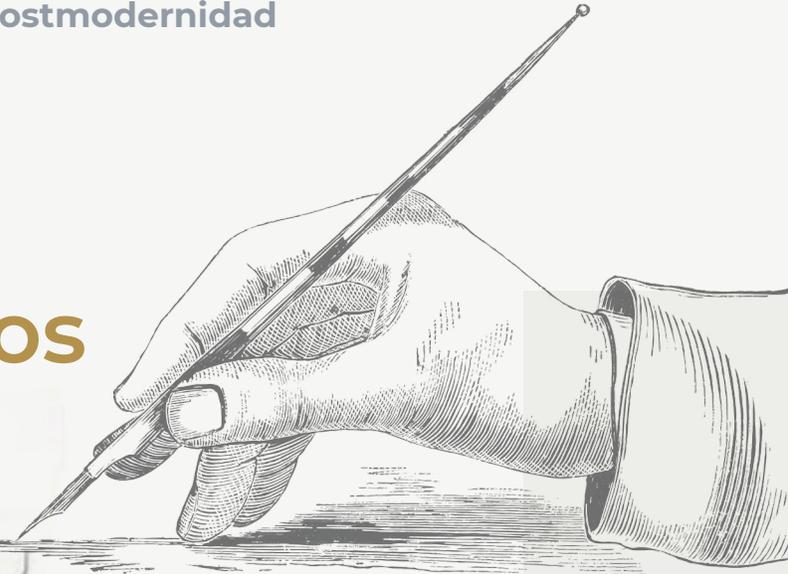


Revista Análisis de la Realidad Nacional

Manera de ver

Una revista sobre el mundo vital de la postmodernidad

Belice y los vicios guatemaltecos



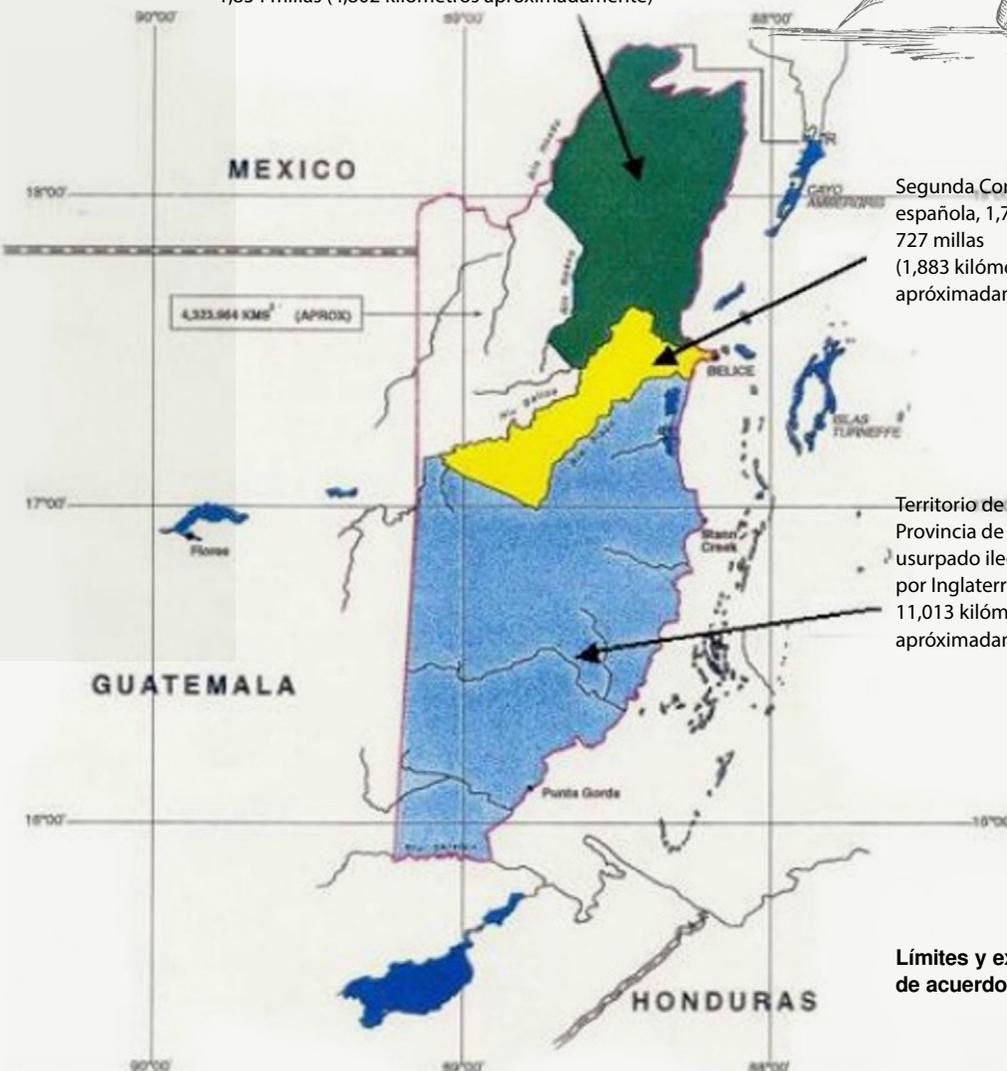
Tratado de Paz de Versalles 1,783
Primera Concesión hecha por España a Inglaterra
1,854 millas (4,802 kilómetros aproximadamente)

Segunda Concesión
española, 1,786
727 millas
(1,883 kilómetros
aproximadamente)

Territorio de la
Provincia de la Verapaz
usurpado ilegalmente
por Inglaterra
11,013 kilómetros
aproximadamente

**MAPA DE LAS
CONCESIONES
HECHAS POR ESPAÑA
A INGLATERRA**

Límites y extensión territorial de Belice
de acuerdo con su Constitución



**Rector**

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis

Secretario General

Lic. Luis Fernando Cordón Lucero

Director Ipnusac

Dr. Marco Vinicio Mejía Dávila

**Equipo de coordinación,
edición y diagramación**

Edgar Balsells, Elisabeth Avalos,
Rosario González

Jefa Biblioteca Central USAC

Gloria Elizabeth Juárez Chegüén

Bibliotecóloga

Sandra López

Jefa de Servicios Especiales,
Biblioteca Central USAC

Yolanda Santizo

Jefa de Procesos Técnicos, Biblioteca
Central USAC

Dora María Cardoza Meza

Bibliotecóloga ERIS-USAC

Contenido

4 | Presentación

Belice, la asignatura
pendiente en la
Universidad de San Carlos

10 | Actualidad

Entre el Proyecto de presupuesto
2023 y la pretensión de reformas
a la Ley electoral

Debate

24 | Belice y los vicios guatemaltecos

Marco Vinicio Mejía

50 | El éxito de la Planificación Estratégica: Visión de Proceso End to End

Max Leonel Florián Farfán

81 | Hacia una economía para el Buen Vivir en Guatemala

Edgar Pape Yalibat

98 | Guatemala frente a la era de la globalización de la tecnología y del cibercrimen

Lizandro Acuña

La Revista Análisis de la Realidad Nacional es una publicación digital con periodicidad quincenal del Instituto de Análisis e Investigación de los Problemas Nacionales de la Universidad de San Carlos de Guatemala (IPNUSAC) sobre temas y procesos sociales de actualidad. Promueve enfoques plurales e interdisciplinarios, y reivindica la tradición de libertad de cátedra, el debate vivo e informado y el ejercicio de la crítica y de la propuesta responsable.

**Registrada en el Centro Internacional
ISSN (International Standard Number)
bajo el No. 2227-9113**

Esta revista provee acceso libre inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible gratuitamente la información al público para el desarrollo de un análisis integral de lo que sucede en la actualidad, lo cual fomenta un mayor intercambio de conocimiento. Pueden ser utilizados, distribuidos y modificados bajo la condición de reconocer a los autores y mantener esta licencia para las obras derivadas.

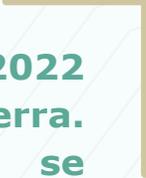


This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License.

Belice, la asignatura pendiente en la Universidad de San Carlos



El 8 de septiembre de 2022 falleció Isabel II de Inglaterra. Durante siete décadas se desempeñó como la principal figura política del Reino Unido. También estuvo al frente de la Mancomunidad de Naciones de la cual forma parte Belice. Frente al diferendo territorial, marítimo e insular con el país originado dentro del imperio británico, son paradójicas las condolencias y las muestras de sensiblería en Guatemala por el deceso de la soberana.



Belice surgió como un enclave de los piratas ingleses. En 1638 el saqueador Peter Wallace instaló su guarida en el Cayo Cacina, justo frente a la desembocadura del río Belice que

anteriormente se llamó río Viejo. Una de las hipótesis más difundidas es que el apellido Wallace pasó a los mapas españoles como Valize o Balize.

Desde su creación, el IPNUSAC no ha realizado estudios ni análisis para que el gobierno universitario fije su postura frente a la controversia con Belice. No

hay manera de establecer el impacto provocado por la disputa de 160 años en términos de crecimiento económico, protección ambiental, movilidad humana y cooperación internacional en todos los ámbitos indispensables para lograr un desarrollo sustentable, generación de empleos, construcción de infraestructura y erradicación de la pobreza.

Esta controversia alcanza a toda la región, con inclusión de México, Honduras y el Caribe.

Durante mucho tiempo se mantiene la incertidumbre sobre las diferentes posibles jurisdicciones administrativas nacionales. La carencia de estas ha desalentado las inversiones económicas, fomentaron la desconfianza y la inseguridad.

En general, se desconocen los importantes análisis jurídicos sobre el desarrollo histórico de la disputa y los intentos para resolverla. La mayoría de los estudios se remontan al desenvolvimiento de los reinos de España y del Reino Unido de Gran Bretaña en Centroamérica, y los tratados celebrados entre estos, desde la época colonial del siglo XVIII. No se ha debatido sobre la vasta literatura jurídica, histórica y política escrita en varios idiomas sobre el diferendo: Son numerosos los libros, las monografías, las tesis de grados universitarios y los artículos en revistas académicas. La mayor parte de esta literatura la escribieron eminentes expertos y publicistas internacionales. Comprende desde la edición de *El Libro Blanco* (1938) y la publicación de la opinión de Stephen Schwebel (2019).

El 8 de diciembre de 2020, Guatemala entregó la Memoria a la Corte Internacional. Su reclamo es

del territorio comprendido entre el límite sur de las concesiones hechas por el Reino de España al Reino Unido en el Tratado de 1786, ubicado a corta distancia al norte del río Sibún hasta el extremo sur de Belice ubicado en la margen norte del río Sarstún. Además, la mayoría de las islas (con la excepción de Cayo San Jorge) y las fronteras marítimas internacionales que de ellas se determinaran. **El reclamo guatemalteco es de aproximadamente el 70 por ciento del territorio continental ocupado actualmente por Belice y más del 80 por ciento de sus espacios insulares y marítimos.**

Bajo este presupuesto, Guatemala puede intentar hacer estos reclamos sin renunciar y sin perjuicio a un reclamo territorial, insular y marítimo por el territorio ubicado entre el río Sibún y el río Hondo en la frontera territorial entre Belice y México.

En esta edición de la Revista del IPNUSAC dejo constancia de mi oposición a la consulta popular realizada en 2018. Solo tres ciudadanos advertimos la inconveniencia de efectuarla: Fernando González Davison, Lionel Toriello y yo. El primero se opuso en el Tribunal Supremo Electoral y después recurrió a la Corte de Constitucionalidad, donde también el segundo presentó una inconstitucionalidad de ley.

El 28 de febrero de 2018 solicité al Congreso de la República la suspensión transitoria de la consulta popular. En ejercicio de mi derecho de petición en materia política argumenté «se había incumplido el Artículo 1 del “Protocolo del Acuerdo Especial” sobre el

diferendo territorial, marítimo e insular con Belice. Me obligaron a comparecer en una consulta popular basada en acuerdos internacionales que amenazan con aplazar de manera permanente el reclamo de Guatemala sobre Belice y se habrá agotado la posibilidad de defender la dignidad de la Nación».

También argüí que «no se había respetado la Constitución Política de Guatemala en el cumplimiento de los instrumentos internacionales suscritos con Belice para dirimir este diferendo, por lo que los resultados de la Consulta Popular en ambos países serán contrarios a los intereses de Guatemala».

Más de cuatro años después, reitero que las partes debían acudir ante la Corte Internacional de Justicia a dirimir el diferendo, en los términos recomendados por la Organización de los Estados Americanos. Los ministros de relaciones exteriores Haroldo Rodas y Carlos Raúl Morales no atendieron los consejos de presentarse ante esa Corte sin realizar consultas previas.

No hay justificación para que Guatemala dejara de esperar a efectuar la consulta popular en 2019. En ese año se contaba con afluencia asegurada por las elecciones generales. Se habrían ahorrado Q300 millones. Esa cantidad bien habría sido destinada para atender la zona de adyacencia con Belice, donde la población vive en la miseria.

No es exagerada la afirmación de que este caso jurídico sobre la controversia territorial, insular y marítima es el más importante y trascendente en la historia, tanto de Guatemala como de Belice. Desde el IPNUSAC me dirijo al Consejo Superior Universitario y al Rector a solicitar su atención sobre la enorme trascendencia y la gran complejidad de este caso ante la Corte Internacional de Justicia. Es indispensable ponderar la protección de los intereses nacionales que incluyen, pero no se limitan, a reivindicar su propia integridad territorial, insular y marítima.

Marco Vinicio Mejía Dávila

| Actualidad





Entre el Proyecto de presupuesto 2023 y la pretensión de reformas a la Ley electoral

Un entorno internacional siempre candente

El pasado jueves 8 de septiembre las tendencias de la prensa internacional giraron alrededor de la muerte de la reina Isabel II de Inglaterra, tras siete décadas en el trono, mientras al filo del mediodía, hora centroamericana, centenares de ciudadanos británicos se concentraban en los alrededores del palacio de Buckingham.

El ahora Rey, Carlos III, manifestó en un primer comunicado su pesar primero a los ciudadanos de su país, luego a los

de la Comunidad Británica de Naciones -Commonwealth-, y a los ciudadanos del resto del mundo conmovidos por tal noticia, que tiene un histórico significado, en virtud de la vigencia de la soberana como símbolo de los convulsos años de estabilización de la post guerra, en la década de los años cincuenta, hasta nuestros días. Se trata

de una longeva monarca que le imprimió su sello al imperio inglés, con el que Guatemala ha tenido accidentadas relaciones, a propósito del diferendo con Belice, antigua colonia británica. El relevo del mando queda ahora para Carlos III.

La noticia llega en un momento de continuación de las tensiones, principalmente europeas, a propósito del conflicto ruso-ucraniano, cuando Vladimir Putin amenaza con cortar el suministro de gas natural a Europa Occidental, en donde una de las amenazas más graves ronda alrededor de la planta nuclear Zaporizhahia, bajo control ruso, en torno a la cual el jefe de las Naciones Unidas Antonio Guterres ha urgido a ambos países en acordar un perímetro desmilitarizado para evitar cualquier peligro mayor.(Aljazeera, 2022).

Al respecto, el presidente ucraniano Volodymyr Zelenskyy ha alertado sobre una potencial catástrofe por radiación, al tiempo que un proyectil impactó un radiador nuclear de la planta. Ambas naciones se culpan una a la otra por tal evento, mientras que los precios del gas se dispararon el pasado lunes 5 de septiembre ante las amenazas rusas de cortar el flujo hacia Alemania, brindando ello noticias poco halagadoras ante la expectativa del frío invierno que le depara al centro de Europa.

