otras formas de criminalidad: que son los relacionados a la delincuencia organizada y a delitos comunes; homicidio interpersonal: perpetrado por familiar o círculo social próximo o por desconocidos; y el homicidio político, relacionado con conflictos políticos y prejuicios sociales, raciales y sexuales. De esta clasificación, la Policía Nacional Civil tomó el concepto de homicidios interpersonales, para la adopción del modelo de homicidios del presente documento.

18 Balance de *Insight Crime* de los homicidios en 2019, Investigación y análisis de crimen organizado. <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/balance-homicidios-2019/>

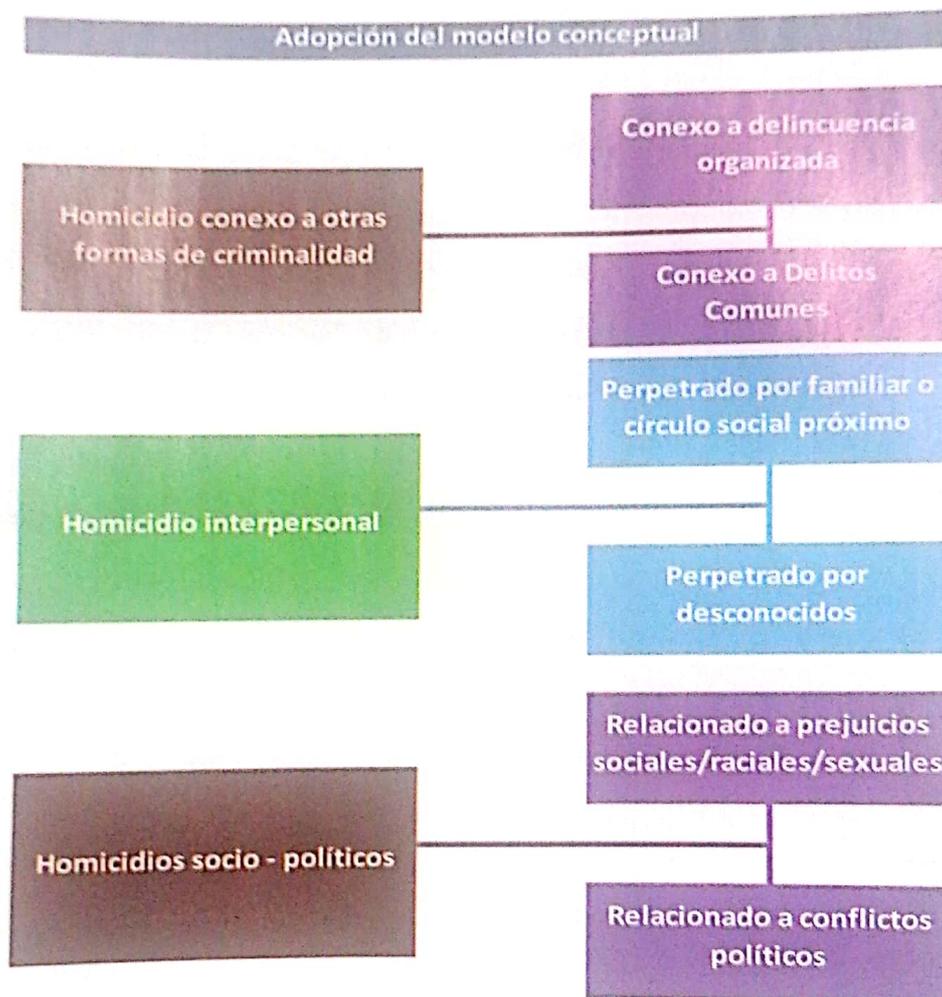
19 *Strategic paper 33*, abril 2018, Citizen security in Latin America, Igarapé Institute página 4

20 Estudio mundial sobre el Homicidio, 2013, Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, página 1

Derivado del análisis de la información que obra en los registros administrativos de la Policía Nacional Civil, relacionada a homicidios, se determina que: el modelo propuesto por la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), tiene características que coinciden con las circunstancias de las siguientes clasificaciones: homicidio interpersonal y homicidios conexos a otras formas de criminalidad.

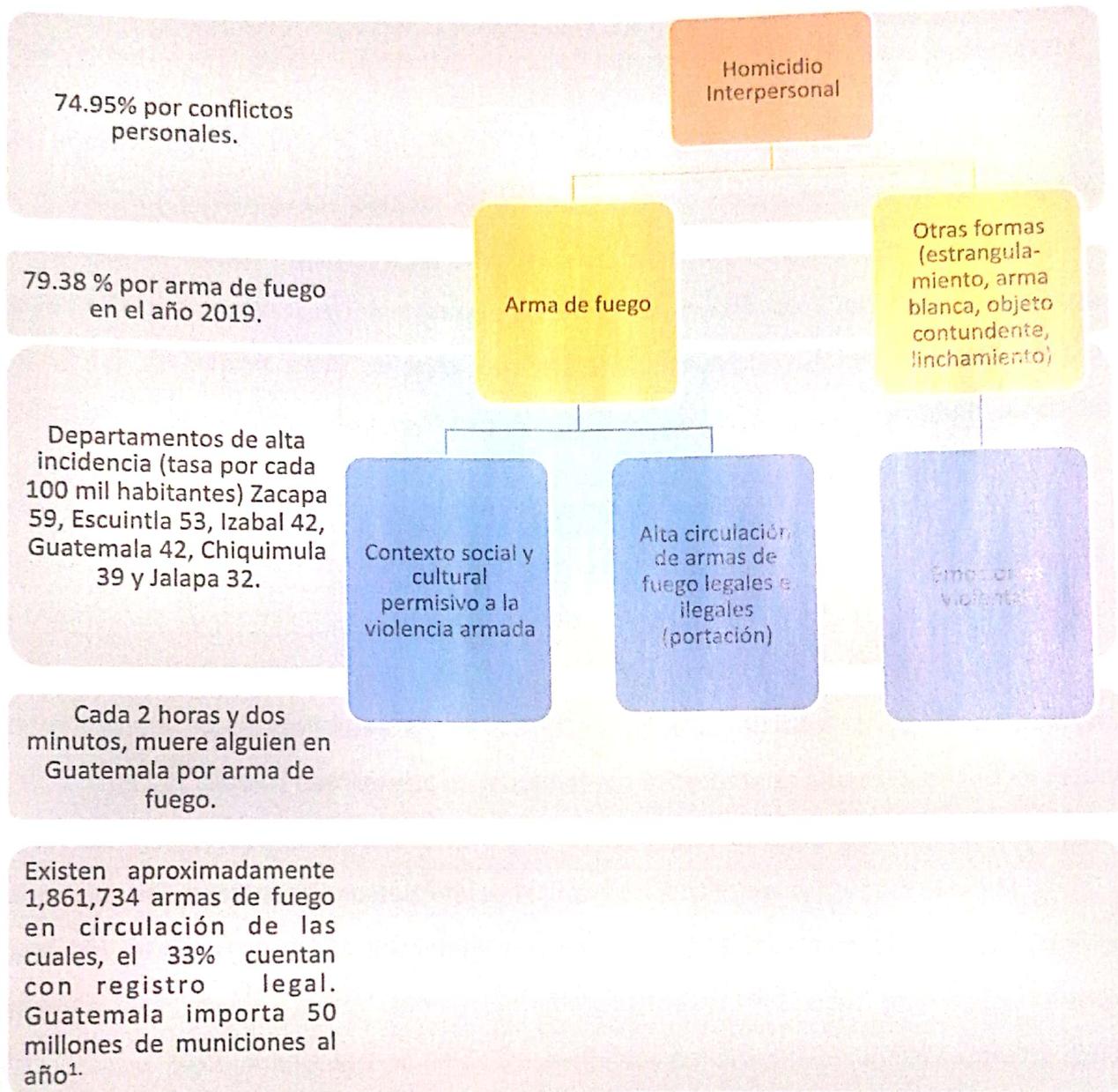
Los modelos conceptuales pueden incluir factores causales que no tienen importancia relativa en el país, o excluye los que sí la tienen y que deben incorporarse. La decisión de incorporar o eliminar un factor causal, tiene que basarse en evidencia o en decisiones de política de alto nivel, preferiblemente con la opinión de expertos u otros actores (Guía conceptual GPR, SEGEPLAN, MINFIN 2013).

Ilustración 9. Adopción del Modelo Conceptual de Homicidios



Modelo UNODC (Global Study on Homicide 2013)

Ilustración 10. Adaptación del modelo de UNODC al fenómeno de homicidios en Guatemala



Fuente: Policía Nacional Civil

Durante el periodo comprendido del año 2015 al 2019, Guatemala superó la meta contenida en Resultado de País, contenido en la Política General de Gobierno 2016-2020, que busca de reducir a 23.5 puntos la tasa de homicidios para el año 2019.

11.1.2 Modelo explicativo

En este apartado, respecto a la reducción de homicidios, se tomó como referencia la “Metodología para el Fortalecimiento del Resultado Estratégico Reducción de Homicidios”:

Según la Guía Conceptual de Gestión por Resultados, el modelo explicativo se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual, y consiste en una caracterización específica para nuestro país; lo cual implica la identificación de las causas del problema priorizado o condición de interés, en función de las características propias de Guatemala. Los factores causales indirectos son aquellos que inciden en los factores causales directos.

La elaboración del modelo explicativo del homicidio interpersonal tomó como punto de partida el modelo conceptual de UNODC, en el que se establece que el homicidio puede ser cometido: 1) por un familiar o miembro del círculo cercano próximo y 2) perpetrado por desconocidos. Los homicidios dentro de ésta tipología, pueden ser resultado de un diseño premeditado o de un acto de violencia aleatorio, pero la naturaleza de la relación entre el autor y la víctima, es una característica fundamental de este crimen (UNOC, 2013).

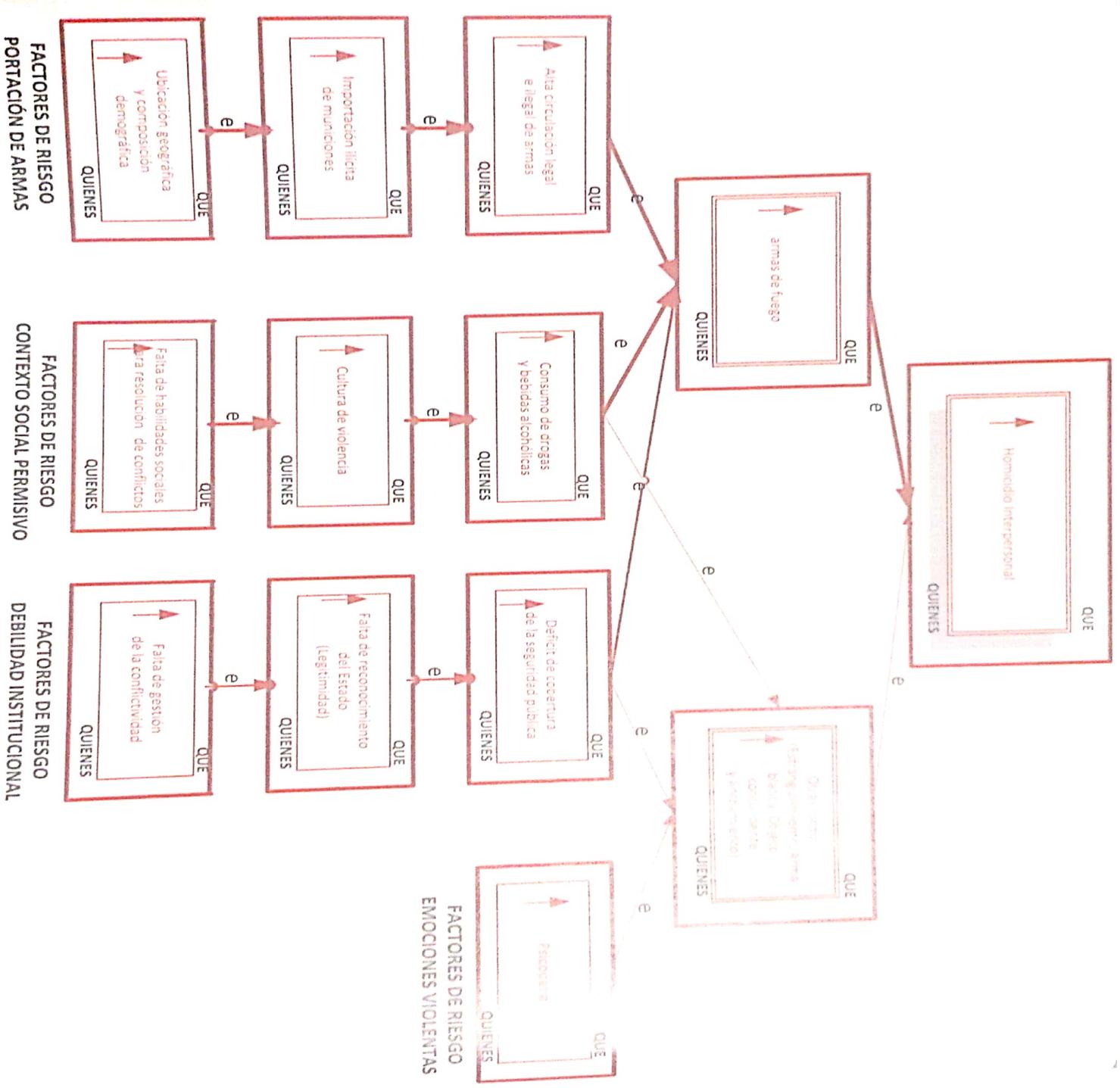
Según el modelo desarrollado, los homicidios interpersonales son cometidos en primer término, con armas de fuego, en una proporción significativa, y en segundo término, otras formas en donde destacan: estrangulamientos, arma blanca, objeto contundente y linchamiento.

Para la construcción de este modelo, en primer lugar se tomó en consideración que los homicidios interpersonales realizados con armas de fuego, se derivan de factores de riesgo relacionados a la portación de las mismas. Estos factores se encuentran determinados por ubicación geográfica y composición demográfica. Resulta importante destacar que por condiciones históricas-culturales, existen regiones del país

(principalmente en el nor-oriente) en donde la portación de armas de fuego forma parte de la identidad del hombre. Asimismo, se encuentra asociada la existencia de un mercado de municiones, que son importadas y distribuidas de forma ilegal a los portadores de armas de fuego en Guatemala. Finalmente, existe alta circulación de armas de fuego legales e ilegales, con lo que se crean las condiciones para que se incrementen los homicidios interpersonales cometidos por venganza o conflictos personales.

En segundo lugar, los homicidios interpersonales con armas de fuego se encuentran asociados a factores de riesgo relacionados con un contexto social permisivo. Estos factores encuentran sustento en la ausencia de habilidades sociales para la negociación y resolución de conflictos que podrían impedir que ocurran estos hechos delictivos. Adicionalmente, en el ámbito social existe una cultura de violencia, que justifica la resolución de estos conflictos mediante el uso de las armas de fuego. Como último aspecto de estos factores de riesgo, se encuentra el elevado consumo de drogas y bebidas alcohólicas, que propicia las condiciones para la comisión de estos delitos.

En tercer lugar, el incremento de los homicidios interpersonales se encuentra relacionado al factor de riesgo de debilidad institucional. El primer elemento que determina la debilidad institucional, es la ausencia de gestión de la conflictividad, debido a que existe una cultura de resolución de los conflictos por medio de los linchamientos o manifestaciones de violencia desbordada de parte de la población. En consecuencia, este fenómeno se explica por la falta de reconocimiento del Estado, situación que denota ausencia de autoridad para la administración de los conflictos en el ámbito local. Finalmente, debe acotarse que como resultado de la debilidad institucional, existe un déficit de cobertura por parte de las instituciones del Estado, especialmente de las encargadas de brindar seguridad y justicia, situación que constituye el incremento de la conflictividad.



Fuente: Modelo para el fortalecimiento del programa estratégico 18 "Reducción de Homicidios"

11.1.3 Identificación de caminos causales críticos

Respecto a la reducción de homicidios, en este apartado se tomó como referencia la "Metodología para el Fortalecimiento del Resultado Estratégico Reducción de Homicidios".

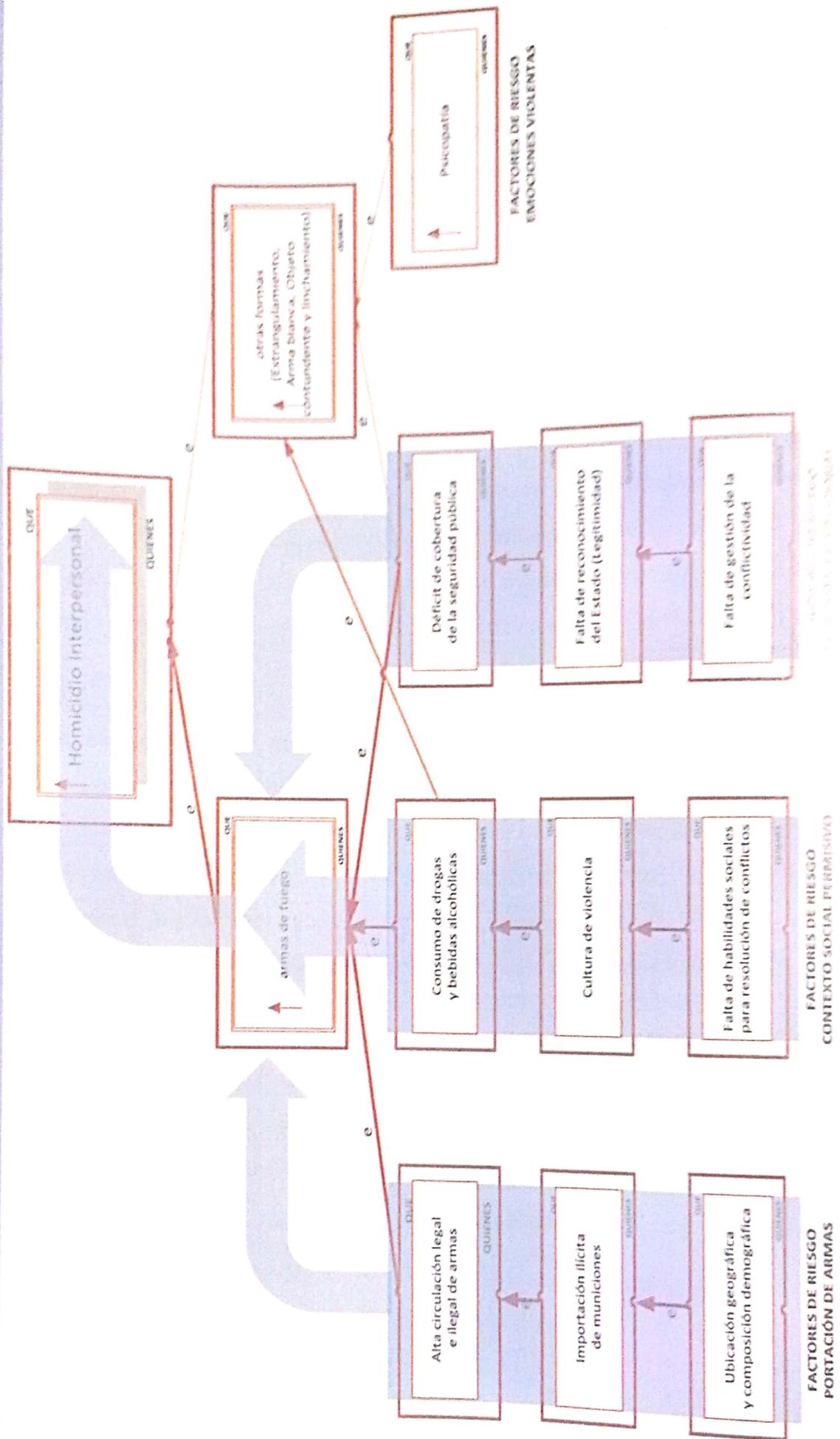
La identificación de caminos causales críticos consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificables en el modelo explicativo, y determinar qué caminos son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés,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

El modelo explicativo de la reducción de homicidio interpersonal es la base para la identificación de los caminos causales críticos. Como se puede observar, los principales componentes de este modelo son los homicidios perpetrados con armas de fuego y otras formas de homicidios realizados por estrangulamiento, con arma blanca, objeto contundente y linchamiento.

El análisis del contenido del modelo explicativo de la reducción de homicidio interpersonal permitió establecer que tanto los factores de riesgo por portación de armas, como los factores de riesgo de un contexto social permisivo (falta de habilidades sociales para resolución de conflictos, cultura de violencia y consumo de drogas y bebidas alcohólicas), además de los factores de riesgo por debilidad institucional, tienen la misma fuerza explicativa en el modelo de reducción de homicidios interpersonales.

Como se puede observar en el diagrama de los caminos causales críticos, el grosor de la flecha roja es similar para los factores de riesgo por portación de armas, factores de riesgo de un contexto social permisivo y factores de riesgo por debilidad institucional. En consecuencia, los tres factores tienen la misma fuerza explicativa para el modelo de reducción de homicidio interpersonal.

Ilustración 12. Caminos causales críticos de homicidios



Fuente: Modelo para el fortalecimiento del programa estratégico 3B "Reducción de Homicidios".

11.1.4 Modelo prescriptivo

Respecto a la reducción de homicidios en este apartado, se tomó como referencia la "Metodología para el Fortalecimiento del Resultado Estratégico Reducción de Homicidios".

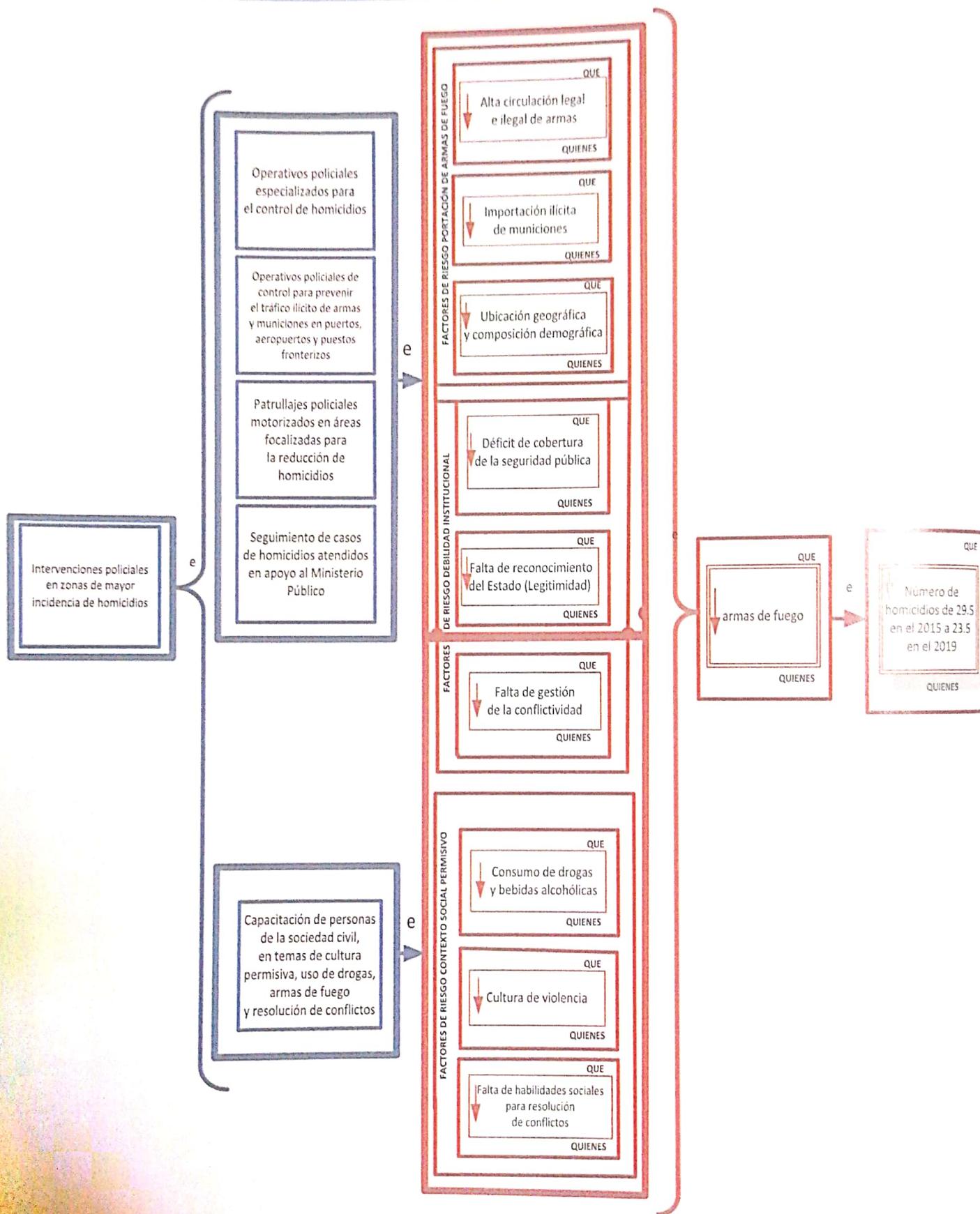
La Guía Conceptual de Gestión por Resultados, define el Modelo Prescriptivo como la identificación de las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención es el conjunto de bienes y servicios que permitan ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

En el modelo de la reducción de homicidio interpersonal, se establece el producto "Seguridad policial en áreas de mayor incidencia de homicidios", mientras que los subproductos identificados, son los siguientes:

1. Operativos policiales especializados para el control de homicidios.
2. Operativos policiales de control para prevenir el tráfico ilícito de armas y municiones en puertos, aeropuertos y puestos fronterizos.
3. Patrullajes policiales motorizados en áreas focalizadas para la reducción de homicidios.
4. Seguimiento de casos de homicidios atendidos en apoyo al Ministerio Público.
5. Capacitación a personas de la sociedad civil, en temas de cultura permisiva, uso de drogas, armas de fuego y resolución de conflictos.

Los primeros cuatro subproductos inciden directamente en la reducción de los factores de riesgo por portación de armas y factores de debilidad institucional, como lo muestran las flechas azules. Por su parte, el subproducto relacionado a personas de la sociedad civil capacitadas, tiene impacto directo en los factores de riesgo de un contexto social permisivo.

Ilustración 13. Modelo prescriptivo de homicidios



Fuente: Modelo para el fortalecimiento del programa estratégico 18 "Reducción de Homicidios"

11.2 Extorsiones

Para el análisis de extorsiones, se tomó como referencia los “Resultados Estratégicos de la Policía Nacional Civil 2021-2024”; reflejados en los instrumentos siguientes: Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024, y parte de los Resultados Estratégicos de Desarrollo -RED- de país.

11.2.1 Construcción de modelo conceptual

El cobro de extorsiones es uno de los principales hechos de incidencia criminal que generan inseguridad en Guatemala. Según CIEN (2014), las extorsiones se efectúan a través de las siguientes modalidades:

a) El engaño telefónico y las amenazas telefónicas suelen ser realizadas a residencias, negocios y personas por la delincuencia común, que aprovecha la psicosis que causan las manifestaciones de inseguridad en el país. b) El “cobro de derecho de piso” suele ser ejercido por la delincuencia organizada, pues representa una renta fija y es en el que se cobran los montos de dinero más altos, como en el caso del transporte, tiendas de barrio o residencias, en donde las pandillas tienen fuerte presencia territorial (CIEN, 2014, p. 20).

Según el análisis de expertos de la Policía Nacional Civil y el de investigaciones realizadas por entidades especializadas, se establece que los responsables de la comisión de este tipo de incidencia criminal son personas vinculadas con maras, pandillas o grupos que imitan las expresiones de violencia de estas organizaciones delictivas, que han experimentado constante evolución. En la actualidad poseen control territorial, organización fortalecida y alta actividad criminal; sin embargo, es necesario considerar que esta situación ha sido propiciada por la falta de control institucional y la desigualdad económica.

La organización y control territorial de las maras y pandillas se consolidó desde el año 2003, según Correa (2009); en ese año, su presencia logra extenderse “en varios departamentos del país, incluyendo regiones indígenas” (p. 66). Desde ese año hasta la fecha, han fortalecido y diversificado su actividad criminal, según el mismo autor. La incidencia criminal que ejercen comprende: “extorsiones, asesinatos con sadismo, intento de controlar las cárceles, ritos satánicos (no de forma generalizada), fabricación de armamento, cobro de impuesto, interacción regional en Centro América y con los



mareros de los EE.UU.” (pág. 66). Derivado de su evolución, en la actualidad se han convertido en delincuencia organizada territorial, lo cual según la ONUDC (2012): “El grupo de delincuencia organizada territorial clásico es un tipo de sustituto del Estado, que impone el orden en áreas que el Estado ha descuidado o no puede controlar totalmente” (p. 22).

Por su parte, la Policía Nacional Civil, como institución del Estado encargada de la seguridad pública en el territorio nacional, señala que en el año 2019, su relación de cobertura es de 2.49 policías por cada 1,000 habitantes. La proyección que establece el Plan Nacional de Desarrollo, K'atun: Nuestra Guatemala 2032 es que: para el año 2020, la cobertura ideal debe ser de 4 policías por cada 1000 habitantes. Con estos datos, se determina que existe un déficit de 26,411 policías, que implica debilidad institucional para el control territorial.

La desigualdad económica es una causa directa que genera extorsiones en Guatemala, según el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales.

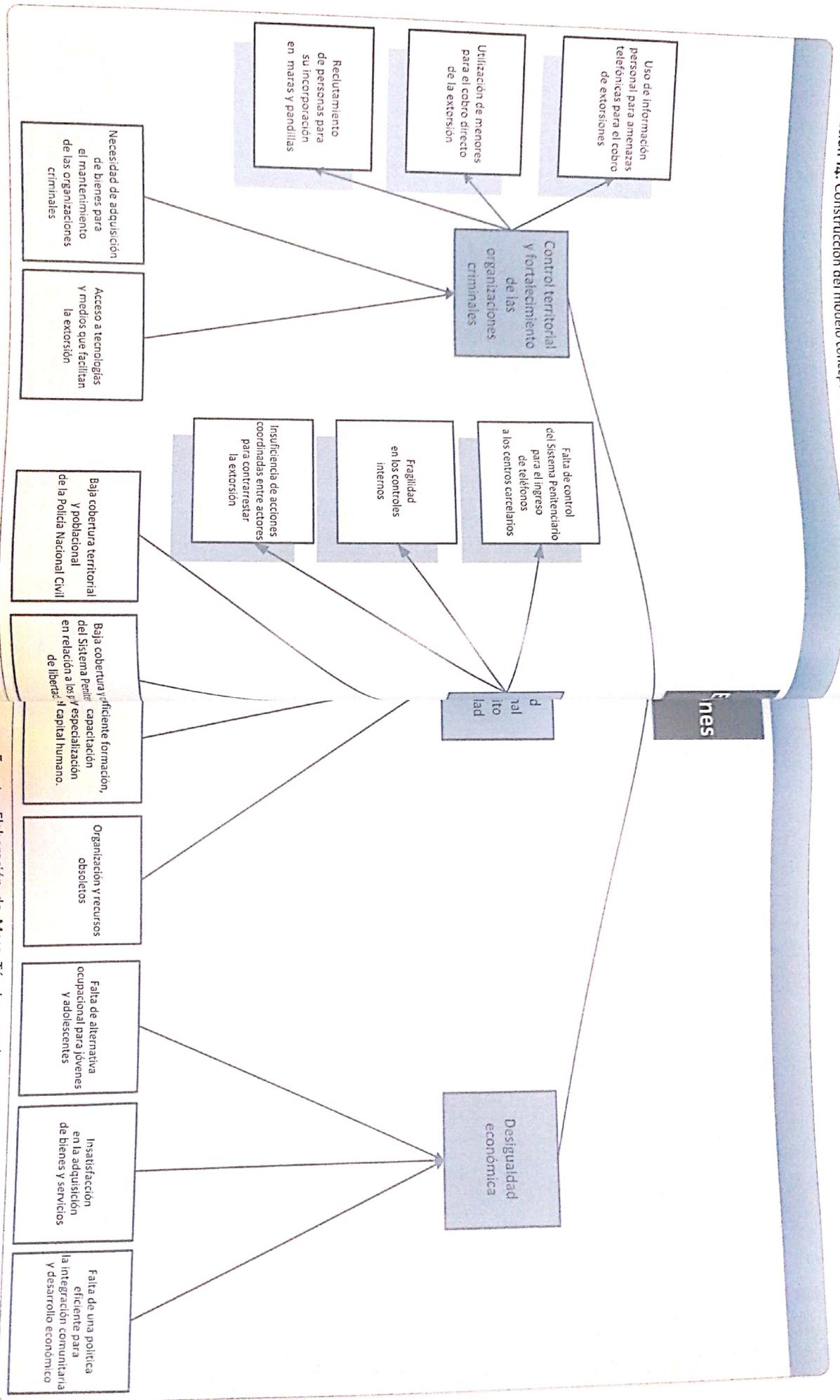
La desigualdad social afecta a la gran mayoría de personas, porque es causa y efecto de un modelo económico que ralentiza el crecimiento, no genera suficientes empleos e impulsa bajos salarios e ingresos para la mayoría de la ciudadanía y sume en la pobreza a muchas personas mientras deteriora el ambiente natural; provoca que un grupo muy limitado de personas tome decisiones para su beneficio, en detrimento del bien común, disminuyendo el rol de la administración pública y de la política fiscal; abre las puertas a la corrupción e impunidad y a una mayor incertidumbre y descontento social (ICEFI, 2017, p. 13).

