

11.236

*Presidencia de la República Oriental del Uruguay*

**MINISTERIO DEL INTERIOR**  
**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**  
**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL**

Montevideo, 23 DIC. 2021

**VISTO:** el Proyecto "Fortalecimiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) Presidencia de la República" a celebrarse entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado (SIEE);

**RESULTANDO:** I) que el propósito general del Proyecto es apoyar la elaboración e implementación del plan estratégico 2021-2024 para el fortalecimiento de la SIEE;

II) que el artículo 10 de la Ley N° 19.696, de 29 de octubre de 2018, en la redacción dada por el artículo 119 de la Ley N° 19.889, de 9 de julio de 2020, establece que la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado tendrá por misión "*producir Inteligencia Estratégica de Estado para asesorarlo, a fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas orientadas a la consecución de los objetivos nacionales*";

III) que la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado tiene entre sus cometidos el de diseñar y ejecutar los programas y presupuestos de Inteligencia inscriptos en el Plan Nacional de Inteligencia;

IV) que el titular de la SIEE es el Director de la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado;

V) que de conformidad con el artículo 15 de la Ley N° 19.696, el Director de la SIEE tiene a su cargo la conducción, organización y administración de la misma y está facultado para celebrar los actos y contratos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones institucionales;

*Presidencia de la República*

**CONSIDERANDO:** I) que la finalidad del Proyecto es que la SIEE obtenga conocimiento especializado y fortalecido en acciones estratégicas que le permitan prever ataques a infraestructura crítica, o prevenir acciones del narcotráfico, construir conocimiento de prevención sobre la seguridad nacional e incorporar la seguridad humana como eje de transformación del sector, presentando orgánicamente todo lo expuesto en un Plan Nacional de Inteligencia;

II) que con la suscripción del Proyecto de referencia la SIEE podrá implementar acuerdos de cooperación dirigidos a activar el uso e intercambio de distintas herramientas como las digitales de alta tecnología, que constituyen la base para un desarrollo ágil y prospectivo de políticas de análisis y soluciones en el área de la inteligencia estratégica;

III) que la División Financiero Contable ha agregado constancia de afectación del crédito que certifica la disponibilidad del crédito que permitirá financiar la erogación por el Ejercicio 2021, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 27 de la Ley N° 17.243, de 29 de junio de 2000;

IV) que el Tribunal de Cuentas ha realizado la intervención preventiva correspondiente;

**ATENCIÓN:** a lo precedentemente expuesto y a lo dispuesto por el artículo 145 de la Ley N° 15.851, de 24 de diciembre de 1986 y por el artículo 33 de la Ley N° 19.149, de 24 de octubre de 2013;

## **EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

### **RESUELVE:**

1°.- Apruébase el Proyecto "Fortalecimiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) Presidencia de la República" a celebrarse entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado, cuyo texto luce adjunto y forma parte de la presente Resolución.

2°.- La erogación total resultante de la suscripción del Convenio por un monto de \$ 7.500.000 (pesos uruguayos siete millones quinientos mil) será atendida con cargo al Inciso 02 Presidencia de la República, Unidad Ejecutora 001 Presidencia

*Presidencia de la República Oriental del Uruguay*

de la República y Unidades Dependientes, Programa 481, Proyecto 000, Objeto del Gasto 581, Financiación 1.1.

3°.- Dése cuenta a la Asamblea General y al Tribunal de Cuentas dentro de los diez (10) días siguientes al de su celebración.

4°.- Comuníquese, etc.

*V. A. U. S.*

*[Signature]*

*[Signature]*

LACALLE POU LUIS

*[Signature]*

*[Signature]*

**País: República Oriental del Uruguay**  
**Plan de Iniciación**

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) Presidencia de la República.

**UNDAF/CP Efecto(s) Esperado(s):** Para 2025 el Uruguay ha modernizado los procesos de gestión pública mediante una descentralización sustantiva y la promoción de la participación ciudadana, lo que ha aumentado la rendición de cuentas y la transparencia

**CPD Producto(s) Esperado(s):** Producto 2.1. La reforma del sector público se apoya en una reestructuración institucional, la mejora de las políticas de gestión de recursos humanos y la creación de un sistema de incentivos para las carreras competitivas en el sector público, y genera así una eficiencia adaptativa y una gestión orientada a los resultados.