Tal amenaza viene también de los movimientos políticos y de mercado de imponerle un precio tope al petróleo ruso en el continente europeo.



Foto: [BBC](#)

Mientras tanto, el cartel petrolero de la organización de países productores de petróleo (OPEP) decidió cortar por 100,000 barriles de petróleo diario dando las más claras muestras de lo perjudicial que termina siendo tal figura organizativa, de características monopólicas

en el comercio internacional. La demanda diaria es de 100 millones de barriles, siendo ello una clara evidencia de la gigantesca huella de carbono que la humanidad actual le sigue legando al Antropoceno y los riesgos derivados del cambio climático.

Terminamos esta sección con el anuncio de un cierto desvanecimiento de las presiones inflacionarias, por el lado de los choques de oferta petroleros, ante la caída del barril de petróleo de 125 dólares en los primeros días de junio al presente, que es equivalente a 90 dólares, por la primera vez desde febrero del presente año.

Reformas electorales, declive institucional y superministerios

Parte de la comidilla del día en el entorno político e institucional nacional son: a) el anteproyecto de presupuesto 2023 y b) los movimientos de los partidos políticos en contienda con los diseños interesados de reforma de la Ley Electoral y de Partidos Políticos

(LEPP) con claras señales de lo que depara al país en 2024: la predominancia del clientelismo político.

Al respecto del panorama político y judicial del país, un breve reportaje de Agustín Ortiz de Prensa Libre es contundente sobre la decadencia guatemalteca dentro del ranking de naciones que buscan el estado de derecho (o rule of law como se le llama en inglés). En efecto, Guatemala se coloca en el crítico puesto número 104 de 129 países: muy cerca de Zambia, Pakistán y Líbano, y muy lejos de naciones como Chile y Uruguay. E incluso, mucho más cerca de Nicaragua y Venezuela que de las dos naciones sudamericanas mencionadas.

El citado índice coloca en un lugar importante cuatro variables: i) independencia judicial; ii) estado de derecho (Rule of Law); iii) estabilidad política y iv) control de la corrupción.

En efecto, de acuerdo con una nota de Sergio Morales de Prensa Libre (3 de septiembre) los medios están adversando posibles cambios a la ley electoral, que quedaron ya plasmadas en un dictamen favorable aprobado por diputados a finales de agosto.

La propuesta de reformas a la LEPP dictaminada favorablemente por la comisión respectiva del Congreso, entre otras suspicacias obliga a los medios de radio y televisión a reservar espacios en horarios de mayor audiencia para que las organizaciones políticas hagan propaganda electoral.

Recordemos que los medios de comunicación tienen, en general, una frecuencia otorgada en usufructo por el Estado, y ello es tomado como una ventaja y factor explicativo de la medida a ser adoptada por los diputados, buena parte de ellos y ellas en búsqueda de su reelección al Congreso, o bien apoyando, como aplanadora, a las posturas oficialistas encabezadas por el partido político Vamos.

De acuerdo con la información vertida por Morales (2022), el constitucionalista Gabriel Orellana indicó que estas modificaciones no representan avance alguno y van en sentido contrario, porque la contratación de pauta electoral no sería libre e incluirla en la programación estelar pasaría a ser una obligación. Así, mucho ojo debe ser puesto alrededor de las reformas casuísticas que se pretenden efectuar a la LEPP a pesar de que IPNUSAC y diversos tanques de pensamiento y expertos en el tema han ofrecido sus energías y voluntades para efectuar cambios de fondo desde el 2015.

Y a propósito de las iniciativas de ley en el Congreso, la del superministerio de ambiente ha dado mucho que hablar, siendo además que el Consejo Superior Universitario ya ha emitido comunicado sugiriendo mucho cuidado al respecto. Según nota de Raúl Barreno (2022) publicada en Prensa Libre, los principales expertos en el tema adversan la medida y dejan clara la desconfianza que actualmente existe en los conocedores y la opinión pública en general sobre los cometidos del Ejecutivo en todos los órdenes.



Foto: [El País](#)

La idea del oficialismo es crear un superministerio de Ambiente y aglutinar en el mismo a casi todas las entidades vinculadas con tal quehacer, siendo el Instituto Nacional de Bosques (INAB) una de las pocas que se ha venido alejando de tal intención, dada la oposición de los diferentes poderes que forman parte de la Junta Directiva de tal institución descentralizada, que tiene a su cargo el manejo de transferencias fiscales de importancia

macro financiera, relacionadas con la ejecución de los programas Probosque y Pinpep, que agrupan el tema de los subsidios forestales que se mantienen desde 1997 para el sector forestal.

La desconfianza también se agiganta cuando se habla que uno de los diputados ponentes es Aníbal Rojas, hermano del titular del ministerio del ramo, y que ha declarado en torno a la viabilidad de darle vida a un superministerio que estaría rondando por los Q1,000 millones para su funcionamiento, adicionando a ello las abundantes fuentes de cooperación internacional que abogan por la mitigación y adaptación al cambio climático y el medio ambiente en general.

Sobre el anteproyecto de presupuesto 2023

Año con año el ministro de Finanzas Públicas de turno se dirige al Congreso de la República el 2 de septiembre, para que la Junta Directiva del Congreso reciba un

gran mamotreto de 800 páginas que contiene las asignaciones presupuestarias, de acuerdo con diversas clasificaciones. El ceremonial implica luego que el pleno del Congreso de la República lo conozca y lo envíe a la Comisión de Finanzas Públicas y Moneda para el

dictamen respectivo. Luego se dirige de nuevo al pleno para su aprobación, o bien desaprobarción, teniendo como fecha límite el 30 de noviembre. De no aprobarse el mismo, continúa vigente el presupuesto del año pasado.

Esta vez, el ministro Alvaro González Ricci se adelantó

un día y entregó el anteproyecto el 1 de septiembre, y desde tal fecha al presente la prensa guatemalteca lo difunde y comenta, aun y cuando en el medio existe muy poca cultura presupuestaria y desde la pandemia mucho resentimiento al estado de cosas empujadas y alimentadas por la hacienda pública.

En relación a estos asuntos, la colectividad y los medios de información normalmente infunden prejuicios con respecto a la función del presupuesto: *es inflacionario*, resulta ser uno de los principales, heredado de los años ochenta y noventa cuando se llevó a cabo una aventura de gran calado por la estabilización y el ajuste de la economía, que llevó incluso a



Foto: Prensa.gob.gt

una reforma constitucional extraña y poco normal en el mundo civilizado, de limitar el financiamiento de la banca central al fisco, con el ánimo de colocarle un candado al déficit fiscal.

Nótese en la gráfica siguiente el peso importante que vienen teniendo los gastos de funcionamiento, que al no ser los de apoyo directo a la inversión y a la obtención de resultados sociales se traducen en grasa del aparato estatal; es decir, lo que peyorativamente se conoce como burocracia privilegiada por diversos pactos colectivos a los que no se les aplica la evaluación del desempeño, ni están sujetos a una legislación y controles del servicio civil moderno.

Un reportaje de Urías Gamarro (2022), de Prensa Libre, uno de los periodistas más experimentados en temas sociales, toma nota de la reciente presentación del anteproyecto, efectuada por el ministro González Ricci en el tanque de pensamiento ASIES, y en donde estuvieron presentes varios exfuncionarios y académicos. Se muestran, por ejemplo, en el reportaje, temas preocupantes como la baja carga tributaria, la escasa calidad del gasto y la abultada cifra de Q76 mil 436 millones dedicada a gasto corriente o de funcionamiento.

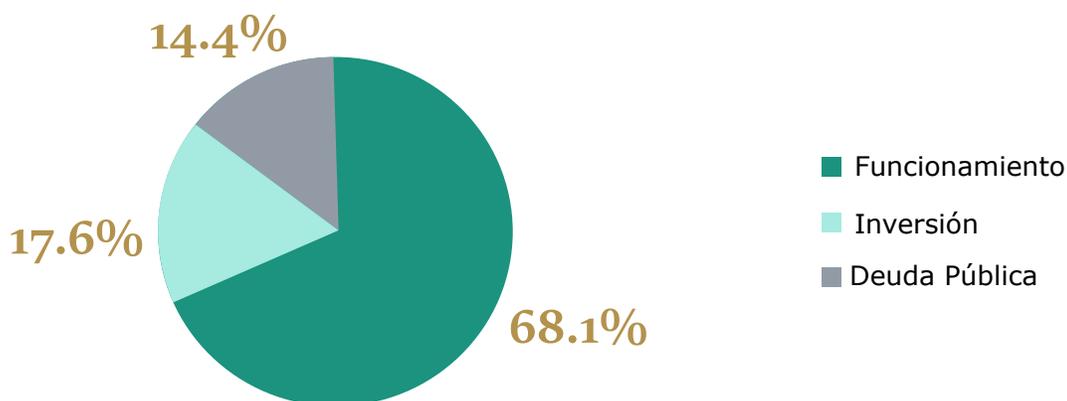
En la propuesta de gasto se plantean Q32 mil 104.8 millones exclusivamente para remuneraciones de los servidores públicos, que está llegando a cerca de un 30 por ciento del gasto público. A este respecto, la ex ministra de finanzas Ana de Molina se refirió al salto observado en los ajustes salariales en distintas carteras.

Gráfica 1

Administración Central

Presupuesto Recomendado 2023 por Tipo de Gasto

Estructura porcentual



En relación con los ingresos tributarios, que son base para la elaboración del presupuesto, se observa que el monto aprobado en 2022 fue de únicamente Q76,315, pese a que la SAT en el año previo superó los Q80,000. Mientras que para 2023 se proponen Q84,610.7, siendo ello una cifra de la cual se desprenden transferencias constitucionales e institucionales como la que se otorga a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Tabla 1 presenta la estructura mostrada en el anteproyecto, la que será objeto de análisis en próximos artículos en esta revista.

Tabla 1

Situación Financiera

Aprobado 2022 - Recomendado 2023

(Montos en Millones de Quetzales y Porcentajes)

Concepto	Aprobado 2022*	Recomendado 2023	Diferencias 2023 - 2022	En % del PIB	
				Aprobado 2022	Recomendado 2023
Ingresos Totales	81,579.5	89,457.0	7,877.6	11.5	11.8
Ingresos Corrientes	81,577.7	89,334.9	7,757.2	11.5	11.8
Tributarios	76,315.0	84,610.7	8,295.6	10.8	11.2
No Tributarios y Donaciones	5,262.6	4,724.2	(538.4)	0.7	0.6
Ingresos de Capital	1.8	122.2	120.4	0.0003	0.02
Gasto Total	107,587.8	107,865.9	278.1	15.2	14.3
Gasto Corriente	87,897.0	88,149.9	252.8	12.4	11.7
Gastos de Consumo	50,613.6	50,212.5	(401.1)	7.1	6.6
Rentas de la Propiedad	10,700.0	11,861.3	1,161.3	1.5	1.6
Intereses de la Deuda Pública	10,566.5	11,712.9	1,146.3	1.5	1.6
Prestaciones de la Seguridad Social	5,439.8	6,139.8	699.9	0.8	0.8
Transferencias Corrientes	21,143.6	19,936.2	(1,207.4)	3.0	2.6
Gasto de Capital	19,690.7	19,716.1	25.3	2.8	2.6
Resultado Presupuestario (Déficit)	(26,008.3)	(18,408.9)	7,599.5	(3.7)	(2.4)
Financiamiento	26,008.3	18,408.9	(7,599.5)	3.7	2.4
Financiamiento Externo Neto	(2,294.0)	(1,277.6)	1,016.3		
Desembolsos	2,451.5	3,096.7	645.2		
Amortizaciones	4,745.5	4,374.4	(371.1)		
Financiamiento Interno Neto	15,963.1	12,720.6	(3,242.5)		
Negociaciones	15,963.1	12,775.1	(3,188.0)		
Amortizaciones**		54.5	54.5		
Variación de Caja y Bancos	12,339.1	6,965.9	(5,373.3)		
Total Presupuesto Egresos	112,333.3	112,294.8	(38.5)	15.8	14.9
Total Presupuesto Ingresos	112,333.3	112,294.8	(38.5)	15.8	14.9

Producto Interno Bruto (PIB) 709,829.8 755,122.2

Al respecto de la estructura de ingresos y gastos, llama la atención un reportaje de Prensa Libre, del pasado 11 de septiembre, que entrevista a diferentes líderes de opinión, bajo el título *Un objetivo en común, el bien de Guatemala*. A este respecto, el actual presidente del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas,



Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF), Herman Girón, apunta que en los próximos cinco años la fuerza laboral guatemalteca será nutrida por el ingreso de cerca de 1.5 millones de jóvenes, siendo a este respecto vitales los ministerios de Educación y Trabajo, así como la descentralizada Intecap. El dirigente apuesta por la formación vocacional, tema que está muy relacionado con el quehacer de las universidades y la educación media.

Por su parte, el dirigente de los 48 cantones, Geovany Rosales, apunta a cambios urgentes de peso en la Ley Electoral y de Partidos Políticos y el fortalecimiento de la economía local. Subraya que el presupuesto anual debe incluir el apoyo a los agricultores, al comercio informal, promover el emprendimiento en los jóvenes y señoritas, ante la falta de oportunidades de empleo.

Además, asevera Rosales, el sistema de salud deja mucho que desear. Se deben generar cambios, pues hay falta de medicamentos y de personal y mala atención a la gente indígena. En suma los ministerios tienen mucho que hacer.

Por su parte, Irma Alicia Velásquez hace eco para una reforma tributaria inclusiva y redistributiva, en donde se eliminen los deducibles y las exenciones a empresas y fundaciones. Resalta que tan sólo en 2019 el Impuesto al Valor Agregado representó casi el 50 por ciento de los tributos.

En materia de gasto, Velásquez aboga por ambiciosas reformas en educación y salud. Subraya el hecho de las carencias hospitalarias: con 17 millones de habitantes, tan sólo se cuenta con 7 hospitales regionales, 2 de referencia nacional y 2 de especializaciones.

El ministerio de Salud debe enfocarse en la atención primaria y ejercer la rectoría a nivel nacional asevera la experta en temas sociales. Adicionalmente, muestra que el fracaso del sistema educativo se evidencia por la migración y la falta de cobertura en educación primaria completa y media. Se trata así de construir un Estado plurinacional dice la experta.

Referencias

Aljazeera (sept 8, 2022) Russia-Ukraine war: List of key events, day 196. <https://www.aljazeera.com/news/2022/9/7/russia-ukraine-war-list-of-key-events-day-196>

Barreno, R. (6 de septiembre de 2022). Crear superministerio de Ambiente solo creará más desorden y manejos espurios. *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/guatemala/politica/crear-superministerio-de-ambiente-solo-crea-mas-desorden-y-manijos-espurios/>

Barrios, A. (11 de septiembre de 2022) Un objetivo en común: el bien de Guatemala, *Prensa Libre*, p. 10.