En los últimos años, se mantiene el mismo escenario de desigualdad para Guatemala. Según ICEFI (2017), el país presenta la siguiente situación: “59.3% de la población vive en condiciones de pobreza, mientras que el 1% más rico de la población tiene un ingreso anual igual a la suma de los ingresos del 40.0% más pobre”. Las desigualdades económicas son contrastantes con el fenómeno de la globalización, según POLJUVE (2009) “Las crecientes expectativas económicas creadas por la globalización y el consumismo, contrastan con las decrecientes oportunidades económicas para la niñez y la juventud” (pág. 6); ante tal situación, la alternativa para satisfacer las necesidades derivadas de la desigualdad, la encuentran en las maras y las pandillas, toda vez que estas organizaciones poseen

capacidad para generar recursos económicos ilícitos a través de la extorsión y la comisión de otros hechos de incidencia criminal.

Con base en la información recopilada, se diseña el siguiente modelo conceptual, que demuestra la relación causal de extorsiones en Guatemala.

Ilustración 14. Construcción del modelo conceptual de las extorsiones en Guatemala

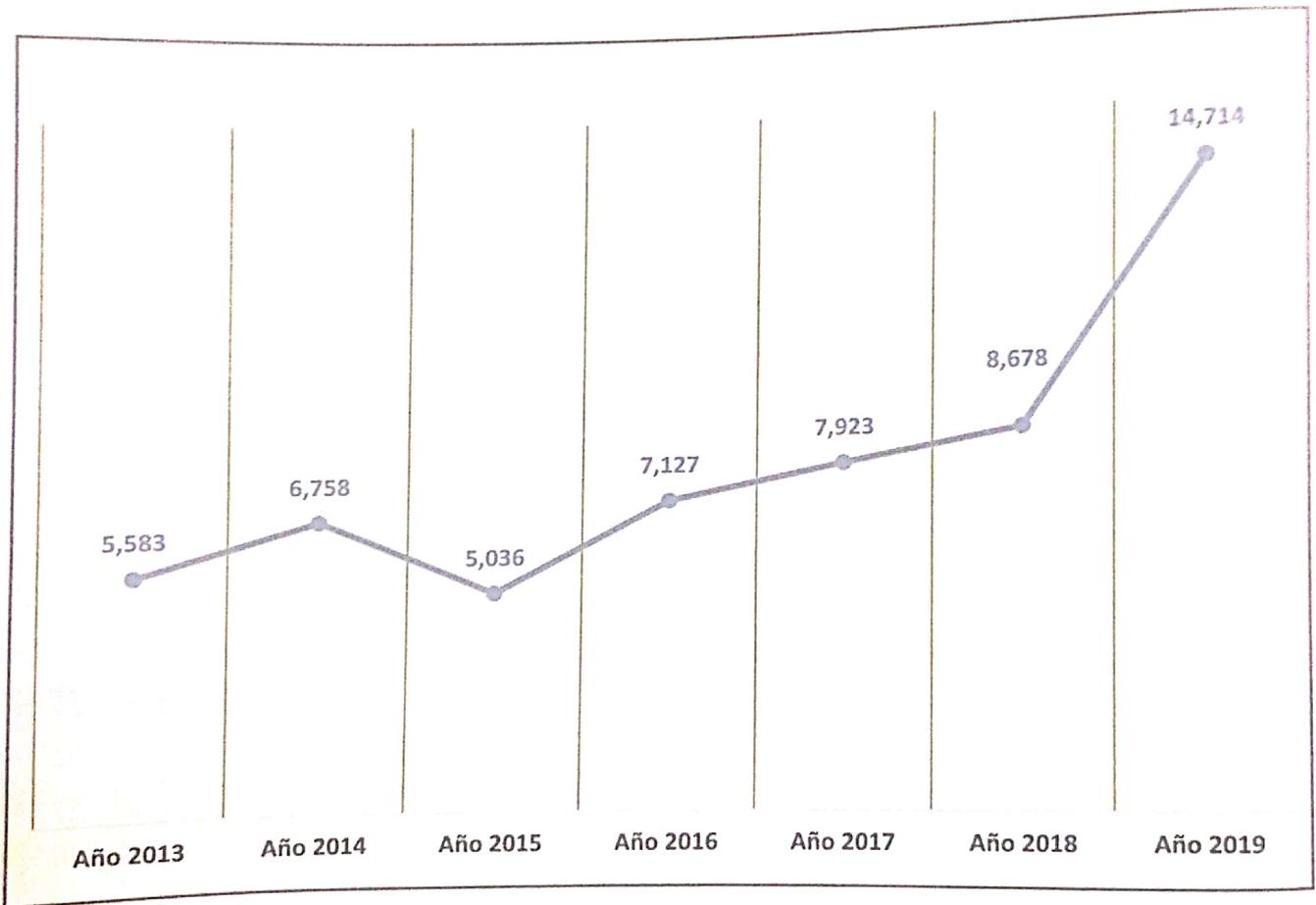


Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.2.2 Modelo explicativo de las extorsiones

Las extorsiones afectan amplios sectores de la sociedad. De conformidad con los registros que obran en poder de la Policía Nacional Civil, se establece que en el año 2019, el 59% de extorsiones afectó a residencias, el 35% al comercio (ventas formales e informales); el 5% al sector de transporte (urbano, extra urbano y escolar) y 1% a otros. Los registros administrativos de la Policía Nacional Civil de los años 2013 al 2019, exponen que las denuncias de extorsión presentan la siguiente tendencia:

Gráfica 2. Tendencia histórica de las extorsiones en Guatemala



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Policía Nacional Civil.

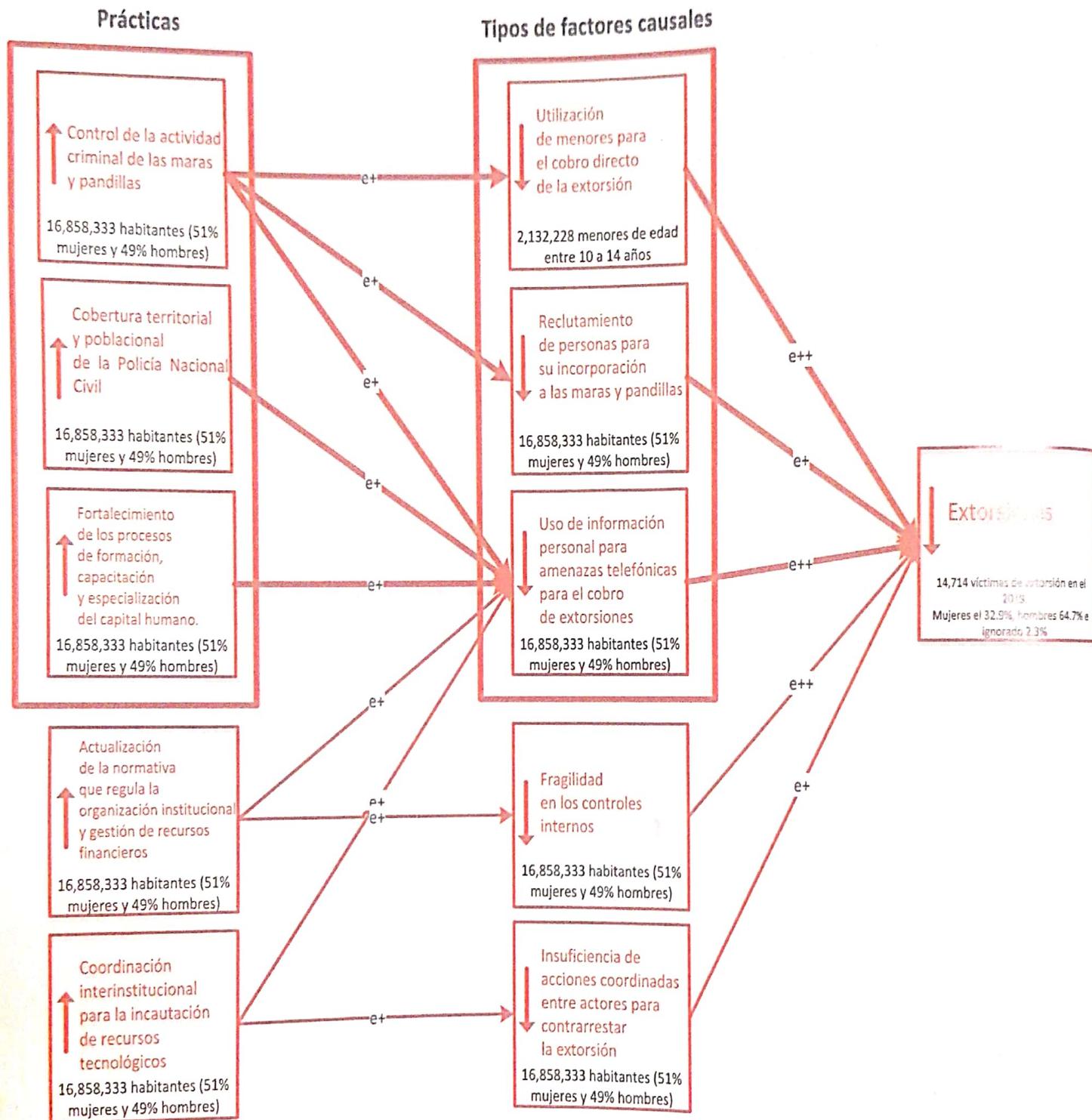
En el año 2019 se registraron 14,714 denuncias por extorsión, focalizadas en los siguientes departamentos: Guatemala, 44.75%; Escuintla, 6.71%; Quetzaltenango, 6.52%; Chimaltenango, 4.59%; Suchitepéquez, 3.58%; Retalhuleu, 3.57% y Jutiapa, 3.44%.

El promedio diario de denuncias de extorsión es de 40; sin embargo, es necesario considerar que existen subregistros. Según el CIEN (2014): "Los subregistros en materia de extorsiones en el 2013 alcanzaron un 98.5%" (p.14). Por otra parte, se considera que el incremento de denuncias en el año 2019, permite conocer los subregistros; puesto que la apertura de nuevas sedes policiales especializadas en el fenómeno, el acercamiento comunitario y la integralidad de intervenciones para atender los casos de extorsión ha logrado que las personas confíen en la institución policial y denuncien estos hechos de incidencia criminal.

En la ilustración 15, que a continuación se presenta, se establece la jerarquía de los factores directos e indirectos identificados en el modelo conceptual, la fuerza explicativa de cada uno de ellos, la referencia de la población afectada y la magnitud de su incidencia.

El bajo porcentaje de denuncia de extorsiones obedece a la desconfianza de las personas hacia la Policía Nacional Civil. En consecuencia, la institución policial elaboró estrategias con el propósito de fortalecer la credibilidad policial e incrementar las denuncias por parte de la población afectada por las extorsiones; para combatir los factores causales con mayor fuerza y lograr su intervención de manera integral, a través de las prácticas resaltadas en la ilustración mencionada, con lo cual se obtendrá el resultado de reducir de las extorsiones en todo el territorio nacional.

Ilustración 15. Esquema del modelo explicativo de las extorsiones en Guatemala



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

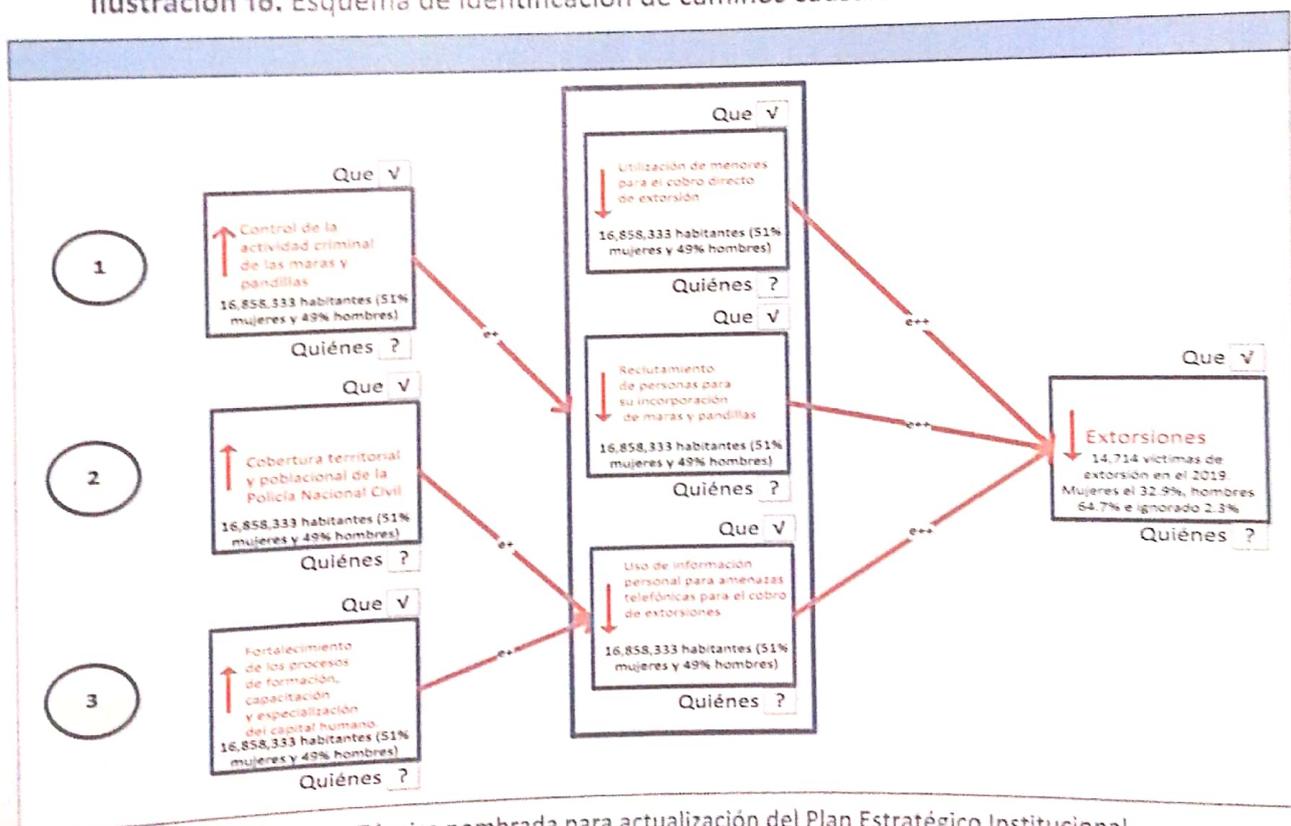
11.2.3 Identificación de caminos causales críticos para extorsiones

La identificación de caminos causales críticos consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificados en el Modelo explicativo. También se determinan los caminos de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones.

Para el análisis de las extorsiones, la identificación de caminos causales críticos se determinó valorando lo siguiente: fuerza explicativa, relación de causa-efecto, denotación del cambio en los factores y su vínculo con la condición de interés; existencia de evidencia derivada de una revisión sistemática, factor causal, su magnitud y población afectada.

La Policía Nacional Civil dispone de servicios de seguridad en materia de prevención, investigación y combate del delito y se considera oportuno que sean potenciados para intervenir y revertir eficientemente la tendencia que presentan los factores que generan extorsiones.

Ilustración 16. Esquema de identificación de caminos causales críticos de las extorsiones



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.2.4 Modelo prescriptivo para extorsiones

De conformidad a lo establecido en la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados del Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, el Modelo prescriptivo identifica las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. Las intervenciones se constituyen en el conjunto de servicios de prevención, investigación y combate que la institución policial brindará a la población, orientados a contrarrestar las extorsiones en el país.

La Subdirección General de Operaciones de la Policía Nacional Civil realizarán sus acciones estratégicas por medio del producto siguiente: **Servicios de seguridad policial para la vigilancia y resguardo de áreas con incidencia de extorsiones**. Éste cuenta con las siguientes intervenciones: Atención de denuncias recibidas por extorsiones y Puestos policiales fijos para la prevención de extorsiones.

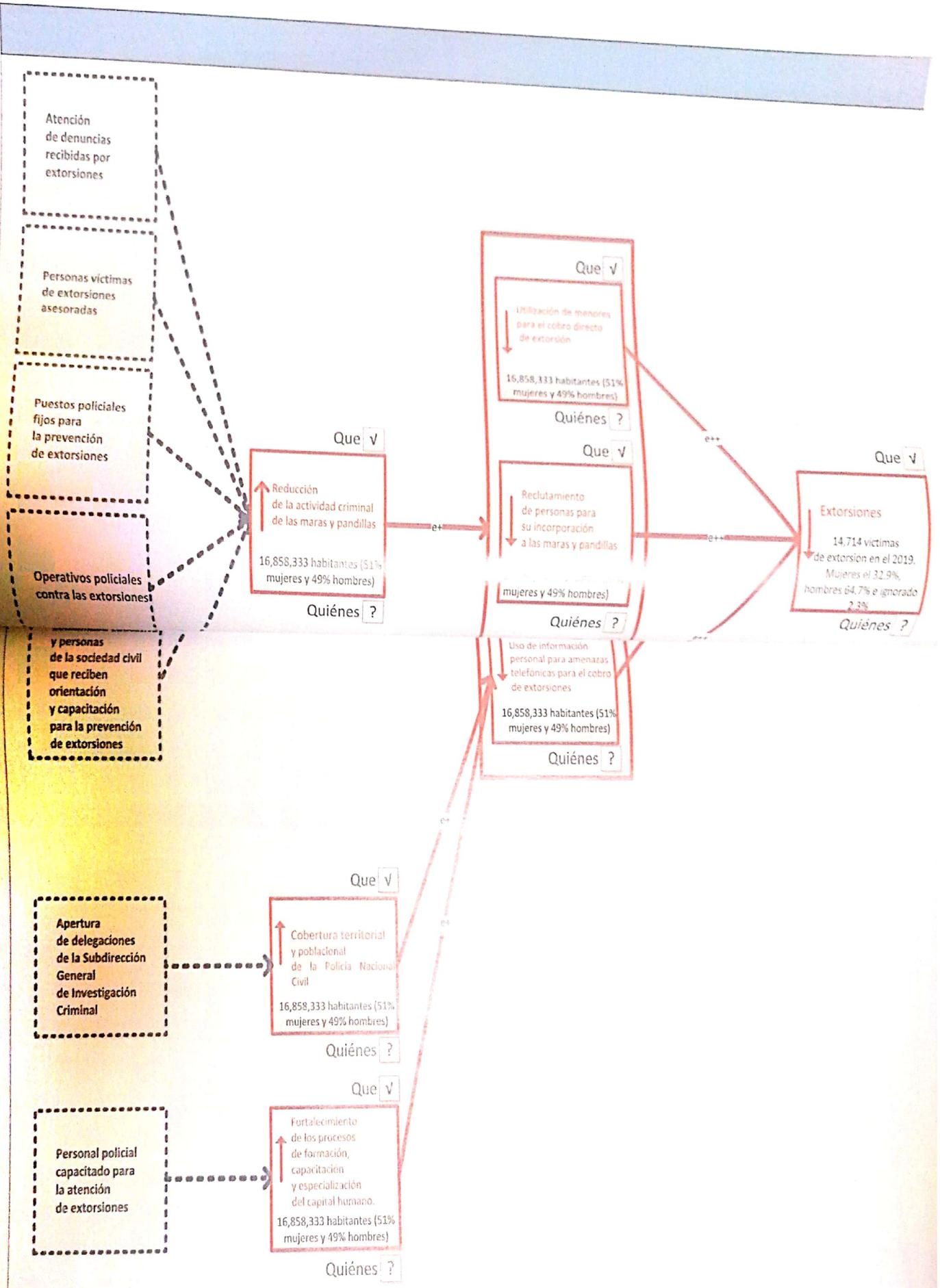
La Subdirección General de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil realizará sus acciones estratégicas por medio del producto siguiente: **Seguridad policial y preventiva para el resguardo de áreas con incidencia de extorsiones**. Éste cuenta con las siguientes intervenciones: Comunidad educativa y personas de la sociedad civil que reciben orientación y capacitación para la prevención de extorsiones.

La Subdirección General de Investigación Criminal realizará sus acciones estratégicas por medio del producto siguiente: **Servicios de investigación de extorsiones**; el cual cuenta con las siguientes intervenciones: Atención de denuncias recibidas por extorsiones; Operativos policiales contra las extorsiones; Personas víctimas de extorsiones asesoradas; y Apertura de delegaciones de la Subdirección General de Investigación Criminal.

Derivado de los tres productos arriba descritos, se logrará la reducción de la actividad criminal de las maras y pandillas, con el fin de disminuir utilización de menores para el cobro directo de

extorsión, reclutamiento de personas para su incorporación a las maras y pandillas y uso de información personal para amenazas telefónicas para el cobro de extorsiones. Así mismo, la intervención de Apertura de delegaciones de la Subdirección General de Investigación Criminal se enfoca al fortalecimiento de la cobertura territorial y poblacional de la Policía Nacional Civil, para el combate y prevención de las extorsiones a nivel nacional, con la finalidad de disminuir el uso de información personal para amenazas telefónicas para el cobro de extorsiones.

La Subdirección General de Estudios y Doctrina realizará la intervención de Personal policial capacitado para la atención de extorsiones, así como incrementar el fortalecimiento de los procesos de formación, capacitación y especialización del capital humano, a través del aumento cuantitativo y cualitativo del talento humano en cuanto a la prevención de las extorsiones con el fin de disminuir el uso de información personal para amenazas telefónicas para el cobro de extorsiones.



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.3 Hechos delictivos contra el patrimonio

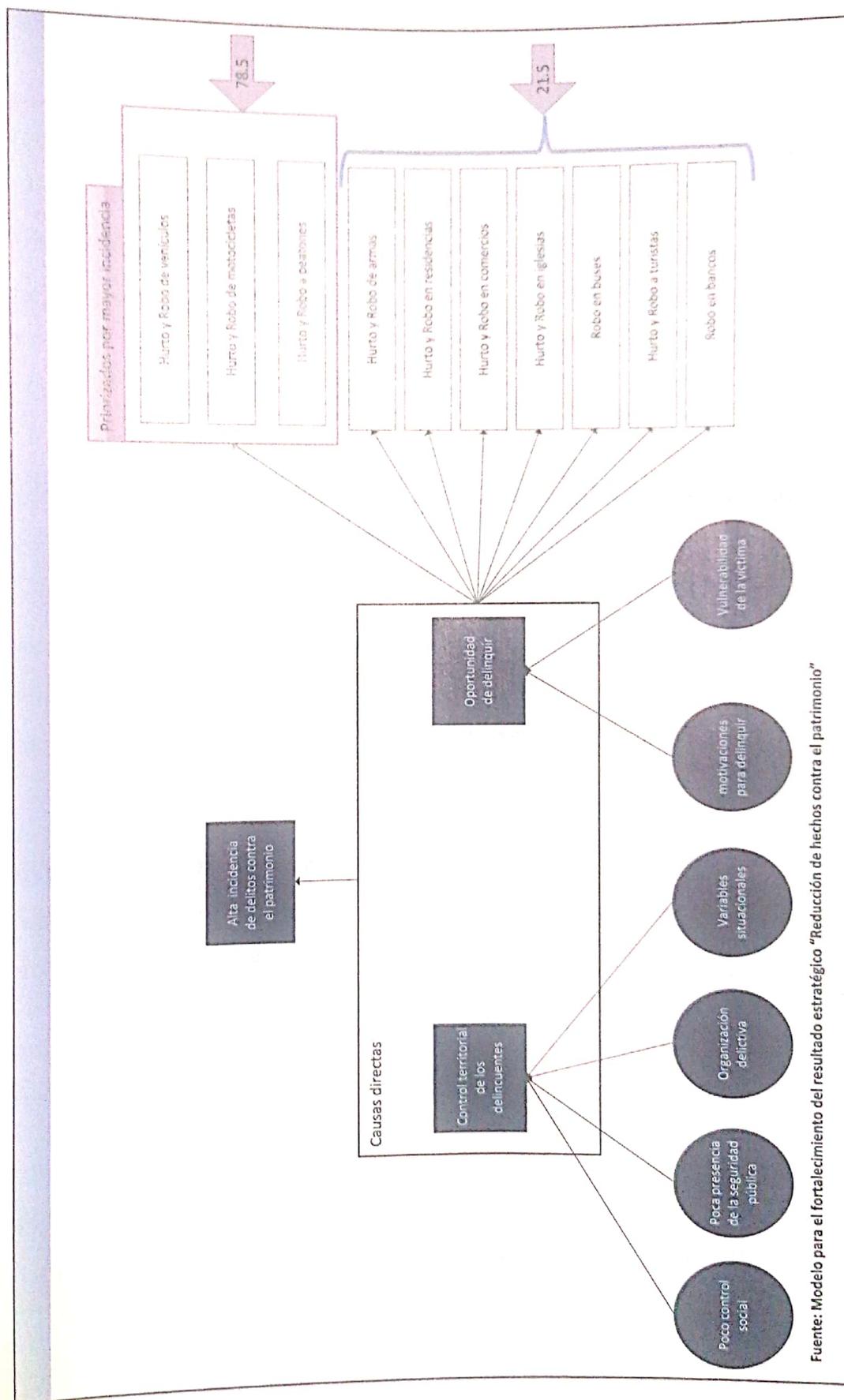
Para el análisis relacionado a la reducción de los hechos delictivos contra el patrimonio, se tomó como referencia la “Metodología para el Fortalecimiento del Resultado Estratégico Reducción de Hechos Delictivos Contra el Patrimonio”. Se encuentra reflejada en los instrumentos siguientes: Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024 y es parte de los Resultados Estratégicos de Desarrollo -RED- de país.

El análisis respecto al resultado “Reducción de hechos delictivos contra el patrimonio”, coadyuva en el resultado de la incidencia criminal, en este sentido, se analizó información que obra en los registros administrativos de la Policía Nacional Civil, relacionada con hechos delictivos contra el patrimonio e implicó la elaboración de un modelo propio (PNC-MINGOB), puesto que los existentes no tenían el alcance necesario para explicar la fenomenología de la criminalidad en Guatemala.

Los modelos conceptuales pueden incluir factores causales que no tienen importancia relativa en el país, o excluyen los que sí la tienen y que deben incorporarse. La decisión de incorporar o eliminar un factor causal tiene que basarse en evidencias o en decisiones de política de alto nivel, preferiblemente con la opinión de expertos u otros actores (Guía conceptual GPR, SEGEPLAN MINFIN 2013)

11.3.1 Construcción de modelo conceptual

Ilustración 18. Construcción de modelo conceptual de hechos delictivos contra el patrimonio



Fuente: Modelo para el fortalecimiento del resultado estratégico "Reducción de hechos contra el patrimonio"

El análisis de la información que obra en los registros administrativos de la Policía Nacional Civil, relacionada con hechos delictivos contra el patrimonio, implicó la elaboración de un modelo propio (PNC-MINGOB), puesto que los existentes no tenían el alcance necesario para explicar la fenomenología de la criminalidad en Guatemala.

Los modelos conceptuales pueden incluir factores causales que no tienen importancia relativa en el país, o excluyen los que sí la tienen y que deben incorporarse. La decisión de incorporar o eliminar un factor causal tiene que basarse en evidencias o en decisiones de política de alto nivel, preferiblemente con la opinión de expertos u otros actores (Guía conceptual GPR, SEGEPLAN, MINFIN 2013).

11.3.2 Modelo explicativo

Según la Guía Conceptual de Gestión por Resultados, el modelo explicativo se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual y consiste en una caracterización específica para nuestro país; esto implica la identificación de las causas del problema priorizado o condición de interés, en función de las características propias de Guatemala. Los factores causales directos son aquellos que inciden en el problema o condición de interés; y los factores causales indirectos son los que inciden en los factores causales directos.

El modelo explicativo de la reducción de hechos delictivos contra el patrimonio se fundamenta en la evidencia de que el 80.1% de la incidencia criminal esta relacionada a los siguiente hechos: hurto y robo de vehículo; hurto y robo de motocicletas; y hurto y robo de peatones.

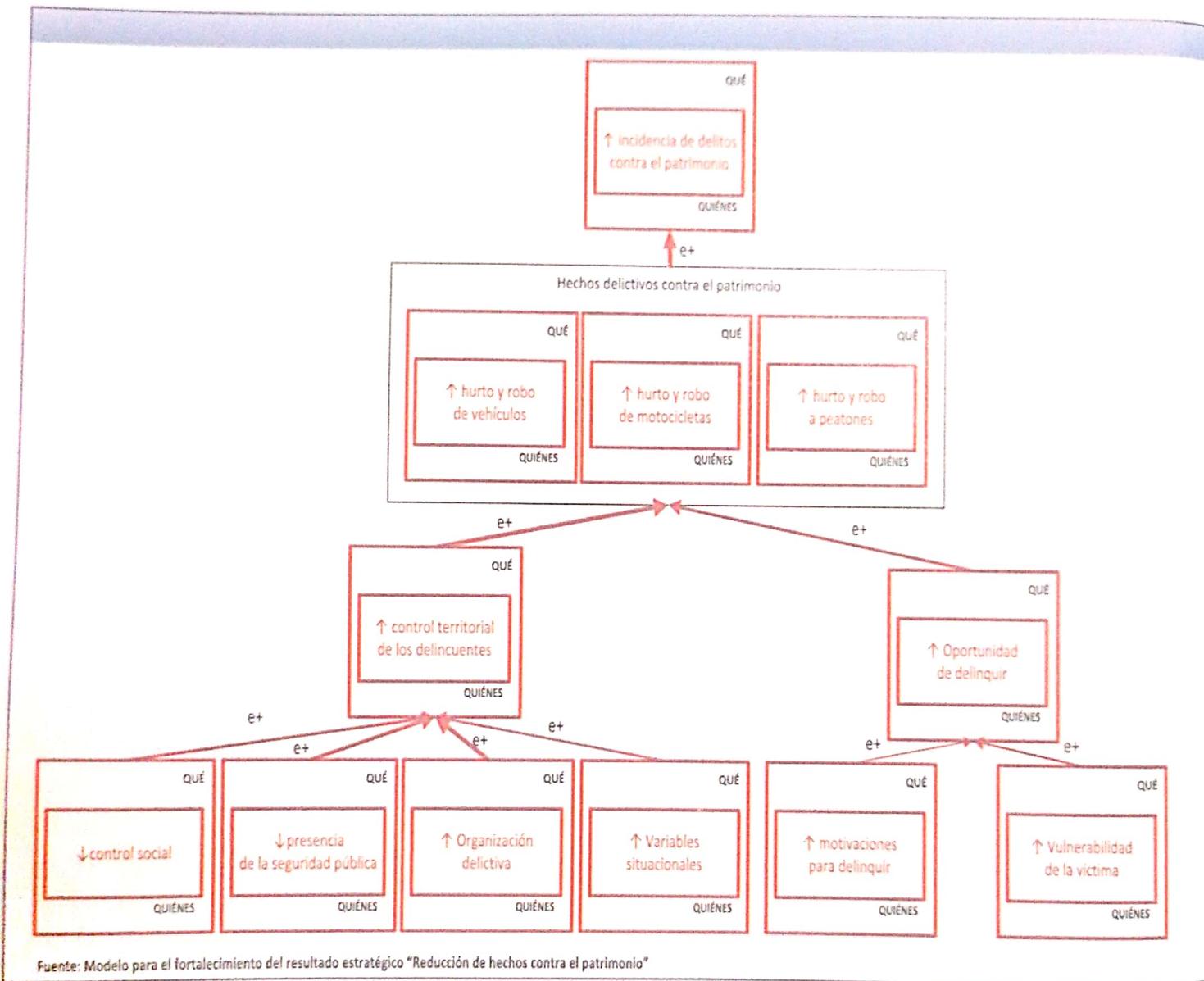
Aunque el hurto y robo a peatones aparece como el tercero en porcentaje, se presume que el subregistro podría ser sustancialmente superior a la cifra reportada, sobre la base de estudios y experiencias de otros países.