**Fecha de Inicio:** 01/10/2021

**Fecha de finalización:** 31/12/2024

**Asociado en la Implementación:**

Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado

Breve Descripción
<p>La Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado (SIEE), es un órgano desconcentrado dependiente del Poder Ejecutivo - Presidencia de la República - y tiene como misión proporcionar inteligencia estratégica para lograr los objetivos nacionales de Estado, brindando información adecuada, en tiempo adecuado, para la mejor toma de decisiones de los gobernantes, siendo el destinatario del proyecto FORTALECIMIENTO DE LA SIEE, (denominado en adelante "el Proyecto"). El objetivo general del Proyecto es contribuir con SIEE en el fortalecimiento de su capacidad para lograr un espacio seguro y confiable que preserve la información clasificada y la información sensible, y a la vez defienda el patrimonio tecnológico a través de la aplicación de políticas y procedimiento de seguridad, desarrollando tecnologías adecuadas y formando a personal experto.</p> <p>Para alcanzar este objetivo se han trazado 3 ejes estratégicos:                      Eje 1- Planificación y análisis.                      Eje 2- Capacitación.                      Eje 3- Mejora Institucional.</p> <p>Los <b>productos</b> que se espera alcanzar son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>SIEE fortalecida en su institucionalidad y rol de control.</i></li> <li>2. <i>Inteligencia de fuentes abiertas completados y con propuestas consolidadas</i></li> <li>3. <i>Sistema de Capacitación de Recursos Humanos establecido y estudios específicos desarrollados.</i></li> </ol>

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD):  Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género <sup>2</sup> :	<b>Total de recursos asignados:</b>	<b>PNUD:</b>	
		<b>Donante:</b>	
		<b>Donante:</b>	
		<b>Gobierno:</b>	US\$ 534458
		<b>En especie:</b>	
	<b>No financiado:</b>		

Acordado por (firmas)<sup>1</sup>:

Gobierno	PNUD	Asociado en la Implementación
AUCI		SIEE
Aclaración:	Aclaración:	Aclaración:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

---

<sup>1</sup> Nota: Ajuste los casilleros de firma según corresponda

<sup>2</sup> El Indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Favor de seleccionar un producto: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); (GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)

## I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

### INTELIGENCIA Y DESARROLLO

Hoy en día, el concepto de “la nueva inteligencia” o inteligencia estratégica se orienta para contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible que, entendido en sentido amplio, depende de una combinación virtuosa de tres elementos centrales: el **fortalecimiento político institucional** dentro de la sociedad democrática; el **resguardo del desarrollo socio-económico y la integración social** evitando injerencias conflictivas; y promover un clima internacional que privilegie **la resolución pacífica y negociada de conflictos**.

Siguiendo esta línea de desarrollo se puede definir la inteligencia como **la información procesada que, por un lado, está destinada a ayudar a la toma de decisiones de un determinado receptor y por otro lado, la que se considera como un núcleo central para hacer frente a las amenazas y riesgos que puedan afectar antes o después tanto a los estados como a sus ciudadanos**, tales como el terrorismo, el crimen organizado, flujos migratorios descontrolados, proliferación de armamentos, infraestructura estratégica, etc.

En este contexto se plantean los siguientes desafíos:

- El mayor acceso a la información es un catalizador del crecimiento, al tiempo que estimula el aumento de la productividad, el empleo y el ingreso nacional dentro de muchos otros factores. Asimismo, en el contexto actual de la pandemia denominada COVID-19, la información, su uso y comunicación se vuelven estratégicas para el planeamiento y diseño de políticas públicas.
- Sin embargo, las tecnologías digitales no están aún maduras y las nuevas oportunidades como consecuencia de la penetración del internet han generado nuevos riesgos entre otros: la delincuencia financiera, el robo de información confidencial y la perturbación de servicios críticos como el sistema eléctrico, e incluso el control fronterizo. Estos riesgos pueden ser mitigados, y en algunos casos eliminados, realizando análisis de grandes archivos de datos (Big Data) para la obtención de un mejor desarrollo de herramientas informáticas.
- Una de las acciones prioritarias del gobierno uruguayo es lograr un espacio seguro y confiable que preserve la información clasificada y la información sensible, y a la vez defienda el patrimonio tecnológico a través de la aplicación de políticas y procedimiento de seguridad, desarrollando tecnologías adecuadas y formando a personal experto.
- El objetivo de la SIEE es proporcionar inteligencia estratégica para lograr los objetivos nacionales de Estado, brindando información adecuada, en tiempo adecuado, para la mejor toma de decisiones de los gobernantes.