Gamarro, U. (8 de septiembre de 2022) Critican fallas en el proyecto de presupuesto para el 2023. *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/economia/fuertes-criticas-al-proyecto-de-presupuesto-estatal-2023-se-resumen-en-que-contiene-las-deficiencias-de-siempre/>

Morales, S. (3 de septiembre de 2022) ¿Anuncios políticos obligatorios en radio y TV en horario estelar? Esto buscan partidos con reformas a ley. *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/guatemala/politica/anuncios-politicos-obligatorios-en-radio-y-tv-en-horario-estelar-esto-buscan-los-partidos-con-reformas-a-ley/>

Ortiz, A. (9 de septiembre, 2022) Bajas notas en derechos de propiedad. *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/economia/guatemala-se-ubica-entre-los-paises-peor-calificados-en-cuanto-a-proteccion-de-derechos-de-propiedad/>

The Economist. (september 10th, 2022) The world this week, Business. <https://www.economist.com/the-world-this-week/2022/09/08/business>

The Guardian. (sept 8th, 2022) Queen Elizabeth II dies: King Charles III expresses 'greatest sadness' upon passing of his mother in first statement as monarch latest updates. <https://www.theguardian.com/uk-news/live/2022/sep/08/queen-elizabeth-ii-dies-royals-monarchy-latest-news-updates?page=with:block-631a36dc8f08384c60153f44>



| Debate





Foto: [República](#)

Belice y los vicios guatemaltecos

Marco Vinicio Mejía

Resumen

A lo largo del texto se plantea el desconocimiento de la historia del diferendo territorial, marítimo e insular de Guatemala contra Belice. El autor se opuso legalmente a la consulta popular del 15 de abril de 2018. La impugnación se basó en que la población no estaba informada sobre las causas del litigio. Este artículo aporta información histórica desconocida sobre el reclamo de Guatemala. La controversia ha durado 163 años. El caso se encuentra actualmente en la Corte Internacional de Justicia.

Palabras clave

Guatemala, Belice, colonialismo, fronteras, Derecho Internacional.

Abstract

Throughout the text, the lack of knowledge of the history of the territorial, maritime and insular dispute between Guatemala and Belize is raised. The author legally opposed the popular consultation of April 15, 2018. The challenge was based on the fact that the Guatemalan population was not informed about the causes of the dispute. This article provides unknown historical information about the Guatemalan claim. The controversy has lasted 163 years. The case is currently before the International Court of Justice.

Keywords

Guatemala, Belize, colonialism, borders, international right.

Lágrimas de cocodrilo

El 8 de septiembre de 2022 falleció la reina Isabel II, la principal figura política del Reino Unido y de la Mancomunidad de Naciones. Era la jefa de Estado de Belice. En ese país la representaba el gobernador general, quien actuó de acuerdo con la asesoría del gabinete o de algún ministro. Son absurdas las muestras de sensiblería en las redes sociales en Guatemala, lo que demuestra el desconocimiento sobre el origen imperialista del diferendo territorial, marítimo e insular con Belice desde hace 163 años.

La disputa consiste en el reclamo de Guatemala sobre, aproximadamente, 11,030 km² del territorio de Belice,

así como de centenares de islas e islotes. Guatemala sostiene que ese territorio es usurpado por Belice. La controversia se inició en 1859, a partir de la firma del Acuerdo Aycinena-Wyke de 1859. Guatemala reivindica la extensión comprendida desde el río Sarstún, en el sur, hasta el río Sibún, al norte. El Estado de Belice debería comprender los territorios concedidos por el reino de España al imperio de Gran Bretaña en el Tratado de París de 1783, de 4,802 km² y en la segunda concesión en 1786 de 1883 km². La Constitución de Belice de 1981 estableció que su superficie es de 22,966.2 km² de los cuales el 0.8 por ciento son agua. Guatemala no reconoce 11,936.2 km², extensión que considera parte de su territorio. Este fue ocupado ilegalmente por el Reino Unido de la Gran Bretaña.

La controversia entre Guatemala y Belice es rancia, compleja y poco conocida. Es una disputa eminentemente jurídica. Se buscó de manera infructuosa solucionar la contienda por medios políticos a un problema cuya base es legal. Es un contencioso heredado, cuyos orígenes se encuentran en los afanes imperialistas de España, el imperio británico y los Estados Unidos. La falta de información no ha permitido dimensionar la controversia y comprender cómo, después de la Segunda Guerra Mundial, cambiaron los principios del Derecho Internacional. Estas variaciones normativas cambiaron el fondo del litigio.

El vicio del desconocimiento

El 27 de febrero de 2018 solicité al presidente del Congreso de la República suspender, transitoriamente, la convocatoria a Consulta Popular. Me opuse a someter por ese procedimiento popular la resolución definitiva del diferendo territorial, marítimo e insular con Belice en la Corte Internacional de Justicia.

Mi impugnación se basó en el incumplimiento del artículo 1 del «Protocolo del Acuerdo Especial» sobre el citado diferendo. Solicité incluir mi petición como ciudadano en el despacho calificado para la siguiente sesión ordinaria del Legislativo, después de que la recibieron. El término de respuesta no debía exceder de los 8 días estipulados en el artículo 137 de la Constitución Política. El presidente del Congreso de la

República no instruyó al secretario de la Junta Directiva del Organismo Legislativo para que leyera mi petición ante el pleno de diputados.

Ante el silencio político, el 19 de marzo de 2018 comparecí en amparo ante la Corte de Constitucionalidad, contra el Congreso de la República representado por su presidente Álvaro Enrique Arzú Escobar. Mi oposición se basaba en que me obligaron a concurrir a consulta popular sin que el gobierno guatemalteco realizara una campaña divulgativa para conocer los orígenes de la disputa con Belice.

Contenido del acto reclamado en mi amparo

El 8 de diciembre de 2008 se suscribió el «Acuerdo Especial entre Guatemala y Belice para someter el Reclamo Territorial, Insular y Marítimo de Guatemala a la Corte Internacional de Justicia», instrumento aprobado por el Congreso de la República por Decreto Número 31-2010.

El 27 de abril de 2012, Guatemala y Belice acordaron que las consultas populares se celebrarían, simultáneamente, el 6 de octubre de 2013. Guatemala suspendió su referéndum al conocer que Belice modificó su legislación electoral, para que la consulta popular en el vecino país se ganara con más del 60 por ciento de aprobación y no con el 51 por ciento como en Guatemala. La situación de desventaja de Guatemala

para realizar las respectivas consultas contravino el principio de **buena fe** contemplado en la Convención de Viena de 1969 sobre Derecho de los Tratados.

El 25 de mayo de 2015 se firmó el «Protocolo del Acuerdo Especial entre Guatemala y Belice para someter el Reclamo Territorial, Insular y Marítimo de Guatemala a la Corte Internacional de Justicia», aprobado por el Congreso de la República por Decreto Número 47-2016.

El Protocolo citado modificó disposiciones del Acuerdo Especial **que afectaron los intereses de Guatemala:** a) las consultas populares no se efectuarían de manera simultánea; b) dejó a la discrecionalidad de ambos países la fijación de las fechas de convocatorias a referendos; y c) no estableció, expresamente, qué sucedería si las consultas no eran aprobadas por los pueblos de Guatemala y Belice, para que el diferendo sea resuelto por la Corte Internacional de Justicia.

Con el transcurso del tiempo, Belice consolidó la usurpación de territorio, islas, islotes y mar que Guatemala reclama como propios. Argumenté que me perjudicaba el hecho de que el Estado de Guatemala incumpliera lo estipulado en el Protocolo citado, al no «asegurar esfuerzos de opinión pública activa» sobre el reclamo de Guatemala sobre Belice.

En mi petición de protección constitucional, argüí que se contravino el artículo 44 de la Constitución Política

(Derecho a ser informado). El 25 de mayo de 2015, los representantes de Guatemala y Belice suscribieron el «Protocolo al Acuerdo Especial entre Guatemala y Belice para someter el Reclamo Territorial, Insular y Marítimo de Guatemala a la Corte Internacional de Justicia». El artículo 1 de este instrumento, estableció taxativamente:

Asegurar, a través de esfuerzos de opinión pública activa, que sus respectivos ciudadanos serán completamente informados acerca de las diferencias entre ambos países, respecto del reclamo territorial, insular y marítimo de Guatemala y de la necesidad de resolverlos de manera total y definitiva en la Corte Internacional de Justicia.

El 16 de marzo de 2018, el Tribunal Supremo Electoral (TSE) «exhortó al Ministerio de Relaciones Exteriores (MINEX) a que “publicite por los medios de comunicación social el contenido de la consulta popular”, en un comunicado en el que también hizo un recordatorio de que en diciembre de 2017 hubo un compromiso de efectuar la campaña de información del referendo a partir del 15 de enero último». El TSE respondió «a las declaraciones del MINEX en las que lo responsabiliza de no hacer publicidad relacionada con la consulta popular».

Ante el constante desconocimiento sobre el origen de la disputa con Belice, también se contravino el artículo 19 de las Disposiciones Transitorias y Finales de la

Constitución Política (Belice). Esta norma establece que **todo acuerdo definitivo que decida, resuelva o concluya el diferendo con Belice**, será sometido a Consulta Popular con el fin de que la población esté debida y ampliamente informada sobre las gestiones que ha realizado el Organismo Ejecutivo para alcanzar el «acuerdo definitivo» sobre esta disputa.

En la Asamblea Nacional Constituyente hubo debate sobre el contenido y el fin que persigue el artículo 19 de las Disposiciones Transitorias y Finales de la Constitución. **En la sesión plenaria del lunes 27 de mayo de 1985, se discutió la propuesta de enmienda de esta norma, la cual se redactó de la siguiente manera: «Todo acuerdo definitivo deberá ser sometido a consulta popular, de conformidad con lo establecido en el artículo 172 de esta Constitución.»**

Uno de los ponentes de la enmienda, Rafael Arriaga Martínez, explicó por qué debía ser consultado el pueblo acerca de todo acuerdo de carácter definitivo sobre el diferendo con Belice:

“ Hemos escuchado la tarde de hoy, durante largas horas, interesantes exposiciones sobre lo que es el tema de Belice. Hemos escuchado una reseña muy valiosa, hecha por el Representante Skinner Klée, que nos ha puesto al tanto de un sinnúmero de detalles que muchos de nosotros desconocíamos; pero también es importante tener en cuenta que el

guatemalteco que habita en la ciudad; que el guatemalteco que habita en el campo ha esperado durante largos años cuál será la solución final que se le dé al problema de Belice. Los guatemaltecos hemos escuchado ciertas explicaciones; cierta información servida por los medios de comunicación; cierta información servida por los gobiernos de turno; pero ninguno de los ciudadanos puede jactarse de conocer las interioridades de todos los esfuerzos que han hecho hasta ahora, para resolver este problema.

El representante Arriaga Martínez agregó:

Los guatemaltecos de la calle estamos poco enterados de las gestiones diplomáticas o de los intentos militares para solucionar el problema. Hemos esperado, hemos creído y hemos confiado en esos esfuerzos, que al final no han fructificado en ningún sentido. Ahora vemos que se hace necesario plasmar una disposición en esta nueva Constitución que estamos elaborando y, por eso, no quisiéramos volver a caer en el mismo vicio del pasado de estar desinformados.

En 2018 se conculcó el espíritu del artículo 19 de las Disposiciones Transitorias y Finales de la Constitución Política. La población acudió a consulta popular sin que se cumpliera el presupuesto de estar ampliamente

informados para someter el Reclamo Territorial, Insular y Marítimo de Guatemala ante la Corte Internacional de Justicia.

Un total de 7.522,920 ciudadanos estábamos empadronados para votar en el referéndum realizado el domingo 15 de abril de 2018. Al final participaron 2.004,729 ciudadanos, lo que representó el 26.65 por ciento del padrón. El abstencionismo alcanzó la cifra de 5.518,191, lo que era el 73.25 por ciento. Se impuso el sí para que el diferendo fuera conocido por la Corte Internacional de Justicia (CIJ), o sea, 1.780,530 votos favorables que constituyeron el 95.88 por ciento. Los votos negativos sumaron 76,602, o sea, el 4.12 por ciento. Hubo 1.857,132 votos válidos (92.64 por ciento), 147,597 votos en blanco, nulos e inválidos (7.36 por ciento).

La Corte de Constitucionalidad dictó sentencia sobre mi petición de amparo después de la consulta popular. Suspendió la solicitud de protección constitucional, ya que «no había materia sobre la cual resolver». No me condenó en costas ni impuso multa.

El vicio de las pugnas imperiales

Las manifestaciones de pesar por el deceso de Isabel II demuestran el desconocimiento del impacto del imperialismo en la actualidad guatemalteca. Primero eran las pugnas entre dos imperios, los de España y Gran Bretaña. Después hubo intromisión de los intereses del expansionismo mexicano y la injerencia

de los Estados Unidos para controlar Centroamérica para la construcción del canal interoceánico. En medio estuvieron las necesidades de Guatemala de contar con una salida abierta al Atlántico. Actualmente, si la CIJ falla a favor de nuestro país, se contaría con un espacio geopolítico y comercial de gran importancia. También permitiría un mayor control del narcotráfico. Esta es la principal amenaza para nuestros países. La criminalidad organizada ha aprovechado la porosidad de las fronteras para trasegar por Belice, Honduras y el norte de Guatemala.

Belice no surgió como un enclave del imperialismo británico.

Belice no surgió como un enclave del imperialismo británico. Ninguna autoridad inglesa estableció una colonia en ese lugar. Los corsarios y bucaneros que abandonaron la actividad pirática se asentaron gradualmente en las bahías de Campeche y Honduras. El propósito era dedicarse a la explotación del palo de tinte, producto del cual se extraía el colorante para la lana en tonos de negro, gris, morado y rojo. Para 1670, existían pequeños poblados de cortadores de madera en la laguna de Términos, la isla Trist, la isla Beef, la bahía de Campeche y cabo Catoche. Se estima que entonces el número de cortadores ascendía a 700 ingleses y aún no se había introducido ningún esclavo. (Toussaint, 2009, pp. 107-108)

El siglo XVII se caracterizó por la rivalidad entre Francia y la Gran Bretaña. Estas potencias coloniales se enfrentaron para su expansión colonial en América del Norte, el Caribe y la India. (Bosch, 1970, p. 11-33) En la alborada del siglo XVIII, debido a su poderío, España

era el enemigo común de una alianza conformada por la Gran Bretaña, Francia, Holanda y Austria. La historia de Belice la determinaron las colisiones de las potencias europeas. **En los primeros cincuenta años de esa centuria los españoles procuraron desalojar a los grupos de cortadores ingleses.** Al lograr expulsar a los británicos de manera definitiva de Campeche, se trasladaron a Belice. Así principió la importancia del enclave.

Al iniciar el siglo XIX, la zona cobró cierta estabilidad. Las relaciones entre los habitantes del asentamiento y el gobierno británico eran más constantes. Esto condujo a que los cortadores pidieran por primera vez, en 1810, que el sitio fuera considerado colonia de la Gran Bretaña y que el ministerio de Asuntos Coloniales (*Colonial Office*) se encargara de sus asuntos. En ese entonces, la población del lugar la conformaban casi tres mil personas: dos mil esclavos, 700 libertos y 200 más de origen británico. (Toussaint, 2009, p. 108).