Con base en esos mismos estudios, se estima que la cadena de causalidad que deriva en la alta incidencia de hechos delictivos contra el patrimonio está relacionada con el contexto

económico y social, aunque ello no implica que la causa sea la pobreza, sino la inequidad y desigualdad social.

Sin embargo, hay factores inmediatos que son fundamentales para el desarrollo de este tipo de hechos, como la inexistente participación ciudadana efectiva que produzca un eficaz control social. Al mismo tiempo, la débil presencia institucional de la seguridad pública, contrastada con complejas estructuras criminales y variables situacionales propicias al crimen, dan como resultado, la alta incidencia de hechos criminales contra el patrimonio.

Ilustración 19. Modelo explicativo de hechos delictivos contra el patrimonio

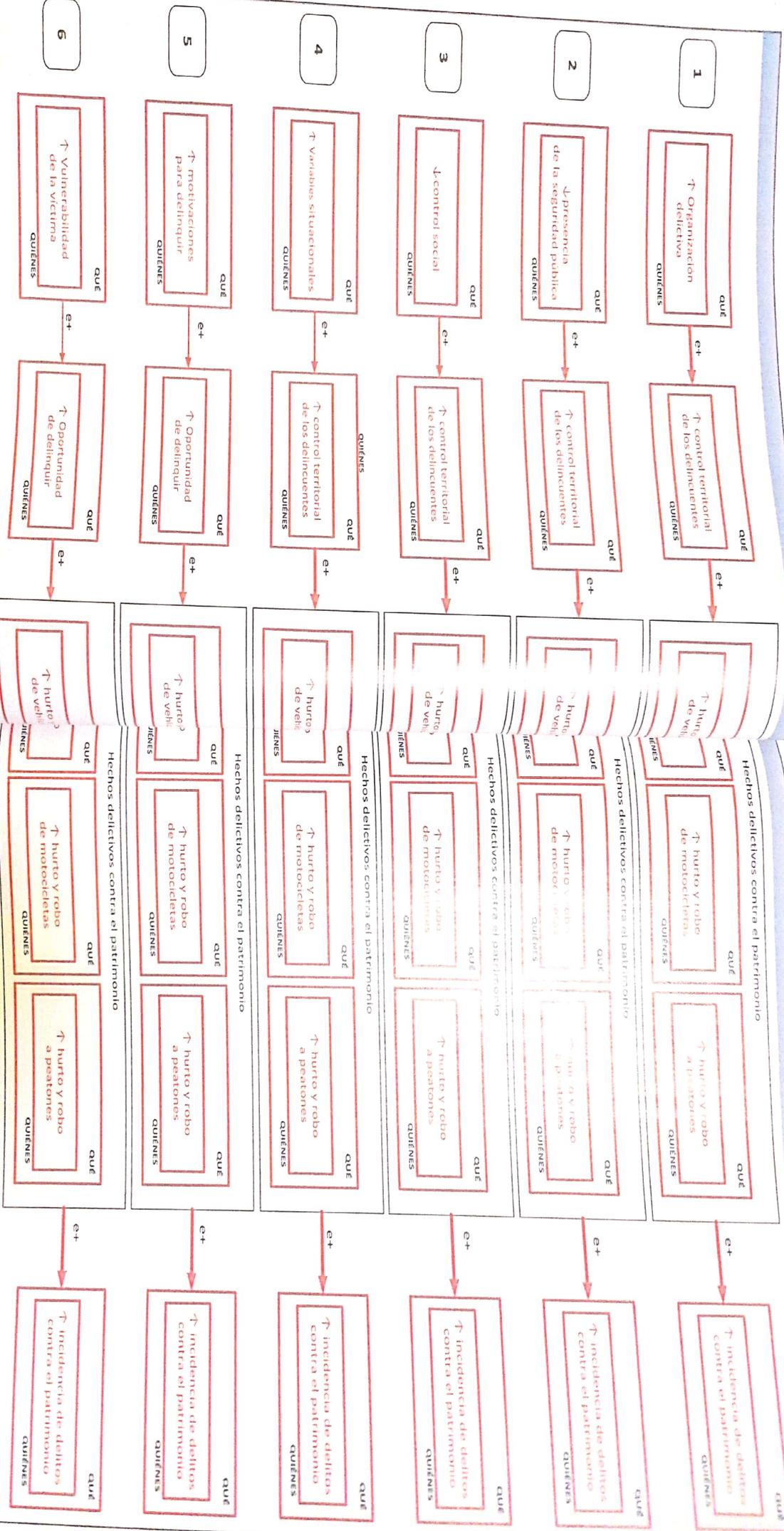


11.3.3 Identificación de caminos causales críticos

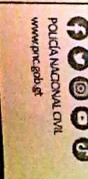
La identificación de caminos causales críticos consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificables en el modelo explicativo, y determinar qué caminos son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés,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

Los elementos enunciados en el modelo explicativo, se priorizaron según su grado de importancia entre los factores causales relacionados con la existencia de organizaciones criminales, sean simples o complejas; eventuales o permanentes. Este factor, combinado con la poca presencia policial y escasa participación de la comunidad, deja a ésta a expensas de la actividad criminal.

Por su parte, las variables situacionales como las condiciones del entorno, configuración del terreno, obstáculos naturales o artificiales y deficiente visibilidad, contribuyen al funcionamiento de redes criminales, cualquiera que sea su tipo; sobre todo si la potencial víctima es particularmente vulnerable, propiciando así la motivación del hecho criminal.



Fuente: Modelo para el fortalecimiento del resultado estratégico "Reducción de hechos contra el patrimonio"



11.3.4 Modelo prescriptivo

La Guía Conceptual de Gestión por Resultados define el Modelo prescriptivo como la identificación de las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención es el conjunto de bienes y servicios que permiten ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

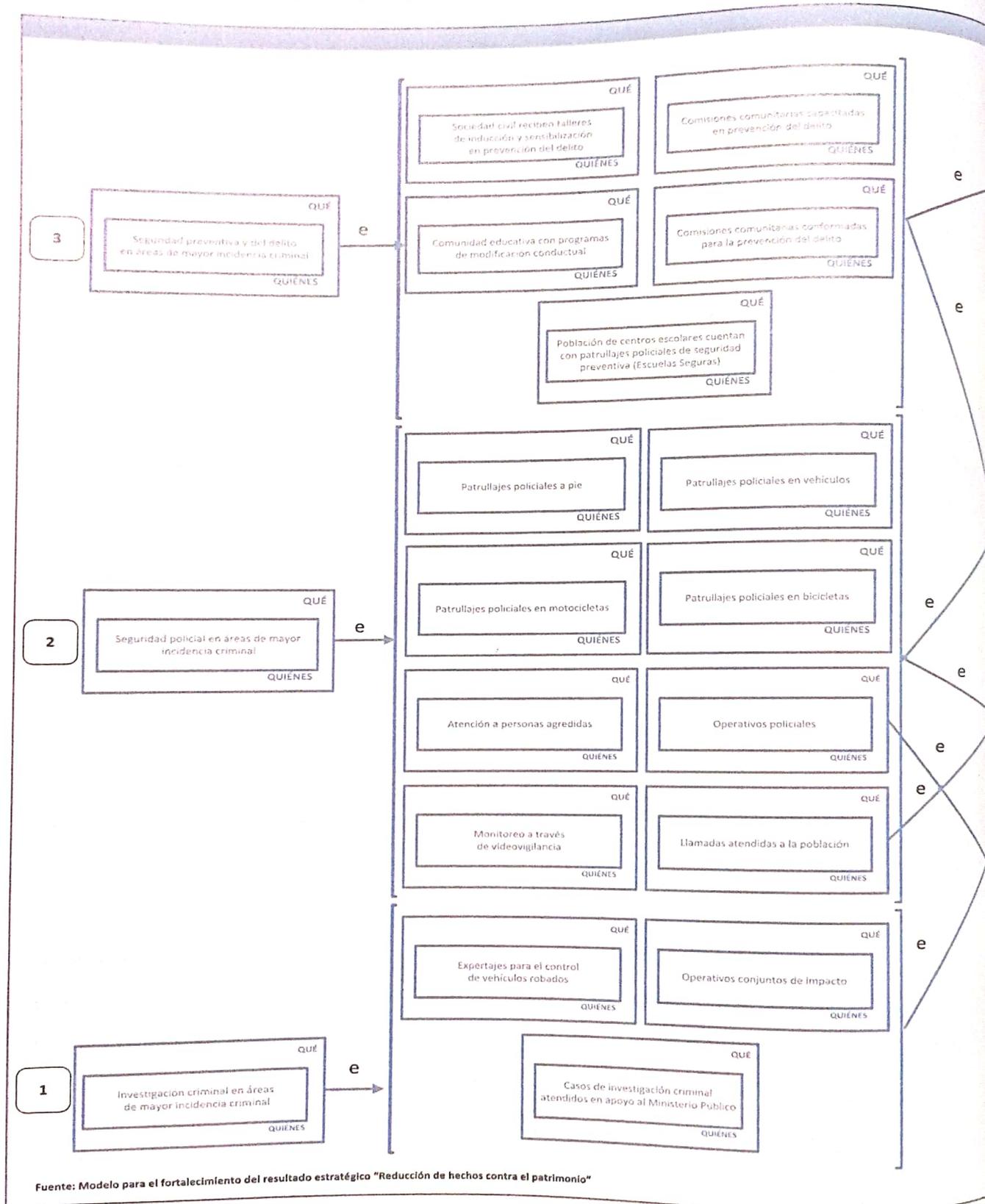
En el modelo de la reducción de hechos delictivos contra el patrimonio, se establecen que los productos son:

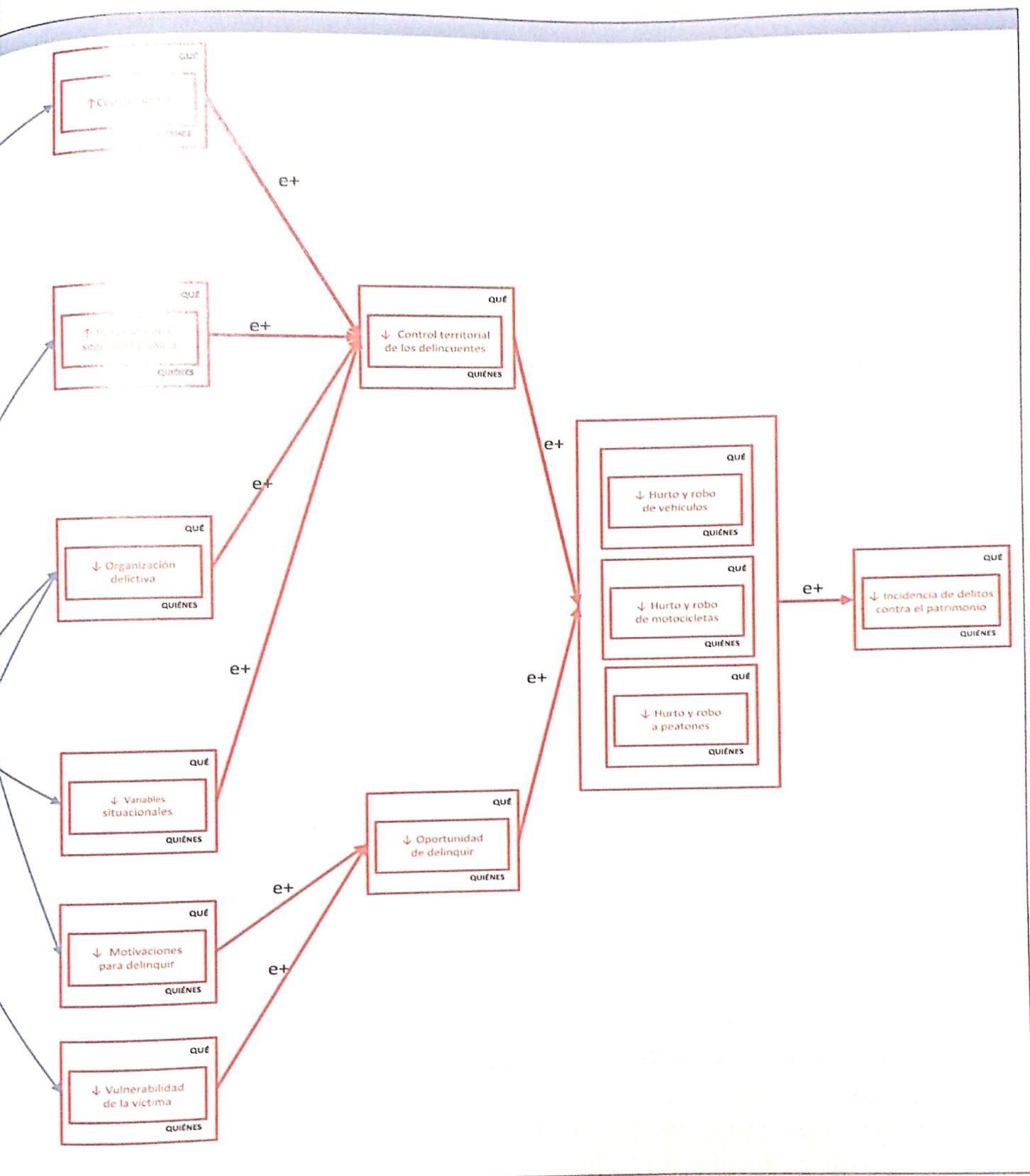
Investigación criminal en áreas de mayor incidencia criminal. Este producto plantea los subproductos siguientes, con sus correspondientes intervenciones: a) Expertajes para el control de vehículos robados; b) Operativos conjuntos de impacto; y c) Casos de investigación criminal atendidos en apoyo al Ministerio Público.

Seguridad policial en áreas de mayor incidencia criminal. Este producto plantea los subproductos siguientes, con sus correspondientes intervenciones: a) Patrullajes policiales a pie; b) Patrullajes policiales en vehículos; c) Patrullajes policiales en motocicletas; d) Patrullajes policiales en bicicletas; e) Atención a personas agredidas; f) Operativos policiales; g) Monitoreo a través de video vigilancia; y h) Llamadas atendidas a la población (110 PNC).

Seguridad preventiva y del delito en áreas de mayor incidencia criminal. Este producto plantea los subproductos siguientes, con sus correspondientes intervenciones: a) Sociedad civil recibe talleres de inducción y sensibilización en prevención del delito; b) Comisiones comunitarias capacitadas en prevención del delito; c) Comunidad educativa con programas de modificación conductual; d) Población de centros escolares cuenta con patrullajes policiales de seguridad preventiva (Escuelas Seguras); y e) Comisiones comunitarias conformadas para la prevención del delito.

Ilustración 21. Modelo prescriptivo, de hechos delictivos contra el patrimonio





11.4 Violencia contra la mujer

Para este apartado, se tomó como base el documento denominado “Resultados Estratégicos de la Policía Nacional Civil 2021-2024”; además, se encuentra reflejado en la Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024.

11.4.1 Construcción del modelo conceptual

La inseguridad en la República de Guatemala implica amenaza contra la vida, la integridad física, el patrimonio y las libertades de las personas. Derivado de la vulnerabilidad de las mujeres y su derecho al reconocimiento, goce, ejercicio y protección de todos los derechos humanos y las libertades consagradas en la Constitución Política de la República de Guatemala e instrumentos internacionales en materia de derechos humanos, y que el problema de violencia en contra de las mujeres, niñas y adolescentes, ha imperado en el país afectando varios bienes jurídicos tutelados; la Policía Nacional Civil asume el compromiso de abordar esta problemática de forma prioritaria desde el ámbito de la seguridad pública, a través de la intervención articulada de los factores causales.

La violencia contra la mujer es definida en la Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia Contra la Mujer como:

“toda acción u omisión basada en la pertenencia al sexo femenino, que tenga como resultado el daño inmediato o ulterior; sufrimiento físico, sexual, económico o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos; la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se produce en el ámbito público como en el ámbito privado” (Colom Caballeros, 2008).

El bajo nivel de instrucción de la víctima es un factor que favorece la violencia contra la mujer, toda vez que pone de manifiesto el desconocimiento de información y de mecanismos de protección a los que puede recurrir en situaciones en que se amenazan sus derechos y libertades; por aparte, el bajo nivel de instrucción del victimario pone de manifiesto el

desconocimiento de las consecuencias jurídicas de sus actos y el desconocimiento de la dignidad de la mujer.

“La incidencia de violencia sexual en mujeres entre 15 y 49 años, víctimas de violencia sexual, según nivel educativo, es superior en aquellas que se ubican en el nivel de instrucción sin educación versus las ubicadas en el nivel educación superior: 10.4% y 8.6%, respectivamente.” (SVET, 2019, p. 47).

Otro factor que puede incubar violencia contra la mujer, es el maltrato en los niños, niñas y adolescentes; las mujeres que conviven con varones que han sido víctimas de abusos o desatenciones durante su infancia, tienen altas probabilidades de ser víctimas de violencia.

La violencia engendra violencia. Sabemos que los niños que sufren violencia tienden a considerar a la violencia como algo normal, incluso algo aceptable... Y tienen más probabilidades de perpetuar la violencia contra sus propios hijos en el futuro. Si no tratamos el trauma que sufren los niños debido a la violencia social, estamos abriendo las puertas a problemas que pueden durar toda la vida... Y desencadenar actitudes negativas que pueden reverberar de una generación a otra (UNICEF, 2014, p. 6).

La generación de violencia contra la mujer también puede derivarse de las experiencias de violencia intrafamiliar de los agresores: la persona que tiene este tipo de vivencias tiene altas probabilidades de replicar el modelo de violencia en sus relaciones familiares, laborales y sociales, entre otras.

Los trastornos de personalidad antisocial son factores a considerar en los casos de violencia contra la mujer.

Los maltratadores a la mujer en el hogar suelen presentar carencias psicológicas significativas, como sesgos cognitivos –pensamientos distorsionados sobre los roles sexuales y la inferioridad de la mujer, principalmente-, dificultades de comunicación, irritabilidad y una falta de control de los impulsos, así como otras dificultades específicas (abuso de alcohol y celos patológicos) (Fernández-Montalvo, 2009, p.22).

Los trastornos de personalidad pueden generar violencia en el ambiente familiar y fuera de él; implican amenaza generalizada para la mujer tanto en el ámbito público, como en el

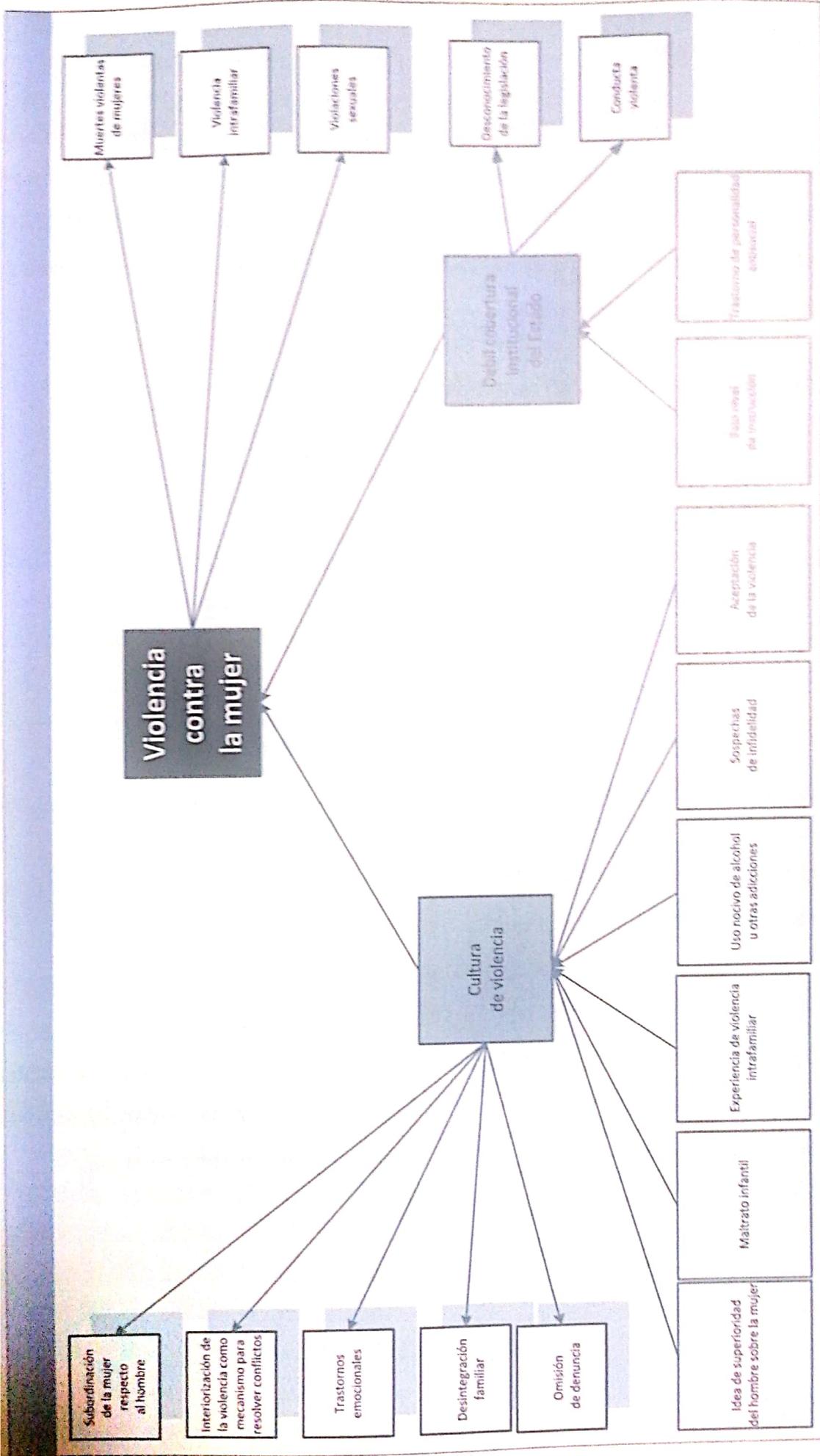
privado. Este factor favorece prácticas e ideas denigrantes y discriminatorias en contra de la mujer, principalmente porque la ubica en una posición de inferioridad respecto al hombre.

Los trastornos de personalidad también pueden generarse por el abuso en el consumo de alcohol. Uno de sus efectos, es la exageración de sentimientos (cariño o violencia), según la Organización Panamericana de la Salud:

El consumo de alcohol está relacionado causalmente con la violencia contra las mujeres y los niños, la violencia interpersonal y las lesiones, que representan el 28.7% de todas las muertes en las Américas. La violencia interpersonal y las lesiones relacionadas con el tráfico de alcohol son las formas más frecuentes de lesiones relacionadas con el alcohol en las Américas (Organización Panamericana de la Salud, OPS, 2019).

Derivado del análisis de documentos científicos, de información estadística policial y la experiencia de profesionales policiales especializados, se crea el modelo conceptual de la violencia contra la mujer. Se estableció que las causas que generan violencia contra la mujer son:

Bajo nivel de instrucción (autores y víctimas); exposición al maltrato infantil (autores y víctimas); experiencia de violencia intrafamiliar (autores y víctimas); trastornos de personalidad antisocial (autores); uso nocivo de alcohol u otras adicciones (autores y víctimas), el hecho de tener muchas parejas o inspirar sospecha de infidelidad en la pareja (autores); actitudes de aceptación de la violencia (autores y víctimas), (Viceministerio de Prevención de la Violencia y el Delito, p.32).

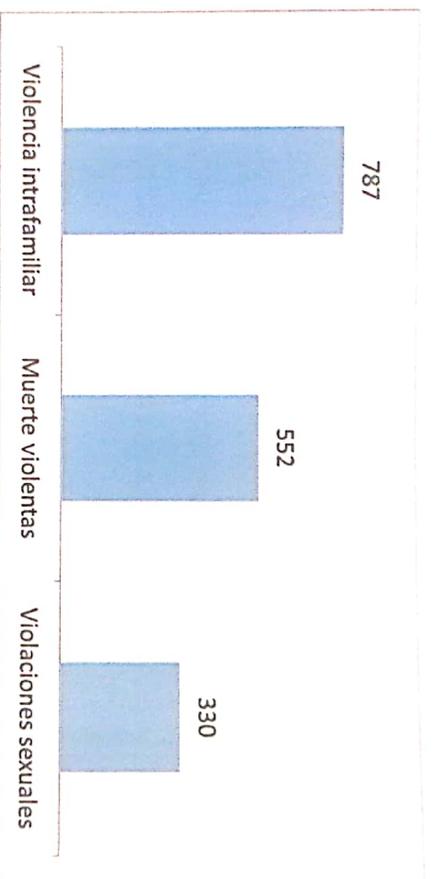


Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.4.2 Modelo explicativo

La incidencia de violencia contra la mujer que se registra en la República de Guatemala, incorpora la muerte violenta de mujeres, violaciones sexuales y los casos de violencia intrafamiliar en los que las víctimas son mujeres. En el año 2019, la Policía Nacional Civil registró 1,669 casos de incidencia criminal en contra de mujeres, tal como se muestra en la gráfica que se representa a continuación.

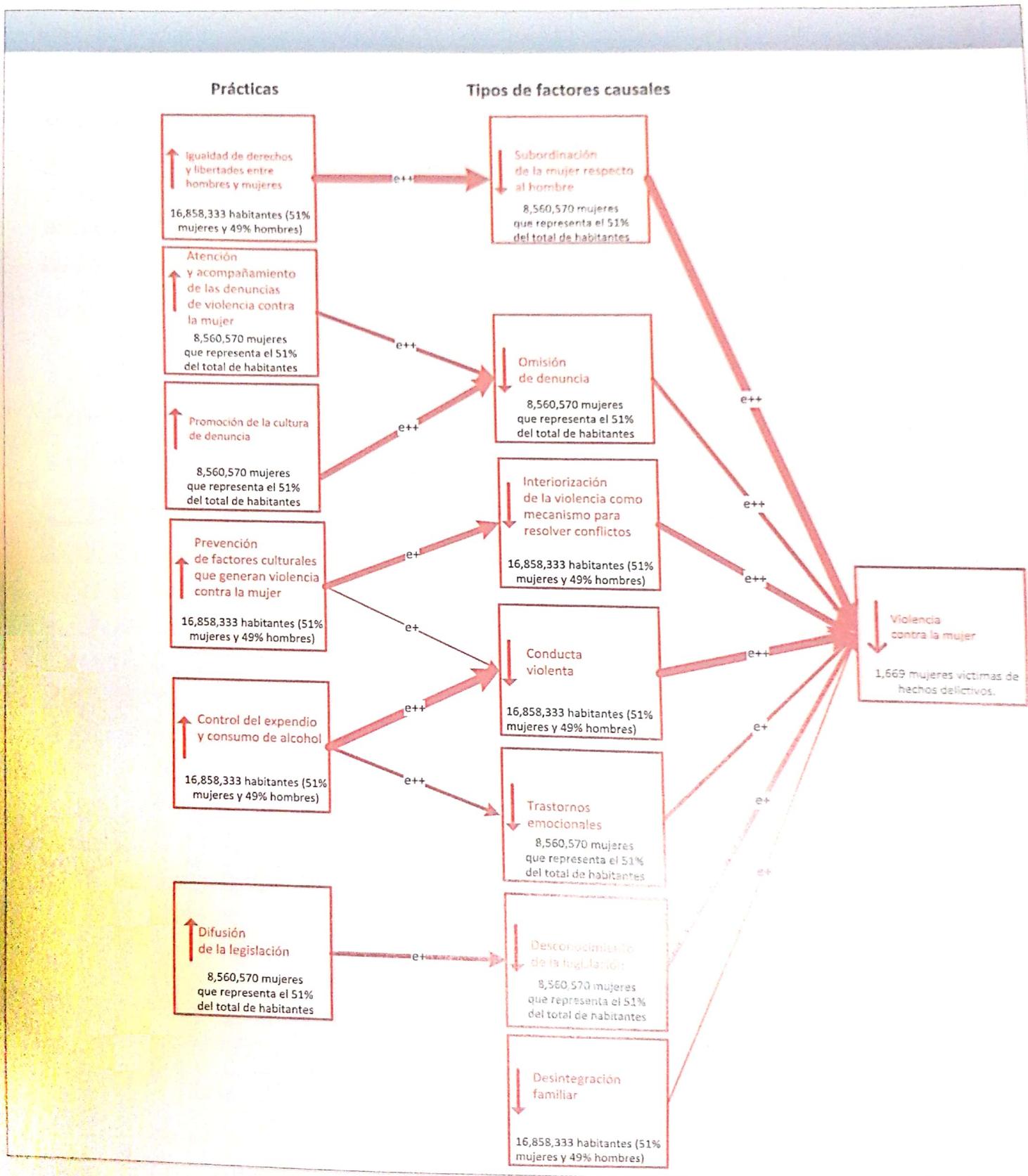
Gráfica 3. Incidencia criminal cometida en contra de mujeres



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos de la Subdirección General de Operaciones.

Los departamentos con mayor incidencia de violencia contra la mujer son: Guatemala, Alta Verapaz, y Petén. La violencia contra las mujeres cuenta factores causales y prácticas para poder reducir esta violencia contra las féminas, por lo que en el esquema de la ilustración 23: “Modelo explicativo de la violencia contra la mujer”, refleja el grado de incidencia entre las prácticas y los factores causales respecto a la violencia contra las mujeres. De igual manera, la fuerza explicativa vinculada con la evidencia encontrada, identifica los factores causales del problema priorizado específico de nuestro país.

Ilustración 23. Modelo explicativo de la violencia contra la mujer



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

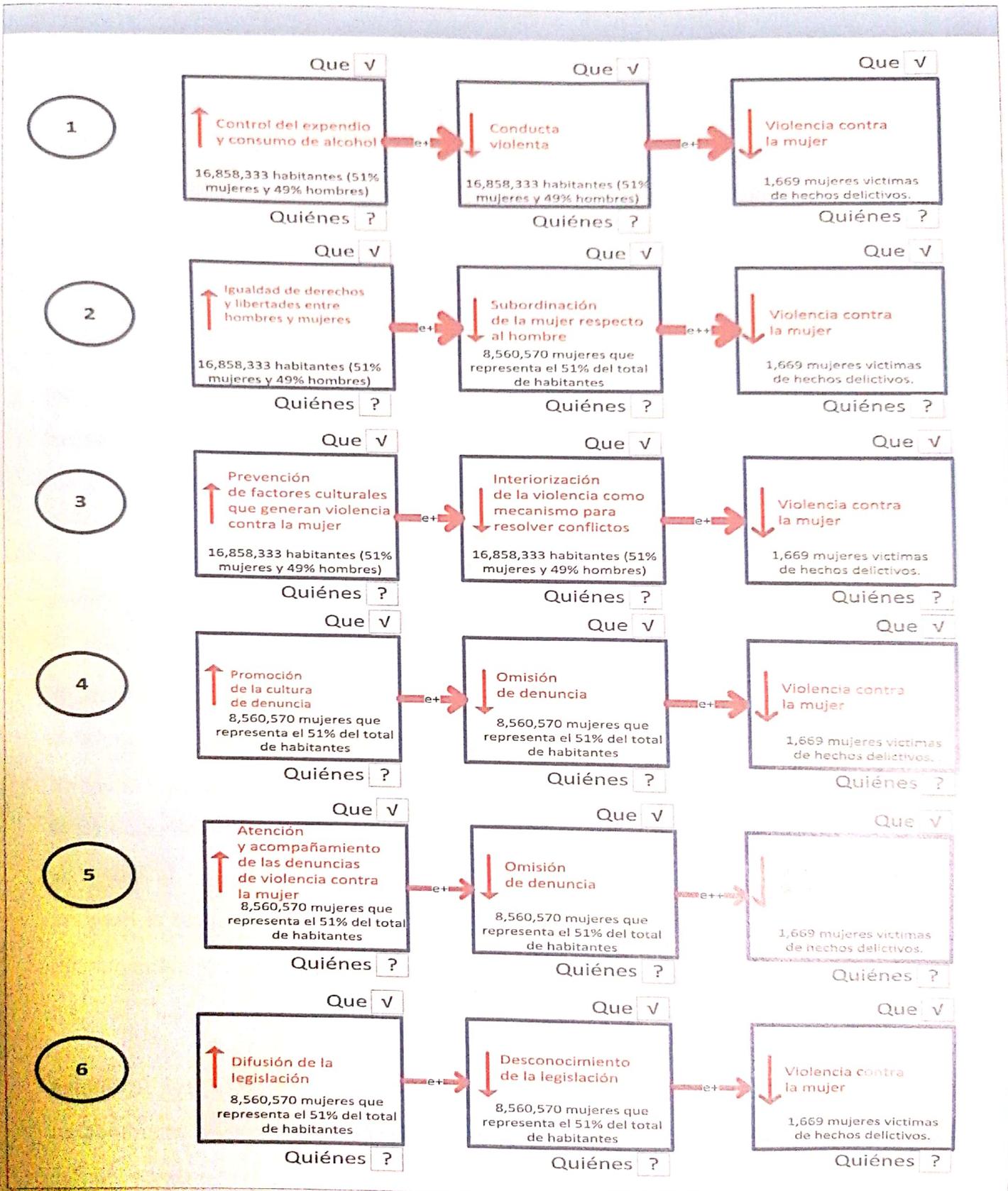
11.4.3 Identificación de caminos causales críticos

La identificación de caminos causales críticos consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificados en el modelo explicativo. También se determinan los caminos de mayor impacto para abordar la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones.