- **Concepto**

Así la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) se orienta para contribuir a alcanzar el desarrollo sostenible que, entendido en sentido amplio, depende de una combinación virtuosa de tres elementos centrales. Primero, el **fortalecimiento político institucional**. La capacidad de un Estado legítimamente establecido de atender las demandas sociales; garantizar la seguridad y el control efectivo del territorio; el monopolio en el ejercicio del uso legítimo de la fuerza y la capacidad de las autoridades para implementar políticas públicas eficaces, que puedan satisfacer las necesidades del conjunto de la población, en especial de los sectores más vulnerables y en particular de los excluidos.<sup>2</sup> Todo lo anterior garantizando y efectivizando el pleno respeto y ejercicio de todos los derechos.

El segundo elemento es contribuir con el **resguardo del desarrollo socio-económico y la integración social**, evitando injerencias conflictivas. La generación de políticas públicas que satisfagan las necesidades básicas de la población es un requisito esencial. Se debe atender con la aplicación de medidas focalizadas para proteger a los grupos en situaciones de mayor vulnerabilidad, pero también deben ponerse en marcha procesos universales de mediano y largo plazo en educación, salud pública y vivienda. La universalidad de las políticas es lo que asegura estabilidad y permanencia de los logros que se van alcanzado. En este sentido, la generación de información de calidad y de evidencia que informe la elaboración de nuevas políticas focalizadas se vuelve de especial relevancia. Se promoverán estudios exploratorios sobre redes informales o ilegales de producción y comercio de drogas, armas en manos de población civil y otras dinámicas sociales y territoriales asociadas.

Finalmente, se debe promover un clima internacional que privilegie la resolución pacífica y negociada de conflictos. Lo anterior implica el **fortalecimiento de los regímenes internacionales contruidos sobre la base del multilateralismo cooperativo y el Derecho Internacional**. Este último elemento es clave pues ya no es suficiente garantizar la paz interestatal; en la época de la globalización se requiere hacer frente a las amenazas transnacionales y sólo es posible augurar un éxito sobre ellas a partir del principio de cooperación.

La paz es una precondition necesaria para el desarrollo. La paz tiene relación con otros conceptos importantes. El primero de ellos es el **desarrollo humano**. Este va más allá de la esfera económica, es un desarrollo a escala humana. Fija un piso mínimo de dignidad a la que las sociedades deben propender y el Estado atender. Uno de sus determinantes es el crecimiento económico, pero también toma en cuenta otras dimensiones como la social, la alimentaria, la ecológica, la política, la jurídica y la ética. El desarrollo humano sustentable promueve un crecimiento económico en equilibrio con el ambiente.

Otro concepto es el de **seguridad humana**, el cual implica la protección y potenciación de las personas. La protección aísla a las personas de los peligros, mientras que la potenciación les permite desarrollar su potencial y participar plenamente en la toma de decisiones.

---

<sup>2</sup> ADRIÁN S. GIMATE@WELSH H.SEGURIDAD. CHILE, ARGENTINA Y URUGUAY HACIA UN MODELO DE SEGURIDAD CIUDADANA Y SEGURIDAD PUBLICA (1990-2015) UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA- Mexico-2017

Además de los efectos de la violencia directa, la seguridad humana se preocupa por los efectos de la violencia indirecta (privación de necesidades básicas, incidencia de enfermedades, desastres naturales, desplazamiento de poblaciones, explotación de diferencias culturales y étnicas, el narcotráfico). También se preocupa por elementos subjetivos como la percepción de inseguridad, promueve un mundo libre de temor, junto a un mundo libre de necesidad.