A lo largo del siglo XIX, los cortadores manifestaron constantemente a Londres la necesidad de que el aposentamiento de cortadores gozara del estatus colonial. El gobernador de Jamaica propuso que se convirtiera en colonia británica, dependiente de la Corona, pero el gobierno inglés era reacio al reconocimiento. El ministerio de Asuntos Exteriores (*Foreign Office*) consideró esta posibilidad en 1841 y en 1850. En ambas ocasiones no cuajó el proyecto. Hasta el 12 de mayo de 1862 se decretó la creación formal de la colonia de Honduras Británica. Ese mismo día, la reina nombró a Frederick Seymour

como gobernador, bajo la autoridad del gobernador de Jamaica. En 1869, la Asamblea Legislativa solicitó a Londres que considerara a la Honduras Británica como colonia de la Corona. El propósito era que, al adoptar la condición de colonia real, el lugar lograra la prosperidad. En abril de 1871 la Corona británica la proclamó colonia real. Fue así como desaparecieron todas las instituciones representativas que estaban en vigor hasta ese momento.

Desde entonces, el gobernador gozaba de un poder casi absoluto. Los cortadores intentaban recuperar sus derechos perdidos y retornar al autogobierno. Esta demanda se tradujo, durante el siglo XX, en la razón de ser del movimiento emancipador que, bajo la dirección de George Price, concluyó en la independencia en septiembre de 1981.

El vicio de las fronteras indefinidas

El siglo XVIII también fue definido por las constantes pugnas entre las potencias europeas. Estas suscribieron varios tratados de paz como el de Utrecht en 1713, el de París en 1763, el de Versalles en 1783, y la Convención de 1786. Esta se convirtió en el último pacto entre España y la Gran Bretaña. Con estos instrumentos jurídicos primero se reconoció el derecho de los cortadores de permanecer en Belice. Después, el derecho de comerciar el palo de tinte, ya que la venta afectaba el monopolio español en la región. Por

último, se trató de definir los límites a fines de siglo. A pesar de que se hicieron algunas precisiones, los límites no concordaban con la realidad debido a que los cortadores siempre extendían su actividad más allá de los límites establecidos en los tratados internacionales. La siguiente afirmación de Toussaint es esclarecedora: «Con todo, la soberanía sobre el territorio beliceño siempre recayó en España». (1993, p. 15-26)

En el siglo XIX, con los procesos de independencia, Guatemala y México se disputaron Belice. Ambos países proclamaron la soberanía de Belice por derecho hereditario y declararon caducos los pactos anteriores. Pero Inglaterra sostuvo que los tratados de 1783 y 1786 estaban vigentes. Esta postura implicaba que «la soberanía sobre el territorio beliceño aún recaía en España». (Toussaint, 1993, p. 27-39)

Gran Bretaña afirmaba que la negociación no era con estos países, sino debía seguir tratando directamente con España. El argumento fundamental estribaba en afirmar que ni México ni Guatemala tenían la posesión efectiva de este territorio en el momento de la independencia. Asimismo, Inglaterra aprovechó que España no había reconocido la independencia de sus antiguas colonias. Por eso trató en varias ocasiones de obtener la cesión del territorio que ocupaban sus cortadores, incluyendo los cayos e islas. Alegaron una prescripción de 200 años de conquista.

En 1826, la Gran Bretaña y México suscribieron un «Tratado de Amistad, Comercio y Navegación», en el cual

acordaron asuntos de límites sin tomar en cuenta a Guatemala. Este acuerdo permitió que el territorio perteneciente a las Provincias Unidas del Centro de América empezara a ser cercenado. El control británico sobre Belice abarcaba hacia el sur hasta el río Sibún, o sea, la mitad del actual Belice.

En 1836, España reconoció la independencia de México, pero no mencionó a Belice, debido a que el régimen español había prometido a la Gran Bretaña que no discutiría la cuestión de los límites con México. Este se reconoció como heredero de los derechos de España, a pesar de la oposición británica.

En 1842, Guatemala enfrentó la invasión mexicana del Soconusco. Los beliceños que aún no formaban parte del Imperio británico aprovecharon el conflicto para expandir la invasión de Belice y ampliaron los límites que no estaban demarcados en las concesiones de 1783 y 1786 para la explotación del palo de tinte.

En 1850, el Congreso de Guatemala emitió el Decreto número 49 que reivindicó sus derechos territoriales, reconoció las concesiones a favor de la Gran Bretaña en el siglo XVIII y que llegaban hasta el río Sibún.

Inglaterra decidió negociar directamente con México y con Guatemala, con el fin de establecer los límites. Fracasaron las tentativas de 1834 y 1847, para gestionar un tratado de amistad y comercio entre Gran Bretaña y Guatemala que incluyera el asunto de los límites. Con el propósito de evitar la interferencia de los Estados Unidos en Centroamérica, la Gran Bretaña

intensificó sus esfuerzos para llegar a un acuerdo. En 1857 inició una serie de conversaciones entre la Gran Bretaña y Guatemala a fin de lograr un convenio de límites. Estas negociaciones duraron dos años. (Toussaint, 2009, p. 111).

En abril de 1859 se firmó un tratado «definitivo» entre Belice y Guatemala. En el artículo séptimo se estipuló que las partes contratantes debían colaborar en la construcción de una vía de comunicación entre Belice y Guatemala. La interpretación de esta cláusula debe definir la controversia jurídica. Tanto Inglaterra como Guatemala la aceptaron de manera distinta.

La cláusula estipula:

Con el objeto de llevar á efecto prácticamente las miras manifestadas en el preámbulo de la presente Convención para mejorar y perpetuar las amistosas relaciones que al presente existen felizmente entre las dos Altas Partes contratantes, convienen en poner conjuntamente todo su empeño, tomando medidas adecuadas para establecer la comunicación, más fácil (sea por medio de una carretera, ó empleando los ríos ó ambas cosas á la vez, según la opinión de los ingenieros que deben examinar el terreno) entre el lugar más conveniente en la costa del Atlántico cerca del Establecimiento de Belice y la Capital de Guatemala, con lo cual no podrán

menos que aumentarse considerablemente el comercio de Inglaterra por una parte, y la prosperidad material de la República por otra; al mismo tiempo que quedando ahora claramente definidos los límites de los dos países, todo ulterior avance de cualquiera de las dos partes en los territorios de la otra, será eficazmente impedido y evitado para lo futuro. (Solís, 2009, p. 139).

De una lectura atenta, se infiere que esta cláusula dispuso que la Gran Bretaña realizaría todo el estudio técnico y asumiría sus costos. Guatemala proporcionaría los materiales y la mano de obra. El tratado no estableció el plazo en el cual debía llevarse a cabo la obra ni su monto. Tampoco determinó con precisión cuáles eran las responsabilidades de cada una de las partes en la construcción de la carretera o por medio de los ríos, o ambas vías. Todo quedó sujeto a un acuerdo del cual tanto Guatemala como la Gran Bretaña aún tienen su propia interpretación.

Las diferentes interpretaciones sobre el tratado de abril de 1859 condujeron a que no fuera ratificado. (Toussaint, 1993, pp. 41-60) Desde 1859 ha quedado pendiente resolver cómo quedaron «claramente definidos los límites de los dos países». Este es el aspecto legal clave para la resolución del diferendo, a cargo de la Corte Internacional de Justicia.

Durante el siglo XX el centro de la disputa de límites entre Guatemala y Belice era la lucha por la

independencia de los beliceños. En 1838 la controversia resurgió con la publicación del *Libro Blanco de Guatemala*. En este se reivindicaron los derechos de Guatemala sobre Belice. México reaccionó con una serie de publicaciones para defender «los derechos históricos mexicanos sobre el territorio beliceño». Con el derrocamiento del ubiquismo en 1944 se promulgó una nueva Constitución Política de Guatemala, en la cual consagró en su artículo primero que Belice es parte del territorio guatemalteco. En 1948, la amenaza de que Guatemala invadiera Belice provocó que la Gran Bretaña enviara tres cruceros para patrullar las aguas beliceñas. A la vez, Guatemala desplegó tropas en las colindancias con Belice. (Shoman, 2009)

Durante 41 años (1945-1986), la Constituciones Políticas proclamaron que Belice es parte del territorio guatemalteco. La única mención de la excolonia británica en la Constitución de 1986 está contenida en una disposición transitoria que autoriza al Gobierno para resolver el contencioso. Durante décadas, la afirmación de que «Belice es de Guatemala» constituyó el fundamento de las reivindicaciones nacionales.

El vicio de las conveniencias políticas

El 17 de abril de 1958, Miguel Ydígoras Fuentes repartió ejemplares de la Constitución de la República de Guatemala en Benque Viejo, con el fin de provocar un escándalo internacional. En marzo de 1963, Ydígoras

logró el respaldo del presidente estadounidense, J.F. Kennedy, quien presionó a los ingleses para negociar. Se programó una reunión para abril de ese año, pero durante la noche del 29 al 30 de marzo Ydígoras fue derrocado. (Ydígoras, 1982)

Francisco Sagastume Ortiz, al mando de 19 hombres armados, todos agricultores peteneros, invadió Belice el 21 de enero de 1962. Sagastume y su acompañante de apellido Rosado fueron apresados y condenados a 10 años de prisión. El resto de los invasores fueron deportados a Petén. Gracias a las presiones internacionales, los condenados recuperaron su libertad el 17 de diciembre de ese 1962.

Kjell Eugenio Laugerud García, quien asumió la presidencia en medio de un escandaloso fraude en 1974, planificó invadir Belice. Dos días antes del día fijado ocurrió el terremoto de San Gilberto (el 4 de febrero de 1976) y la operación no se concretó.

¡Inglaterra devolverá Las Malvinas a Argentina!

PAGINA 46

Personal de Exmibal no debe preocuparse, dice ministro

PAGINA 20

CLOSETS de Madera
en todas medidas.
NAMEK
28 Calle 11-40 Z.5, tel. 64679

PRENSA LIBRE
POR UN PERIODISMO INDEPENDIENTE HONRADO Y DIGNO

EL PERIÓDICO DE MAYOR CIRCULACIÓN
13 Calle 9-31, Zona 1. Teléfonos: 511630 al 38 - 80251 al 65
Director General: Pedro Julio García. Gerente General: Marco Sandoval Figueroa

COSTUCENTRO
9to Av. 12-53, Zona 1. Tel. 84176
Avenida 36-07 Z. 6. Tel. 43590
5a Calle 5-30 Z. 5. Miscahuango

AÑO XXX GUATEMALA, JUEVES 27 DE NOVIEMBRE DE 1980 NÚMERO 8541

Demostración de fuerza del colonialismo inglés
Sitúan tropas en Belice, a un kilómetro de Petén

Otros protagonistas de las acciones para reivindicar los derechos de Guatemala sobre Belice son mis ex alumnos del Doctorado en Seguridad Estratégica (2012-2015), el expresidente Jimmy Morales Cabrera, Sandra Erica Jovel Polanco y Carlos Raúl Morales Moscoso. El último inició su carrera diplomática en 1989. En 1991, Morales Moscoso se desempeñó como jefe de la oficina para los Asuntos con Belice y Honduras, en la Dirección de Integración. Esta forma parte de la Dirección General de Relaciones Internacionales Multilaterales y Económicas de la Cancillería guatemalteca. Durante esos años, él administró por primera vez todos los temas relacionados con el Reclamo Territorial, Insular y Marítimo de Guatemala contra Belice.

En 1993 fue ascendido y trasladado al servicio exterior como Primer Secretario y Cónsul en la Embajada de Guatemala en Belice, después de que Guatemala reconoció la independencia de Belice y estableció relaciones diplomáticas con ese país. En Belice permaneció durante 7 años. El excanciller está casado con Lizette Marie Matus Castro, de origen beliceño. El matrimonio tuvo dos hijos, nacidos en ese país, Camilo Andrés y Emiliano Esteban.

Entre 2000 y 2002, Morales Moscoso integró la Comisión Mixta Guatemala-Belice, establecida en el marco del Proceso de Conciliación entre ambos países, bajo los auspicios de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Este proceso permitió que los dos Estados acordaran resolver el Diferendo en la Corte Internacional de Justicia. Se definieron las primeras Medidas de Fomento de la Confianza, así como los

Procedimientos de la Conciliación. Gracias a esta labor Belice finalmente aceptó la existencia de un Diferendo Territorial, Insular y Marítimo.

Debido a su experiencia sobre el diferendo con Belice, a fines de 2011 Morales Moscoso fue designado Secretario Ejecutivo de la Comisión de Belice (Combel). Esta fue clausurada por el presidente Otto Fernando Pérez Molina, en febrero de 2012. En ese entonces, el autor de este texto era el Subsecretario del Consejo Nacional de Seguridad. La decisión presidencial se basó en que esa comisión no advirtió oportunamente a Guatemala, de que Belice había endurecido los requisitos para realizar una consulta popular. Esto se consideró en el Consejo Nacional de Seguridad como una dificultad grave que afectaría los intereses nacionales en la consulta popular prevista para octubre de ese año. El resultado del referendo conllevaría que la disputa fuera conocida por la Corte Internacional de Justicia (CIJ).

El 18 de septiembre de 2014, Carlos Raúl Morales fue juramentado como Ministro de Relaciones Exteriores por el presidente Otto Pérez Molina. El presidente Alejandro Maldonado Aguirre lo confirmó como canciller. El 14 de enero de 2016, fue confirmado nuevamente como ministro del exterior por Jimmy Morales. Es el único canciller que estuvo en los gabinetes de tres administraciones gubernamentales en la historia de Guatemala.

Después de entrar en vigor el «Protocolo al Acuerdo Especial» entre Guatemala y Belice, Carlos Raúl

Morales negoció y obtuvo el respaldo de los diputados al Congreso de la República para que solicitaran al Tribunal Supremo Electoral (TSE), convocar a la Consulta Popular en Guatemala. El fin era lograr la aprobación de la población para someter el diferendo a la CIJ en La Haya.

La gestión de Morales Moscoso finalizó abruptamente el 27 de agosto de 2017. En la sede de la Organización de las Naciones Unidas se opuso a la disposición de Jimmy Morales de declarar non grato y expulsar de Guatemala a Iván Velásquez Gómez, jefe de la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG). Después, Carlos Raúl participó como candidato vicepresidencial de Sandra Julieta Torres Casanova, quien fue inscrita por su madre Teresa Casanova de Torres (alcaldesa de Melchor de Mencos en 1996 y 2008), como nacida en San Ignacio, Honduras Británica (ahora Belice), el 5 de octubre de 1955.

Sandra Erica Jovel Polanco fue la sucesora de Morales Moscoso como ministra de Relaciones Exteriores. Esta también exalumna acompañó al presidente electo Jimmy Morales cuando arribaron a Belice, el 28 de noviembre de 2015. Durante sus estudios de doctorado, Morales Cabrera manifestó su postura de que Belice forma parte de Guatemala. Esta afirmación la hizo pública durante la campaña electoral de 2015, lo que condujo a ser recibido con protestas durante su visita al primer ministro beliceño Dean Barrow en noviembre de 2015.

A la espera de resolver el diferendo

Después de realizar las consultas populares en cada país, de acuerdo con lo dispuesto en el acuerdo especial suscrito el 8 de junio de 2020, Guatemala debía presentar su Memoria (demanda) ante la Corte Internacional de Justicia. Debido a la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2, se pidió una prórroga. Se otorgaron seis meses de aplazamiento. El 8 de diciembre de 2020 Guatemala presentó formalmente ante la CIJ la Memoria. Esta contiene los fundamentos del reclamo territorial, insular y marítimo contra Belice. En la demanda se reclaman todos los derechos heredados de España a partir de 1821. La Memoria consta de ocho (8) volúmenes que en total suman cuatro mil ochocientos trece (4,813) páginas.