Para la identificación de caminos causales críticos de la violencia contra la mujer, se determinó lo siguiente: fuerza explicativa, relación de causa-efecto, denotación del cambio en los factores y su vínculo con la condición de interés, existencia de evidencia derivada de una revisión sistemática, factor causal, su magnitud y población afectada.

La Policía Nacional Civil dispone de servicios de seguridad en materia de prevención, investigación y combate del delito, y se considera oportuno que sean potenciados para intervenir y revertir eficientemente la tendencia que presentan los factores que generan violencia contra la mujer.

Ilustración 24. Identificación de caminos causales críticos de la violencia contra la mujer



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.4.4 Modelo prescriptivo

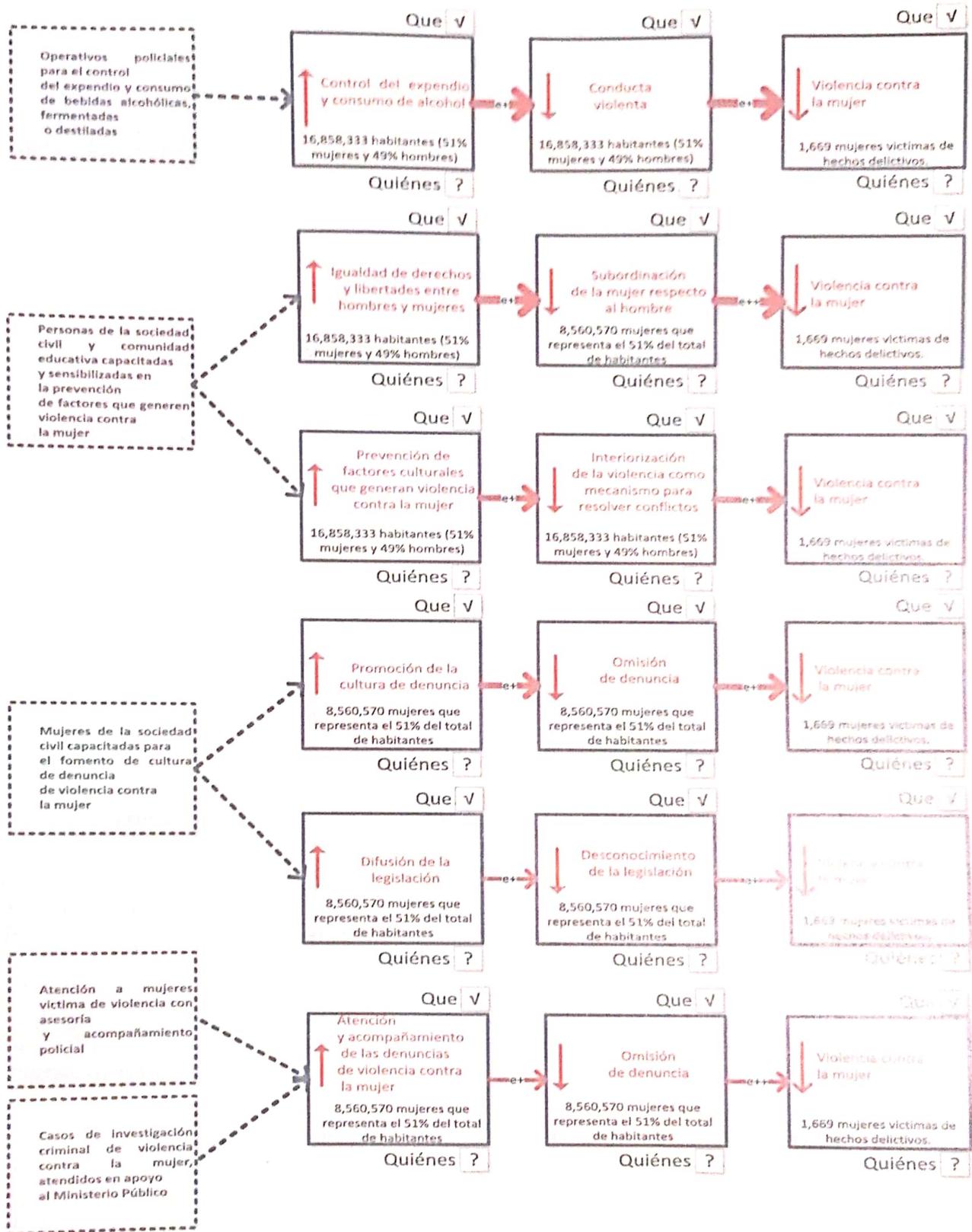
De conformidad a lo establecido en la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados del Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, el Modelo prescriptivo se define como la identificación de las intervenciones más eficientes para contrarrestar la violencia contra la mujer. Las intervenciones incorporan servicios de prevención, investigación y combate, que la institución policial brinda a la población.

La Subdirección General de Operaciones, para incrementar el control del expendio y consumo de alcohol, atención y acompañamiento de las denuncias de violencia contra la mujer, realizará las siguientes intervenciones: Operativos policiales para el control del expendio y consumo de bebidas alcohólicas, fermentadas o destiladas y Atención a mujeres víctimas de violencia, con asesoría y acompañamiento policial, para disminuir la conducta violenta de las personas y la omisión de denuncia.

A través de la Subdirección General de Prevención del Delito se realizarán las siguientes intervenciones: Personas de la sociedad civil y comunidad educativa capacitadas y sensibilizadas en la prevención de factores que generan violencia contra la mujer; Mujeres de la sociedad civil capacitadas para el fomento de cultura de denuncia de violencia contra la mujer, para incrementar la igualdad de derechos y libertades entre hombres y mujeres; Prevención de factores culturales que generan violencia contra la mujer; Promoción de la cultura de denuncia y difusión de la legislación; respectivamente, con la finalidad de disminuir los factores causales siguientes: Subordinación de la mujer respecto al hombre; intervención de la violencia como mecanismo para resolver conflictos; omisión de denuncias y desconocimiento de la legislación.

La Subdirección General de Investigación Criminal realizará las siguientes intervenciones: Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público, para incrementar la atención y acompañamiento de las denuncias de violencia contra la mujer, con el fin de disminuir la omisión de denuncias.

Ilustración 25. Modelo prescriptivo de la violencia contra la mujer



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.5 Hechos de tránsito

Para este apartado se tomó como base el documento denominado “Resultados Estratégicos de la Policía Nacional Civil 2021-2024”; además, se encuentran reflejados en los instrumentos siguientes: Agenda Estratégica de Seguridad de la Nación 2020-2024 y es parte de los Resultados Estratégicos de Desarrollo -RED- de país.

11.5.1 Construcción de modelo conceptual

La inseguridad en la República de Guatemala implica amenaza contra la vida, la integridad física y el patrimonio de las personas. Entre los eventos que ponen en mayor riesgo la vida y la integridad física de las personas, están los hechos de tránsito; que son comprendidos en el ámbito policial, como aquellos acontecimientos que ocurren durante la acción de transitar las calles, carreteras o cualquier otro tipo de caminos y que derivan en la muerte o lesión de personas.

El Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2011-2020, establece que las muertes por accidentes de tránsito tienen tendencia ascendente:

Cada año, cerca de 1,3 millones de personas fallecen a raíz de un accidente de tránsito —más de 3,000 defunciones diarias— y más de la mitad de ellas no viajaban en automóvil. Entre 20 millones y 50 millones de personas más, sufren traumatismos no mortales provocados por accidentes de tránsito; y tales traumatismos constituyen una causa importante de discapacidad en todo el mundo. El 90% de las defunciones por accidentes de tránsito tienen lugar en los países de ingresos bajos y medianos, donde se halla menos de la mitad de los vehículos matriculados en todo el mundo. Entre las tres causas principales de defunciones de personas de 5 a 44 años, figuran los traumatismos causados por el tránsito (Naciones Unidas, 2010, p. 3).

Así mismo, el análisis especial de los accidentes de tránsito en el Cantón de Pococí, Provincia de Limón Costa Rica, de la Revista Geográfica de América Central, establece que:

Un accidente de tránsito es el resultado de una distorsión en la interacción del sistema “usuario-vehículo-vía” del transporte automotor, que tiene como consecuencia daños materiales y víctimas; por ende, grandes pérdidas económicas para el país... En

un accidente intervienen diversas variables, las cuales se pueden agrupar, en al menos, tres: usuario, vehículo y la vía. Estas tres variables interactúan de diferente forma e intensidad, dependiendo del sistema de transporte en que éstos se localicen. De una manera general, puede considerarse que al menos un 57% de los accidentes están atribuidos a los usuarios: el hecho que el usuario sea el principal contribuyente en los accidentes de tránsito, se debe a dos causas: su conducta y su estado físico. (Castro Delgado, 2011, p. 4).

Las causas directas que generan los hechos de tránsito son las siguientes: inadecuado comportamiento del conductor del vehículo e inseguridad vial. Derivado de ello, se genera el incremento de personas fallecidas y lesionadas.

El inadecuado comportamiento del conductor del vehículo es favorecido por la deficiencia en los programas de educación vial y la escasa verificación del cumplimiento de las normas que rigen el tránsito; que afecta al conductor identificándolo con los siguientes factores: uso de objetos distractores, conducción bajo efectos de licor o de droga, exceso de los límites de velocidad, agotamiento físico del conductor y escaso o inadecuado mantenimiento del vehículo; mientras que la inseguridad vial es propiciada por la escasa verificación del cumplimiento de las normas que rigen el tránsito; insuficiente coordinación institucional e interinstitucional; escasa señalización y semaforización; falta de mantenimiento de la red vial; insuficiente personal y escasas dependencias de tránsito.

La conducción de vehículos bajo efectos de licor o de drogas es uno de los principales factores que generan los hechos de tránsito; para tal efecto, la Organización Mundial de la Salud, en su informe sobre la situación mundial de la seguridad vial, describe lo siguiente:

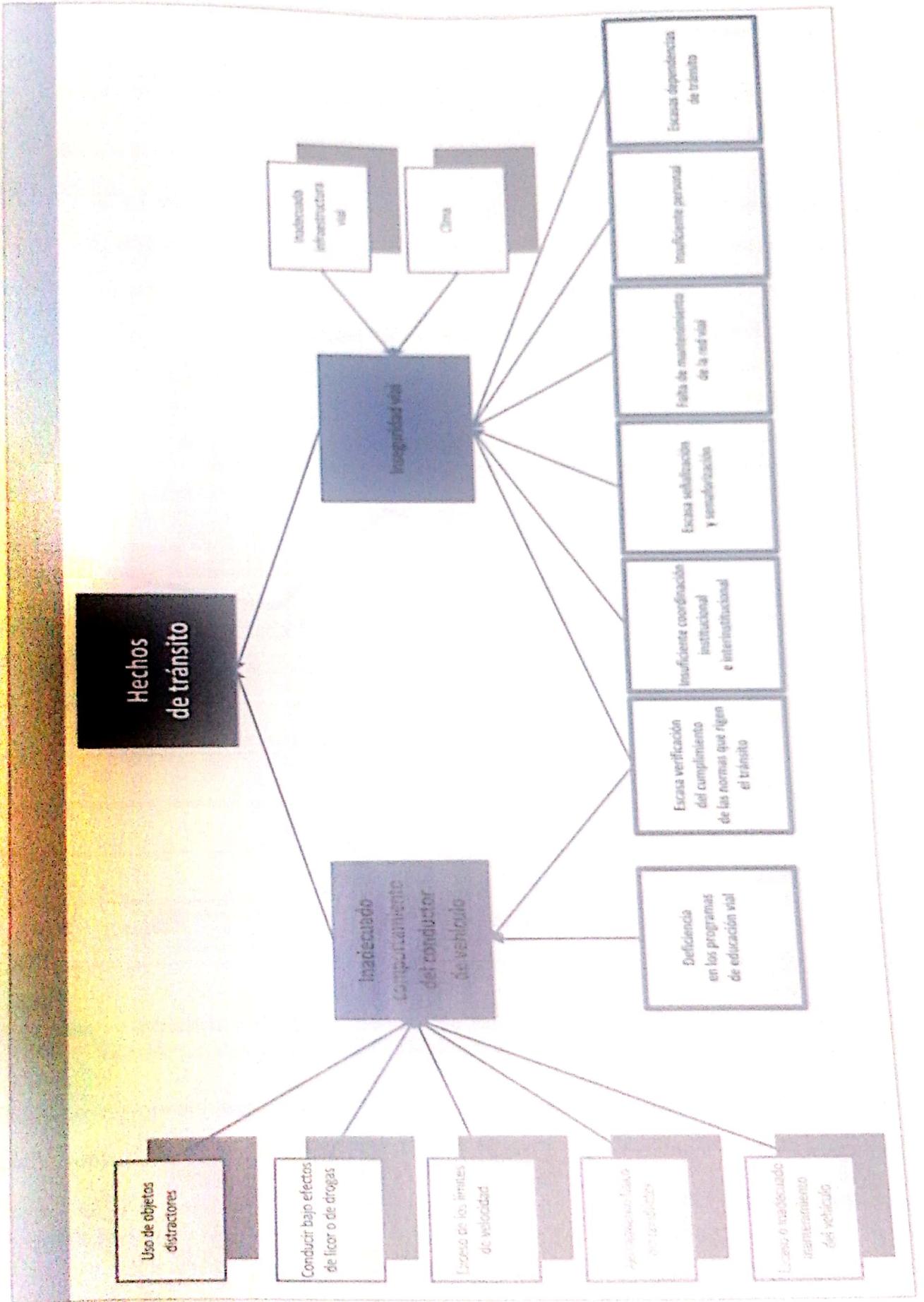
Conducir bajo los efectos del alcohol aumenta tanto el riesgo de accidente como las probabilidades de consecuencias mortales o traumatismos graves. El riesgo de sufrir un accidente de tránsito aumenta de manera significativa cuando los niveles de concentración de alcohol en sangre (CAS) están por encima de 0,04 g/dl. Las leyes que establecen una CAS más baja (entre cero y 0,02 g/dl) para los conductores jóvenes/noveles pueden ayudar a reducir entre un 4% y un 24% el número de accidentes en que están implicadas personas jóvenes. El establecimiento de controles de sobriedad y las pruebas aleatorias de alcoholemia pueden ayudar a reducir los accidentes relacionados con el consumo de alcohol alrededor del 20%, y ha demostrado ser una medida muy eficaz en función de los costos. (Organización Mundial de la Salud, 2009, p. 21).

El Manual Centroamericano de Seguridad Vial, resalta la existencia de los factores que denomina la "trilogía vial en el campo de la seguridad vial", los cuales se centran en:

Las carreteras y calles (infraestructura vial); los conductores (factor humano); y los vehículos (factor mecánico). Es por una combinación de fallas en uno o varios de estos factores, que se presentan los elevados índices de siniestralidad actuales, fenómeno que produce anualmente la muerte de cientos de miles de personas en el mundo, incluyendo la Red Vial Centroamericana. (SIECA, Europea, BID, & ADAPCCA, 2009)

El modelo conceptual de hechos de tránsito en Guatemala se crea a partir del conocimiento y experiencia de personal especializado de la Policía Nacional Civil, respaldado con información de investigaciones realizadas por instituciones internacionales que explican la relación causa y efecto.

Ilustración 26. Construcción del modelo conceptual de los hechos de tránsito en Guatemala



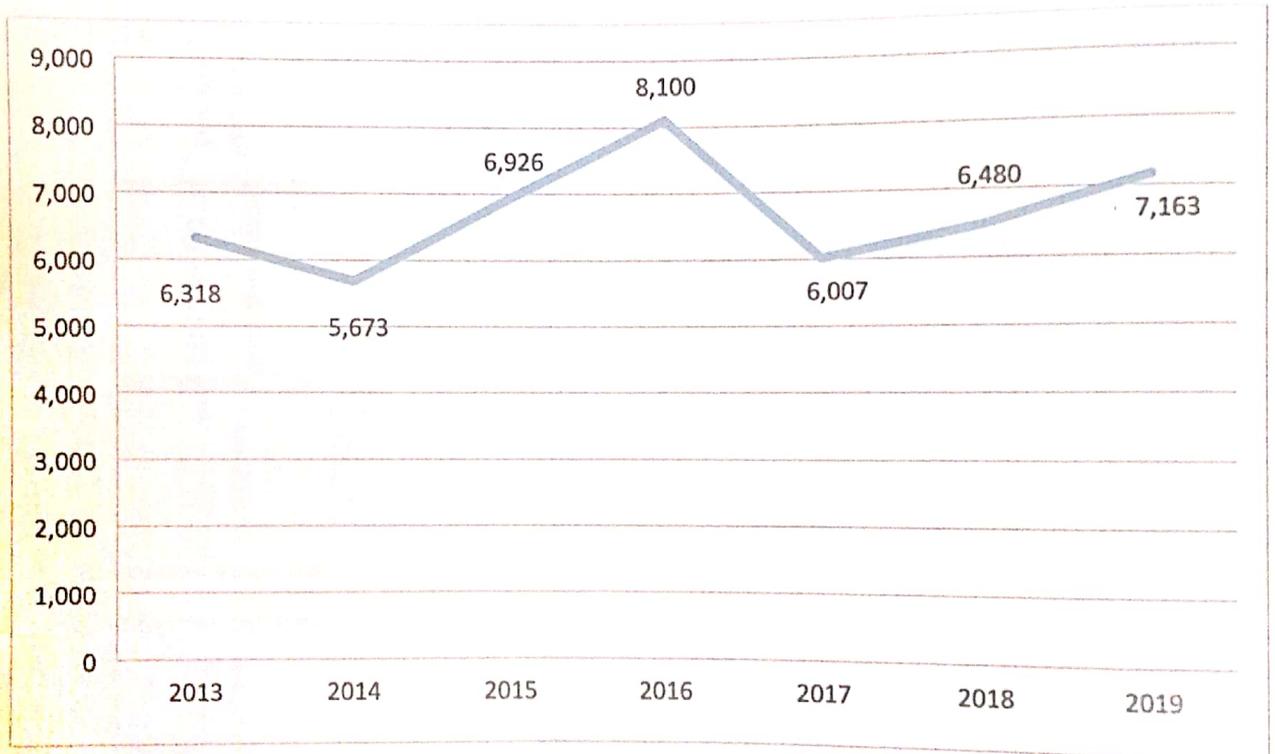
Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.5.1 Modelo explicativo

El modelo explicativo desagrega los elementos del modelo conceptual para valorar la fuerza de las relaciones causales por medio de la rendición de evidencia.

En un análisis de los hechos de tránsito en Guatemala durante los últimos 7 años: del 2013 al 2014 tuvieron una leve disminución, incrementándose en los años 2015 y 2016; mientras que en el año 2017 se obtuvo una disminución; y durante el 2018 y 2019, tuvieron un alza. Los hechos de tránsito ocurren en su mayoría en zonas urbana y en rutas.

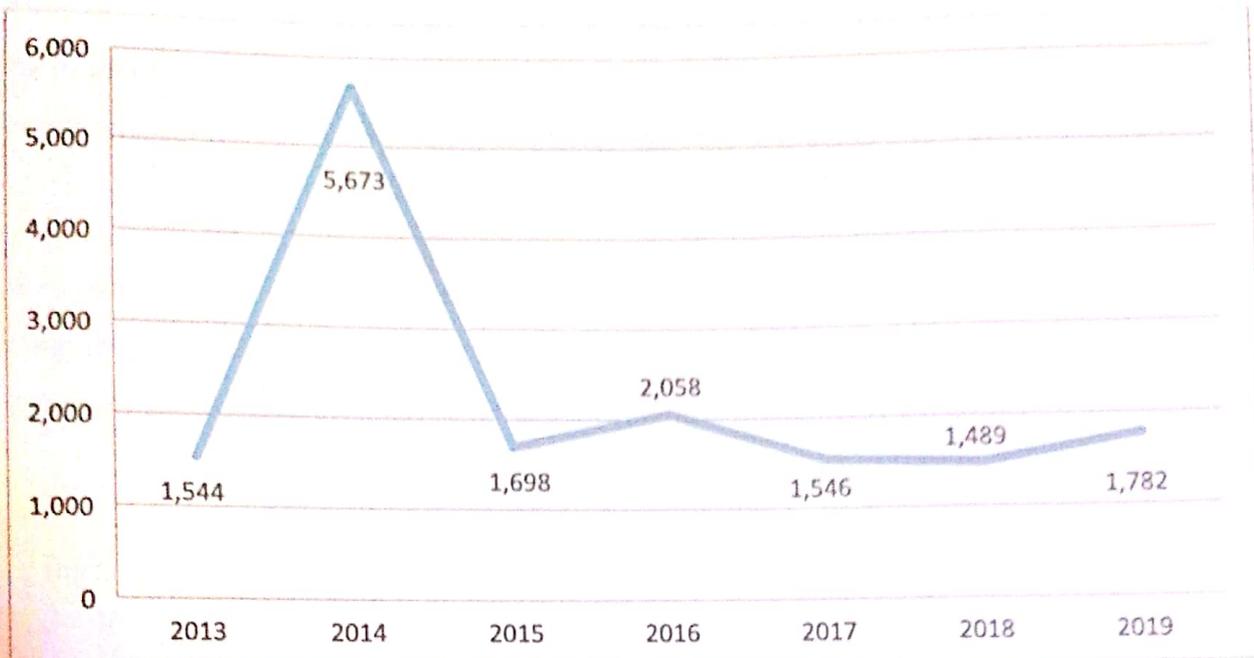
Gráfica 4. Hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos del Departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil.

En el año 2014, se evidencia que el número de personas fallecidas se incrementó en 267% en relación al año anterior; mientras lo registrado en los años 2015 al 2019, mantuvieron una mínima fluctuación interanual.

Gráfica 5. Personas fallecidas por hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos del Departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil.

En la gráfica 6, se observa un incremento de personas lesionadas a causa de hechos de tránsito en el año 2016, en comparación al resto de años analizados en la misma.

Gráfica 6. Personas lesionadas a causa de hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional, con información de registros administrativos del Departamento de Tránsito de la Policía Nacional Civil.

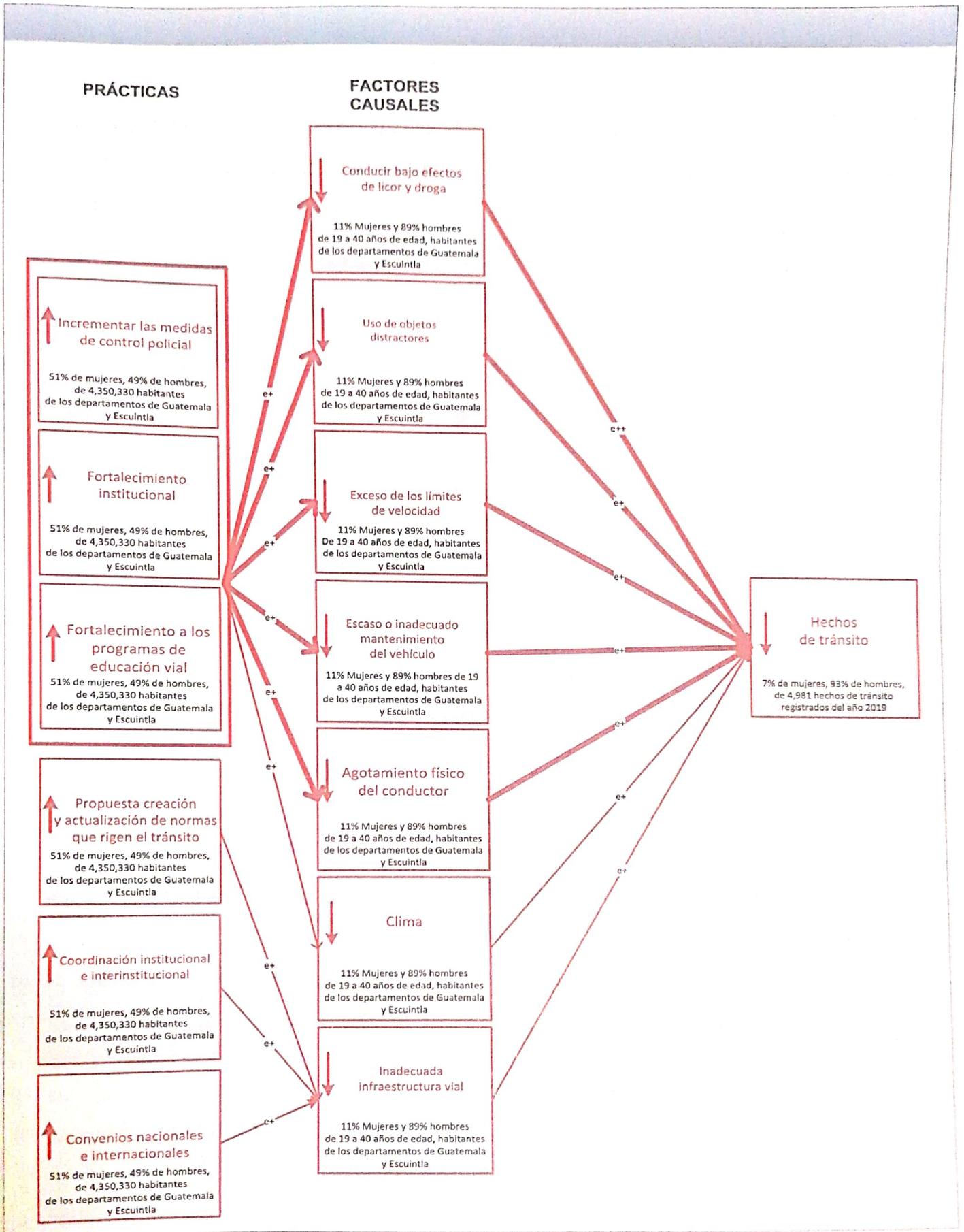
De la identificación y jerarquización de factores causales y el análisis de las características de las víctimas de hechos de tránsito, el esquema de modelo explicativo desagrega cada uno de los elementos del modelo conceptual; se identifican cinco factores causales con mayor fuerza explicativa, representados por las flechas y cajas que determinan la fuerza de relación causal.

En tal sentido, como se observa en la Ilustración 27, Modelo explicativo de los hechos de tránsito, el factor causal que más fuerza tiene es: "conducir bajo efectos de licor o de droga". En relación a esta causa, la Organización Mundial de la Salud, en su informe sobre la situación mundial de la seguridad vial describe lo siguiente:

La proporción de víctimas mortales relacionadas con el consumo de alcohol notificadas en este estudio varía en cada país; en algunos de ellos esta cifra es inferior al 5%, mientras que en otros el alcohol incide en más de la mitad del total de víctimas mortales por accidentes de tránsito. No obstante, sólo la mitad de los países participantes dispone de datos sobre la proporción de víctimas mortales por accidentes de tránsito imputables al alcohol, y éstos por lo general sólo los obtienen de los hospitales terciarios más avanzados, lo que limita la posibilidad de hacer generalizaciones basadas en la información. (Organización Mundial de la Salud, 2009, p. 36).

Las prácticas que la institución policial desarrollará a través de su dependencia especializada en seguridad vial, se enfocarán en minimizar las causas indirectas que afectan los hechos de tránsito, tal como se visualiza en la ilustración 27.

Ilustración 27. Modelo explicativo de los hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

11.5.2 Identificación de caminos causales críticos

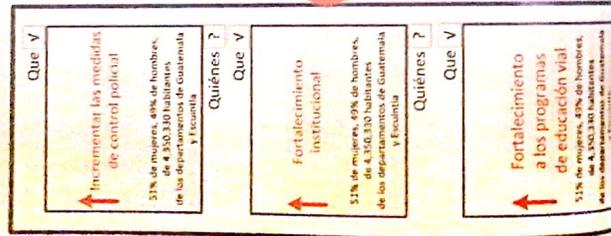
La identificación de caminos causales críticos consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificados en el Modelo explicativo. También se determinan los caminos de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones.

Para el análisis de los hechos de tránsito, la identificación de caminos causales críticos se determinó valorando lo siguiente: fuerza explicativa, relación de causa-efecto, denotación del cambio en los factores y su vínculo con la condición de interés; existencia de evidencia derivada de una revisión sistemática; factor causal, su magnitud y población afectada. (Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, 2013, p. 19 y 20).

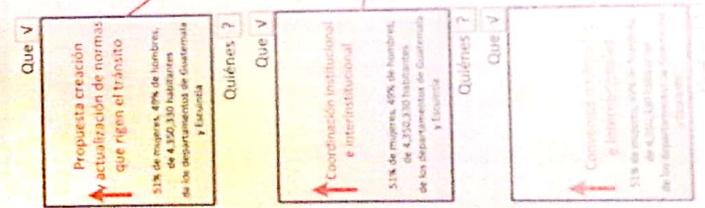
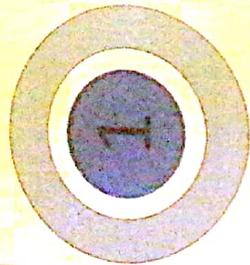
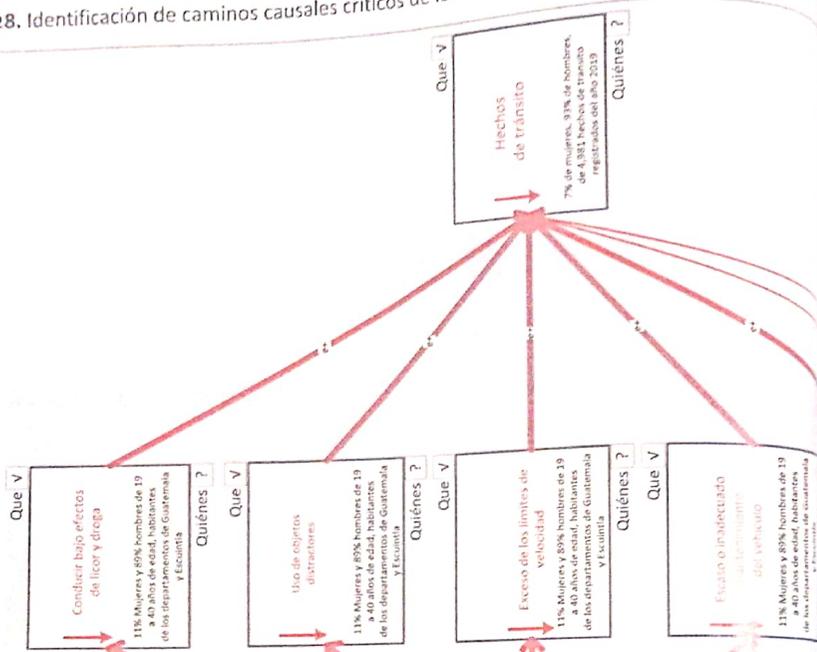
Para este caso, es importante el referente del Modelo explicativo, el cual se extrae de los factores causales y prácticas en estos ámbitos. Se relacionan las causas directas siguientes: Inadecuado comportamiento del conductor de vehículo e Inseguridad vial. En los hechos de tránsito, se priorizan las causas indirectas siguientes: deficiencia en los programas de educación vial; escasa verificación del cumplimiento de las normas que rigen el tránsito; insuficiente coordinación institucional e interinstitucional; escasa señalización y semaforización; falta de mantenimiento de la red vial; insuficiente personal y escasas dependencias de tránsito. Por lo tanto, al atender estas causas indirectas que se determinan en la construcción del Modelo conceptual "Hechos de tránsito", se logrará la reducción de los mismos y en consecuencia, la disminución de víctimas fallecidas y lesionadas.

La Policía Nacional Civil dispone de servicios en materia de seguridad y educación vial y considera oportuno que sean potenciados para intervenir y revertir eficientemente la tendencia que presentan los factores que generan los hechos de tránsito.