Finalmente, otro concepto clave es el de **derechos humanos**. Estos derechos son universales, inalienables, imprescriptibles e irrenunciables. En el área jurídico-política, es posible identificar tres precondiciones sin las cuales la plenitud de los derechos humanos, y por consiguiente, las posibilidades de desarrollo de un país, no son posibles: la autodeterminación, el estado de derecho y la democracia. **En la construcción de nuevos mapas conceptuales se requiere relacionar de manera adecuada la seguridad internacional, la seguridad estatal y la seguridad humana. También, el vínculo entre desarrollo humano, derechos humanos y seguridad humana.**

---

## II. ESTRATEGIA

Según ley 19696, la SIEE está dirigida por su director, encargado de la conducción, organización y administración de la misma y estará facultado para celebrar los actos y contratos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones institucionales. La SIEE produce inteligencia estratégica que es conocimiento elaborado al más alto nivel, necesario para la toma de decisiones, formulación de políticas y elaboración de planes para la consecución de los objetivos nacionales. Refiere a una visión global sobre asuntos políticos, económicos, diplomáticos, ambientales y militares, nacionales e internacionales. El Director de la SIEE también es el que dirige técnicamente el Sistema Nacional de Inteligencia de Estado (SNIE). Estos desafíos que plantea la ley 19696 hace necesario establecer la estrategia de acción, y por ello en la SIEE primero se realizó un ejercicio donde la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado dada su novel puesta en funcionamiento, constituyó un espacio reflexivo con participación de todos sus funcionarios técnicos con el fin de esclarecer el estado de situación y las primeras acciones a desarrollar para su fortalecimiento. Para ello se establecieron parámetros de análisis donde se analizaron factores críticos de desarrollo de los que surgieron aspectos negativos y positivos a considerar. Producto de esta reflexión, la esencia de la inteligencia, de este servicio, es la de servir de apoyo al Poder Ejecutivo en la toma de decisiones relativa a la seguridad y defensa del Estado. Por eso, está la necesidad de contar con un servicio que facilite la toma de decisiones en materias de política exterior y relaciones internacionales, y que en materias de política interior evite situaciones que atenten contra la seguridad. Su función es la de poner a disposición del ejecutivo un conjunto de información política, económica, científica, técnica y militar, debidamente contrastada, valorada e interpretada, capaz de orientar la acción de gobierno tanto en su proyección exterior como interior.

Esta nueva óptica a problemas nuevos, hacen que se necesite un fortalecimiento no solo orgánico funcional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado, sino de su conocimiento especializado en estas nuevas áreas, en acciones que permitan prever ataques a infraestructura crítica, o prevenir acciones del narcotráfico, a construir conocimiento de prevención sobre la seguridad nacional e incorporar la seguridad humana como eje de transformación del sector.

Con ese fin se establecieron líneas o ejes estratégicos, que comprenden:

- Continuar la planificación y el fortalecimiento de las actividades tradicionales de la seguridad nacional.
- Incorporación institucional de estudios transversales y del área de seguridad humana incluyendo estudios sobre crimen organizado y rutas del narcotráfico a nivel regional.
- Incentivar el análisis de fuentes abiertas.
- Desarrollar la especialización de los recursos humanos en las áreas estratégicas definidas por la SIEE. Capacitación.

Para avanzar en los cuatro ejes indicados precedentemente, la SIEE se planteó los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1 Desarrollo y planificación de las acciones de seguridad.

- Fortalecimiento de las actividades tradicionales de la seguridad nacional.
- Análisis preventivo y seguimiento narcotráfico y crimen organizado.
- Coordinación con el Ministerio del Interior y el Ministerio de Defensa específicamente.

Objetivo 2 Institucionalidad y acciones de la SIEE

- Identificar y ajustar las acciones producidas por la SIEE, reafirmando su rol rector y dotándola, entre otras funciones, de la posibilidad de adoptar medidas de coordinación con los otros participantes del sistema (ministerios específicos).
- Incorporación institucional de estudios transversales.
- Constitución del área de seguridad humana
- Apoyo a las iniciativas de cooperación con países amigos o de interés común.
- Revisión de aspectos normativos internos. Mejora continua de la normativa.
- Evaluación y asesoramiento en el uso de la normativa

Objetivo 3 Especialización de los recursos humanos.

- Desarrollar la especialización de los recursos humanos en las áreas estratégicas definidas por la SIEE.
- Capacitación.

Objetivo 4 Incentivar el análisis de fuentes abiertas.

- Búsqueda e identificación de información públicamente accesible en internet. Selección y priorización.
- Aplicar análisis e inteligencia a información accesible públicamente con el fin de extraer conclusiones útiles y tendencias.

El **objetivo general del presente proyecto** es apoyar la elaboración e implementación del plan estratégico 2021-24 para el fortalecimiento de SIEE.