El procedimiento jurídico de la CIJ contempla que el Estado de Belice tenía como plazo para responder la demanda por medio de una Contra Memoria, hasta junio de 2022. Posteriormente, Guatemala dispondrá de un plazo de 6 meses para presentar una Réplica. Belice contará con otros seis meses para presentar una Dúplica. Posteriormente, se abrirá un periodo de presentación de argumentos orales.

La disputa inicial con la Gran Bretaña era desigual. Solís advierte que «no existió equivalencia entre las fuerzas políticas de los Estados en pugna, lo que determinó que Guatemala se encontrara en una condición de evidente desventaja e inferioridad ante Inglaterra; alternativamente, tampoco existía un

órgano internacional ante el cual llevar la reclamación». (Solís, 2009, pp. 117-118)

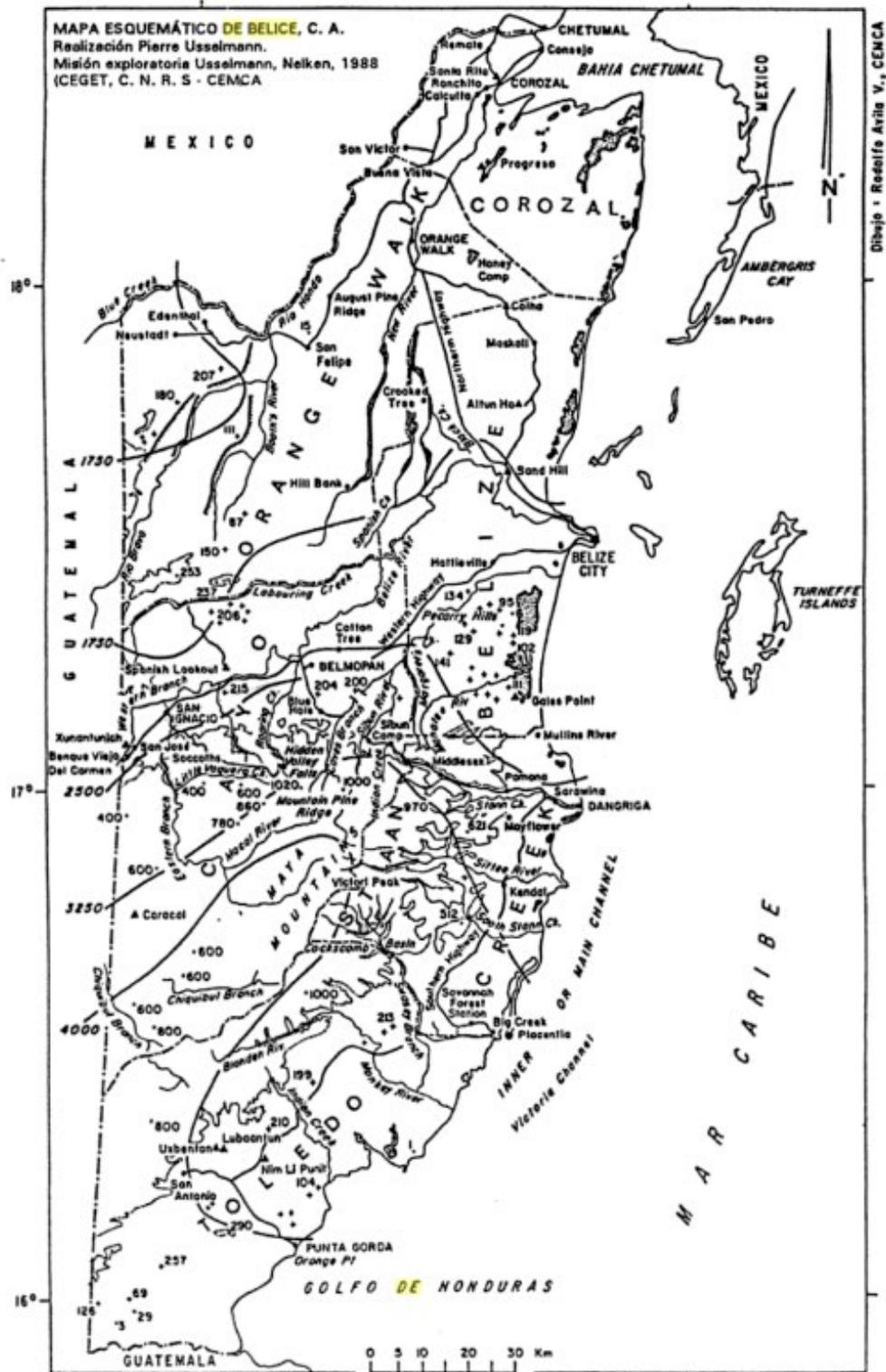
Frente a esta disparidad, Guatemala se afianzó en su pretensión. A pesar de las equivocaciones cometidas en las negociaciones con el Reino Unido, durante 163 años ha demostrado tenacidad para encontrar una solución al litigio. Esta postura la mantuvo frente a la adversidad de hallarse «en una situación completamente asimétrica entre una potencia imperial colonizadora y una pequeña excolonia», nacida a la vida independiente el 21 de septiembre de 1981 y reconocida por Guatemala en 1992.

Solís Castañeda señala que la reclamación no solo es territorial, sino insular y marítima. Hay que distinguir entre la disputa territorial terrestre (continental) y la reivindicación insular y marítima. Guatemala, si bien reconoció el derecho de autodeterminación de Belice, sostiene que la frontera entre los dos países no ha sido delimitada. Además, se opone a reconocer la extensión territorial del vecino país. Del litigio ante la CIJ se reclama la definición entre dos fronteras posibles: la resultante del usufructo de 1783-1786 o la proveniente del Tratado de Límites de 1859. Como se indicó, el centro del diferendo es este último instrumento internacional que no fue ratificado. Por ende, no tendría validez jurídica.

El diferendo marítimo e insular se resolverá de acuerdo con la delimitación de la frontera terrestre. La consecuencia será ejercer la soberanía de las islas y cayos adyacentes a la costa. Sara Solís destaca que Belice se fundamenta en el primer artículo del Tratado de Límites de 1859, pero esta Convención no toma en cuenta, de manera expresa, a las islas del entorno.

El motivo para oponerme a la Consulta Popular realizada el domingo 15 de abril de 2018 coincide con la conclusión de Solís de que prevalece el desconocimiento histórico del conflicto. Durante los siglos XVII al XIX se suscribieron acuerdos en que primaron los intereses expansionistas de la Gran Bretaña y los Estados Unidos. La Memoria de Guatemala ante la CIJ se basa en el incumplimiento de acuerdos importantes. Además, la Corte Internacional de Justicia es la que se encargará de interpretar los términos vagos, ambiguos e imprecisos de esos instrumentos internacionales.

Lo esencial es que la CIJ emita su laudo en torno a la validez del tratado Wyke-Aycinena de 1859. La justicia y la historia estarían de parte de Guatemala. Lejos de las conveniencias de políticos las ventajas serán para nuestro país al ejercer sus derechos de soberanía sobre una mayor zona económica exclusiva en el Mar Caribe. **Muy importante también, para la seguridad de la región, es controlar, limitar y enfrentar al narcotráfico, flagelo que afecta directamente la estabilidad de México, Belice, Guatemala y Honduras.**



Fuente: Gargallo y Santana, 1993, p. 5.

Referencias

Bosch, J. (1970). De Cristóbal Colón a Fidel Castro. El Caribe, frontera imperial. Barcelona: Alfaguara,

Gargallo, F. y Santana, A. (compiladores). (1993). Belice: sus fronteras y destino. (32). Universidad Nacional Autónoma de México.

Shoman, A. (2009). Historia de Belice: el surgimiento de una nación centroamericana. (Vol. 5). Universidad Nacional Autónoma de México. [Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe].

Solís, S. (2009). *El Diferendo Territorial Guatemala-Belice: origen, evolución y perspectivas*. [Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana].

Toussaint, M. (1993). Belice: una historia olvidada. México: Instituto Mora-CEMCA.

Toussaint, M. (2009). Entre los vecinos y los imperios: el papel de Belice en la geopolítica regional. *Tzintzun, Revista de Estudios Históricos*. (50), pp.105-128.

Ydígoras Fuentes, M. (1982). Primera parte de las Memorias del General e Ingeniero Miguel Ydígoras Fuentes. Guatemala: Editorial del Ejército.



Foto: [Medium](#)

El éxito de la Planificación Estratégica: Visión de Proceso End to End

Max Leonel Florián Farfán

Resumen

La planeación estratégica debería de ser un factor clave del éxito para que una organización logre sus objetivos estratégicos, pero en la realidad se queda en un documento bonito, en el mejor de los casos de acuerdo con una metodología estructurada, lográndose ejecutar muy poco de lo planteado. El objetivo de este artículo es a través de una visión integral end to end del proceso desde principio a fin, proporcionar a la alta dirección de una organización un marco metodológico de trabajo para que los diferentes departamentos trabajen como eslabones de una cadena en lograr las metas estratégicas, partiendo de un análisis externo e interno, formulando la estrategia de una forma coherente, integrada y sistemática con su cuadro de mando integral compuesto de indicadores que nos permitan medir el avance de los objetivos estratégicos, apoyándose en un portafolio de proyectos, iniciativas estratégicas o impulsores, así como las acciones más importantes para conseguir una ejecución exitosa.

Palabras clave

Proceso de principio a fin, Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Mapa estratégico, Indicadores claves de desempeño.

Abstract

Strategic planning should be a key success factor for an organization to achieve its strategic objectives, but in reality it remains a beautiful document, at best according to a structured methodology, managing to execute very little of what was proposed. The objective of this article is through a comprehensive end-to-end vision of the process from beginning to end, to provide the top management of an organization with a methodological framework for the different departments to work as links in a chain in achieving strategic goals, based on an external and internal analysis, formulating the strategy in a coherent, integrated and systematic way with its balanced scorecard composed of indicators that allow us to measure the progress of the strategic objectives, relying on a portfolio of projects, strategic initiatives or drivers, as well as the most important actions to achieve a successful execution.

Keywords

End to End process, strategic planning, balanced scorecard, strategic map, Key Performance indicators.

Introducción

Una organización o una empresa tiene como fin primordial crecer y evolucionar, no puede dejar al azar los aspectos fundamentales del negocio, por lo cual debe realizar un proceso serio de planeación estratégica con visión de proceso end to end que contenga la preparación, formulación y puesta en práctica para direccionar correctamente todos los recursos y toma de decisiones hacia el cumplimiento de las metas.

Este proceso de planeación parte de un análisis completo tanto del entorno externo como del entorno interno de la organización para definir la estrategia. La formulación de la estrategia inicia con la definición de los objetivos estratégicos que logren crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo ante los rivales, estos objetivos deben integrarse y relacionarse en un mapa estratégico que tenga su cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores de gestión y metas, así como las iniciativas estratégicas que impulsen el cumplimiento del plan.

Una vez formulado el plan estratégico de una forma sistemática corresponde lo más importante que es lograr hacerlo realidad con una ejecución exitosa, lo cual tiene mucho que ver con el liderazgo, las personas y los procesos. Tanto la formulación como la ejecución de la estratégica se deben acompañar de un proceso continuo de alineación de la organización, vinculando las unidades de soporte y de negocio en el largo plazo y en las operaciones diarias, teniendo en

cuenta presupuesto de gastos operativos y de capital y la comunicación efectiva de la estrategia para lograr la motivación y el compromiso del personal.

Adicionalmente durante la ejecución de la estrategia deben realizarse reuniones periódicas que nos permitan verificar la validez de lo que se ha planificado, identificando los cambios en el entorno tanto interno como externo y hacer los ajustes necesarios para ser más competitivos. En la Figura 1 se muestra un diagrama de proceso de la planeación estratégica con enfoque end to end.

Figura 1

Diagrama de proceso de planeación estratégica



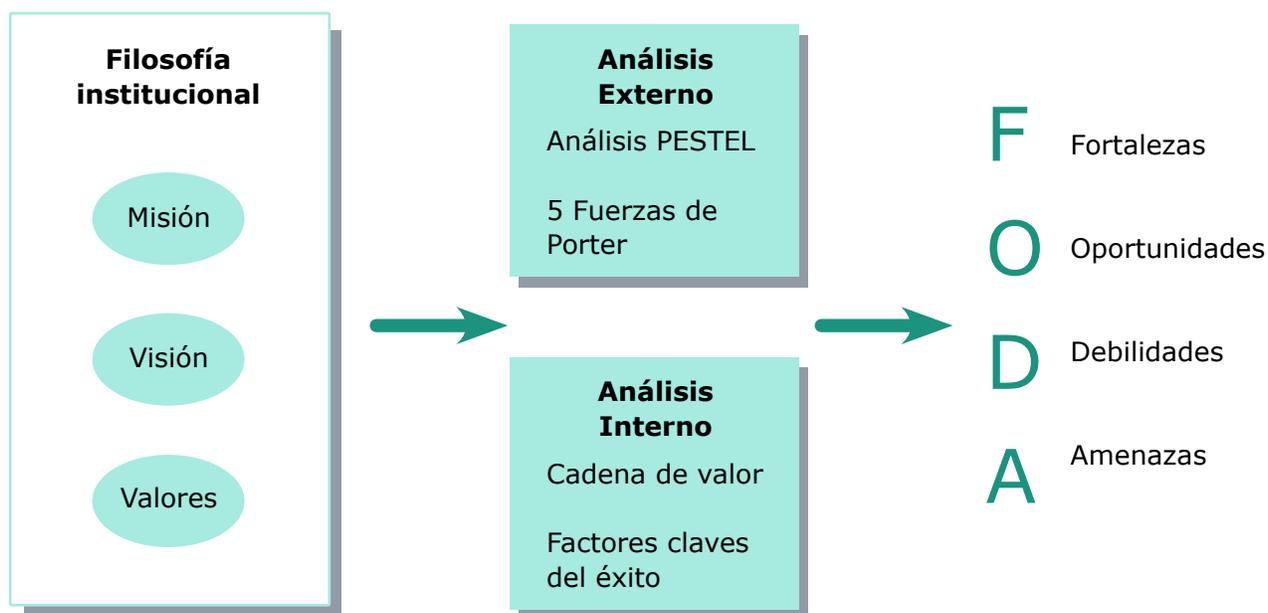
Fuente: Elaboración propia con un enfoque End to End

1. Análisis estratégico

Kaplan & Norton (2008) conducen el análisis estratégico partiendo de la clarificación y mejora de la visión lo que permite tener un panorama claro de lo que se necesita alcanzar, para luego realizar una análisis externo e interno que incluya una evaluación de los procesos, capacidades y desempeño de la organización en relación con sus competidores y su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria (p. 71). En la Figura 2 se muestra un Diagrama del Subproceso Análisis Estratégico.

Figura 2

Diagrama del sub proceso de análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia con un enfoque End to End

1.1. Filosofía institucional

Toda estrategia comienza con definir o revisar la filosofía institucional, siendo esta la esencia fundamental de una organización, integrada por la misión, visión y valores.

De acuerdo con Martínez & Milla (2012), la misión responde a las preguntas ¿Por qué existimos?, ¿En qué negocios?, ¿Como lo desarrollamos? (p. 22). Por lo cual su declaración debe describir la razón de ser de una empresa, contener el mercado objetivo o principales clientes y el propósito fundamental haciendo énfasis en el valor que brinda a los clientes con sus productos o servicios, quedando muy clara la diferenciación que tiene respecto a la competencia. La misión tiende a ser estable en el tiempo, aunque puede evolucionar en función del entorno y debe permitir entender de forma clara y sencilla a cualquier miembro interno o externo de la organización, a qué se dedica la empresa y para qué existe en el mercado.