PRÁCTICAS



FACTORES CAUSALES



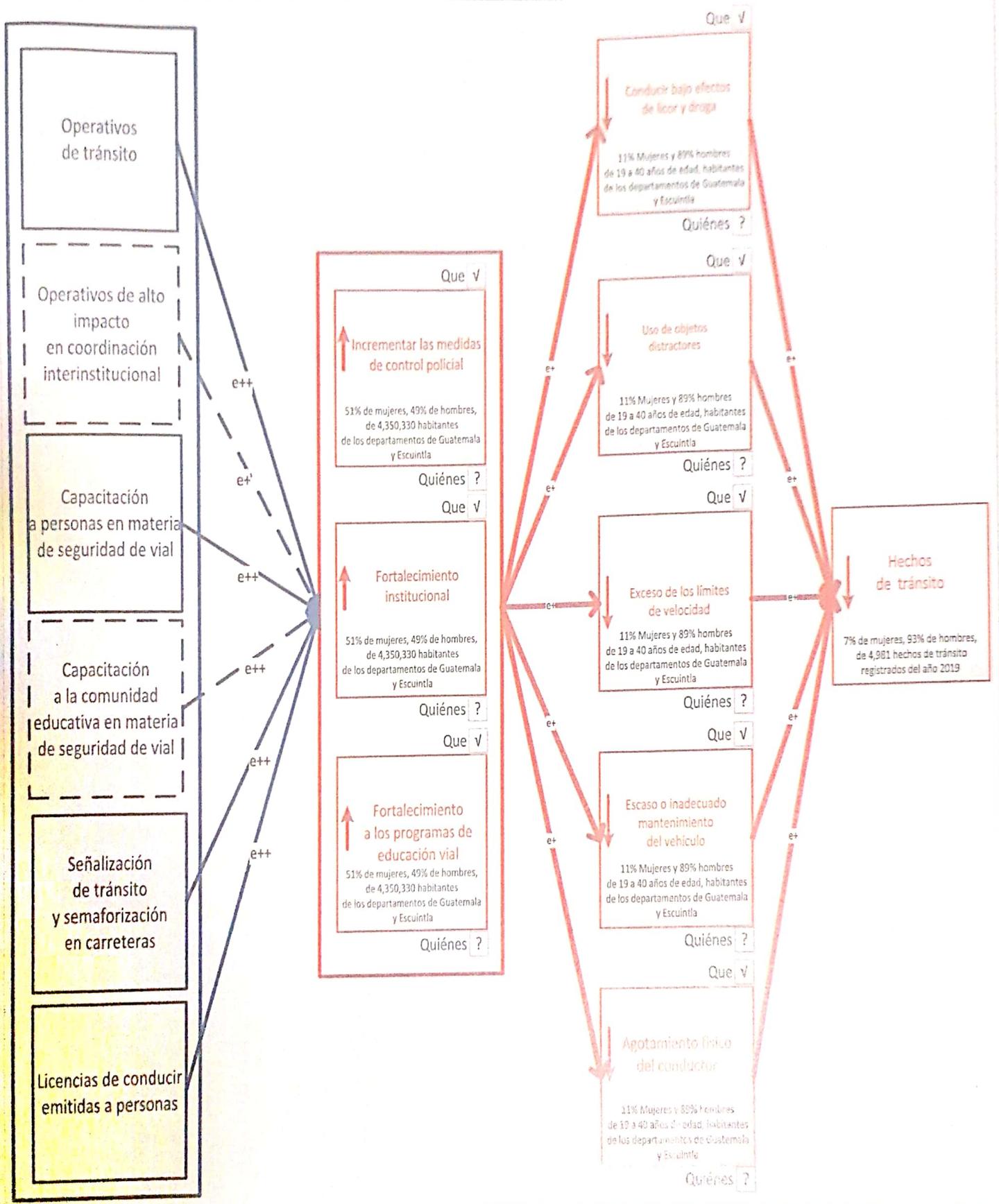
11.5.3 Modelo prescriptivo

De conformidad con lo establecido en la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados del Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, el Modelo prescriptivo identifica las intervenciones más eficientes para contrarrestar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. Las intervenciones se constituyen en el conjunto de procesos administrativos y servicios de educación y seguridad vial que la institución policial brinda a la población, orientados a revertir la incidencia de hechos de tránsito y la consecuente reducción de víctimas fallecidas o lesionadas. (Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2013).

Para fines de análisis, es preciso especificar claramente las intervenciones que el Departamento de Tránsito, Dirección General Adjunta de la Dirección General de la Policía Nacional Civil, realiza para reducir los hechos de tránsito y por ende, reducir la cantidad de víctimas fallecidas y lesionadas.

Los subproductos están orientados a programas de educación y seguridad vial, a través de las siguientes intervenciones para aumentar las medidas de control policial, el fortalecimiento institucional y el fortalecimiento de los programas de educación vial: Licencias de conducir emitidas a personas; Señalización de tránsito y semaforización en carreteras; Operativos de tránsito; Operativos de alto impacto en coordinación interinstitucional; Capacitación a personas en materia de seguridad vial y capacitación a la comunidad educativa en materia de seguridad vial; con la finalidad de disminuir los factores causales siguientes: Conducir bajo efectos de licor y droga, uso de objetos distractores, Exceso de los límites de velocidad, Escaso o inadecuado mantenimiento del vehículo y Agotamiento físico del conductor.

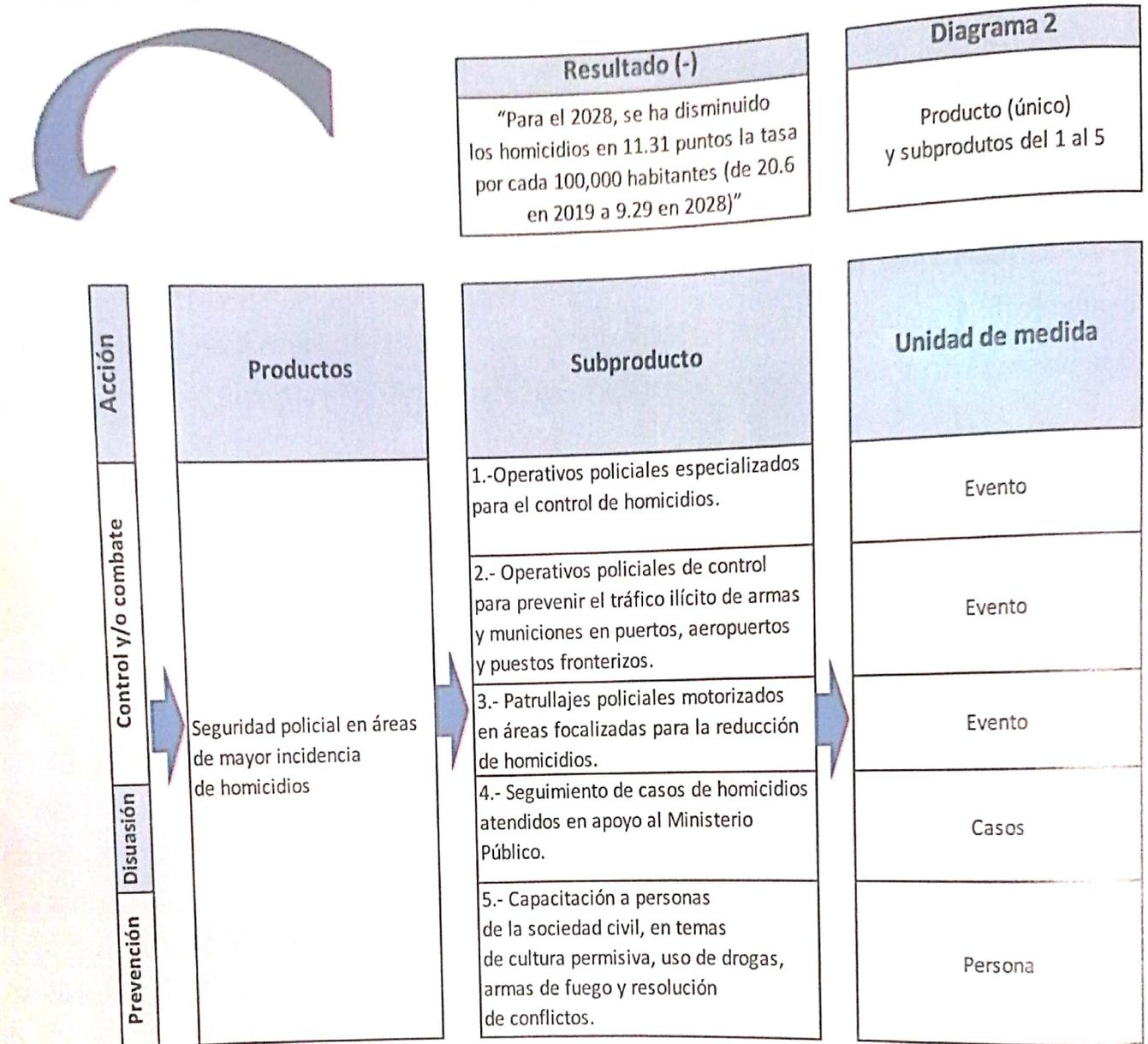
Ilustración 29. Modelo Prescriptivo de los hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

Fase 2. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)

Ilustración 31. Formulación de productos y subproductos



Fase 3. Modelo lógico de la estrategia

En el modelo lógico de la estrategia se establece que para alcanzar el resultado hacia la disminución de los homicidios, se debe continuar con las intervenciones vinculadas al producto “Seguridad policial en áreas de mayor incidencia de homicidios”. Estas intervenciones policiales en su conjunto, constituyen el principal producto de la estructura programática del Ministerio de Gobernación.

Para lograr el cumplimiento del resultado antes descrito, se formularon los siguientes subproductos:

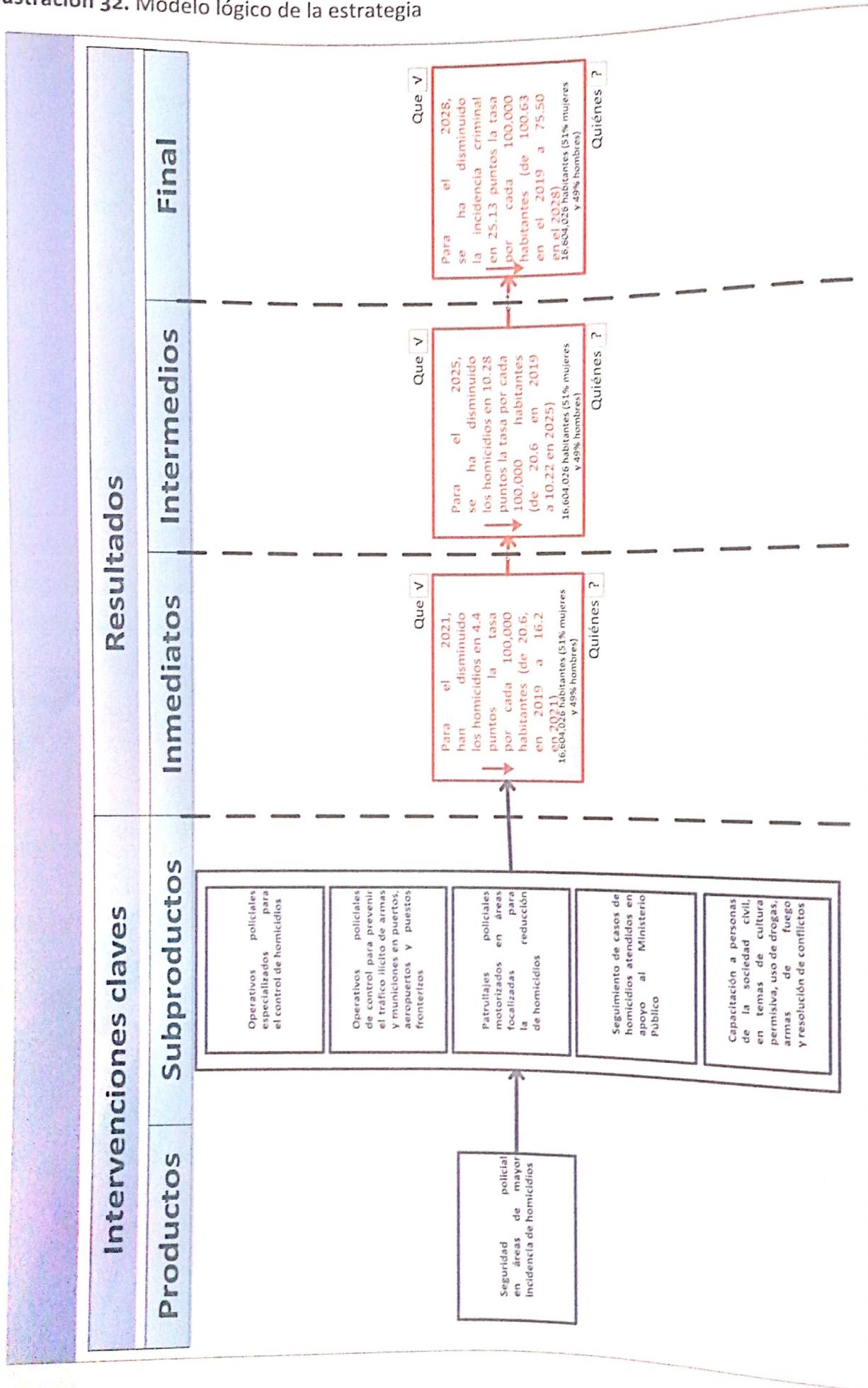
1. Operativos policiales especializados para el control de homicidios.
2. Operativos policiales de control para prevenir el tráfico ilícito de armas y municiones en puertos, aeropuertos y puestos fronterizos.
3. Patrullajes policiales motorizados para la reducción de homicidios en áreas focalizadas.
4. Seguimiento a casos de homicidios atendidos en apoyo al Ministerio Público.
5. Capacitación a personas de la sociedad civil en temas de cultura permisiva, uso de drogas, armas de fuego y resolución de conflictos.

Los primeros cuatro subproductos contribuyen a la reducción de los factores de riesgo por portación de armas de fuego (ubicación geográfica y composición demográfica; importación ilícita de municiones; alta circulación legal e ilegal de armas de fuego) y la reducción de los factores de riesgo de debilidad institucional (falta de reconocimiento del Estado y déficit de cobertura de la seguridad pública).

El último subproducto, que se refiere a personas de la sociedad civil capacitadas, busca reducir los factores de riesgo de un contexto social permisivo (falta de habilidades sociales para resolución de conflictos, cultura de violencia y consumo de drogas y bebidas alcohólicas).

Los avances respecto al cumplimiento del producto y sus cinco subproductos, incidirá directamente en el logro de los resultados; y éstos, a su vez tendrán un impacto en la reducción de las armas de fuego, como resultado intermedio, y en la reducción de los homicidios, que se sitúan en 20.6 puntos de tasa por cada cien mil habitantes en el 2019, a 10.22 puntos de tasa en 2025; que constituye el resultado intermedio del resultado final: “Para el 2028, se ha reducido el índice de criminalidad en 25.13 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 75.50 en el 2028, por cada cien mil habitantes)”.

Ilustración 32. Modelo lógico de la estrategia



2. Extorsiones

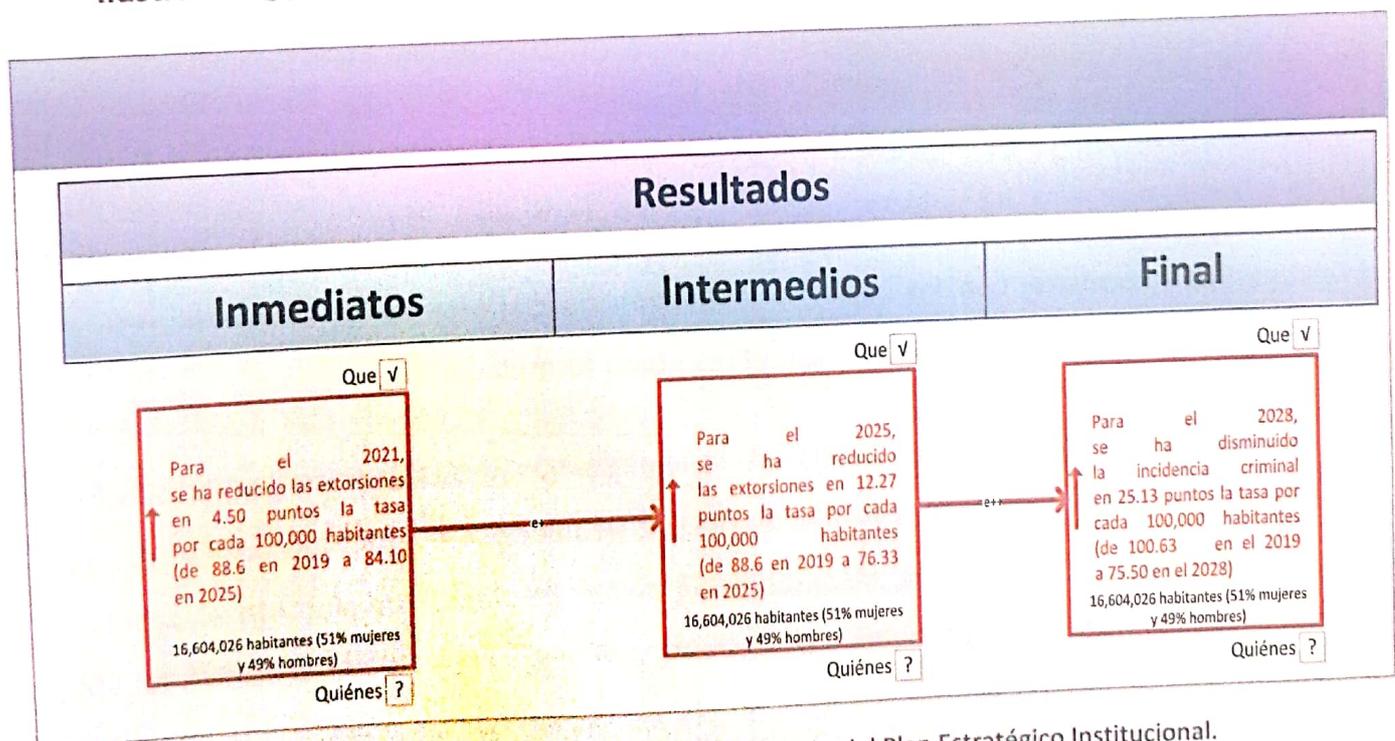
2.1 Etapa de diseño

Fase 1. Formulación de resultados

El resultado final se definió de la forma siguiente: "Para el 2028, se han reducido las extorsiones en 16.66 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 88.6 en 2019 a 71.94 en 2028)"; quedó de manera separada al resultado de incidencia criminal por ser casos de denuncias.

La determinación de este resultado se encuentra vinculado con los resultados de los diferentes instrumentos de planificación del Estado, Gobierno y del Ministerio de Gobernación. A la vez se analizó el comportamiento de fenómeno de las extorsiones registradas durante los últimos siete años y en consecuencia, se valoró el análisis generado en la elaboración del modelo.

Ilustración 33. Cadena de resultados de las extorsiones



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

Fase 2. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)

Tabla 7. Formulación de productos y subproductos para atención de extorsiones

RESULTADO INTERMEDIO	PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS
<p>Para el 2025, se ha reducido las extorsiones en 4.50 puntos de tasa por cada 100,000 habitantes (de 88.6 en 2019 a 84.10 en 2025).</p>	<p>Servicios de seguridad policial para la vigilancia y resguardo de áreas con incidencia de extorsiones</p>
	<p>Atención de denuncias recibidas por extorsiones</p>
	<p>Puestos policiales fijos para la prevención de extorsiones</p>
	<p>Seguridad policial y preventiva para el resguardo de áreas con incidencia de extorsiones</p>
	<p>Comunidad educativa y personas de la sociedad civil que reciben orientación y capacitación para la prevención de extorsiones</p>
	<p>Personal policial capacitado para la atención de extorsiones</p>
	<p>Personal policial capacitado para la atención de extorsiones</p>
	<p>Servicios de investigación de extorsiones</p>
	<p>Atención de denuncias recibidas por extorsiones</p>
	<p>Operativos policiales contra las extorsiones</p>
<p>Asesoría a personas víctimas de extorsión</p>	
<p>Apertura de delegaciones de la Subdirección General de Investigación Criminal</p>	

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

Los productos diseñados constituyen el conjunto de servicios de prevención, investigación y combate, con los cuales la institución policial intervendrá integralmente el fenómeno de las extorsiones para alcanzar el resultado formulado.

Subproducto, según la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados (Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2013), se define como: "combinación de los insumos, que durante el proceso productivo son transformados en bienes o servicios que se entregan a la población" (p. 30). Los subproductos diseñados son servicios que la institución policial entrega a la población para incrementar la atención integral de denuncias a personas víctimas de extorsiones.

La Policía Nacional Civil cuenta con intervenciones para incrementar la atención integral de denuncias a personas víctimas de extorsiones, que se detallan a continuación:

a) Servicios de seguridad policial para la vigilancia y resguardo de áreas con incidencia de extorsiones: la intervención está integrada por servicios que brinda la Subdirección General de Operaciones:

a.1) Atención a denuncias recibidas por extorsiones: toda la información relacionada a extorsiones que se recibe de la población, a través de las dependencias de la Subdirección General de Operaciones y se canaliza al Ministerio Público.

a.2) Puestos policiales fijos para la prevención de extorsiones: servicios que prestan los miembros de la Policía Nacional Civil a través del posicionamiento en una ubicación fija, para disuadir la comisión de extorsiones en el lugar.

b) Servicios de seguridad policial preventiva para el control de factores que generan las extorsiones: producto integrado por los siguientes servicios que brinda la Subdirección General de Prevención del Delito:

b.1) Comunidad educativa y personas de la sociedad civil que reciben orientación y capacitación para la prevención de extorsiones: servicios de capacitación y sensibilización que se presta a las personas de la sociedad civil para lograr su acción; empoderarlas ante amenazas de extorsión y prevenir factores que generan este hecho delictivo.

c) Personal policial capacitado para la atención de extorsiones: esta intervención se encuentra integrada por el servicio que brinda la Subdirección General de Estudios y Doctrina de personal policial capacitado para la atención de extorsiones.

c.1) Personal policial capacitado para la atención de extorsiones: servicio que recibe el talento humano de la Policía Nacional Civil para el fortalecimiento de sus capacidades para la investigación y prevención de las extorsiones.

Esta intervención se incorpora en el subproducto "Personal policial especializado"

d) **Servicios de investigación de extorsiones:** este producto se encuentra integrado por los siguientes servicios que presta la Subdirección General de Investigación Criminal:

- d.1) Operativos policiales contra las extorsiones: estrategia táctica que se utiliza para la desarticulación de estructuras criminales a través de allanamientos masivos y otras acciones de investigación criminal.
- d.2) Asesoría a personas víctimas de extorsión acompañamiento técnico y profesional que se brinda a la víctima, por parte del personal policial, para evitar el pago de la extorsión.
- d.3) Atención de denuncias recibidas por extorsiones: toda la información relacionada a extorsiones que se recibe de la población a través de las dependencias de la Subdirección General de Investigación Criminal y se canaliza al Ministerio Público, para su diligenciamiento.
- d.4) Apertura de delegaciones de la Subdirección General de Investigación Criminal: apertura de nuevas dependencias de la Subdirección General de Investigación Criminal, para la atención de las personas víctimas de extorsión.

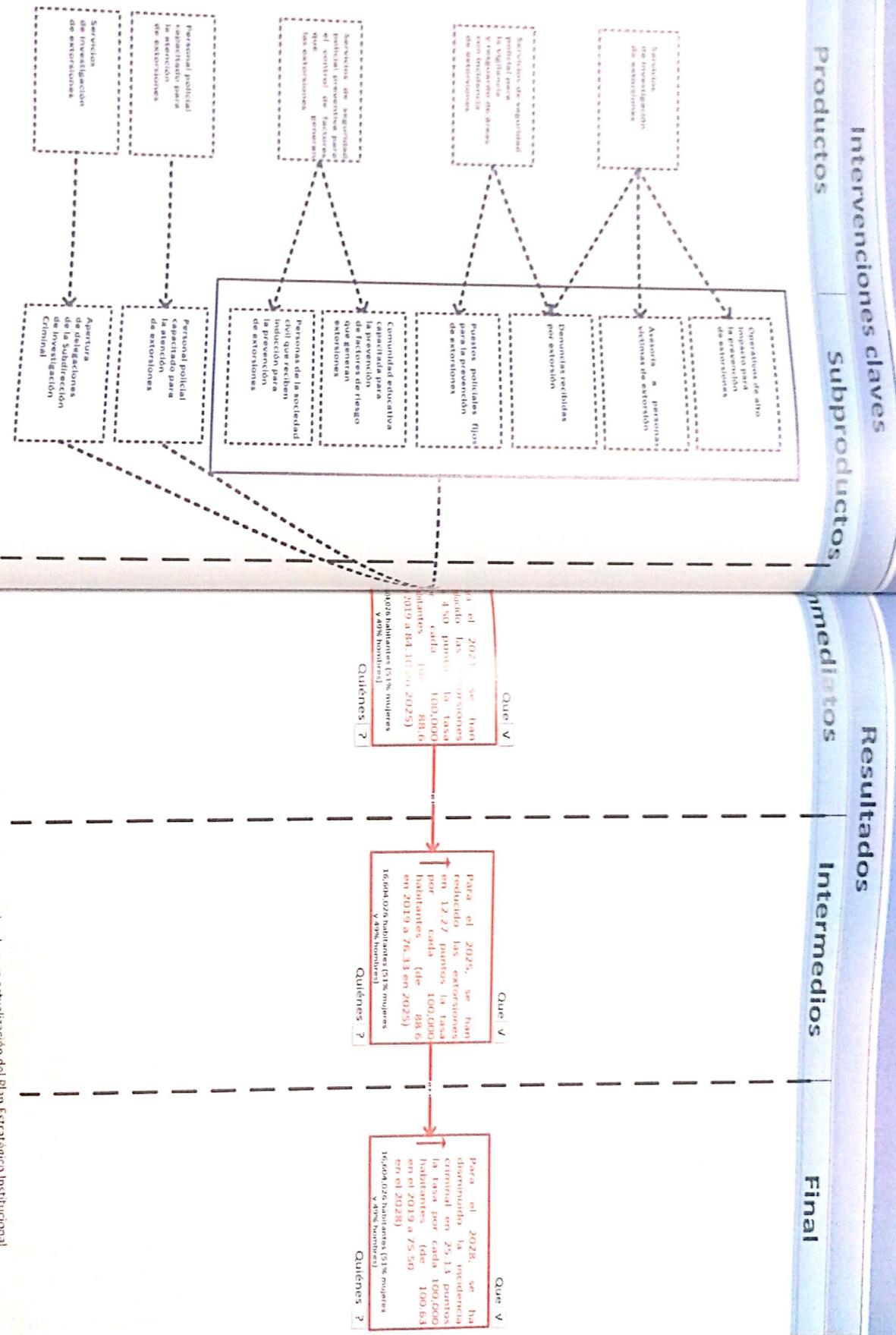
Fase 3. Modelo lógico de la estrategia

La Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados define al modelo lógico como el esquema que incorpora un conjunto de relaciones de causa-efecto entre las acciones que se realizan en la Policía Nacional Civil y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria.

Derivado de lo anterior, el modelo lógico de la estrategia, formulado por la Policía Nacional Civil en el ámbito de extorsiones, representa la teoría del cambio, a través del cual se modificará la tendencia de las causas que generan el fenómeno. El resultado que se pretende es la reducción de las extorsiones a 4.50 puntos de tasa por cada 100,000 habitantes en el año 2025, respecto a 88.6 en el año 2019; a través de intervenciones articuladas de prevención, investigación y combate.

Las causas directas que generan extorsiones son: Control territorial y fortalecimiento de las organizaciones criminales y la Debilidad institucional en el ámbito de seguridad interior.

La ilustración 34, presenta los efectos que la Policía Nacional Civil pretende alcanzar en las causas priorizadas, a través de las intervenciones (productos y subproductos) diseñadas.



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

2.2 Etapa de implementación

Para la entrega de los servicios policiales asociados como productos y subproductos en la etapa de diseño, se requiere de insumos cuya adquisición demanda su programación presupuestaria, la cual se desarrollará en el Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), de cada una de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional Civil (PNC). A continuación se presenta la estructura programática de las intervenciones diseñadas para su implementación por cada unidad ejecutora responsable de integrarlo en su POM, POA y en su proyecto de presupuesto.

Tabla 8. Estructura programática, para la atención de extorsiones

Resultado intermedio	Unidad Ejecutora	Actividad	Productos y subproductos	Unidad de medida	
Para el 2025, se han reducido las extorsiones en 4.50 puntos de tasa por cada 100,000 habitantes (de 88.6 en 2019 a 84.10 en 2025).	203 "Dirección General de la Policía Nacional Civil"	001 "Servicios de seguridad policial para la vigilancia y resguardo de áreas con incidencia de extorsiones"	Servicios de seguridad policial para la vigilancia y resguardo de áreas con incidencia de extorsiones	Evento	
			Denuncias recibidas por extorsión	Documento	
			Puestos policiales fijos para la prevención de extorsiones	Evento	
		002 "Servicios de seguridad policial preventiva para el control de factores que generan las extorsiones"	Servicios de seguridad policial preventiva para el control de factores que generan las extorsiones	Evento	
			Personas de la sociedad civil que reciben inducción para la prevención de extorsiones.	Evento	
			Comunidad educativa capacitada para la prevención de factores de riesgo que generan extorsiones.	Evento	
	205 "Subdirección General de Estudios y Doctrina"	003 "Personal policial capacitado para la atención de extorsiones"	Personal policial capacitado para la atención de extorsiones	Evento	
			Personal policial capacitado para la atención de extorsiones	Evento	
			Servicios de investigación de extorsiones	Evento	
		207 "Subdirección General de Investigación Criminal"	004 "Servicios de investigación de extorsiones"	Operativos de alto impacto para la prevención de extorsiones	Evento
				Asesoría a personas víctimas de extorsión	Evento
				Denuncias recibidas por extorsión	Documento
			Apertura de delegaciones de la Subdirección General de Investigación Criminal	Evento	

Fuente: Mesa Técnica con información de las dependencias de planificación de la Policía Nacional Civil.

3. Hechos delictivos contra el patrimonio

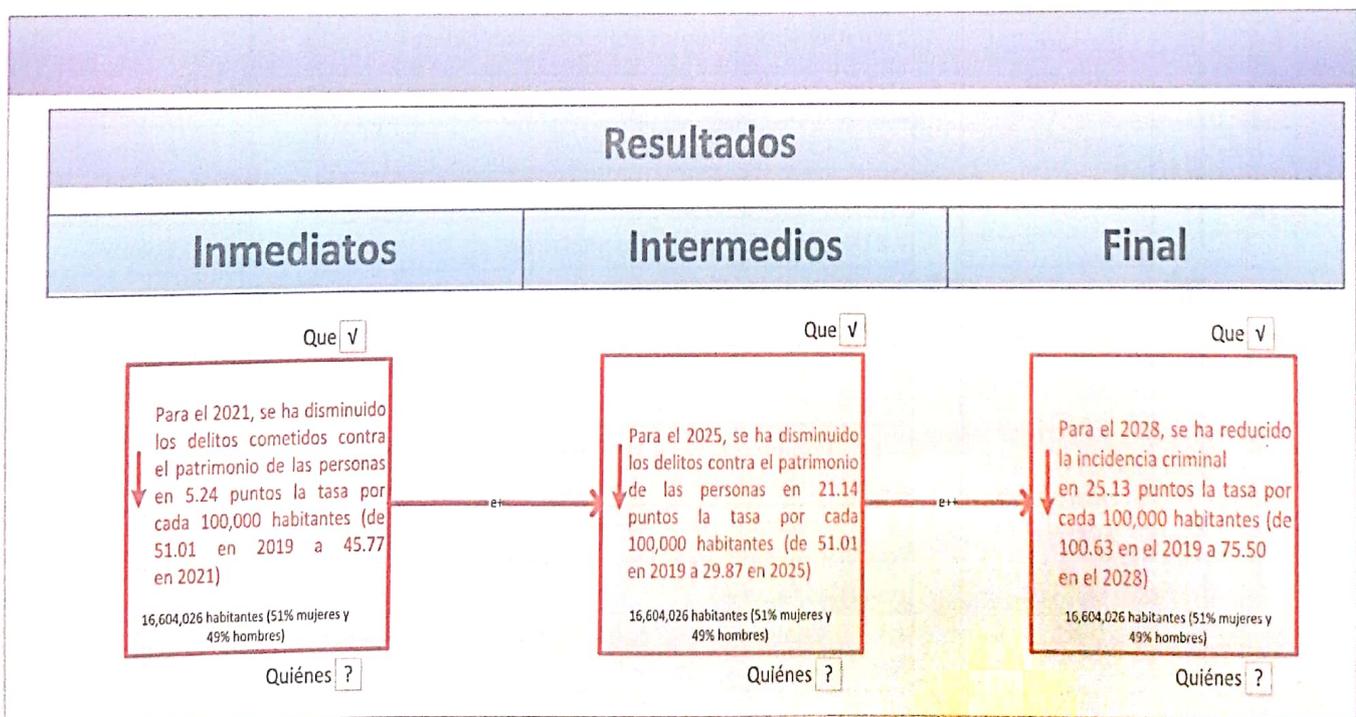
3.1 Etapa de diseño

Fase 1. Formulación de resultados

El resultado final se definió de la siguiente manera: "Para el 2028, se ha reducido la incidencia criminal en 25.13 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 100.63 en el 2019 a 75.50 en el 2028)"; a su vez, se encuentra asociado el resultado intermedio que se describe de la siguiente manera: "Para el 2025, han disminuido los delitos cometidos contra el patrimonio de las personas en 22.63 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 51.01 en 2019 a 28.38 en 2028)".