Los **productos** que se espera alcanzar son:

1. Mejoras en la institucionalidad de la SIEE. Área de seguridad humana incorporada.
2. SIEE fortalecida en sus acciones y rol de control.
3. Plan Nacional de Inteligencia diseñado e implementado
4. Inteligencia de fuentes abiertas completados y con propuestas consolidadas
5. Sistema de capacitación de recursos humanos establecido y funcionarios públicos capacitados.
6. Estudios específicos sobre crimen organizado y rutas del narcotráfico a nivel regional.

---

### III. RESULTADOS Y ALIANZAS

#### **Resultados Esperados**

La SIEE finalmente se encontrará fortalecida en el cumplimiento del marco legal establecido en la Ley 19696, y en las líneas estratégicas sobre narcotráfico y crimen organizado, coordinando oportunamente con los ministerios de Interior y de Defensa, con personal capacitado y calificado produciendo y logrando una modernización del sector público a través de la creación e inserción del área de seguridad humana y estudios transversales , produciendo alianzas estratégicas con organismos del estado, como por ejemplo con el Instituto Nacional de Estadística ( INE) y empresas públicas con servicios estratégicos ( ANTEL, UTE, ANCAP, OSE)

Se espera al final del proyecto tener una secretaría de inteligencia de estado, con conocimiento especializado y fortalecido en acciones estratégicas que le permitan prever ataques a infraestructura crítica, o prevenir acciones del narcotráfico, a construir conocimiento de prevención sobre la seguridad nacional e incorporar la seguridad humana como eje de transformación del sector, presentando orgánicamente todo lo expuesto en un Plan Nacional de Inteligencia.

La SIEE podrá entrar así en un régimen de incremento de la implementación de acuerdos de cooperación dirigidos a activar el uso e intercambio de distintas herramientas como las digitales de alta tecnología, que constituyen la base para un desarrollo ágil y prospectivo de políticas de análisis y soluciones en el área de la inteligencia estratégica

En base a lo señalado los productos esperados son:

#### **Producto 1. SIEE fortalecida en su institucionalidad y rol de control.**

- Asesoramiento y asistencia técnica a la SIEE en el diseño e incorporación del área de seguridad humana.
- Elaborar y promover propuestas que incorporen mejores prácticas en el sistema de inteligencia.
- Diseñar e implementar el Plan Nacional de Inteligencia.

#### **Insumos**

- Consultores nacionales

#### **Producto 2. Inteligencia de fuentes abiertas completados y con propuestas consolidadas**

#### **Actividades**

- Asesorar y brindar asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de la SIEE en el marco de los análisis de información.
- Búsqueda e identificación de Información públicamente accesible en internet. Selección y priorización.
- Aplicar análisis e inteligencia a información accesible públicamente con el fin de extraer conclusiones útiles y tendencias.

#### **Insumos**

- Consultores nacionales.
- Consultorías externas.
- Consultoría para la generación de conocimiento sobre redes de narcotráfico y armas en manos de población civil.

#### **Producto 3. Sistema de Capacitación de Recursos Humanos establecido y estudios específicos desarrollados.**

- Asesoría y asistencia técnica en el desarrollo de un la de capacitación y sensibilización a todos los involucrados.
- Capacitación técnica para la profesionalización de los niveles de análisis.
- Difusión (campañas, eventos, entre otros).
- Estudios específicos sobre crimen organizado y rutas del narcotráfico a nivel regional.

#### **Insumos**

- Consultores nacionales
- Consultorías externas

#### ***Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados***

Se esperan desarrollar las siguientes consultorías:

- Sistema Nacional de Inteligencia de Estado (SNIE). Análisis y diseño del marco jurídico del Sistema Nacional de Inteligencia de Estado, de acuerdo a lo establecido por la sección II de la ley Nro. 19.889, nominada como Ley de urgente consideración (LUC).
- Gestión de la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado. Coordinar las actividades de la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado (SIEE). Dar apoyo al director de la SIEE en la función de dirección del Sistema Nacional de Inteligencia de Estado (SNIE).
- Cooperación Internacional. Estudios transversales. Encargado de la cooperación internacional de la SIEE. Asesoría en prospectiva estratégica e inteligencia, en geopolítica y geoestrategia, en comunicación y seguridad.