La visión define a dónde queremos llegar en el largo plazo, cual es el sueño que queremos alcanzar en el período de tres a diez años.

La visión define a dónde queremos llegar en el largo plazo, cual es el sueño que queremos alcanzar en el período de tres a diez años.

Asimismo, sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas para crecer y ser competitivos. La descripción de la Visión debe ser tal que su sola lectura deje claridad sobre el cambio desafiante, pero alcanzable que la organización desea

lograr en el período trazado. Con el tiempo puede tener modificaciones, pero siempre debe estar centrada en la misión. Según Martínez & Milla (2012) la visión debe responder a la pregunta ¿Qué queremos ser? (p. 21).

Los valores son las bases éticas y morales que guían el comportamiento de una organización, son los principios que los colaboradores aplican con los clientes e internamente y que crean pertenencia. Es recomendable que la cultura de cualquier entidad esté basada en valores y que los mismos se constituyan en el motor que estimule los resultados. Martínez & Milla (2012) plantea que los valores deben responder a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Cómo hacemos las cosas? Y ¿En qué creemos? (p. 25,26).

1.2. Análisis Externo

Si bien el entorno en el que se desempeñan las empresas es algo que no se puede controlar, se debe conocer. Para esto se seleccionan aquellas variables externas que afectan a la compañía y se profundiza en el análisis de cada una de ellas, para esto existen varias metodologías aplicables, entre las más utilizadas están el análisis Pestel y las 5 fuerzas de Porter. De este análisis resultan las principales oportunidades y amenazas a la que está expuesta la empresa.



• Análisis del Entorno

El análisis del entorno donde opera una organización o empresa es fundamental para la

definición de las estrategias de corto mediano y largo plazo, ya que esto servirá para identificar y evaluar aspectos relevantes que la afectan en el presente y en el futuro, que resultan vitales para su desempeño.

Como herramienta se recomienda utilizar el análisis PESTEL, que es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, los seis factores descritos por Kotler & Keller (2012). Estos factores se deben contrastar con la situación de la empresa y así sirvan de base para identificar oportunidades y amenazas en el FODA (p. 74).



• Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo propuesto por Porter (1995) y presenta un esquema simple y práctico para que la empresa pueda determinar su posición actual a través de un análisis externo de la industria o sector a la que pertenece y así seleccionar las estrategias a seguir. De acuerdo con este enfoque es ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (p. 25).

Este modelo analiza elementos de la competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza

de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes para determinar las brechas a favor o en contra que le permitan identificar aspectos relevantes para formular la estrategia. Todas y cada una de estas fuerzas inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos para aprovechar las oportunidades en el mercado y disminuir las posibles amenazas.

1.3. Análisis interno

El análisis interno nos ayuda a determinar el éxito de la empresa en un sector examinando sus recursos, activos, características, competencias y capacidades para desarrollarse frente a la competencia y tener resultados óptimos, para esto utilizaremos la cadena de valor y los factores claves del éxito. Dicha información será de gran utilidad para el análisis FODA para identificar las fortalezas y debilidades internas en relación con los competidores y así formular la estrategia y procesos de ejecución



• Cadena de valor

La cadena de valor introducida por Michael Porter es una herramienta estratégica que grafica y permite describir y analizar el desempeño de las actividades de una organización para generar valor al cliente final y así identificar las ventajas

competitivas de un negocio frente al mercado. Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, incrementando la rentabilidad, ya sea bajando los costos o aumentando las ventas.

De acuerdo con Kaplan & Norton (2008) para definir la cadena de valor de una empresa, primero se debe descomponer la empresa en actividades estratégicas de negocio y de soporte que aporten ese valor y entender la generación de costes que provocan, para después componer un sistema de relaciones entre estas con el fin de entender qué nos hace diferente a nuestra competencia.



• Factores Claves del Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos valorados en el mercado que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva ante sus rivales. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. Hamel y Prahalad (1999) señalan que, para ser considerados como

factores competitivos, estos deben de cumplir tres puntos importantes: el valor percibido por los clientes, la diferenciación de los competidores y la extensibilidad.

1.4. Análisis FODA

Una vez considerado el entorno macroeconómico y el conjunto de factores del microentorno que influyen y condicionan a nuestra empresa y el mercado donde está englobada. Procedemos a realizar el análisis FODA a fin de evaluar el estado actual de la empresa y, al mismo tiempo, calcular escenarios eventuales que puedan comprometer el desarrollo de planes futuros. Esta herramienta utiliza cuatro variables distintas de las cuales dos están en relación con el ámbito externo de la empresa: AMENAZAS y OPORTUNIDADES y dos en relación con el ámbito interno de la empresa: FORTALEZAS Y DEBILIDADES, lo cual permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

Las fortalezas son aquellos factores internos, atributos, capacidades, recursos o destrezas que una empresa tiene para alcanzar los objetivos estratégicos que ayudan a elevar la capacidad competitiva y nos permiten aprovechar las oportunidades o bien eliminar, compensar o paliar el efecto de las amenazas. Entre las fortalezas podemos encontrar un buen ambiente laboral, proactividad en la gestión o conocimiento del mercado.

Las debilidades son aspectos negativos internos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo

de la estrategia de la empresa, provocan una posición desfavorable frente a la competencia, no permiten aprovechar las oportunidades y abren puertas a las amenazas y por tanto deben ser controladas y superadas, aquí podemos ubicar los salarios bajos, equipamiento obsoleto o falta de capacitación.

Las oportunidades son factores situaciones, circunstancias, demandas que resultan positivos y favorables en el entorno externo para alcanzar los objetivos de la organización, que pueden ser aprovechadas y convertirlas en fortalezas con el tiempo cómo, por ejemplo: nuevos nichos de mercado, sectores con altos niveles de crecimiento, regulación a favor, competencia débil, nuevas metodologías emergentes y mercados mal atendidos.

Las amenazas se definen como toda fuerza del entorno externo que puede afectar a la entidad e impedir la implantación de una estrategia, o incrementar los riesgos de su efectividad, es importante concentrar los esfuerzos en aquellas que se consideren más nocivas, aquí podemos encontrar los conflictos gremiales, regulaciones desfavorables y cambios en la legislación.

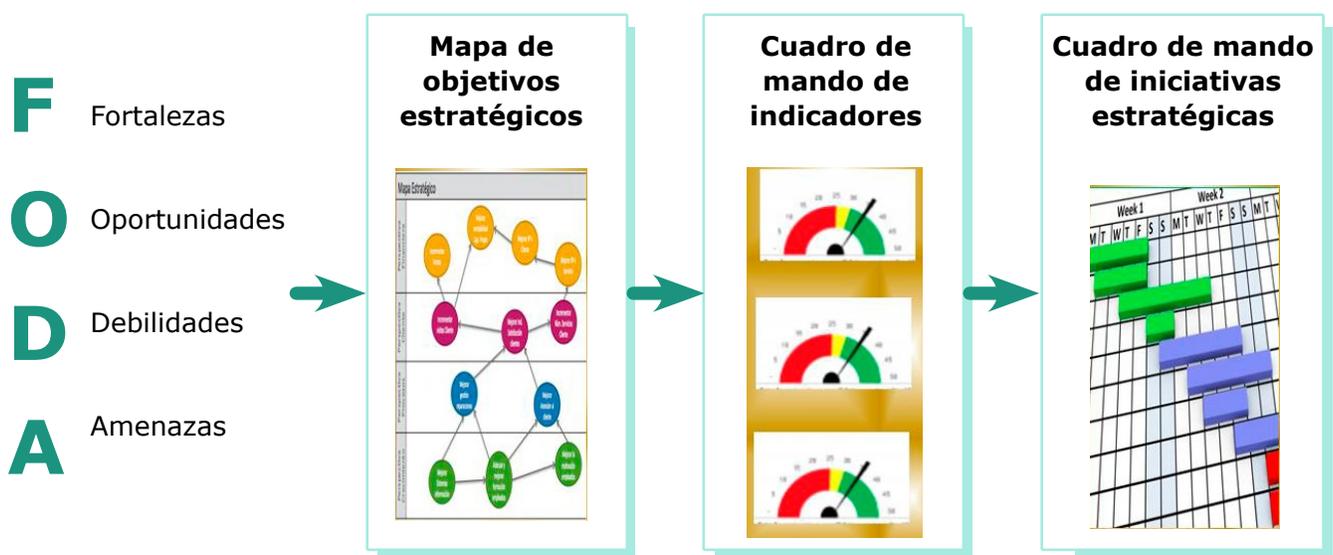
2. Formulación estratégica

La formulación estratégica tiene como insumo principal el diagnóstico externo e interno y el análisis FODA para la determinación de los objetivos estratégicos que logren aprovechar las fortalezas y oportunidades, superar las debilidades y proteger a la empresa ante las amenazas. Teniendo los objetivos definidos y

debidamente relacionados, se debe asignar indicadores y metas que nos permita medir y monitorear el cumplimiento de estos. Para apoyar el logro de los indicadores y por ende los objetivos es necesario también definir iniciativas estratégicas o proyectos. En la Figura 3 se muestra un Diagrama del subproceso de formulación estratégica.

Figura 3

Diagrama del sub proceso de formulación estratégica



Fuente: Elaboración propia con un enfoque End to End

Una herramienta muy útil para la formulación estratégica y su ejecución es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral presentada por Kaplan & Norton (2008), la cual traduce la estrategia en objetivos debidamente ordenados a través de un mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estableciendo relaciones de causa y efecto de abajo

hacia arriba. Estos objetivos serán medidos a través de indicadores financieros y no financieros, apoyados por iniciativas estratégicas. La Figura 4 muestra la relación existente entre la visión y la misión como centro de la estrategia y las perspectivas del balanced scorecard.

Figura 4

Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Santos C & Fidalgo C (2004)

El balanced scorecard es una herramienta que contribuye con la gerencia para que se tenga un análisis permanente que le permita monitorear las estrategias descritas y evaluar sus resultados, para si poder tomar decisiones de forma oportuna, posibilitando que los dirigentes puedan formular medidas correctivas o de mitigación

2.1. Cuadro de mando mapa de objetivos estratégicos

La identificación de los objetivos estratégicos permite a la entidad la alineación con la filosofía institucional y es el resultado de un profundo análisis FODA resultante del entorno externo e interno de la empresa y deben de tener en cuenta lo siguiente: obedecer al segmento objetivo de clientes deseados, que nos lleven al cumplimiento de la misión y visión, mejoren nuestra propuesta de valor, en las características particulares de los productos, precios y servicios, con que pensamos satisfacer las expectativas de los clientes, y ganar su preferencia y que nos permitan ser distintos, tener una ventaja competitiva, tener una forma particular de hacer negocio que posibilita ofrecer una combinación de valor superior a los rivales.

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización

La elaboración de una estrategia puede entenderse como un arte, sin embargo, la descripción de la estrategia debe ser de una manera más disciplinada para aumentar las probabilidades de éxito de su aplicación, haciéndola simple de entender, pero a la vez retadora, que permita que toda la organización sea capaz de traducirla en su día a día. Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de

Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último de aprendizaje y crecimiento. **A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.**

Los mapas estratégicos ayudarán a las organizaciones a considerar su estrategia de una forma coherente, integrada y sistemática, así impulsar el desempeño organizacional y cuando se presenten deficiencias en las estrategias tomar acciones correctivas tempranas.



• **Perspectiva financiera**

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como rentabilidad, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, disminución de costos, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización y el cumplimiento del plan estratégico, dado que unos buenos resultados financieros denotan que las demás perspectivas de la empresa están funcionando correctamente.

La estrategia financiera puede encaminarse ya sea por el lado del crecimiento de los ingresos o por la productividad, la cual comprende, mejorar la estructura de costos mediante la reducción de gastos directos e indirectos y el uso de los activos de manera más eficiente.



• Perspectiva de clientes

Generalmente los objetivos considerados en esta perspectiva tienen que ver con el ciclo del cliente, entre lo más relevante tenemos la satisfacción y retención de clientes, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización se desempeña. Al cumplir los objetivos de la perspectiva de los clientes, esto se verá reflejado en la perspectiva financiera.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor que la organización pretende usar para generar ventas y lealtad entre los clientes, eligiendo una de tres estrategias o una mezcla de estas: La Excelencia operativa, Grado de relacionamiento con el cliente o Liderazgo de producto.

Las empresas que persiguen una estrategia de excelencia operativa necesitan para sobresalir precios competitivos, calidad, selección de productos y realización de pedidos rápidos. En relación con el cliente, una organización debe insistir en la calidad de sus relaciones con este, incluyendo el servicio excepcional y la integridad de las soluciones que ofrece. Y las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo en productos concentrarse en la funcionalidad, las características y el rendimiento global de sus productos y servicios.



• Perspectiva de proceso internos

Identifica los procesos internos que impactan en mayor medida en la satisfacción al cliente y generan negocio, los cuales se enfocan en productividad, calidad e innovación de productos y servicios, penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes, gestión integral del cliente, mejorar la cadena de valor, tanto procesos de negocio como de soporte que generan una propuesta de valor diferenciada al cliente. Se deben analizar las necesidades de los clientes actuales y futuros para desarrollar las soluciones oportunamente.



• Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La base de cualquier mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que define las competencias básicas y habilidades, las tecnologías y la cultura de la empresa necesarios para apoyar los

procesos de creación de valor y la estrategia de una organización.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos físicos.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva

proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos físicos. El valor no

reside en cualquier activo intangible individual surge de todo el conjunto de los activos tangibles e intangibles y la estrategia que los conecta entre sí, en el contexto organizacional.

A diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible. Identificamos tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia:

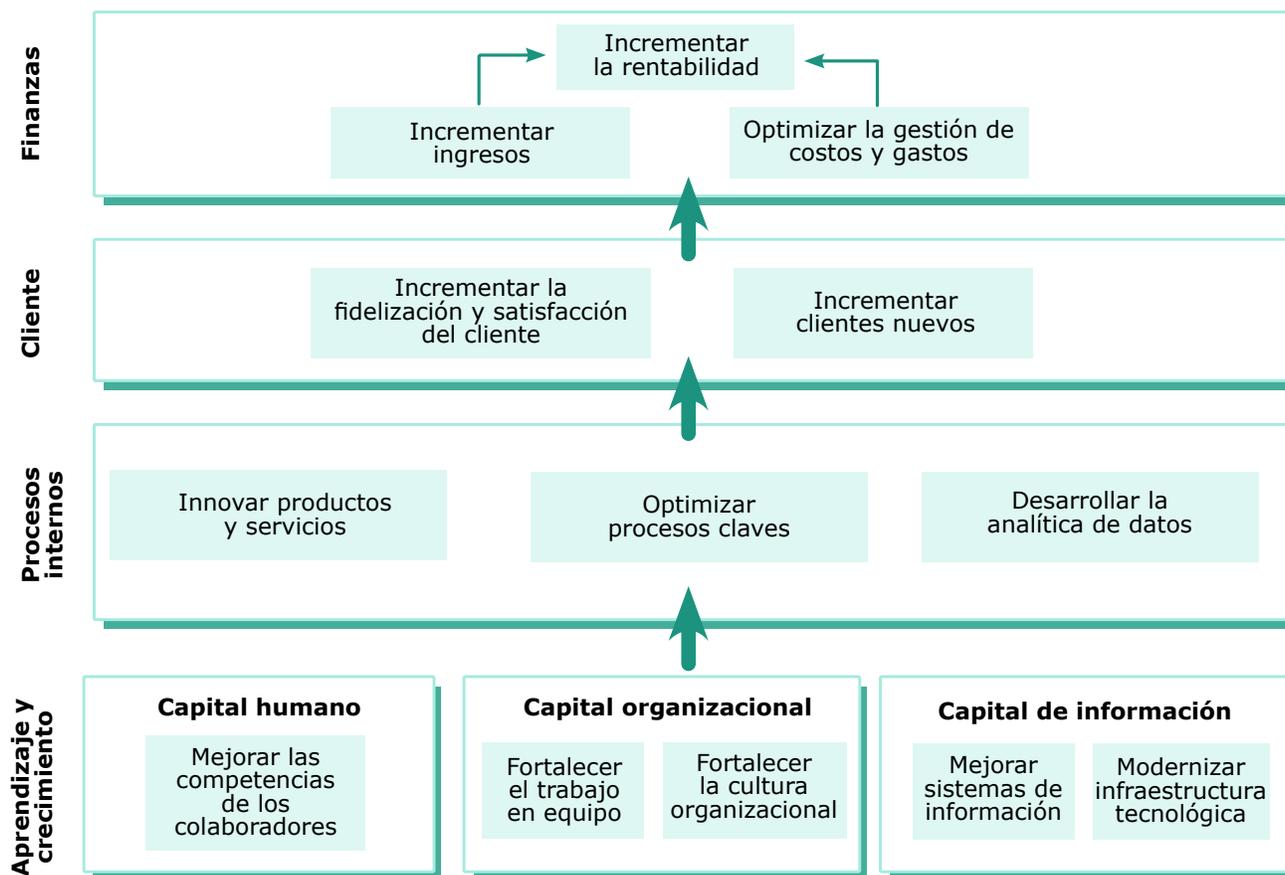
- **Capital humano:** las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa para desempeñar los procesos críticos de una organización.
- **Capital de información:** las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa que respalda los procesos internos críticos.
- **Capital organizacional:** la cultura de la empresa que manifieste un profundo conocimiento e interiorización de la misión, visión, valores y competencias necesarias para ejecutar la estrategia, su liderazgo, capaz de movilizar la organización hacia el logro de la estrategia, la alineación de todo el personal en un propósito común, una visión compartida, entendiendo de qué forma cada departamento ayuda a la estrategia general

y la habilidad de los empleados para compartir el conocimiento y trabajar en equipo.

En la Figura 5 se muestra un ejemplo básico de un mapa de objetivos estratégicos.

Figura 5

Ejemplo básico de mapa de objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia

2.2. Cuadro de mando indicadores

Luego de construir el mapa de objetivos estratégicos con las declaraciones que describen lo que hay que hacer para tener éxito en la implementación de la estrategia, se necesita armar un cuadro de mando de indicadores que nos permita saber cómo vamos; si vamos bien o mal en la ejecución.

Este cuadro de mando necesita un conjunto de indicadores claves de desempeño o KPI (Key Performance Indicators) para dar seguimiento y controlar el desempeño de la estrategia, estos indicadores son medidas estándar que se usarán para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. A cada objetivo se le debe asociar al menos un indicador y una meta con niveles de éxito y fracaso, estos indicadores deben representar mejoras importantes a través de la organización.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores: Indicadores de resultado que miden la consecución del objetivo estratégico, también llamados indicadores de efecto, por ejemplo, el índice de satisfacción al cliente y el incremento de las ventas que muestran el impacto directo en el objetivo e indicadores de causa, también llamados indicadores inductores que apoyan indirectamente el resultado, por ejemplo, el número de horas de formación a los asesores de ventas o atención al cliente que mide el esfuerzo para mejorar las capacidades, bajo este análisis lo más conveniente es medir ciertos objetivos a través de varios indicadores.

Los indicadores por monitorear deben de cumplir con lo siguiente:

- Estar ligados a la estrategia.
- Deben ser cuantitativos y objetivos, que puedan ser interpretados fácilmente del mismo modo por cualquier persona de la organización y motiven a la acción.
- Que describan con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
- Disponer de una ficha por cada indicador donde se detallen al menos las siguientes características: Nomenclatura del indicador, definición detallada del mismo, método de cálculo y periodicidad, fuentes de información para el cálculo y el responsable.

Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas, niveles de éxito y los responsables para su ejecución. Estas metas deben ser retadoras y gestionables, de modo que se midan mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen anuales para el resto de los años que abarque el plan estratégico. Los responsables de los resultados de los indicadores deben de justificar las desviaciones y proponer las acciones correctivas. Algo muy importante son los niveles de éxito de los indicadores, se suele definir escalas de medición, las cuales son acordadas por la alta dirección, por ejemplo: cumplimiento de la meta entre un 80 y 100% bueno,

entre un 70 y un 79% regular y debajo de 70% malo. En la Tabla 1. se muestra un ejemplo básico de un cuadro de mando de indicadores.

Figura 6

Ejemplo básico de cuadro de mando de indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL	VALOR META	UNIDAD	EFFECTIVIDAD
Finanzas	Incrementar la rentabilidad	Rendimiento sobre capital	16	17	%	94%
	Incrementar ingresos	Monto de ingresos	3,200,000.00	3,620,000.00	Monetaria	88%
	Optimizar la gestión de costos y gastos	Relación costos y gastos a ventas	60	50	%	83%
Clientes	Incrementar la fidelización y satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	80	85	%	94%
	Incrementar clientes nuevos	Número de clientes nuevos	550	500	Número	110%
Procesos internos	Innovar productos y servicios	Número de productos mejorados/nuevos	8	11	Número	73%
	Optimizar procesos claves	Tiempo promedio de atención	26	30	Minutos	87%
	Desarrollar la analítica de datos	Campañas publicitarias efectivas	4	5	Número	80%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	% de capacitaciones realizadas	65%	60%	%	108%
	Fortalecer el trabajo en equipo	Índice de trabajo en equipo	75%	80%	%	94%
	Fortalecer la cultura organizacional	Índice de Cultura	65%	80%	%	81%
	Mejorar sistemas de información	% de software mejorados	40%	60%	%	67%
	Modernizar Infraestructura tecnológica	% de infraestructura actualizada	30%	50%	%	60%

Escala de Medición: De 80 a 100% ■ De 70 a 79% ■ De 0 a 69% ■

Fuente: Elaboración propia

2.3. Cuadro de mando de iniciativas estratégicas

Hasta ahora hemos desarrollado un cuadro de mando integral de objetivos relacionados e indicadores y metas, pero para lograr las metas planteadas necesitamos definir y asignar prioridad a las iniciativas estratégicas o proyectos que más impacten.

El proceso de priorización de iniciativas estratégicas debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Capacidad de la iniciativa de tener un impacto positivo sobre los objetivos estratégicos.
- Cuantificar el costo y los beneficios de la iniciativa estratégica.
- Recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto o iniciativa.
- Planificación en el tiempo del proyecto o iniciativa estratégica.
- Impacto en otras iniciativas sobre los resultados exitosos esperados con esta iniciativa.

Cada uno de los criterios anteriores debe recibir un peso relativo según la importancia que tenga dentro de la empresa y así poder seleccionar las iniciativas o proyectos que más impacten en el logro de las metas planteadas.

Las iniciativas estratégicas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento, incluso un cuadro de mando integral propio. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable que controle su cumplimiento, así como el equipo del proyecto. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas

estratégicas y que tengan un presupuesto asignado. En la Tabla 2. Se muestra un ejemplo básico de un cuadro de mando de iniciativas estratégicas.

Figura 7

Ejemplo básico de cuadro de mando de iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	ÁREA RESPONSABLE	COMIENZO	FIN	AVANCE REAL	AVANCE PLANIFICADO	EFFECTIVIDAD
Procesos internos	Innovar productos y servicios	Desarrollar el servicio virtual	Mercadeo	01/01/2023	15/07/2023	50%	40%	125%
		Implementar Sistema de Gestión de calidad	Procesos	01/06/2023	01/10/2024	30%	50%	60%
	Optimizar procesos claves	Optimizar los procesos de venta	Procesos	01/03/2023	15/11/2023	52%	70%	74%
	Desarrollar la analítica de Datos	Implementar área de inteligencia de negocios	Mercadeo	01/06/2023	15/11/2024	40%	40%	100%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	Estructurar el programa de capacitación	Talento Humano	01/03/2023	15/03/2024	60%	65%	92%
	Fortalecer el trabajo en equipo	Desarrollar un programa de dinámicas de trabajo en equipo	Talento Humano	01/03/2024	15/03/2025	80%	70%	114%
	Fortalecer la cultura organizacional	Desarrollar un programa de cultura organizacional	Talento Humano	01/06/2023	15/12/2025	50%	40%	125%
	Mejorar sistemas de información	Implementar un software de gestión de clientes	Tecnología	01/01/2023	01/06/2024	40%	60%	67%
		Implementar software de contabilidad	Tecnología	02/01/2023	01/06/2024	50%	50%	100%
Modernizar infraestructura tecnológica	Actualizar hardware de la empresa	Tecnología	01/06/2023	15/12/2025	42%	55%	76%	

Escala de medición De 80 a 100% ■ De 70 a 79% ■ De 0 a 69% ■

Fuente: Elaboración propia

3. Ejecución de la Estratégica

Kaplan & Norton (2008) indican que en diversas encuestas realizadas durante las dos últimas décadas entre el 60% y el 80% de las empresas no logran llegar a las metas expresadas en sus planes estratégicos, exponiendo que el problema no está en la definición de la estrategia, si no que en la ejecución. Entre los resultados de las encuestas están los siguientes:

- Menos del 10% de los colaboradores entienden la estrategia.

- » Solo el 40% de las organizaciones relacionan el presupuesto con la estrategia.
- » 85% de los equipos ejecutivos destinan menos de una hora al mes a la estrategia.
- » Solo el 30% relacionaba los incentivos de la compensación salarial con la estrategia.

Para lograr una ejecución efectiva de la estrategia se deben realizar las siguientes acciones:

- » Pensar en la ejecución desde el momento que se diseña la estrategia, que la organización esté preparada creando una cultura de ejecución con proceso y sistemas y haya una vinculación con la operación. La estrategia sin ejecución no sirve y la ejecución sin estrategia carece de dirección.
- » Llevar a cabo la definición de la estrategia con un doble proceso "top-down" de arriba hacia abajo porque la estrategia requiere de cierta visión global que normalmente solo se tiene en los niveles directivos, y "bottom-up" de abajo hacia arriba, es decir involucrando a la base para garantizar su ejecución.
- » Contar con el liderazgo del equipo gerencial y de las juntas directivas como aspecto fundamental en el éxito de la ejecución, ya que de este depende de que la participación sea eficiente en la formulación de la estrategia, en generar las condiciones para el despliegue y en lograr una alineación de los actores, es decir en el alcance de una visión compartida por la organización.

- » La ejecución de la estrategia debe ser la tarea número uno de los líderes de la organización realizando un proceso Coaching definiendo con los colaboradores claramente los resultados que se esperan y como conseguirlos.
- » Involucrar al personal en el desarrollo del plan estratégico, dándole un sentimiento de propiedad de la estrategia y de la compañía. La estrategia debe ser algo que todo el mundo entienda y que genere espíritu de equipo y ganas de alcanzarla.
- » Una vez elaborada la estrategia está en manos de los directivos el hacer que la estrategia sea comunicada de forma eficaz, clara y sencilla, que se utilicen canales de comunicación adecuados para los empleados, que se comparta con la organización los éxitos conseguidos y apoyarse en embajadores de la estrategia.
- » Tener una herramienta de seguimiento y control sistemático como el balanced scorecard que ayude a asociar a cada objetivo estratégico los indicadores claves de rendimiento y revisar periódicamente los resultados y el progreso de la planeación estratégica previamente acordada en todos los niveles de la organización, para que todas las personas tengan claro su nivel de responsabilidad y así poder detectar los problemas y solucionarlos, creando una cultura de mejora continua y en definitiva conseguir mejorar los resultados de la empresa.
- » Además, es conveniente integrar en los modelos de seguimiento todas aquellas iniciativas o proyectos que tengan un impacto significativo en el resultado de la empresa.
- » Tener sesiones de revisión mensuales que den sentido de responsabilidad, den visibilidad y contribuyan a crear una cultura de ejecución para analizar el rendimiento, cual es

la raíz del mal rendimiento y tomar decisiones con plazos y responsables claves.

- » Asegurarse de tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y desarrollar un sistema de incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores que logren los objetivos estratégicos.
- » Alinear los procesos a la estrategia, entre los que podemos mencionar el presupuesto, los planes operativos y la compensación salarial.
- » Realizar por parte de los líderes una adecuada gestión del cambio, para inculcar en las personas ese deseo que las cosas ocurran y capacidad de soñar.
- » Contar con una oficina de gestión estratégica encargada de liderar los procesos metodológicos de planeación, acompañar a las diferentes unidades en la formulación y seguimiento a la implementación de la estrategia.
- » Finalmente, los sistemas de información pueden ayudar enormemente a potenciar la cultura de ejecución. Existe software que permite consultar de forma inmediata toda la información relativa al desempeño de la empresa, los objetivos, los indicadores, proyectos y las personas responsables.
- » Además, no hay que dejar de tomar en cuenta que la velocidad en la ejecución se convierte en un factor decisivo para tener éxito en un mercado.

4. Alineación de la organización con la estrategia

La organización debe asegurarse de que todos los recursos de su organización estén alineados con su estrategia, con el apoyo de herramientas tecnológicas que le permitan monitorear y dar seguimiento del desempeño de todas las áreas dentro del plan estratégico.

Es muy importante que haya un equipo dentro de la organización encargado de coordinar la implementación de la estrategia, este equipo no será el responsable de ejecutar todo lo definido dentro de la planeación estratégica, sin embargo, si debe supervisar su ejecución.

También es importante crear un plan de comunicación. En este sentido deberá asegurarse de que los miembros de la organización conozcan a fondo su planeación estratégica y su mapa estratégico. La comunicación del plan estratégico le debe proporcionar a todos los colaboradores una visión más amplia de cómo influyen sus labores diarias en los resultados y metas que se ha propuesto y así toda la organización este motivada en la consecución de los objetivos.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, a través de un sistema de gestión, que permita de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos claves de la actuación

diaria mediante la creación de mapas estratégicos y tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Finalmente, es muy importante que usted alinee sus recursos con su Planeación Estratégica. Trabaje para estructurar su presupuesto, sus planes operativos y la mejora continua de procesos en torno a los componentes claves de su estrategia.

5. Validación de la estrategia

Para comprobar la validez de lo que se ha planificado hay que implementar reuniones de análisis estratégico que permitan a la organización identificar cambios en el entorno competitivo u oportunidades de replanificación y así realizar las modificaciones necesarias al plan estratégico. Estas reuniones se deben realizar al menos una vez al año según las dinámicas del mercado en el que la organización se desempeñe.

Conclusiones

La planificación estratégica inicia con definir o revisar la filosofía institucional integrada por la misión, visión y valores para así clarificar a que se dedica la empresa, a donde queremos llegar y como trabajamos.