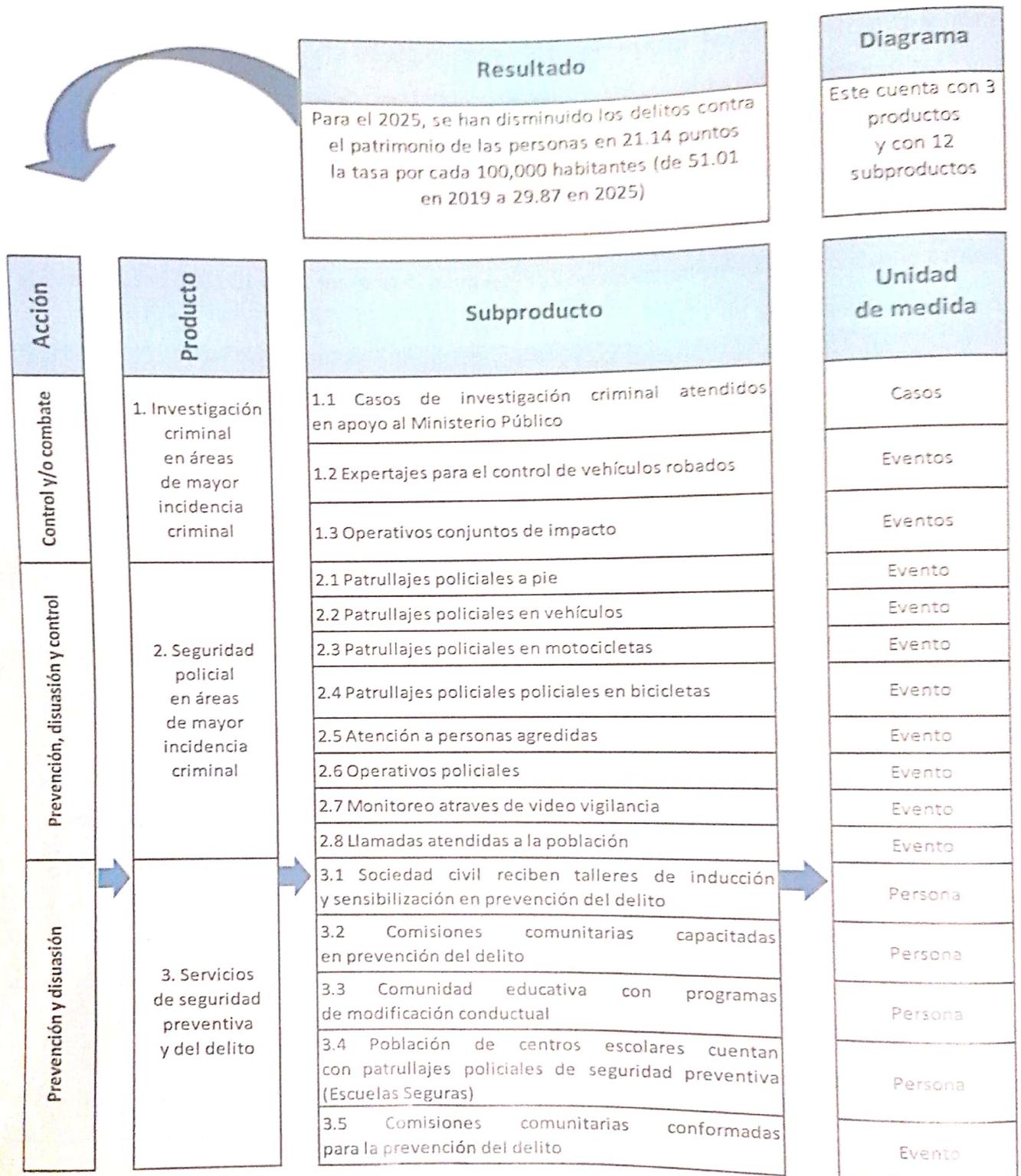
La determinación de este resultado se encuentra vinculado con los resultados de diferentes instrumentos de planificación del Estado, Gobierno y del Ministerio de Gobernación; a la vez, se analizó el comportamiento de los hechos delictivos contra el patrimonio, registrados durante los últimos siete años y en consecuencia, se valoró el análisis generado.

Ilustración 35. Cadena de resultados



Fase 2. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)

Ilustración 36. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)



Fase 3. Modelo lógico de la estrategia

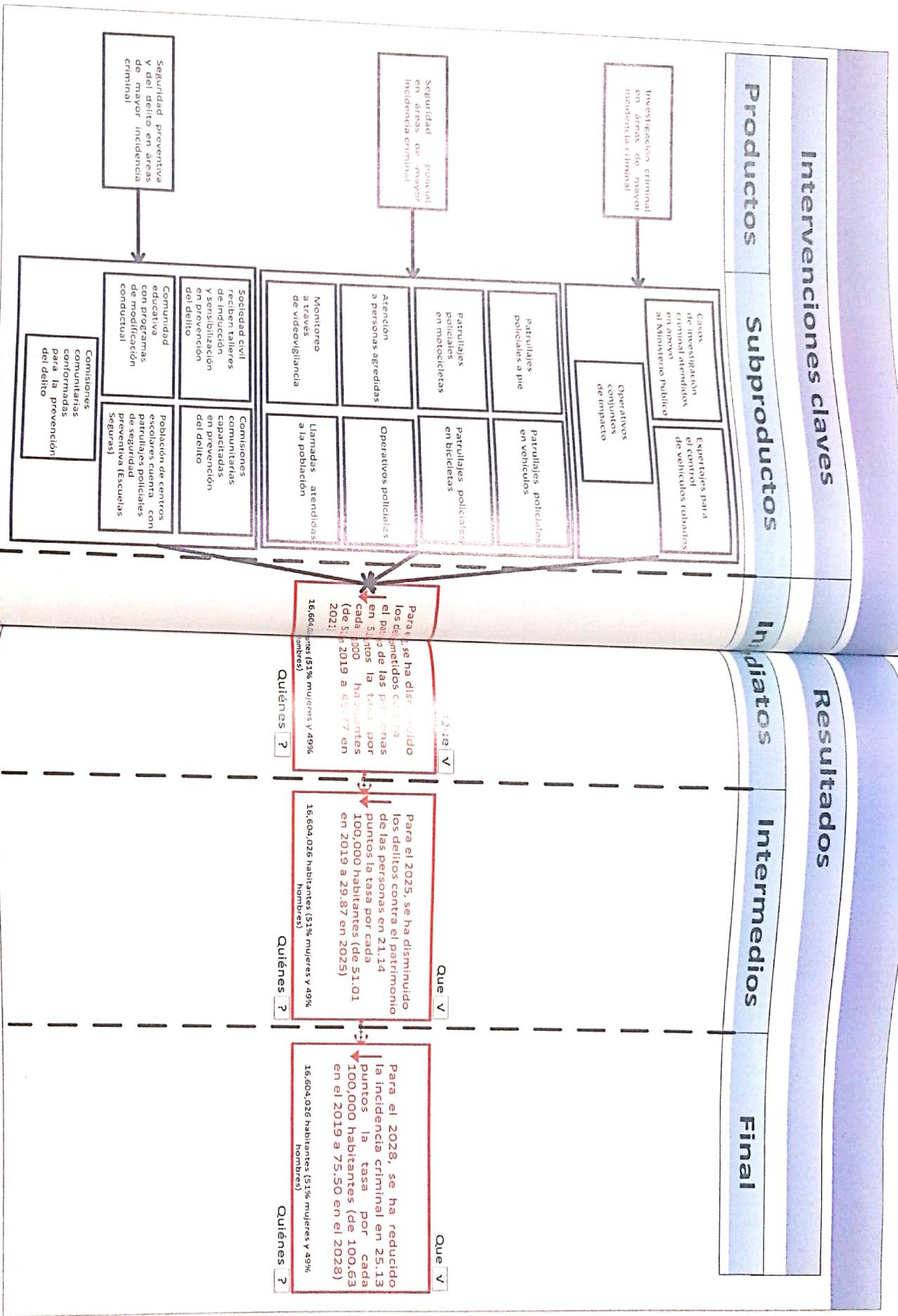
En el modelo lógico de la estrategia se establece que para alcanzar el resultado final de reducir la tasa de hechos delictivos contra el patrimonio de 51.01 en 2019 a 28.38 puntos, la tasa por cada 100,000 habitantes en 2028, se deben realizar intervenciones policiales en zonas de mayor incidencia. Estas intervenciones policiales constituyen el principal producto de la estructura programática del Ministerio de Gobernación.

Los resultados intermedios del modelo lógico de la reducción de hechos delictivos contra el patrimonio implican: la reducción del control de los criminales y la reducción de la oportunidad de comisión de hechos criminales.

Los resultados inmediatos serán alcanzados con base en tres intervenciones básicas identificadas:

1. La investigación criminal
2. El fortalecimiento de la presencia policial
3. La prevención del delito





4. Violencia contra la mujer

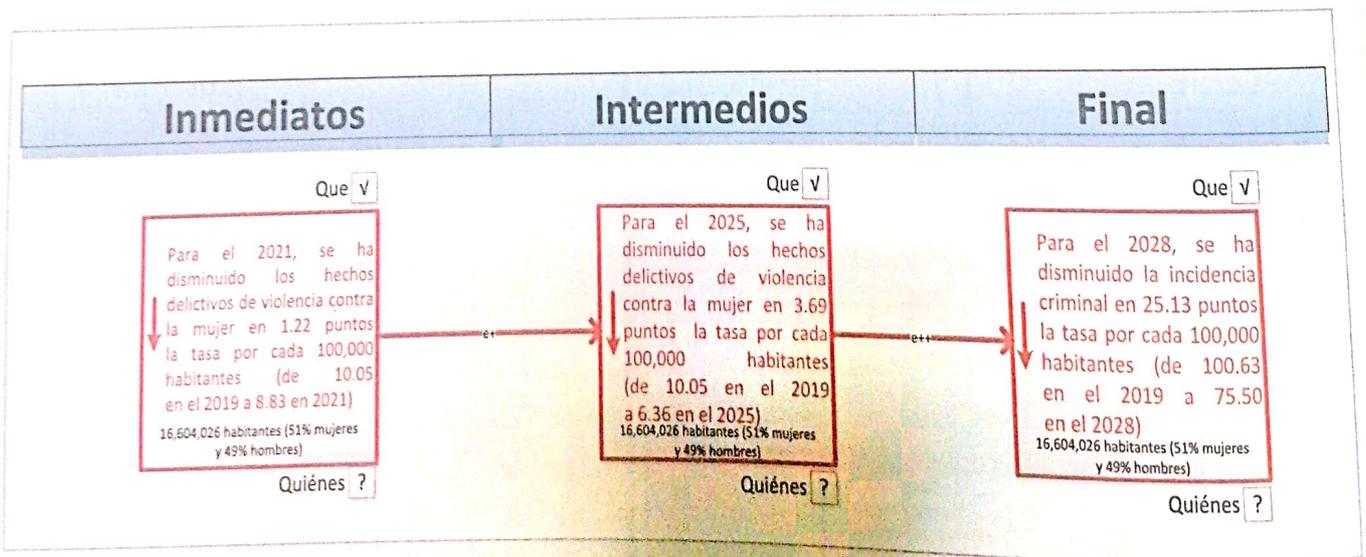
4.1 Etapa de diseño

Fase 1. Formulación de resultados

El resultado final se definió de la forma siguiente: "Para el 2028, ha disminuido la incidencia criminal en 25.13 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 100.63 en el 2019 a 75.50 en el 2028)"; a la vez, se encuentra asociado el resultado intermedio denominado de la siguiente manera: "Para el 2028, han disminuido los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 5.36 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 10.05 en el 2019 a 4.69 en el 2028)".

La determinación de este resultado se encuentra vinculado con los resultados de los diferentes instrumentos de planificación del Estado, Gobierno y del Ministerio de Gobernación; a la vez, se analizó la tendencia de la incidencia criminal cometida en contra de las mujeres durante los últimos siete años y el impacto esperado de las intervenciones. Así mismo, la tasa reflejada en el resultado se realizó con la población general, para resaltar la incidencia que representa la violencia contra la mujer.

Ilustración 38. Cadena de resultados de la incidencia criminal en contra la mujer



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

Fase 2. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)

Tabla 9. Formulación de productos y subproductos para la atención de la violencia contra la mujer

<p>Para el 2025, han disminuido los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 3.69 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 10.05 en el 2019 a 6.36 en el 2025).</p>	Protección y atención de víctimas de violencia contra la mujer
	Operativos policiales para el control del expendio y consumo de bebidas alcohólicas, fermentadas o destiladas
	Atención a mujeres víctima de violencia con asesoría y acompañamiento policial
	Servicios de orientación para la prevención de factores que generan la violencia contra la mujer
	Personas de la sociedad civil y comunidad educativa capacitadas y sensibilizadas en la prevención de factores que generan la violencia contra la mujer
	Mujeres de la sociedad civil capacitadas para el fomento de cultura de denuncia de violencia contra la mujer
	Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público
	Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

Fase 3. Modelo lógico de la estrategia

La Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, define al modelo lógico como el esquema que incorpora un conjunto de relaciones de causa-efecto entre las acciones que se realizan en la Policía Nacional Civil y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria.

Derivado de lo anterior, el modelo lógico de la estrategia formulado por Policía Nacional Civil en el ámbito de la violencia contra la mujer, representa la teoría del cambio, a través del cual se modificará la tendencia de las causas que generan el fenómeno. El resultado que se pretende es la disminución de los hechos de violencia contra la mujer en 3.69 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes en el 2025 (De 10.05 en el 2019 a 6.36 en el 2025), a través de intervenciones articuladas, prevención de factores causales de la violencia contra la mujer y la atención y protección de las víctimas.

En el siguiente diagrama, se presentan los efectos que la Policía Nacional Civil pretende alcanzar en las causas priorizadas, a través de las intervenciones (productos y subproductos) diseñadas.

Modelo lógico de la estrategia "violencia contra la mujer"

Intervenciones claves

Productos

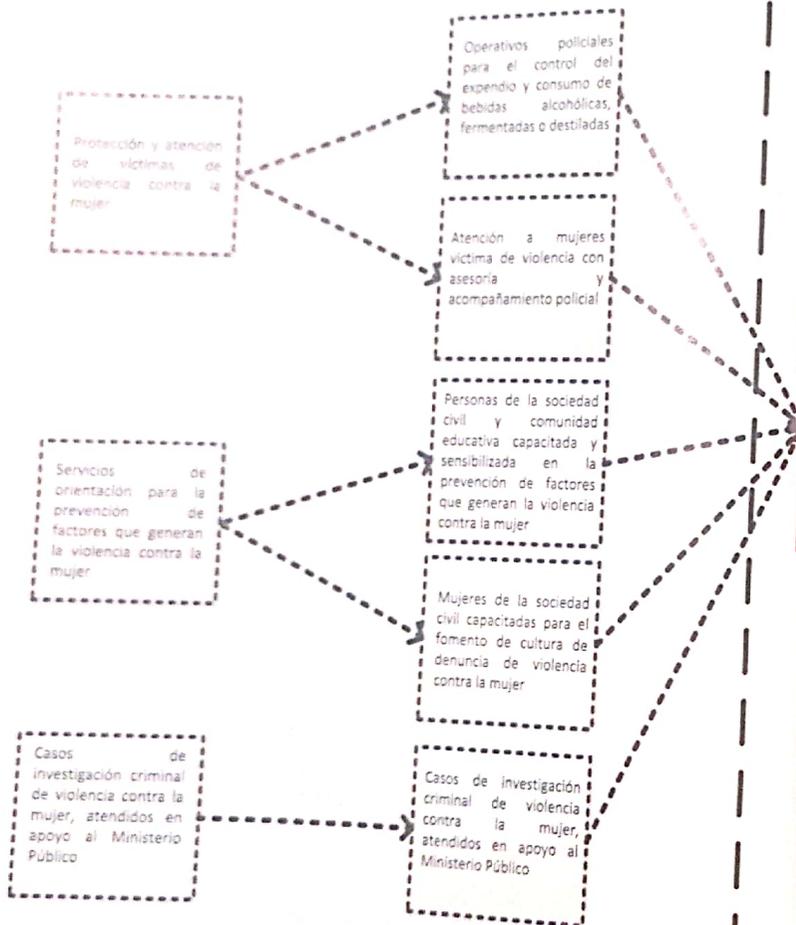
Subproductos

Inmediatos

Resultados

Intermedios

Final



Qué V
 Para el 2021, han disminuido los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 1.22 puntos la tasa por cada 100 habitantes (de 10.05 en el 2019 a 8.83 en el 2021)
 16,604,026 habitantes (51% mujeres y 49% hombres)

Quiénes ?

Qué V
 Para el 2025, han disminuido los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 3.69 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 10.05 en el 2019 a 6.36 en el 2025)
 16,604,026 habitantes (51% mujeres y 49% hombres)

Quiénes ?

Qué V
 Para el 2028, ha disminuido la incidencia criminal en 25.13 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 100.63 en el 2019 a 75.50 en el 2028)
 16,604,026 habitantes (51% mujeres y 49% hombres)

Quiénes ?

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

4.2 Etapa de implementación

La entrega de los servicios policiales asociados como productos y subproductos en la etapa de diseño, requiere de insumos cuya adquisición demanda su programación presupuestaria, la cual se desarrollará en el Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA) de cada una de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional Civil (PNC). A continuación se presenta la estructura programática de las intervenciones diseñadas para su implementación por cada unidad ejecutora responsable de integrarlo en su POM, POA y en su proyecto de presupuesto.

Tabla 10. Estructura programática para la atención de la violencia contra la mujer

Resultado intermedio	Unidad Ejecutora	Actividad	Productos y subproductos	Unidad de medida
Para el 2025, se ha disminuido los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 3.69 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 10.05 en el 2019 a 6.36 en el 2025).	203 "Dirección General de la Policía Nacional Civil"	001 "Protección y atención de víctimas de violencia contra la mujer"	Protección y atención de víctimas de violencia contra la mujer	Evento
		002 "Servicios de orientación para la prevención de factores que generan la violencia contra la mujer"	Operativos policiales para el control del expendio y consumo de bebidas alcohólicas, fermentadas o destiladas Atención a mujeres víctima de violencia con asesoría y acompañamiento policial	Evento
		003 "Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público"	Servicios de orientación para la prevención de factores que generan la violencia contra la mujer	Evento
207 "Subdirección General de Investigación Criminal"	003 "Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público"	Casos de la sociedad civil y comunidad educativa capacitada y sensibilizada en la prevención de factores que generan la violencia contra la mujer	Mujeres de la sociedad civil capacitadas para el fomento de cultura de denuncia de violencia contra la mujer	Evento
		Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público	Casos de investigación criminal de violencia contra la mujer, atendidos en apoyo al Ministerio Público	Caso

Fuente: Mesa Técnica con información de las dependencias de planificación de la Policía Nacional Civil.

5. Hechos de tránsito

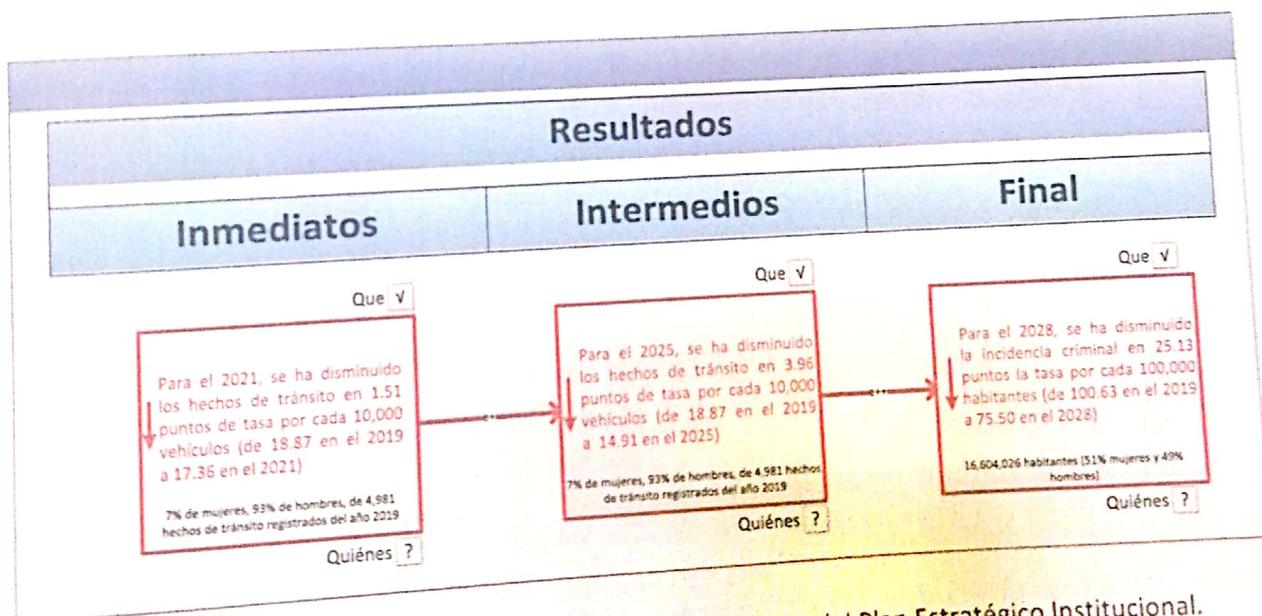
5.1 Etapa de diseño

Fase 1. Formulación de resultados

El resultado final se definió de la forma siguiente: "Para el 2028, han disminuido los hechos de tránsito en 4.53 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.34 en el 2028)". Este resultado no se encuentra asociado al de incidencia criminal, debido a que su enfoque está relacionado con la seguridad vial del país.

La determinación de este resultado se encuentra vinculado con los resultados de los diferentes instrumentos de planificación del Estado, Gobierno y del Ministerio de Gobernación; a la vez, se analizó la tendencia de los hechos de tránsito registrados durante los últimos siete años y se valoró el análisis generado en la elaboración del modelo.

Ilustración 40. Cadena de resultados de los hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

La Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala define: "Una cadena de resultados es una herramienta que ayuda a identificar la lógica (relaciones de causalidad) de las políticas, estrategias y programas de

5. Hechos de tránsito

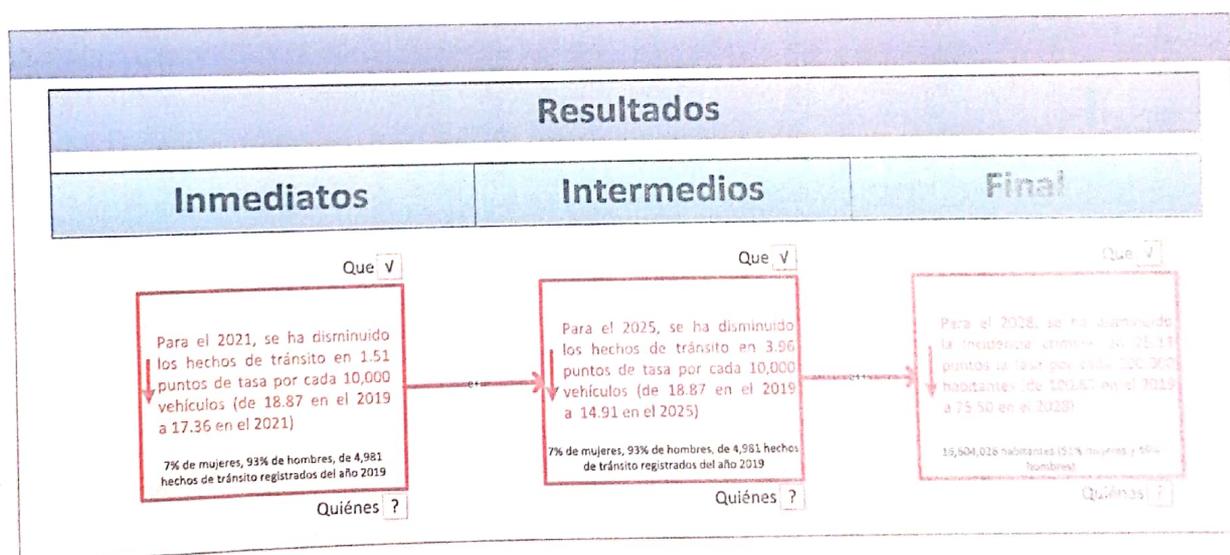
5.1 Etapa de diseño

Fase 1. Formulación de resultados

El resultado final se definió de la forma siguiente: "Para el 2028, han disminuido los hechos de tránsito en 4.53 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.34 en el 2028)". Este resultado no se encuentra asociado al de incidencia criminal, debido a que su enfoque está relacionado con la seguridad vial del país.

La determinación de este resultado se encuentra vinculado con los resultados de los diferentes instrumentos de planificación del Estado, Gobierno y del Ministerio de Gobernación; a la vez, se analizó la tendencia de los hechos de tránsito registrados durante los últimos siete años y se valoró el análisis generado en la elaboración del modelo.

Ilustración 40. Cadena de resultados de los hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

La Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala define: "Una cadena de resultados es una herramienta que ayuda a identificar la lógica (relaciones de causalidad) de las políticas, estrategias y programas de

gobierno" (Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2013, p. 27).

En este sentido, se presenta a continuación la cadena de resultados, en donde se puede observar que el resultado final es: "Para el 2025, han disminuido los hechos de tránsito en 3.96 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.91 en el 2025)"; el resultado intermedio es la meta proyectada de manera anual, la cual se ejecutará por medio del resultado inmediato, a través de cada una de las intervenciones que la institución policial ha establecido para atender la inseguridad vial en el país. Por lo tanto, la cadena causal crítica se conecta a la cadena de resultados, por medio de la definición del factor "magnitud y tiempo", como se observa en la tabla 11.

Fase 2. Formulación de productos y subproductos (intervenciones)

Tabla 11. Formulación de productos y subproductos para la atención de hechos de tránsito

RESULTADO INTERMEDIO	PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS
Para el 2025, han disminuido los hechos de tránsito en 3.96 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.91 en el 2025).	Dirección y Coordinación
	Dirección y coordinación
	Programas de educación y seguridad vial
	Licencias de conducir emitidas a personas
	Señalización de tránsito y semaforización en carreteras
	Operativos de tránsito
	Operativos de alto impacto en coordinación interinstitucional
	Capacitación a personas en materia de seguridad vial
	Capacitación a la comunidad educativa en materia de seguridad vial

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

Los productos diseñados constituyen el conjunto de procesos administrativos e intervenciones de educación y seguridad vial, para alcanzar el resultado formulado.

Subproducto, según la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados (Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, 2013), es la "combinación de los insumos que, durante el proceso productivo,

son transformados en bienes o servicios que se entregan a la población" (p.30). Los subproductos diseñados son servicios que la institución policial entrega a la población para disminuir los hechos de tránsito en el territorio nacional.

La Policía Nacional Civil, a través del Departamento de Tránsito de la Dirección General Adjunta, realiza intervenciones para disminuir los hechos de tránsito que afectan la seguridad vial, que se detallan a continuación:

- a) **Dirección y coordinación:** este producto incorpora todos los servicios administrativos que la dependencia del Departamento de Tránsito utiliza para entregar el servicio final a la población.
 - a.1) **Dirección y coordinación:** es el servicio que integra las acciones que realizan las dependencias administrativas del Departamento de Tránsito.
- b) **Programas de educación y seguridad vial:** este proceso está orientado a la educación y la seguridad vial, a través de las siguientes intervenciones: Licencias de conducir emitidas a personas; Señalización de tránsito y semaforización en carreteras; Operativos de tránsito; Operativos de alto impacto, en coordinación interinstitucional; Personas capacitadas en materia de seguridad vial; y Comunidad educativa capacitada en materia de seguridad vial.
 - b.1) **Licencias de conducir emitidas a personas:** documento emitido por el Departamento de Tránsito de la Dirección Adjunta de la Policía Nacional Civil, que faculta a las personas para conducir determinado tipo de vehículo en el territorio nacional.
 - b.2) **Señalización de tránsito y semaforización en carreteras:** acciones que realiza el Departamento de Tránsito de la Dirección Adjunta de la Policía Nacional Civil para informar a los usuarios de la vía.
 - b.3) **Operativos de tránsito:** acciones que realiza el Departamento de Tránsito de la Dirección Adjunta de la Policía Nacional Civil, para identificar personas e inspeccionar vehículos, con la finalidad de descartar que los usuarios de la vía transporten ilícitos.

- b.4) Operativos de alto impacto en coordinación interinstitucional:** acciones que realiza el Departamento de Tránsito de la Dirección Adjunta de la Policía Nacional Civil en coordinación con otras instituciones que conllevan responsabilidad de controlar e inspeccionar vehículos, con la finalidad de establecer la legalidad de los usuarios de la vía.
- b.5) Capacitación a personas en materia de seguridad vial:** servicio que realiza el Departamento de Tránsito de la Dirección Adjunta de la Policía Nacional Civil, con la finalidad de orientar y concientizar a las personas para conducirse de manera responsable al utilizar la vía pública.
- b.6) Capacitación a la comunidad educativa en materia de seguridad vial:** servicio que realiza el Departamento de Tránsito de la Dirección Adjunta de la Policía Nacional Civil, en establecimientos educativos con la finalidad de orientar y concientizar a la comunidad educativa que utiliza la vía pública, para conducirse de manera responsable sin ponerse en riesgo ni comprometer a los demás.

Fase 3. Modelo lógico de la estrategia

La Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados define al modelo lógico como el esquema que incorpora un conjunto de relaciones de causa-efecto entre las acciones que se realizan en la Policía Nacional Civil y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria.

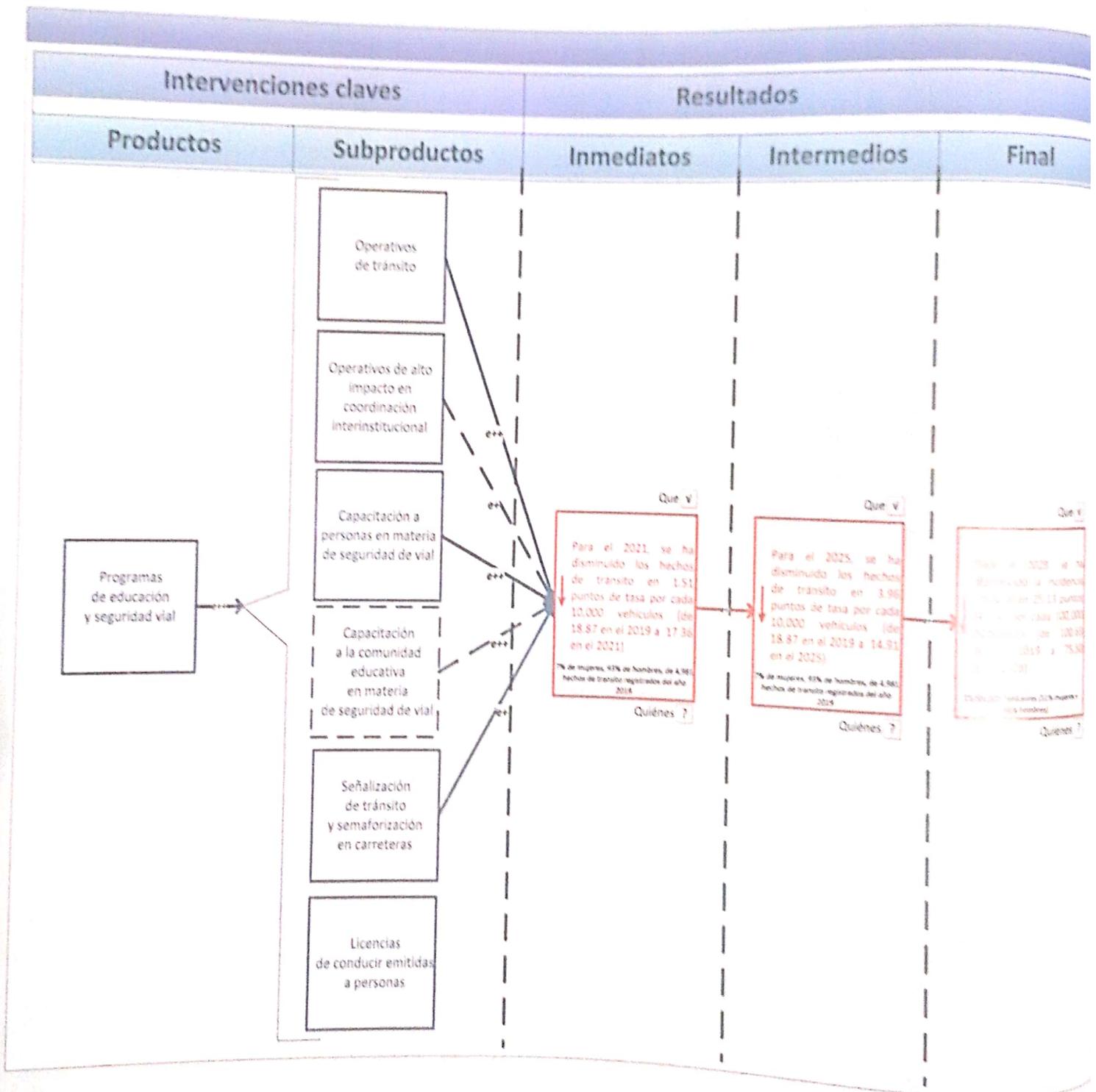
Derivado de lo anterior, el modelo lógico de la estrategia formulado por la Policía Nacional Civil en el ámbito de los hechos de tránsito, representa la teoría del cambio, a través del cual se modificará la tendencia de las causas que generan el fenómeno. El resultado que se pretende alcanzar: "Para el 2025, han disminuido los hechos de tránsito en 3.96 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.91 en el 2025), a través de intervenciones articuladas de educación y seguridad vial.