- Crimen organizado y antisoborno. Identificación y formulación de las líneas estratégicas para la implantación de un sistema de gestión antisoborno en la administración pública.
- Planificación y operaciones. Asesoría en materia de tareas de planificación y operaciones de inteligencia. Planificación de tareas de movilidad, contra-movilidad y protección civil. Metodología de seguridad orgánica.
- Diseño, elaboración y formulación de programas de Cooperación y Capacitación. - Matriz de productos y resultados. Sistemas de evaluación y supervisión de consultorías. Desarrollo de costos y negociaciones con Organismos Internacionales de Crédito.
- Cultura de la inteligencia. Inserción en el proceso democrático. Control parlamentario y relacionamiento con sectores de la sociedad.
- Estudios específicos sobre crimen organizado y rutas del narcotráfico a nivel regional
- Consultoría sobre reglamentación de la ley de inteligencia 19696 contra hechos o actos de los órganos del Sistema Nacional de Inteligencia de Estado (SNIE) que restrinjan o vulneren los derechos de las personas. También la consultoría debe estudiar la reglamentación de los procedimientos especiales para la obtención de información
- Consultoría para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, y diseño e implantación de un sistema de seguridad de la información ISO 27001, e integración de ambos sistemas.
- Consultoría sobre estudios pasivos de fuentes abiertas, búsqueda e identificación de Información públicamente accesible, selección y priorización, que permita el análisis e inteligencia estratégica y en forma pasiva, con el fin de extraer conclusiones útiles, tendencias, productos completados y con propuestas consolidadas para la toma de decisiones al más alto nivel.

### **Alianzas**

En los momentos actuales, las organizaciones (en este caso la SIEE) enfrentan desafíos y cambios en diferentes contextos, representados por tiempos de crisis, caos e incertidumbres, que exigen muchas veces cambiar el rumbo bajo el cual se venía funcionando sin mayores trabas, y donde era posible lograr buenos resultados con tan solo administrar los recursos internos de la organización en función de alcanzar los objetivos y metas, arrojando resultados positivos. Sin embargo, hoy es muy complejo obtener las metas solos, se necesita de una integración plena con todo el estado para poder ser efectivos.

Para ello las alianzas estratégicas son un pacto que puede establecerse con otras entidades del estado como por ejemplo el INE (Instituto Nacional de Estadística) para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos

Estos cambios encaminan a explorar nuevos rumbos. Para ello la SIEE debe entrar en un proceso de renovación que le permita mantenerse operando y respondiendo de manera efectiva a las nuevas demandas de su entorno.

Para la implementación de los productos, los principales socios serían el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la academia, organismos de capacitación, organismos públicos, los organismos Internacionales como ser la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en Uruguay, los tres poderes del estado, los organismos de inteligencia en los Ministerios de Defensa, Interior, Relaciones Exteriores y Economía, proveedores en temas de procesamiento de fuentes abiertas, la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional AUCI, organismos internacionales que brinden cooperación técnica y crédito para el desarrollo, organismos colegas.

#### IV. RIESGOS Y SUPUESTOS

Los principales riesgos asociados a los objetivos que se persiguen serían los siguientes:

- La inteligencia estratégica lograda por la SIEE y el SNIE no cumple su función, que es la de aportar al proceso de toma de decisiones de los gobernantes al más alto nivel.
- Que la implementación de la Ley 19696 quede supeditada a la sola voluntad de las agencias miembros, por falta de interacción entre las agencias en el Sistema nacional de Inteligencia de Estado.
- No contar en tiempo y forma con los insumos previstos, como ser consultores idóneos o bienes y servicios necesarios para la obtención de los productos señalados.

#### Participación de las Partes Involucradas

Los principales beneficiarios del proyecto son:

- El presidente de la República, quién es el primer usuario de la inteligencia estratégica.
- Las agencias miembros del Sistema Nacional de Inteligencia de Estado (SNIE)
- Los ministerios del Interior, Defensa Nacional, Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas.
- . El parlamento y la comisión bicameral de inteligencia.
- . La ciudadanía en general mediante un aumento de la transparencia del sistema de inteligencia.

Otros.

La publicación de planes anuales de inteligencia permite al Parlamento conocer con más detalle y antelación cuáles son los proyectos de la SIEE y del SNIE.

#### IV. ARREGLOS DE GESTIÓN

Este proyecto será implementado bajo la modalidad de implementación nacional del PNUD (NIM). El asociado en la implementación será la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado (SIEE). El asociado en la implementación será el responsable principal de la planificación y gestión general de las actividades del proyecto, la presentación de informes, contabilidad, monitoreo y evaluación, la supervisión de otras partes responsables de la implementación y auditoría del uso de los recursos del proyecto.

La máxima autoridad de la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado será el coordinador del proyecto.

Los fondos de contribución del gobierno serán depositados durante la ejecución del proyecto en las cuentas del PNUD de acuerdo a las necesidades financieras del proyecto, anticipando los fondos necesarios para el siguiente semestre. Los pagos deberán efectuarse con antelación a la ejecución de las actividades previstas.

Los depósitos serán realizados en las cuentas bancarias del PNUD – Banco BBVA, Casa Central: a) Pesos Uruguayos: Cuenta No 1218182 b) Dólares Americanos: Cuenta No 1216864.

Cuando el pago se efectúe en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que antes de la utilización total del importe abonado por el PNUD hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas se ajustará en consonancia el valor del saldo de fondos no utilizados. Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo el PNUD informará al Gobierno, con miras a determinar si el Gobierno puede aportar más financiación. De no disponerse de financiación adicional el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia.

El PNUD recibirá y administrará los pagos de conformidad con las normas, los reglamentos, las políticas y los procedimientos del PNUD.

Todos los estados de cuentas y estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos.

Si se prevén o si ocurren aumentos inesperados en los gastos o en los compromisos (debido a factores inflacionarios, a fluctuaciones en los tipos de cambio o a imprevistos), el PNUD proporcionará oportunamente al gobierno una estimación complementaria de la financiación adicional necesaria. El gobierno hará todo lo que esté a su alcance para obtener dichos fondos adicionales. Si el gobierno u otras fuentes no aportaran la financiación adicional requerida el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia a proporcionar al proyecto en virtud del presente acuerdo.

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento, de acuerdo al plan de trabajo que forma parte del presente documento de proyecto. El asociado en la implementación se regirá por las pautas y procedimientos para la implementación nacional de parte del gobierno de proyectos apoyados por el PNUD (<http://www.uy.undp.org/content/uruguay/es/home/about-us/PAUTASYPROCEDIMIENTOSPROYECTOSPNUD.html>)

Las autoridades del proyecto realizarán las compras y contrataciones de servicios de empresas de montos menores a US\$5,000 y podrán solicitar adelantos de fondos para realizar los pagos correspondientes a estas compras y contrataciones. Para la realización de estas operaciones, se seguirán las normas y procedimientos contenidos en la guía de gestión de proyectos de ejecución nacional.

El PNUD podrá realizar pagos directos solicitados por el proyecto. Para los pagos correspondientes a las contrataciones de consultores (y compras si corresponde) en el marco del proyecto, la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado actuará como agente de retención del IVA.

Todo interés devengado atribuible a la contribución se acreditará en la cuenta del PNUD y será utilizado de conformidad con los procedimientos establecidos del PNUD.

Teniendo en cuenta las decisiones y directivas de la junta ejecutiva del PNUD, la contribución deberá ser cargada con:

- Gestión general de servicios (GMS):
- 3 % de lo ejecutado.
- Costos directos asociados a la implementación del proyecto (DPC)
- 0,5% de lo ejecutado
- Según la lista universal de precios por concepto de servicios de apoyo a la implementación.

El PNUD será titular de la propiedad del equipo, los suministros y otros bienes financiados con cargo a la contribución. Las cuestiones relativas a la transferencia de la propiedad por el PNUD se determinarán de conformidad con las políticas y los procedimientos pertinentes del PNUD.

La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en las reglamentaciones financieras, las normas, las políticas y los procedimientos del PNUD.

El presupuesto anual del proyecto deberá reflejar adecuadamente la planificación de las actividades previstas de acuerdo con el plan anual de trabajo. El PNUD realizará dos ejercicios de revisión presupuestaria (marzo-mayo, y octubre-diciembre de cada año), a fin de ajustar el presupuesto de acuerdo a la ejecución estimada para el año en curso.

Los siguientes tipos de revisiones al presente documento de proyecto podrán realizarse con la firma del Representante Residente del PNUD únicamente, siempre que dicho representante cuente con seguridades que los demás signatarios del Documento de Proyecto no tienen objeciones a los cambios propuestos:

- Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deban a una redistribución de los insumos ya acordados o aumentos en los costos.
- Revisiones anuales mediante las que se ajusta el presupuesto de un año para reflejar los gastos reales incurridos y los compromisos asumidos por el proyecto durante ese año calendario y se transfieren los recursos a años futuros para financiar gastos ya acordados, sin modificar en forma sustantiva el total presupuestado en el proyecto

---

**V. CONTEXTO LEGAL**

Este documento constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia ("SBAA" por sus siglas en inglés) firmado el 12 de diciembre de 1985 entre el Gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la "Agencia de Ejecución" se interpretará como una referencia al "Asociado en la Implementación".