Las causas directas que generan los hechos de tránsito son: el uso de objetos distractores, consumo de alcohol, exceso de los límites de velocidad, escaso e

inadecuado mantenimiento del vehículo y el agotamiento físico; favorecidas por la negligencia de los conductores de vehículos automotores; también son causas directas: la inadecuada señalización, falta de mantenimiento de la vía y escasa verificación del cumplimiento de las normas que rigen el tránsito; favorecidas por la débil cobertura institucional en el control del tránsito.

En la ilustración 41 se presentan los efectos que la Policía Nacional Civil pretende alcanzar en las causas priorizadas, a través de las intervenciones (productos y subproductos) diseñadas.

Ilustración 41. Modelo lógico de la estrategia de los hechos de tránsito



Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

5.2 Etapa de implementación

La entrega de los servicios policiales asociados como productos y subproductos en la etapa de diseño, requiere de insumos cuya adquisición demanda su programación presupuestaria, la cual se desarrollará en el Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), de cada una de las unidades ejecutoras de la Policía Nacional Civil (PNC). A continuación se presenta la estructura programática de las intervenciones diseñadas para su implementación por cada unidad ejecutora responsable de integrarlo en su POM, POA y en su proyecto de presupuesto.

Tabla 12. Productos y subproductos con detalle de la unidad de medida, meta física y presupuesto programado para el año 2021

Resultado Intermedio	Unidad Ejecutora	Actividad	Productos Y Subproductos	Unidad de Medida
Para el 2025, se ha disminuido los hechos de tránsito en 3.96 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.91 en el 2025)	209 "Departamento de Tránsito"	001 "Dirección y coordinación"	Dirección y coordinación	Documento
			Dirección y coordinación.	Documento
			Programas de educación y seguridad vial	Evento
			Licencias de conducir emitidas a personas	Documento
			Señalización de tránsito y semaforización en carreteras	Evento
		002 "Programas de educación y seguridad vial"	Operativos de tránsito	Evento
			Operativos de alto impacto en coordinación interinstitucional	Evento
			Capacitación a personas en materia de seguridad vial	Persona
			Capacitación a la comunidad educativa en materia de seguridad vial.	Evento

Fuente: Elaboración de Mesa Técnica nombrada para actualización del Plan Estratégico Institucional.

6. Matriz Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2028

Las dependencias administrativas y operativas de la Policía Nacional Civil que darán cumplimiento a los servicios de seguridad a las personas y su patrimonio, para el cumplimiento del resultado final denominado: "Para el 2028, ha disminuido la incidencia criminal en 25.13 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 100.63 en el 2019 a 75.50 en el 2028)", realizarán las intervenciones según sea su responsabilidad, que se describen en la Tabla 13. Estructura programática con intervenciones no asociadas a resultados intermedios.

Para la entrega de los servicios que realizan las dependencias antes descritas, estarán asociadas a las intervenciones de cada unidad ejecutora en la que se encuentren organizacionalmente, y ésta las desarrollará en su Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA). Para tal efecto se presenta la estructura programática de las intervenciones diseñadas para proporcionar los servicios de seguridad a las personas y su patrimonio, la cual deben implementar en su POM, POA y en su proyecto de presupuesto.

Tabla 13. Estructura programática con intervenciones no asociadas a resultados intermedios

Resultado Final	Unidad Ejecutora	Actividad	Productos y Subproductos	Unidad de Medida
			Dirección y coordinación	Documento
		001 "Dirección y coordinación"	Dirección y coordinación	Documento
			Construcción, mejoramiento y ampliación de infraestructura policial	Metros cuadrados
			Construcción de infraestructura policial	Metros cuadrados
			Seguridad policial	Evento
			Patrullajes policiales	Evento
			Operativos policiales	Evento
			Patrullajes policiales en mercados	Evento
			Patrullajes policiales en protección a la naturaleza	Evento
			Operativos policiales en protección a la naturaleza	Evento
		002 "Servicios de seguridad policial"	Patrullajes policiales en protección a turistas	Evento
			Seguridad a personalidades, edificios y entidades	Evento
			Servicios policiales para mantener y resguardar el orden público	Evento
			Patrullajes policiales en beneficio de las comunidades afectadas por la construcción de la Hidroeléctrica Chixoy	Evento
			Llamadas atendidas a la Población	Evento
			Patrullajes policiales para brindar seguridad a personas migrantes y sus familias	Evento
			Seguridad preventiva y del delito	Evento
		004 "Servicios de seguridad preventiva y del delito"	Patrullajes policiales en beneficio de la población escolar	Evento
			Comunidad beneficiada con eventos interculturales, multiétnicos y deportivos con enfoque de género para comentar la convivencia pacífica	Evento
		Subprograma 03 "Prevención de la violencia y del delito"	Espacios públicos habilitados para actividades de recreación, arte y deporte para la prevención de la violencia y el delito	Evento
			Juntas escolares organizadas para prevención de la violencia social y situacional	Evento
			Personal policial formado y especializado	Persona
	205	003		

Resultado Final	Unidad Ejecutora	Actividad	Productos y Subproductos	Unidad de Medida
	"Subdirección General de Estudios y Doctrina"	"Formación y especialización del personal policial"	Agentes de Policía Nacional Civil formados	Persona
			Personal policial con formación especial	Persona
			Dirección y coordinación	Documento
			Profesionalización al personal policial	Persona
	206	004 "Servicios de atención médica y hospitalaria a personal policial"	Personal policial y beneficiarios con asistencia médico-hospitalaria	Persona
	"Subdirección General de Salud Policial"		Personal policial y beneficiarios con servicio de atención médico-hospitalaria	Persona
			Personal policial y beneficiarios atendidos con jornadas médicas	Persona
			Dirección y coordinación	Documento
			Investigación criminal	Evento
	207		Investigación y desactivación de artefactos explosivos	Evento
	"Subdirección General de Investigación Criminal"	008 "Servicios de Investigación Criminal"	Peritajes e informes técnicos en apoyo a la investigación criminal	Evento
			Personas con orden de captura internacional localizadas y capturadas	Persona
			Casos de investigación criminal, atendidos en apoyo al Ministerio Público	Evento
			Llamadas atendidas a la Población (Línea de investigación criminal)	Evento
			Dirección y coordinación	Documento

6.1 Fortalecimiento institucional

Para el fortalecimiento institucional las diferentes dependencias y del Modelo Policial de Seguridad Integral Comunitaria, Policía Nacional Civil según su responsabilidad, deberán cumplir con la meta estratégica que se describe en la siguiente tabla:

Tabla 14. Fortalecimiento Institucional

No.	Ambito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable	
				Directo	Indirecto
1	Capital humano	Formar e integrar Agentes de Policía.	Para el 2028, se integran 20,000 nuevos Agentes de Policía.	Subdirección General de Personal	Subdirección General de Estudios y Doctrina y Unidad Ejecutora 203, Dirección General de la Policía Nacional Civil
		Capacitar y especializar al personal policial activo, en los diferentes centros de formación policial (Academia, Escuela Superior de Oficiales, Escuela de Formación de Oficiales de Policía y Escuela de Especialidades Policiales).	Para el 2028, ascienden y se especializan 16,000 personas.	Subdirección General de Personal	Subdirección General de Estudios y Doctrina y Unidad Ejecutora 203, Dirección General de la Policía Nacional Civil
		Capacitar al personal policial al grado de oficiales terceros de policía, tomando en cuenta contenidos financieros y de auditoría.	Para el 2022, contar con el pensum de estudio debidamente modificado y autorizado; y, durante la capacitación se debe contar con docentes de las ciencias económicas debidamente colegiados.	Subdirección General de Estudios y Doctrina	Jefatura de Enseñanza de la Subdirección General de Personal.
		Integrar y ascender al personal administrativo de conformidad a capacidades laborales, académicas y antigüedad.	Para el 2028, se integran 200 personas y ascienden 250 personas activas.	Subdirección General de Personal	Unidades ejecutoras

No.	Ámbito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable	
				Directo	Indirecto
1	Capital humano	Salud policial.	Para el 2028, se han atendido 1,400,000,000 personas por diferentes enfermedades y se han realizado 176 jornadas médicas, como medio de prevención epidemiológico.	Subdirección General de Salud Policial	
		Modelo de Gestión del Capital Humano.	Para el 2022, se implementó un modelo de gestión para el capital humano, acorde a sus habilidades y destrezas; así como, su formación académica	Subdirección General de Personal	Subdirección General de Estudios y Doctrina
			A partir de la aprobación del presente documento, la Subdirección General de Personal en coordinación con las unidades ejecutoras, define un bono permanente para el personal policial proporcional al costo de la canasta básica.	Subdirección General de Personal	Unidades ejecutoras
		Compensación financiera (mejora salarial).	Para el 2022, el bono de antigüedad será de Q 500.00, a través de la formulación de la Propuesta de modificación del bono de antigüedad en la Policía Nacional Civil, a través de la reforma del Acuerdo Gubernativo 718-98 Reglamento del Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios de la Policía Nacional Civil.	Subdirección General de Personal	Unidades ejecutoras
		Capacitación Plan Estratégico Institucional 2021-2028	Para el 2021, la Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional capacito a los mandos policiales y personal de planificación de las diferentes dependencias de la Policía Nacional Civil.	Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional	Unidades ejecutoras
	Respeto a los derechos humanos		Para el 2028, se ha capacitado en un 100% al personal policial en temas de derechos humanos	Inspectoría General Educación Continua Subdirección General de Estudios y Doctrina	Todas las dependencias

No.	Ámbito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable	
				Directo	Indirecto
2	Equipamiento	Uniformidad	Para el 2022, personal policial contará con dos dotaciones al año de la siguiente manera: Mandos una dotación de uniforme número siete; y, Personal policial y administrativo, según su especialidad, apegados a la orden general de uniformidad vigente.	Unidades ejecutoras	
		Accesorios de trabajo	Dotar al personal policial operativo y administrativo de agenda y lapiceros para su desempeño profesional.	Unidades ejecutoras	
3	Movilidad	Vehículos	Para el 2028, se ha adquirido 3,500 radio patrullas (2000 tipo automóvil, 1,500 tipo pick up), 1,000 microbuses, 200 buses, 50 grúas, 50 camiones cisterna, 50 camiones, 5 montacargas, 200 Cuatrimotos, 500 automóviles particulares, 3,000 motocicletas, 50 motos acuáticas, 50 lanchas y 15 ambulancias.	Unidades ejecutoras	
			Cada año se contratarán empresas especializadas para el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de acuerdo la ubicación geográfica.	Unidades ejecutoras	
4	Infraestructura, despliegue y cobertura	Bienes inmuebles	Para el 2028, se ha adquirido fincas para la construcción de sedes policiales. Para el 2028 la Policía Nacional Civil cuenta con las siguientes sedes policiales: 3 Comisarias tipo regional/distrital, 10 subcomisarias y 20 estaciones. 2 Escuelas para estudios superiores 1 Hospital para la Policía Nacional Civil 1 Inspectoría General 1 Departamento de Tránsito	Unidades ejecutoras	Infraestructura y jurídico
		Construcción de sedes policiales		Unidad Ejecutora 203 Dirección General de la Policía Nacional Civil	Departamento de Infraestructura

No.	Ámbito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable	
				Directo	Indirecto
4	Infraestructura, despliegue y cobertura	Apertura y reapertura de sedes policiales	Para el 2028, se abrieron 25 y se reabrieron 8 sedes policiales	Subdirección General de Operaciones Inspectoría General	Subdirección General de Personal, Subdirección General de Estudios y Doctrina y Subdirección General de Apoyo y Logística
			Para el 2025, se abrieron 16 clínicas médicas.	Unidad Ejecutora 206 Subdirección General de Salud Policial	
5	Transformación digital	Infraestructura tecnológica	A partir de la aprobación del presente documento, las dependencias que brinden servicio interno a la población policial desconcentren sus servicios a nivel nacional (Récord de servicios, constancia salarial, récord de vacaciones, entre otros).	Todas las dependencias que brinde servicio a la población policial	
			Para el 2028, contar con centros de procesamiento de datos, integrados por <i>data center</i> , instalación óptica para señal de internet, equipo de cómputo, licencias de software para seguridad, equipo para implementación de firma electrónica, radio de comunicación portátil y telefonía institucional.	Subdirección General de Tecnología de la Información y la Comunicación	Unidades ejecutoras
			Para el 2028, contar con un sistema integrado de información institucional e interoperatividad de los sistemas de información institucional e interinstitucional		Unidades ejecutoras 203 Dirección General de la Policía Nacional Civil, 204 Subdirección General de Análisis de Información Antinarcótica, 207 Subdirección

No.		Ambito estratégico		Estrategias		Metas		Responsable	
								Indirecto	
								Directo	
5	Transformación digital		Tecnología		Para el 2028, contar con sistemas de información para la administración e investigación criminal.			General de Investigación Criminal	Subdirección General de Análisis de Información Antinarcótica, Subdirección General de Investigación Criminal
6	Normativa		Normativa para funcionamiento y control		Para el 2028, contar con los instrumentos de funcionamiento y control de la Policía Nacional Civil siguientes: 1.- Manuales administrativos (Manual de Organización y Funciones; Manual de Puestos y Funciones; y, Manual de Procesos y Procedimientos) y Protocolos de Actuación Policial, debidamente actualizados y autorizados. 2.- Formulación del proyecto de iniciativa de Ley de la Policía Nacional Civil. 4.- Formulación del Reglamento del Régimen Social Complementario de la Policía Nacional Civil. 5.- Formulación de la propuesta de nuevo Reglamento de Organización de la Policía Nacional Civil. 6.- Formulación de la Propuesta de modificación del bono de antigüedad			Secretaría de Asistencia Jurídica, Tribunales Disciplinarios, Inspectoría General y Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional	Todas las dependencias de la PNC

No.	Ámbito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable
				Directo
				Indirecto
6	Normativa	Normativa para funcionamiento y control	<p>en la Policía Nacional Civil, a través de la reforma del Acuerdo Gubernativo 718-98 Reglamento del Sistema de Clasificación de Puestos y Salarios de la Policía Nacional Civil.</p> <p>7.- Formulación del proyecto para reconocer el bono profesional al personal policial egresado de las diferentes universidades del país.</p> <p>8.- Rediseño de la uniformidad. El nuevo uniforme debe reflejar servicio, protección y ser visible.</p> <p>9.- Formulación de la Reforma al Reglamento de situaciones administrativas.</p> <p>10.- Formulación de Reforma al Reglamento de Distinciones y Recompensas.</p> <p>11.- Formulación de Reforma al Reglamento de Provisión de Destinos.</p> <p>12.- Formulación de Reforma al Reglamento de Permisos, Descansos y Vacaciones.</p> <p>13.- Formulación del Reglamento de la Carrera Policial.</p> <p>14.- Formulación de la Reforma al Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional Civil.</p>	
7	Comunicación social y estratégica	Acercamiento social	Para el 2022, ejecutar estrategias para el acercamiento social	Departamento de Comunicación

No.	Ámbito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable	
				Directo	Indirecto
			Promover la imagen institucional	Social	
		Investigación de casos en coordinación con el Ministerio Público	Para el 2028, se han investigado 16,000 casos en coordinación con el Ministerio Público	Inspectoría General	
		Inspecciones ordinarias y extraordinarias	Para el 2028, se han realizado 1,160 inspecciones en dependencias policiales	Inspectoría General	
		Verificación de los procesos de los recursos financieros	Para el 2028, se fiscalizó 240 dependencias en el uso y transparencia de los recursos financieros	Auditoría Interna	Todas las dependencias
8	Control interno	Verificación de procedimientos policiales	Para el 2028, se han realizado 8,000 verificaciones a procedimientos policiales	Inspectoría General	
		Práctica supervisada de los Agentes de Policía Auxiliar o eventual (APAE)	Para el 2028, se han realizado 1,250 supervisiones a la práctica supervisada de APAE	Inspectoría General	
			En cada ejercicio fiscal se presentarán los instrumentos que se utilizan para la justificación presupuestaria		
			Las unidades ejecutoras de la Policía Nacional Civil deberán presentar un informe de rendición al Director General, el cual debe contener como mínimo lo siguiente: 1.- La ejecución física de los programas, subprogramas y proyectos, comparándolas con lo programado, incluyendo la información de metas, indicadores, productos y resultados	Unidades ejecutoras Dirección General Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional	Todas las dependencias
9	Presupuesto	Gestión de recursos financieros			

No.	Ambito estratégico	Estrategias	Metas	Responsable	
				Directo	Indirecto
			Promover la imagen institucional	Social	
		Investigación de casos en coordinación con el Ministerio Público	Para el 2028, se han investigado 16,000 casos en coordinación con el Ministerio Público	Inspección General	
		Inspecciones ordinarias y extraordinarias	Para el 2028, se han realizado 1,160 inspecciones en dependencias policiales	Inspección General	
		Verificación de los procesos de los recursos financieros	Para el 2028, se fiscalizó 240 dependencias en el uso y transparencia de los recursos financieros	Auditoría Interna	Todas las dependencias
		Verificación de procedimientos policiales	Para el 2028, se han realizado 8,000 verificaciones a procedimientos policiales	Inspección General	
		Práctica supervisada de los Agentes de Policía Auxiliar o eventual (APAE)	Para el 2028, se han realizado 1,250 supervisiones a la práctica supervisada de APAE	Inspección General	
			En cada ejercicio fiscal se presentarán los instrumentos que se utilizan para la justificación presupuestaria		
			Las unidades ejecutoras de la Policía Nacional Civil deberán presentar un informe de rendición al Director General, el cual debe contener como mínimo lo siguiente:		
9	Presupuesto	Gestión de recursos financieros	1.- La ejecución física de los programas, subprogramas y proyectos, comparándolos con lo programado, incluyendo la información de metas, indicadores, productos y resultados	Unidades ejecutoras Dirección General Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional	Todas las dependencias



POLICÍA
NACIONAL CIVIL *de*
GUATEMALA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Síguenos en:      como @PNCdeGuatemala

El Plan Estratégico Institucional 2021-2028 de la Policía Nacional Civil deberá contar con un proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación, con la recopilación de información respecto a los resultados presentados en este documento, con la finalidad de proporcionar información del avance y utilización del presupuesto de los mismos en el periodo que corresponda.

La Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional en coordinación con la Dirección General Adjunta, realizarán informes anuales del avance de los resultados presentados en este documento, sobre la base de información confiable y de calidad, proporcionada por las dependencias de la Policía Nacional Civil, según lo estipula la Ley Orgánica del Presupuesto y Decreto 50-2016, en el artículo 17 de la Ley de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. Los informes presentados, servirán para el proceso de revisión continua, con el fin de realizar y adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de los mismos; que serán ejecutados de acuerdo a la planificación a mediano y corto plazo, con su vinculación respectiva y el presupuesto de cada programa, subprograma y subproducto. Estos proporcionarán información viable y útil que permita reforzar la rendición de cuentas en materia de seguridad pública; así como la retroalimentación de los procesos del direccionamiento estratégico.

Los informes deberán contener información afín con la ejecución cuatrimestral del año, en relación a la ejecución registrada en los reportes del Plan Operativo Anual -POA- de la Policía Nacional Civil del Ministerio de Gobernación; registros de incidencia criminal e información actualizada, según la meta proyectada para cada resultado.

En tal sentido, la Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional de la Policía Nacional Civil, en coordinación con la Dirección General Adjunta, desarrollarán la metodología y herramientas pertinentes para el seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2021-2028.

Con la finalidad de que las dependencias de la Policía Nacional Civil cuenten con los instrumentos estratégicos que direccionen claramente los resultados y metas estratégicas

presentadas en este documento, la Policía Nacional Civil cuenta con un resultado final que vincula los resultados intermedios e inmediatos y permite el abordaje desde la planificación institucional con el enfoque de Gestión por Resultados.

La formulación de los resultados estratégicos institucionales durante el primer año de aprobación en el presente documento, fortalecerá las capacidades del personal policial en analítica, estadística y planificación estratégica; así como el monitoreo y evaluación.

Indicadores

La Policía Nacional Civil cuenta con sus instrumentos de monitoreo que se resumen en un conjunto de indicadores, que permiten el seguimiento, monitoreo y evaluación que se utiliza en la institución policial.

En la tabla 15 a continuación, se muestran los principales indicadores de resultado estratégico, intermedios e inmediatos, que se alcanzan con la matriz de planificación estratégica institucional de la Policía Nacional Civil

Indicadores del Plan Estratégico Institucional 2021-2028

Tabla 15. Indicadores



No.	RESULTADO ESTRATÉGICO		Fórmula de cálculo	Metas						
	Año 2021	Año 2022		Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	
1	Para el 2028, se ha disminuido los homicidios en 11.31 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 20.6 en 2019 a 9.29 en 2028).	(Cantidad total de homicidios en registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	16.20	14.10	11.80	10.50	10.22	9.90	9.59	9.29
2	Para el 2028, se ha disminuido los delitos cometidos contra el patrimonio de las personas en 22.63 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 51.01 en 2019 a 28.38 en 2028).	(Cantidad total de hechos delictivos contra el patrimonio registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	45.77	43.15	40.53	30.40	29.87	29.35	28.86	28.38
3	Para el 2024, se ha disminuido en 10.7 la tasa de extorsiones (de 88.6 en 2019 a 77.9 en el 2024 en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	(Cantidad total denuncias registradas en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	84.10	81.90	79.90	77.90	76.33	74.81	73.35	71.94
4	Para el 2028, se ha disminuido los hechos delictivos de violencia contra la mujer en 5.36 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 10.05 en el 2019 a 4.69 en 2028).	(Cantidad total denuncias registradas en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	8.83	8.18	7.56	6.95	6.36	5.79	5.23	4.69
5	Para el 2024, se ha disminuido los hechos de tránsito en 3.77 puntos de tasa por cada diez mil vehículos (de 18.87 en el 2019 a 15.10 en el 2024).	(Hechos de tránsito del año vigente / Cantidad total de vehículos) * 10,000	15.70	17.36	16.61	15.85	15.10	14.91	14.72	14.53
6	Para el 2028, se ha fortalecido las fuerzas policiales con la integración de 20,000 Agentes de Policía, a través del proceso de formación	Formar Agentes de Policía, según la programación	3,000	3,000	2,000	2,000	2,000	3,000	2,000	2,000
7	Para el 2028, se ha disminuido la incidencia criminal en 25.13 puntos la tasa por cada 100,000 habitantes (de 100.63 en el 2019 a 75.5 en 2028)	(Cantidad total de hechos delictivos / Población total) * 100,000	90.63	85.63	80.63	79.50	78.50	77.50	76.50	75.50

2. Matrices de seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2021-2028

Las matrices de seguimiento cuentan con resultados inmediato, intermedio y final; los cuales cumplen para la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales de la Policía Nacional Civil que se materializan en el presente Plan.

Por lo tanto, es de cumplimiento obligatorio el logro de los objetivos estratégicos institucionales para las dependencias de la Policía Nacional Civil, que deben contrarrestar eventos y situaciones que atenten contra la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, la libertad y los derechos de las personas, a través de sus intervenciones estratégicas diseñadas para garantizar la convivencia pacífica, el desarrollo integral, la paz y el orden público.

Matriz del Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional Civil 2021-2028

No vinculados a incidencia criminal

Resultado final	Resultado intermedio	Resultados inmediatos	Linea base	Indicador	Resultado final							
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Para el 2028, se ha reducido las extorsiones en 16.66 puto la tasa por cada cien mil habitantes (de 88.6 en 2019 a 71.94 en 2028)	Para el 2025, se ha reducido las extorsiones en 12.27 puto la tasa por cada cien mil habitantes (de 88.6 en 2019 a 76.33 en 2025)	Para el 2021, se ha reducido las extorsiones en 4.50 puto la tasa por cada cien mil habitantes (de 88.6 en 2019 a 84.10 en 2025)	88.6 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	(Cantidad total denuncias registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	84.10	81.90	79.90	77.90	76.33	74.81	73.35	71.94
Para el 2028, se ha disminuido los hechos de tránsito en 4.53 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.3 en el 2028)	Para el 2025, se ha disminuido los hechos de tránsito en 3.96 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos en el 2019 a 14.91 en el 2025)	Para el 2021, se ha disminuido los hechos de tránsito en 1.51 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos en el 2019 a 17.36 en el 2025)	18.87 puntos por cada diez mil vehículos en el 2019	(Hechos de tránsito del año vigente / cantidad total de vehículos) * 10,000	17.36	16.61	15.85	15.10	14.91	14.72	14.53	14.34

2.2 Matriz del Plan Estratégico Institucional 2021-2028

Tabla 17. Indicadores intermedios

No.	Resultado estratégico Institucional	Línea base	Resultados intermedios					Metas estratégicas institucionales					
			Indicador	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1	Para el 2025, se ha disminuido en 10.28 puntos la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes (de 20.6 en 2019 a 10.22 en 2025)	20.6 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	Homicidios: (Cantidad total de Homicidios registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	16.20	14.10	11.80	10.50	10.22					
2	Para el 2025, se ha disminuido en 21.14 puntos la tasa de delitos contra el patrimonio de las personas por cada cien mil habitantes (de 51.01 en 2019 a 29.87 en 2025)	51.01 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	Hechos delictivos contra el patrimonio: (Cantidad total de hechos delictivos contra el patrimonio registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	45.77	43.15	40.53	30.40	29.87					
3	Para el 2025, se ha reducido las extorsiones en 12.27 puntos la tasa por cada cien mil habitantes (de 88.6 en 2019 a 76.33 en 2025)	88.6 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	(Cantidad total denuncias registradas en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	84.10	81.90	79.90	77.90	76.33					
4	Para el 2025, se ha disminuido en 3.69 puntos la tasa de hechos delictivos de violencia contra la mujer por cada cien mil habitantes (de 10.05 en el 2019 a 6.36 en 2025)	10.05 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	Violencia contra la mujer: (Cantidad total denuncias registradas en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	8.83	8.18	7.56	6.95	6.36					
5	Para el 2025, se ha disminuido los hechos de tránsito en 3.96 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 14.91 en el 2025)	18.87 puntos por cada 10,000 vehículos	(Hechos de tránsito del año vigente / cantidad total de vehículos) * 10,000	17.36	16.61	15.85	15.10	14.91					
6	Para el 2025, se han formado 13,000 Agentes de Policía		Formar 3,000 Agentes de Policía por año	3,000	3,000	2,000	2,000	3,000					

2.3 Matriz del Plan Estratégico Institucional 2021-2028

Tabla 18. Indicadores inmediatos

Resultados intermedios	Linea base	Indicador	Metas
			2021
Para el 2021, se ha disminuido en 4.4 puntos la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes (de 20.6 en 2019 a 16.2 en 2021)	20.6 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	Homicidios: (Cantidad total de Homicidios registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	16.20
Para el 2021, se ha disminuido en 5.24 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas por cada cien mil habitantes (de 51.01 en 2019 a 45.77 en 2021)	51.01 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	Hechos delictivos contra el patrimonio: (Cantidad total de hechos delictivos contra el patrimonio registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	45.77
Para el 2021, se ha disminuido en 1.22 puntos la tasa de hechos delictivos de violencia contra la mujer por cada cien mil habitantes (de 10.05 en el 2019 a 8.83 en 2021)	10.05 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	Violencia contra la mujer: (Cantidad total denuncias registradas en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	8.83
Para el 2021, se ha reducido las extorsiones en 4.50 puntos la tasa por cada cien mil habitantes (de 88.6 en 2019 a 84.10 en 2025)	88.6 puntos por cada cien mil habitantes en el 2019	(Cantidad total denuncias registradas en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000	84.10
Para el 2021, se ha disminuido los hechos de tránsito en 1.51 puntos de tasa por cada 10,000 vehículos (de 18.87 en el 2019 a 17.36 en el 2025)	18.87 puntos por cada diez mil vehículos en el 2019	(Hechos de tránsito del año vigente / cantidad total de vehículos) * 10,000	17.36
Para el 2021, se han formado 3,000 Agentes de Policía.		Formar 3,000 Agentes de Policía	3,000

3. Vinculación institucional de resultados, indicadores y metas

Tabla 19. Vinculación institucional de resultados

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Línea base				
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Dato absoluto	Dato Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio	Inmediato				
Gobernabilidad y seguridad en desarrollo	Fortalecer la institucionalidad de seguridad ciudadana y comunitaria	Recuperar de la confianza ciudadana para ejercer su derecho a la denuncia y resiliencia ante su victimización	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).	RED	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).				2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / población total) * 100.000

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional			Resultados institucionales			Línea base			Formula de calculo		
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	Descripción	Nivel			Nombre del indicador	Año		Dato absoluto	Dato Relativo
					Final	Intermedio	Inmediato					
				<p>Para el 2023, se ha reducido el Índice de Criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).</p>				Índice de criminalidad	2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / población total) * 100.000
	Promoción de la organización comunitaria para la prevención del delito en observancia de los marcos legales.			<p>Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometido contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien</p>				Tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas	2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas registrados en el año a nivel nacional /

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional			Resultados institucionales			Línea base					
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Nivel			Año	Fecha absoluto	Fecha Relativo	Formula de calculo	
					Final	Intermedio	Inmediato					
					Descripción							
				2019 a 40.53 mil habitantes en el 2023).	2019 a 40.53 mil habitantes en el 2023).							población total) * 100,000
	Política activa de seguridad que considere la resiliencia, mitigación, prevención, control, disuasión, judicialización, resocialización y no revictimización			Para el 2024, se ha disminuido en 3.1 puntos de tasa de hechos delictivos de violencia contra la mujer (de 10.05 en el 2019 a 6.95 en 2024, por cada cien mil habitantes)	Para el 2024, se ha disminuido en 3.1 puntos de tasa de hechos delictivos de violencia contra la mujer (de 10.5 en el 2019 a 6.95 en 2024, por cada cien mil habitantes)			2019	1,669	10.5		(Cantidad total de denuncias registradas en el año a nivel nacional / población total) * 100,000

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Línea base				
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel		Nombre del indicador	Año	Fecha absoluto	Fecha Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio					
						Intermedio	Final					
Garantizar el acceso a una justicia pronta y cumplida, así como del cumplimiento de la ley, impulsando la cobertura nacional	Implementación de procesos estratégicos de coordinación con el MSP para la implementación efectiva de las políticas	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometido contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien habitantes en el 2023).	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometido contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023).			Tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas	2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas registrados en el año a nivel nacional / población total) * 100,000	
		Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el		Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el			Índice de criminalidad	2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / población total) * 100,000	

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Linea base				
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel		Nombre del indicador	Año	Fecha absoluta	Fecha Relativa	Formula de calculo
						Final	Intermedio					
de las instituciones de justicia	criminalidad de Estado, así como con otros actores claves (Defensa Pública Penal, INACIF).	2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).	Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023)	Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023)	2023, por cada cien mil habitantes).			Tasa de homicidios	2019	3,572	20.6	(Cantidad total de homicidios registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100,000

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales				Línea base			
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel		Nombre del indicador	Año	Fecha absoluto	Fecha Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio					
			por cada cien mil habitantes).		habitantes).							
				Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023).	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023).			Tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas	2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas registradas en el año a nivel nacional / población total) * 100,000

Pilar de la Política General de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados Institucionales			Línea base					
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Nombre del Indicador	Año	Data absoluto	Data Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio	Inmediato					
		Reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas	Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023).	RED	Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023).				Tasa de homicidios.	2,019	3572	20.6	(Cantidad total de homicidios registrados en el año a nivel nacional / Población total) * 100.000
		Promover la organización comunitaria para la prevención del delito desde la observancia de los marcos legales.	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).		Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).				Índice de criminalidad	2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / Población total) * 100,000

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional			Resultados institucionales			Línea base			Formula de calculo		
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	Descripción	Nivel			Año	Data absoluto		Data Relativo	
					Final	Intermedio	Inmediato					
												Nombre del indicador
				RED	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023)				2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas registrados en el año a nivel nacionales / población total) * 100.000
					Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 punto la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023).				2019	8,470	51.01	

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Línea base			Formula de calculo	
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Data absoluto		Data Relativo
						Final	Intermedio	Inmediato				
Nombre del indicador												
		Impulsar una estrategia política que permita el compromiso municipal para prevenir la violencia hacia las niñas y niños.	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes)	RED	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes)				2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / Población total) * 100,000
					Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 mil habitantes)				2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas registrados en el año a nivel nacional / población

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales				Línea base			
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Dato absoluto	Dato Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio	Inmediato				
	Impulsar una estrategia para la prevención de la violencia sexual, y de eliminación de todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos públicos y privado, incluida la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.		Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).	por cada cien mil habitantes en el 2023).	en el 2023).							total) * 100,000
			Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).		Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes)				2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / Población total) * 100,000

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Línea base				
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Fecha absoluto	Fecha Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio	Inmediato				
Fortalecer las fuerzas de seguridad para el orden interno, la debida custodia de las fronteras, los desastres	Fortalecer las fuerzas de seguridad a fin de recuperar su capacidad operativa en materia de	Para 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 10.63 en el	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometido contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023).	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometido contra el patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 por cada cien mil habitantes en el 2023).				2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas registrados en el año a nivel nacional / población total) * 100.000	
Fortalecer la debida custodia de las fronteras, los desastres	Fortalecer la debida custodia de las fronteras, los desastres	Para 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 10.63 en el	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a				2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / población total) * 100.000	

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Línea base			Formula de calculo	
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Date absoluto		Date Relativo
						Final	Intermedio	Inmediato				
y la cooperación internacional para la paz	modernización y profesionalización.	2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes)	80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes)									
	Fortalecer las medidas de seguridad contra el crimen organizado, narcotráfico y pandillas	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes)					Índice de criminalidad	2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / población total) * 100.000
			Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de	Para el 2023, se ha disminuido en 10.48 puntos la tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de				Tasa de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas	2019	8,470	51.01	(Cantidad total de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional				Resultados institucionales			Línea base				
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Fecha absoluta	Fecha relativa	Formula de calculo
						Final	Intermedio	Inmediato				
Nombre del indicador												
					patrimonio de las personas (de 51.01 en 2019 a 40.53 mil habitantes en el 2023).							registrados en el año a nivel nacional / población total) * 100,000
					Para el 2024, se ha incrementado la tasa de atención integral de denuncias por extorsión en 27.5 puntos (de 88.6 en el 2019 a 116.1 por cada cien mil habitantes en el 2024)				2019	14,711	88.6	(Cantidad total de denuncias registradas en el año a nivel nacional / población total) * 100,000
												Tasa de atención integral de denuncias por extorsión.

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación institucional			Resultados institucionales			Línea base			Formula de calculo		
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nombre del indicador			Año		Dato absoluto	Dato Relativo
						Nivel						
						Final	Intermedio	Inmediato				
	Reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas.	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).	Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023).	Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023).					2019	3,572	20.6	(Cantidad total de homicidios registrados en el año a nivel nacional / población total) * 100,000

Vinculación institucional					Resultados institucionales			Línea base				
Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Dato absoluto	Dato Relativo	Formula de calculo
						Final	Intermedio	Inmediato				
		Desarrollar estrategias regionales para abordar la narcoactividad, incluido el resguardo efectivo de las fronteras.	Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).		Para el 2023, se ha reducido el índice de criminalidad en 20 puntos de tasa (de 100.63 en el 2019 a 80.63 en el 2023, por cada cien mil habitantes).				2019	16,709	100.63	(Cantidad total de hechos delictivos / población total) * 100.000
			Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 en 2023).		Para el 2023, se ha disminuido la tasa de homicidios en 8.8 puntos (de 20.6 en 2019 a 11.8 en 2023).				2019	3,572	20.5	(Cantidad total de homicidios registrados en el año a nivel nacional / población total) * 100.000

Pilar de la Política general de Gobierno 2020-2024	Vinculación Institucional				Resultados Institucionales			Línea base			Formula de calculo	
	Objetivo Sectorial PGG	Acción PGG	Meta PGG	RED	Descripción	Nivel			Año	Dato absoluto		Dato Relativo
						Final	Intermedio	Inmediato				
			a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023)	2019 a 11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023)	11.8 por cada cien mil habitantes en el 2023)							
												población total) * 100,000

Bibliografía

- Cap. MSc. Melwin Boris, M. (01 de Marzo de 2017). *El Diario*. Obtenido de El Diario: https://www.eldiario.net/noticias/2017/2017_03/nt170301/opinion.php?n=17&-accidente-de-transito-siniestro-vial-o-hecho-de-transito
- Cap. MSc. Melwin Boris, M. (01 de Marzo de 2017). *El Diario de Bolivia*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de El Diario de Bolivia: https://www.eldiario.net/noticias/2017/2017_03/nt170301/opinion.php?n=17&-accidente-de-transito-siniestro-vial-o-hecho-de-transito
- Castro Delgado, F. (Julio-Diciembre de 2011). Análisis Especial de los Accidentes de Tránsito en el Cantón de Pococí. *Revista Geográfica de América Central*. Heredia, Costa Rica.
- CIEN, C. d. (2014). *Estudio Exploratorio sobre el Fenómeno de las Extorsiones*. Guatemala: CIEN.
- Colom Caballeros, P. d. (2008). Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia, Decreto Número 22-2008. Guatemala, Guatemala: CENADOJ.
- Congreso de la República de Guatemala. (4 de Marzo de 1997). Decreto Número 11-97. *Ley de la Policía Nacional Civil*. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Diario de Centro América.
- Congreso de la República de Guatemala. (1997). *Ley de la Policía Nacional Civil Decreto 11-97*. Guatemala: Diario de Centroamérica.
- Congreso de la República de Guatemala. (2008). *Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, Decreto Número 18-2008*. Guatemala: Diario de Centroamérica.
- Delito, U. O. (2012). *Delincuencia Organizada Transnacional en Centro América y el Caribe, Una Evaluación de Amenazas*. Viena: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.
- Fernández-Montalvo, J. (2009). *La violencia de género y los trastornos de la personalidad*. Navarra: Universidad Pública de Navarra.
- ICEFI, I. C. (2017). *Renta Básica Universal: Más libertad, más igualdad, más empleo, más bienestar. Una propuesta para Guatemala (2019-2030)*. Guatemala: Ohio Print And Paper, S.A.

MARCOS MANUEL CORREA LETELIER. (2009). *Diplomacia: Publicación de la Academia Diplomática de Chile, Números 118-121*. Santiago: La Academia.

Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2013). *Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados* (Primera ed.). Guatemala: MINFIN/SEGEPLAN.

Naciones Unidas. (2010). *Plan Mundial para el Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2011-2020*.

Organización Mundial de la Salud. (2009). *Informe sobre la Situación Mundial de la Seguridad Vial, es hora de pasar a la acción*. Ginebra, Suiza.

Organización Panamericana de la Salud, OPS. (18 de marzo de 2019). <https://www.paho.org>. Obtenido de <https://www.paho.org>:
https://www.paho.org/gut/index.php?option=com_content&view=article&id=1203:ops-oms-promueve-la-vigilancia-de-consumo-de-alcohol-en-hospital-san-juan-de-dios&Itemid=441

Políticas Públicas para Prevenir la Violencia Juvenil, P. (2009). *Violencia Juvenil, Maras y Pandillas, Informe para la discusión*. Guatemala: POLJUVE.

Ruiz Velásquez, J. C. (2018). *Seguridad Ciudadana como Política Pública*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*. Guatemala: CONADUR/SEGEPLAN.

SIECA, Europea, U., BID, & ADAPCCA. (2009). *Manual Centro Americano de Seguridad Vial*. Guatemala, C.A.

SVET, Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas. (2019). *Política Pública contra la Violencia Sexual en Guatemala*. Guatemala: Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas.

UNICEF. (2014). *Eliminar la Violencia Contra los Niños y Niñas: Seis Estrategias para la Acción*. Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Viceministerio de Prevención de la Violencia y el Delito. (s.f.). *Modelo Lógico de la Violencia y el Delito en Guatemala*. Guatemala.





POLICÍA
NACIONAL CIVIL de
GUATEMALA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)



ANEXO

Síguenos en:      como @PNCdeGuatemala

1 Matriz FODA

ÁMBITO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
INTERNAS	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Capital humano profesionalizado en las distintas especialidades a nivel institucional. Alineación del Plan Operativo Anual con los objetivos institucionales. Planes operacionales para el combate de la delincuencia común y organizada. Capacitaciones al capital humano policial para la profesionalización en el sistema de gerencia institucional. Cursos para la formación de nuevos agentes de policía. Medios de control administrativo y operacional. Intercambio de información con instituciones encargadas de la seguridad ciudadana a nivel internacional. Atención médica hospitalaria para el capital policial y sus beneficiarios. Procesos definidos para la adquisición de bienes, insumos y suministros para la institución policial. Implementación de estrategias interinstitucionales para la gestión 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> Estado de fuerza insuficiente para cubrir los servicios que cada dependencia especializada brinda a la ciudadanía. Desvinculación entre la ejecución presupuestaria y lo proyectado en la planificación. Presupuesto insuficiente para la ejecución de los planes, programas y proyectos. Falta de incentivo para la retención del capital humano institucional. Falta de recurso humano para el desarrollo y cumplimiento de las actividades administrativas y operativas. Rotación del personal sin estudios previos. Falta de conectividad a nivel nacional de sedes policiales (subestaciones, estaciones y unidades especialistas). Instalaciones inadecuadas y arrendadas para el funcionamiento del hospital de la Policía Nacional Civil. Poca asignación presupuestaria para el funcionamiento de la institución (modernización del equipo tecnológico, logístico, automotor, armamento, comunicaciones, mobiliario, instalaciones físicas, entre otros) y carencia de personal especializado en procesos financieros para la formulación de adquisiciones del Estado en sus diversas modalidades.

ÁMBITO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
INTERNAS	<p>de riesgo y accesibilidad universal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Capital humano profesionalizado en diferentes carreras universitarias. 12. Procesos definidos para el desarrollo y buen desempeño de la operatividad. 13. Fiscalización de los recursos por la auditoría Interna. 14. Apertura con Instituciones privadas y públicas a través de convenios de cooperación. 15. Adecuación de las funciones institucionales a la Política Nacional para la Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034. 16. Amplia cobertura en la emisión de licencias de conducir a nivel nacional. 17. Beneficios de educación (primaria y básico) y servicio de Jardín Infantil para los hijos del capital humano policial. 18. Apertura institucional para la gestión de incentivos salariales para el capital humano policial. 19. Generación de convocatorias de ascensos de la carrera policial y administrativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Carencia de insumos y capacitaciones específicas para la implementación a nivel institucional. 11. Poca promoción de mandos de la carrera policial para la verificación de los procesos establecidos para la función operativa. 12. No se ubica al capital humano policial con base en su perfil académico. 13. Falta de coordinación, control y verificación de la transparencia en los procesos administrativos institucionales. 14. Duplicidad de funciones entre instituciones. 15. Limitación por autoridades superiores. 16. Mínima captación de recursos privados por la provisión del servicio de emisión de licencias a través de empresas privadas. 17. Poca cobertura de los centros de educación y cuidado de los hijos del capital humano policial. 18. Carencia de asignación presupuestaria para la dignificación del capital humano policial. 19. Falta de implementación de convocatorias de ascensos anuales para la carrera administrativa.

EXTERNAS

Oportunidades

1. Implementación de estrategias de acercamiento con la población a través de los medios de comunicación y mejora de la imagen institucional.
2. Interés de entidades internacionales cooperantes para el equipamiento, automatización de procesos y modernización institucional.
3. Implementación de nuevos sistemas informáticos para el registro de las necesidades institucionales y la vinculación del plan-presupuesto.
4. Convenios para el despliegue de capacidades institucionales y dignificación del capital humano policial en cuanto a las condiciones de habitabilidad.
5. Convenios de cooperación internacional en los temas de seguridad, investigación, prevención y combate al delito.
6. Contar con un marco legal para la administración de los recursos.
7. Cooperación de instituciones para la planificación y operación del proyecto de construcción del Hospital de la Policía Nacional Civil.
8. Vinculación con las políticas de gobierno para la dignificación del empleado público.

Amenazas

1. Conflictos sociales y problemas comunitarios.
2. Inexperiencia en la conformación de expedientes y documentación de procesos que permitan la eficaz y efectiva captación y legalización de las donaciones.
3. Baja cobertura de comunicaciones y equipamiento de cómputo óptimo y actualizado.
4. La infraestructura propuesta no tiene las condiciones idóneas para satisfacer las necesidades de albergue y operatividad policial.
5. Retrasos en la aprobación de los procesos de cooperación internacional por la coyuntura política.
6. Sanciones por mal manejo de procesos por parte de los entes fiscalizadores (Contraloría General de Cuentas, Ministerio Público, Congreso de la República, Procuraduría de los Derechos Humanos, Organismo Judicial, entre otros).
7. No contar con el capital o talento humano policial para dirigir y registrar la planificación, construcción, equipamiento y operación del Hospital de la Policía Nacional Civil.
8. Tendencia a modificaciones presupuestarias por deuda pública en otros rubros de gasto.
9. Infiltración del crimen organizado en diversos niveles de la plantilla policial.
10. Divulgación tardía de las ofertas y limitado número de plazas al año por área de estudio.

ÁMBITO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>EXTERNAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Captación de talento humano con perfiles académicos acordes a las necesidades institucionales para la provisión de los servicios de seguridad. 10. Becas al capital humano policial para su formación profesional en el extranjero. 11. Especialización del capital humano policial a través de (becas, talleres, diplomados, etc.) en universidades nacionales. 12. Alianzas estratégicas con otras instituciones. 13. Respaldo y supervisión de los procesos de planificación por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN-, alineados a la Gestión por Resultados. 14. Convenio con el sistema bancario para el pago de la boleta de emisión de antecedentes policiales en línea. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Base de datos obsoleta que limita la rotación y alcance de beneficios a todo el capital policial conforme a las funciones y competencias que desempeñan. 12. Presencia de la delincuencia organizada, vinculada con los delitos de narcotráfico, trata de personas, tráfico de armas y municiones, robo de vehículos, contrabando aduanero y tránsito de ilegal por el territorio nacional. 13. Incumplimiento de metas por factores socioeconómicos y políticos. 14. Saturación del sistema que dificulte el acceso a la plataforma de pago.

1.1 Formulación de estrategias con la matriz FODA

Fortaleza	Debilidades:
<p>Factores internos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital humano profesionalizado en las distintas especialidades a nivel institucional. 2. Alineación del Plan Operativo Anual con los objetivos institucionales. 3. Planes operacionales para el combate de la delincuencia común y organizada. 4. Capacitaciones al capital humano policial para la profesionalización en el sistema de gerencia institucional. 5. Cursos para la formación de nuevos agentes de policía. 6. Medios de control administrativo y operacional. 7. Intercambio de información con instituciones encargadas de la seguridad ciudadana a nivel internacional. 8. Atención médica hospitalaria para el capital policial y sus beneficiarios. 9. Procesos definidos para la adquisición de bienes, insumos y suministros para la institución policial. 10. Implementación de estrategias interinstitucionales para la gestión de riesgo y accesibilidad universal. 11. Capital humano profesionalizado en diferentes carreras universitarias. 12. Procesos definidos para el desarrollo y buen desempeño de la operatividad. 13. Fiscalización de los recursos por la auditoría interna. 14. Apertura con instituciones privadas y públicas a través de convenios de cooperación. 15. Adecuación de las funciones institucionales a la Política Nacional para la Prevención de la Violencia y el Delito, Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica 2014-2034. 16. Amplia cobertura en la emisión de licencias de conducir a nivel nacional. 17. Beneficios de educación (primaria y básico) y servicio de Jardín Infantil para los hijos del capital humano policial. 18. Apertura institucional para la gestión de incentivos salariales para el capital humano policial. 19. Generación de convocatorias de ascensos de la carrera policial y administrativa. <p>Factores externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estado de fuerza insuficiente para cubrir los servicios que cada dependencia especializada brinda a la ciudadanía. 2. Desvinculación entre la ejecución presupuestaria y lo proyectado en la planificación. 3. Presupuesto insuficiente para la ejecución de los planes, programas y proyectos. 4. Falta de incentivo para la retención del capital humano institucional. 5. Falta de recurso humano para el desarrollo y cumplimiento de las actividades administrativas y operativas. 6. Rotación del Personal sin estudios previos. 7. Falta de conectividad a nivel nacional de sedes policiales (Subestaciones, estaciones y unidades especializadas). 8. Instalaciones inadecuadas y arrendadas para el funcionamiento del hospital de la Policía Nacional Civil. 9. Poca asignación presupuestaria para el funcionamiento de la institución (modernización del equipo tecnológico, logístico, automotor, armamento, comunicaciones, mobiliario, instalaciones físicas, entre otros) y carencia de personal especializado en procesos financieros para la formulación de adquisiciones del estado en sus diversas modalidades. 10. Carencia de insumos y capacitaciones específicas para la implementación a nivel institucional. 11. Poca promoción de mandos de la carrera policial para la verificación de los procesos establecidos para la función operativa. 12. No se ubica al capital humano policial con base a su perfil académico. 13. Falta de coordinación, control y verificación de la transparencia en los procesos administrativos institucionales. 14. Duplicidad de funciones entre instituciones. 15. Limitación por autoridades superiores. 16. Mínima captación de recursos privados por la provisión del servicio de emisión de licencias a través de empresas privadas. 17. Poca cobertura de los centros de educación y cuidado de los hijos del capital humano policial. 18. Carencia de asignación presupuestaria para la dignificación del capital humano policial. 19. Falta de implementación de convocatorias de ascensos anuales para la carrera administrativa.

Oportunidades:

1. Implementación de estrategias de acercamiento con la población a través de los medios de comunicación y mejora de la imagen institucional.
2. Interés de entidades internacionales cooperantes para el equipamiento, automatización de procesos y modernización institucional.
3. Implementación de nuevos sistemas informáticos para el registro de las necesidades institucionales y la vinculación del plan- presupuesto.
4. Convenios para el despliegue de capacidades institucionales y dignificación del capital humano policial en cuanto a las condiciones de habitabilidad.
5. Convenios de cooperación internacional en los temas de seguridad, investigación, prevención y combate al delito.
6. Contar con un marco legal para la administración de los recursos.
7. Cooperación de instituciones para la planificación y operación del proyecto de construcción del Hospital de la Policía Nacional Civil.
8. Vinculación con las políticas de gobierno para la dignificación del empleado público.
9. Captación de talento humano con perfiles académicos acorde a las necesidades institucionales para la provisión de los servicios de seguridad.
10. Becas al capital humano policial para su formación profesional en el extranjero.
11. Especialización del capital humano policial a través de becas, talleres, diplomados, entre otros, en universidades nacionales.
12. Alianzas estratégicas con otras instituciones.
13. Respaldo y supervisión de los procesos de planificación por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, alineados a la Gestión por Resultados.
14. Convenio con el sistema bancario para el pago de la boleta de emisión de antecedentes policiales en línea.

Estrategias (FO) Maxi - maxi:

1. Implementación de estrategias de comunicación, provistas por el capital humano especializado en prevención del delito y acercamiento comunitario.
2. Divulgación del Plan Operativo Anual ante instituciones cooperantes para la presentación de la cartera de proyectos de beneficio institucional.
3. Adecuación del presupuesto a la implementación de los Planes operacionales para el combate de la delincuencia común y organizada.
4. Despliegue de capacidades institucionales acorde a la incidencia delictual, capacidad operativa y capital humano especializado en cuanto a las costumbres e idiomas de la región.
5. Coordinación de capacitaciones en materia de seguridad pública con otras instituciones al capital humano policial del curso básico.
6. Utilización de las herramientas legales que rigen el país para el establecimiento de controles.
7. Intercambio de información con instituciones del área de salud para la elaboración del perfil del proyecto de construcción del hospital de la Policía Nacional Civil.
8. Apoyo de las autoridades de gobierno para la dignificación del capital humano policial y de sus beneficiarios en el ámbito de salud.
9. Dotación de bienes, insumos y suministros para la formación de agentes de policía, ascensos e implementación del servicio de seguridad a nivel nacional.
10. Implementación de nuevos conocimientos del capital humano institucional capacitado en el extranjero para la elaboración de estrategias interinstitucionales que permitan la gestión de riesgo y accesibilidad universal.
11. Incremento de las capacidades académicas del capital humano policial a través de becas a nivel de posgrados.
12. Elaboración de herramientas administrativas en cooperación con otras instituciones que permitan alianzas en materia de seguridad.
13. Fiscalización de los procesos internos para que se sigan los lineamientos establecidos por la SEGEPLAN en materia de la administración de los recursos.
14. Contar con un sistema de cobro por servicios técnicos provistos por la Policía Nacional Civil.
15. Creación de un nuevo Reglamento del Sistema de Clasificación de Cargos o Puestos y Remuneraciones de la Policía Nacional Civil para la dignificación salarial del capital humano policial.
16. Elaboración de convocatorias anuales de ascenso de la carrera policial y administrativa para la retención del capital humano especializado.
17. Despliegue de capacidades del centro educativo y jardín infantil de la Policía Nacional Civil.
18. Generación del proyecto para la emisión de las licencias de conducir a través de la Policía Nacional Civil.
19. Reingeniería de los sistemas informáticos y equipamiento tecnológico adecuado para el desempeño de funciones.

Estrategias (DO) Mini - Maxi:

1. Generación de convocatorias de especialidades para contar con capital humano especializado.
2. Elaboración de proyectos acorde a necesidades primarias de las dependencias policiales para solicitar el apoyo de la cooperación internacional.
3. Adecuación de las necesidades institucionales para la proyección del presupuesto necesario para el funcionamiento y pago de la nómina.
4. Dignificar el albergue del capital humano policial a través de convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales.
5. Establecer los procesos en ley para proveer en calidad de agregado a capital humano policial y lograr con ello que la dependencia requiriente cubra la nómina salarial del personal que solicite y de esa forma optimizar el presupuesto para la incorporación de talento humano.
6. Elaboración de estudios para el despliegue del capital humano policial acorde a los índices de criminalidad de la región apegado al marco legal interno vigente.
7. Descentralización de las funciones del hospital de la Policía para la apertura de clínicas en las sedes policiales.
8. Establecer controles estrictos en los procesos de arrendamiento de bienes inmuebles para alinear las acciones institucionales a las políticas de gobierno en cuanto a la dignificación del empleado público.
9. Capacitar al capital humano institucional a través de becas completas en el extranjero con la optimización del presupuesto de la Subdirección General de Estudios.
10. Automatizar, descentralizar, capacitar y difundir la adquisición de bienes y servicios en todas sus modalidades de compra, para el funcionamiento de la institución en las comunicaciones, equipo tecnológico, logístico, automotor, armamento, mobiliario, instalaciones físicas, entre otros.
11. Selección y formación del capital humano policial, en el ejercicio de los puestos funcionales que ocupan dentro de la estructura organizacional, para su inclusión en becas, talleres y diplomados en Universidades nacionales.
12. Actualización periódica de la base de datos académica y de puestos de la plantilla policial para dinamizar los ascensos anuales y su inclusión en el presupuesto institucional.
13. Implementar auditorías internas con fines de monitoreo y asesoramiento integral en el cumplimiento de las metas institucionales.
14. Definir la coordinación interna e interinstitucional, especificando el ámbito de competencia que optimice la asignación de recursos financieros para la Policía Nacional Civil.
15. Reforzar las políticas de reconocimiento e incentivo del capital humano policial en todos los niveles organizacionales.

Amenazas:

Amenazas:

1. Conflictos sociales y problemas comunitarios.
2. Inexperiencia en la conformación de expedientes y documentación de procesos que permitan la eficaz y efectiva captación y legalización de las donaciones.
3. Baja cobertura de comunicaciones y equipamiento de cómputo óptimo y actualizado.
4. La infraestructura propuesta no tiene las condiciones idóneas para satisfacer las necesidades de albergue y operatividad policial.
5. Retrasos en la aprobación de los procesos de cooperación internacional por la coyuntura política.
6. Sanciones por mal manejo de procesos por parte de los entes fiscalizadores (Contraloría General de Cuentas, Ministerio Público, Congreso de la República, Procuraduría de los Derechos Humanos, Organismo Judicial, entre otros).
7. No contar con el capital o talento humano policial para dirigir y registrar la planificación, construcción, equipamiento y operación del Hospital de la Policía Nacional Civil.
8. Tendencia a modificaciones presupuestarias por deuda pública en otros rubros de gasto.
9. Infiltración del crimen organizado en diversos niveles de la plantilla policial.
10. Divulgación tardía de las ofertas y limitado número de plazas al año por área de estudio.
11. Base de datos obsoleta que limita la rotación y alcance de beneficios a todo el capital policial conforme a las funciones y competencias que desempeñan.
12. Presencia de la delincuencia organizada, vinculada con los delitos de narcotráfico, trata de personas, tráfico de armas y municiones, robo de vehículos, contrabando aduanero y tránsito de ilegal por el territorio nacional.
13. Incumplimiento de metas por factores socioeconómicos y políticos.
14. Saturación del sistema que dificulta el acceso a la plataforma de pago.

Estrategias (FA) Maxi - mini:

1. Selección y asignación del capital humano por competencias académicas y desempeño laboral.
2. Estandarizar y difundir los procesos y procedimientos para la adquisición de bienes inmuebles para la Policía Nacional Civil por donación o compra, alineado al Plan Operativo Anual y despliegue territorial.
3. Difundir y capacitar en todos los niveles organizacionales de la Policía Nacional Civil, los planes operacionales en el combate a la delincuencia común y organizada.
4. Implementar programas de formación gerencial con el capital humano policial que se desempeña en puestos administrativos estratégicos, para su retención.
5. Ampliación integral del presupuesto institucional para la formación de nuevos agentes de Policía proyectando de su profesionalización, equipamiento, movilidad y albergue.
6. Actualizar los medios de control de desempeño administrativo y operacional.
7. Ampliar las comunicaciones para el intercambio de información de la seguridad ciudadana a nivel internacional a través de plataformas tecnológicas en tiempo real.
8. Reclutamiento de talento humano especializado para fortalecer los procesos de diseño, planificación, construcción y operación del proyecto de construcción del Hospital de la Policía Nacional Civil y su descentralización a nivel nacional.
9. Implementar mecanismos tecnológicos de alerta para el control y cumplimiento de la ejecución financiera del Plan Anual de Compras Institucional.
10. Promover el acceso universal de la población en la prestación de servicios e infraestructura institucional con el apoyo del Consejo Nacional para Atención de las personas con Discapacidad -CONADH-.
11. Asignación y ejecución presupuestaria para la capacitación continua del capital humano policial, en el buen desempeño operativo y administrativo.
12. Implementar la declaración jurada patrimonial en todos los niveles organizacionales para prevenir la infiltración del crimen organizado.
13. Vinculación de las estrategias operacionales de la Policía Nacional Civil con los lineamientos estratégicos de la Política Nacional para la Prevención de la Violencia y el delito Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica ZPA-A-2024.
14. Inclusión de los gobiernos locales para visibilizar el despliegue operacional y el mantenimiento de la infraestructura policial.
15. Ampliar la cobertura de los programas de educación y jardín infantil para los hijos del capital humano policial.
16. Convocatorias dinámicas para la obtención de ascensos e incentivos salariales para la carrera administrativa y operativa.

Estrategias (DA) Mini - mini:

1. Aumentar la plantilla policial operativa y administrativa a través de salarios competitivos acorde al nivel académico requerido en los puestos a cubrir.
2. Incrementar los ingresos propios con los servicios autorizados que la Policía Nacional Civil brinda a la población, vinculándolo a la ejecución de metas institucionales.
3. Implementar protocolos de actuación con incentivos laborales y de bienestar para el capital humano policial.
4. Sistematizar el destino del capital humano policial de acuerdo al nivel académico, grado y especialidad.
5. Incrementar la asignación presupuestaria para la adquisición de equipos de cómputo y la programación necesaria para el desempeño de capacidades institucionales.
6. Regulación de los componentes mínimos para el diseño, planificación, construcción y funcionamiento de las Subestaciones, Estaciones, Comisaría y Unidades especiales de la Policía Nacional Civil.
7. Formulación de protocolos de cooperación internacional constituidos en las políticas públicas que trasciendan de la coyuntura política y su administración.
8. Registrar, clasificar e instruir en las sanciones y soluciones emitidas por los entes fiscalizadores, a las y los funcionarios y empleados públicos en el desempeño de sus funciones, para reducir la comisión de faltas o delitos.
9. Implementación periódica de controles de desempeño, que permitan la efectiva depuración de la plantilla policial que esté vinculada al crimen organizado.
10. Implementar evaluaciones vocacionales al capital humano policial, para establecer una cartera de capacitaciones vinculada a la realidad institucional en toda su estructura organizacional.
11. Ampliación presupuestaria para la implementación de ascensos anuales por oposición y por mérito del personal operativo y administrativo.

2 Siglas y Acrónimos

INE	Instituto Nacional de Estadística
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
OMS	Organización Mundial de la Salud
DGPNC	Dirección General de la Policía Nacional Civil
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
MED	Metas Estratégicas de Desarrollo
RED	Resultados Estratégicos de Desarrollo
DIPLAN	Dirección del Planificación del Ministerio de Gobernación
PGG	Política General de Gobierno
SNS	Sistema Nacional de Seguridad
CNS	Consejo Nacional de Seguridad
ANRA	Agenda Nacional de Riesgos y Amenazas
PLANID	Plan Nacional de Innovación y Desarrollo
PNDTS	Política Nacional para el Desarrollo Sostenible en Guatemala
MINGOB	Ministerio de Gobernación
PROATUR	Programa de Asistencia al Turista
PNPDIM	Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres
CCATID	Comisión Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas
PEO	Plan de Equidad de Oportunidades
CIEN	Centro de Investigaciones Económicas Nacionales
ONU DC	Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito
ICEFI	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
POLJUVE	Políticas Públicas para Prevenir la Violencia Juvenil
SVET	Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
CAS	Concentración de Alcohol en la Sangre
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ADAPCCA	Apoyo al Diseño y Aplicación de Políticas Comunes Centroamericanas
ONSET	Observatorio Nacional del Tránsito
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
OPS	Organización Panamericana de la Salud

Plan Estratégico Institucional 2021-2028

Policía Nacional Civil

MISIÓN

Proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito preservando el orden y la seguridad pública.

VISIÓN

Ser una Institución con sólidas capacidades para la intervención articulada de los fenómenos que generan inseguridad pública, con legitimidad, legalidad y prestigio internacional en el marco del Modelo Policial de Seguridad Integral Comunitaria.

Elaborado por:

Subdirector General de Policía Héctor Leonel Hernández Mendoza
Comisario de Policía Wilson Erasmo Díaz Pineda
Oficial Primero de Policía César Roquel Chicol
Oficial Segundo de Policía Carlos David Ixcot López
Inspector de Policía César Augusto Caal Caal
Mgr. Luis Alberto Ramírez Fuentes

Colaboradores y aportes

Agente de Policía Marvin Ixtaner del Departamento de Comunicación Social, Secretaría
Tribunales Disciplinarios
Inspectoría General
Secretaría de Asistencia Jurídica
Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional
Auditoría Interna
Dirección General Adjunta
Subdirecciones Generales





**Plan Estratégico Institucional (PEI)
"2021-2028"**