Este proyecto será implementado por la Secretaría de Inteligencia Estratégica de Estado que será la encargada de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

## VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, se realizará un informe anual que registre el avance hacia el logro de los resultados será elaborado, así como un informe final a los 18 meses de la implementación

### Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
<b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b>	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados a fin de valorar el avance del proyecto de Fortalecimiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	El coordinador del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
<b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	El coordinador del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
<b>Aprendizaje</b>	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se		

	lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto de Fortalecimiento de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE)		utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		
<b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	El coordinador del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto		
<b>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</b>	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		
<b>Informe del Proyecto</b>	Se presentará un Informe del proyecto de Fortalecimiento de la Secretaria de Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) a la Junta Directiva y a los actores claves, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	El Coordinador presenta un informe del Proyecto a la Junta Directiva		
<b>Revisión del Proyecto (Junta)</b>	El mecanismo de gobernanza del proyecto de Fortalecimiento de la Secretaría de	Especifique la frecuencia (al	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud		

<b>Directiva del Proyecto)</b>	Inteligencia Estratégica del Estado (SIEE) (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	menos una vez por año)	referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		
--------------------------------	---	------------------------	--	--	--

Productos Esperados	Actividades Previstas	Presupuesto Previsto por e		
		2021	2022	2023
<b>Actividad 1:</b>  <i>SIEE fortalecida en su institucionalidad y rol de control</i>	1.1 Asesoramiento y asistencia técnica a la SIEE en incorporación del Área de Seguridad Humana	4,429	15,736	26,228
	1.2 Elaborar y promover propuestas que incorporen mejores prácticas en el sistema de inteligencia	5,904	20,982	0
	1.3 Diseñar e implementar el Plan Nacional de Inteligencia	4,429	15,736	26,228
<b>Actividad 2:</b>  <i>Inteligencia de fuentes abiertas completados y con propuestas consolidadas</i>	2.1 Asesorar y brindar asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de la SIEE en el marco de los análisis de información	2,953	10,491	10,491
	2.2 Búsqueda e identificación de información públicamente accesible en Internet. Selección y priorización	5,905	20,982	20,982
	2.3 Aplicar análisis e inteligencia a información accesible públicamente con el fin de extraer conclusiones útiles y tendencias	5,905	20,982	20,982
<b>Actividad 3</b>  <i>Sistema de Capacitación de Recursos Humanos establecido y estudios específicos desarrollados.</i>	3.1 Asesoría y asistencia técnica en el desarrollo de capacitación y sensibilización a todos los involucrados	3,690	13,114	13,114
	3.2 Capacitación técnica para la profesionalización de los niveles de análisis propuestos	3,690	13,114	13,114
	3.3 Difusión (campañas, eventos, entre otros)	3,690	13,114	13,114
	3.4 Estudios específicos sobre crimen organizado y rutas del narcotráfico a nivel regional	3,690	13,114	13,114
<b>Costo de proyecto</b>	GMS	1329	4721	4721
	DPC	221	787	787
<b>TOTAL</b>		<b>45,835</b>	<b>162,873</b>	<b>162,875</b>

año	Responsable	Presupuesto Previsto		
		Fuente de financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto
2024				
26,228	SIEE	Gobierno_30071	71300	72,621
0	SIEE	Gobierno_30071	71300	26,886
26,228	SIEE	Gobierno_30071	71300	72,621
				<b>172,128</b>
10,491	SIEE	Gobierno_30071	71300	34,426
20,982	SIEE	Gobierno_30071	71300	68,851
20,982	SIEE	Gobierno_30071	71300	68,851
				<b>172,128</b>
13,114	SIEE	Gobierno_30071	71300	43,032
13,114	SIEE	Gobierno_30071	71300	43,032
13,114	SIEE	Gobierno_30071	71300	43,032
13,114	SIEE	Gobierno_30071	71300	43,032
				<b>172,128</b>
4721			75100	15,492
787			64300	2,582
<b>162,875</b>				<b>534,458</b>