Teniendo revisada la filosofía institucional procede realizar análisis del entorno externo que impacta a la organización como oportunidades o amenazas, así como examinar los recursos, competencias y capacidades con

que se cuenta internamente, identificando debilidades y fortalezas frente a la competencia.

Ya con el FODA, procede formular los objetivos estratégicos que logren aprovechar las fortalezas y oportunidades, superar las debilidades y proteger la empresa ante las amenazas.

Algo muy importante para lograr alcanzar la estrategia planteada es construir un cuadro de mando integral compuesto por un mapa de objetivos estratégicos con sus relaciones de causa y efecto, asignándole a cada objetivo por lo menos un indicador clave del desempeño que nos permita monitorear el avance de estos, así como iniciativas estratégicas o proyectos que impulsen el logro de los indicadores.

Luego de formular la estrategia de una forma estructurada, toca hacerla realidad. Entre las acciones más importantes para lograr una ejecución exitosa tenemos: crear una cultura de ejecución, contar con el liderazgo del equipo gerencial y la junta directiva, comunicación eficaz de la estrategia a todo nivel de la organización, tener las personas adecuadas en los puestos adecuados, adecuar los procesos a la estrategia (presupuesto, planes operativos, compensación salarial), contar con una oficina de gestión estratégica, tener una herramienta sistematizada de seguimiento y control, así como tener sesiones periódicas de revisión.

Referencias

Hamel G., & Prahalad C. K: (1999). *Compitiendo por el Futuro*.
Barcelona: Ariel

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*
(The balanced scorecard). Barcelona: Gestión 2000

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The EXECUTION PREMIUM*
– Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr
Ventajas Competitivas. Barcelona: Deusto

Kotler P., & Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. México:
Pearson Educación.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan*
Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando
Integral. Madrid: Diaz de Santos.

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el*
análisis de los sectores industriales y de la competencia.
México: CECSA.

Santos, C., & Fidalgo, C. (2004). "Un análisis de flexibilidad
del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la
naturaleza de las organizaciones", *Revista Iberoamericana de*
Contabilidad de Gestión, Número 4.



Foto: [Fundación promoción social](#)

Hacia una economía para el Buen Vivir en Guatemala

Edgar Pape Yalibat

Resumen

El presente artículo surge a raíz de los más recientes números de la revista Análisis de la Realidad Nacional, con su nuevo apellido Manera de ver, y de los análisis críticos efectuados a raíz de la publicación del más reciente informe de desarrollo humano para Guatemala. Se trata de aportar una visión alternativa en torno al desarrollo humano y social que articule las nuevas visiones latinoamericanas en torno al Buen Vivir y el Estado plurinacional. El mismo requiere de una plataforma económica, en torno a la cual se vierten aquí elementos de naturaleza fiscal, de economía ecológica y de planificación con una visión hacia el futuro.

Palabras clave

Buen Vivir, Estado plurinacional, bienes comunes, economía ecológica, crisis del neoliberalismo.

Abstract

The present article arises from the most recent issues of the journal Analysis of the National Reality, with its new surname, Mana de la Ver, and from the critical analyzes carried out following the publication of the most recent human development report for Guatemala. It is about providing an alternative vision around human and social development that articulates the new Latin American visions around Good Living and the plurinational State. It requires an economic platform, around which elements of a fiscal nature, ecological economy and planning with a vision towards the future are poured here.

Keywords

Good living, plurinational state, common goods, ecological economy, crisis of neoliberalism.

La crisis generalizada por la que atraviesa el país, y en especial la que angustia al ser humano y pone a la tierra al borde del colapso, me impulsa a desarrollar este trabajo con la intención de activar el diálogo y ampliar ideas-fuerza que nos orienten a cambiar desde una perspectiva de política económica la relación sociedad-naturaleza.

Una de las funciones que la Constitución Política de la República, exige al poder político en sus artículos 118 al 131 es la defensa y protección de los bienes comunes para contribuir a fundar el régimen económico y social sobre la base de principios de justicia social, pero a pesar de ello se incumple a menudo este postulado y acaba sometido a intereses particulares privados. En un contexto de desigualdad y exclusión, se otorgan preferencias a las explotaciones propiamente extractivas e individuales, trastocando el concepto de bien común que asigna prioridades a los usos sociales, culturales y ambientales frente a la lógica del lucro privado, por cuanto su uso descontrolado repercute en el desgaste de los bienes comunes, y consecuentemente, en la seguridad, el bienestar y el desarrollo sostenible de la población.

El conjunto de la sociedad no tiene, por tanto, garantías de que se estén tomando las decisiones justas y necesarias sobre la gestión de recursos claves para la subsistencia, el bienestar y la paz social por lo que deviene necesario impedir las prácticas excesivas y aprovechamiento irracional de dichos bienes en detrimento de los derechos humanos y colectivos,

como ocurre con el agua, el subsuelo, las reservas forestales, los ríos y lagos y frecuencias radioeléctricas.

El preludeo de una propuesta del Buen Vivir- que como en la experiencia de América del Sur debe pasar por cambios en la estructura, legislación y política pública del Estado de Guatemala- parte de la relación de las comunidades con la naturaleza y en particular, con los bienes comunes entendiendo a estos como

En consecuencia, los bienes comunes están en la base del programa económico del Buen Vivir en tanto corresponden a un concepto de colectividad, de naciones, de los derechos de pertenencia a un Estado no solo como individuos, sino también como colectividades.

cimientos inherentes a la madre tierra, al territorio y al alma colectiva de territorialidades diversas que permiten la producción, distribución y consumo de medios de vida en forma armoniosa y sostenible. En consecuencia, los bienes comunes están en la base del programa

económico del Buen Vivir en tanto corresponden a un concepto de colectividad, de naciones, de los derechos de pertenencia a un Estado no solo como individuos, sino también como colectividades. En efecto, tal como fue reconocido en el Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas “la nación guatemalteca tiene un carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe”, de lo que se desprende que el reconocimiento de sus derechos de participación política como pueblos originarios- Mayas, Garífunas y Xincas, que constituyen cerca del 70% de la población, exige necesariamente la construcción de un Estado Plurinacional.

Una condición necesaria: el Estado plurinacional

El modelo depredador en lo económico y ambiental es propio de un Estado atrapado por élites que comparten una ideologización conservadora, rentista y excluyente bajo una forma política unitaria y discriminatoria. Este Estado es hoy neoliberal, extractivista y corrupto. Como Estado unitario simula una representatividad de los ciudadanos cuando la realidad demuestra que se reprime la identidad de diversas poblaciones que comparten valores, costumbres y territorios. Desde 1821 se establece una fachada imaginaria

El desafío del Buen Vivir en Guatemala es escuchar el grito de los hijos de la tierra, recobrar sus voces plurales para escapar de lo destructivo del modelo económico actual

que desconoce a las naciones, entierra sus identidades y sus derechos territoriales y concentra el poder en cúpulas fundantes de una "patria criolla", que decide todo por encima de la voluntad de los pueblos originarios. El desafío

del Buen Vivir en Guatemala es escuchar el grito de los hijos de la tierra, recobrar sus voces plurales para escapar de lo destructivo del modelo económico actual y constituir su presencia a partir de la fundación del Estado plurinacional que enriquezca la interacción de las naciones de forma mutuamente enriquecedora.

En la construcción del Estado plurinacional como condición básica del paradigma del Buen Vivir, la gestión de los bienes comunes debe ir de la mano con reformas

institucionales que configuran una administración pública de calidad, orientada a la renovación moral de la sociedad y al fomento del buen vivir de las comunidades donde cobra vida la protección y sostenibilidad de la provisión de bienes y servicios públicos de manera efectiva, eficiente y oportuna para todos los miembros de los pueblos originarios de Guatemala.



Foto: [The Nature Conservancy](#)

Dentro de este marco, el modelo de Estado plurinacional implica la planificación, organización y aprovechamiento sostenible de los bienes naturales así como la recuperación con

transformación de los bienes comunes privatizados a fin de mitigar sus efectos sociales y ambientales perniciosos e impulsar el logro de resultados significativos para avanzar en el pluralismo económico y el Buen Vivir de toda la población, consistentes con la macro visión de las comunidades indígenas y campesinas y con los ejes estratégicos y objetivos gubernamentales, que se consignan en la nueva Constitución Política que deberá ser acordada por la Asamblea Plurinacional Constituyente, creadora de eficacia y de nuevos valores públicos a la sociedad guatemalteca.

Indígenas, campesinos y capas bajas y medias marginadas de las riquezas y diversidad de los bienes naturales y comunes

El neoliberalismo y la política de ajuste estructural promovida por el Consenso de Washington en favor del empresario conservador guatemalteco ha despojado al Estado y a las comunidades del aprovechamiento de sus activos que le proporciona la madre tierra y de los bienes de dominio público. La apuesta por las privatizaciones y las inversiones extractivas, el autoritarismo en las decisiones, la corrupción y la ideologización conservadora, han convertido al Estado de Guatemala en factor del problema en lugar de ser parte de la solución.

De esa cuenta, el modelo económico actual es depredador y criminal, en el sentido que corrompe entes públicos y privados, incrementa la desigualdad y la pobreza y destruye al medio ambiente, ocasionando **pérdidas al desarrollo humano**. Este estilo de acumulación agudiza la concentración de la riqueza en pocas manos, y le extrae recursos a la naturaleza y a la sociedad, como se observa en los negocios extractivos. La actividad minera y de hidrocarburos, por ejemplo, se caracteriza por regalías y contribuciones que participan apenas con el 0,35 por ciento de la recaudación tributaria del gobierno, mientras que la extracción

de recursos mineros promedia en América Latina del 28% de la renta total del gobierno. Tanto estos bienes del subsuelo como la explotación de los recursos



Foto: [Deguate](#)

renovables gozan de variados incentivos y privilegios, llegando al cinismo de que algunas de ellas se tipifican como maquiladoras, sumado a los enormes costos que le producen a la sociedad por ocasionar graves problemas de contaminación que deteriora la salud y el

saneamiento de los espacios urbanos y rurales del país.

Es una ingratitud que mutila las oportunidades de la gente que las empresas extractivas de recursos mineros, hidrocarburos y de aprovechamiento de los recursos renovables y no renovables impongan una legislación leonina, bajo regímenes preferenciales y exentos del pago de impuestos, aranceles y hasta arbitrios municipales, a la par que cobran jugosas cantidades de dinero por devolución del crédito fiscal a sus exportaciones.

Las autoridades y legisladores no parecen preocuparse de las injusticias que agravan la conflictividad social en el campo y la terrible contaminación de los bienes comunes, incluido el líquido vital como el agua, cuya regulación permanece engavetada en el Congreso de

la República desde hace más de 25 años, resultando una “maldición” para la gente que, en condiciones de abundante recurso hídrico, más del 40% de la población carezca de agua potable. Se omite deliberadamente lo consagrado en el artículo 128 de la Constitución, relativo a que el aprovechamiento de las aguas y de los ríos “está al servicio de la comunidad y no de persona particular alguna”.

El cáncer de la corrupción desgarró a las instituciones públicas encargadas de la gestión de los bienes comunes, esto ocurre en los aprovechamientos forestales, en los contratos de exploración y explotación minera, hasta cobros por derechos y regalías al grado que, en el pasado reciente de auge en la extracción de oro y plata, se llegaron a negociar, fuera de toda ley o reglamento, las “regalías voluntarias” que no se registraron en la contabilidad del Estado.



Foto: [Plaza Pública](#)

Los bienes comunes naturales como el agua de los ríos y otros recursos energéticos renovables se han venido deteriorando por la intervención de empresas oligopólicas que estiran y abusan los beneficios que les concede el decreto 63-2003 del Congreso de la República, sin que haya supervisiones ni planes de monitoreo por parte del Estado. Por esta

razón, las comunidades siguen sin electrificación rural a la vez que sufren las consecuencias de elevadas tarifas por los servicios. De modo que tanto las empresas de electricidad (incluidas hidroeléctricas) como las de telecomunicaciones que explotan las ondas electromagnéticas, propiedad de la nación, presentan altas tasas de crecimiento con jugosas rentabilidades, sin que se preocupen de los costos ambientales y externalidades que perjudican el bienestar de las comunidades.

En adición a esto, ciudadanos y trabajadores de a pie, pequeños y medianos empresarios pagan más impuestos que las empresas extractivas- que cada vez más, ocupan nuevos territorios, abusando incluso de las áreas protegidas y zonas fronterizas de la nación. Con una carga tributaria baja y alto nivel de corrupción, el Estado unitario mostró sus deficiencias en el tratamiento de la pandemia del COVID-19, en las carencias de medicamentos, servicios hospitalarios y escolares y en el colapso de la red de carreteras y caminos rurales. A las demandas de la población rural, indígena y campesino, el poder económico y político ha ignorado las sucesivas consultas populares mediante las cuales se han rechazado las explotaciones mineras, petroleras e hidroeléctricas; es más, han respondido con violencia, estados de sitio y persecución a líderes comunitarios, criminalizando sus reclamos. Tras el empobrecimiento, la degradación de bienes naturales y la violencia, el flujo de migraciones se ha incrementado ostensiblemente.

Los bienes comunes como eje estratégico del Buen Vivir

La economía convencional, cerrada y monetaria que desprecia la biósfera con lógica individual y de mercado libre, se ha vuelto egoísta y depredadora, al grado que al poner precios a las relaciones humanas nos arrastra al vacío de desconfiar en un futuro común y a la eventual tragedia de perder la vida del planeta. Esta economía, ausente de ética con la sociedad y la naturaleza tiene una enorme incidencia en el rompimiento de los tejidos de solidaridad, en el empobrecimiento de las comunidades y el deterioro ambiental, por lo que es necesario poner la mirada hacia las ideas y otras formas productivas practicadas en lo profundo de la tierra y de la historia de los pueblos nativos y establecer una gestión adecuada y sostenible de los bienes comunes.

En la Economía del Buen Vivir, las personas y en particular los pueblos originarios recuperan el desarrollo de una vida armónica, tanto con los ecosistemas como con los seres humanos y su espiritualidad, al revalorizar sus identidades e incorporar la cordura y la sostenibilidad en las formas de producción y consumo. Ello significa, conforme las leyes del país, buscar una sociedad justa, equitativa, de bienestar en que las personas, más allá de la exuberancia material, le encuentran sentido a su vida, centrados en el cuidado del otro y en la participación de la comunidades indígenas y campesinas.

La recuperación y gestión de los bienes comunes pasa por la renovación del Estado unitario y mono nacional actual hacia uno que construya un Estado plurinacional, comunitario y descentralizado con autonomía de los territorios indígenas y el reconocimiento de las comunidades como sujetos de derechos y obligaciones. Esta gran transformación forma parte de un planteamiento estratégico que ha de ser plasmado en la parte económica de la Constitución del nuevo Estado Plurinacional, dando especial prioridad a la formulación y cumplimiento de un decálogo de lineamientos básicos, como se ve a continuación:

El decálogo económico en el nuevo Estado plurinacional



1. El Régimen Económico es Plural y Mixto. Esta característica surge de la transición de pasar de la existencia de un Estado Unitario, homogéneo y monocultural y mono nacional a un Estado que reconoce la existencia de varios pueblos o naciones. Siendo que la economía plural denota multifactorialidad y la economía mixta denota reciprocidad, el modelo que se propone es social y solidario al privilegiar la participación de las comunidades indígenas y campesinas como actores económicos básicos, junto al sector social y al sector privado, donde el Estado Plurinacional ejerce el rol y la calidad de gran Rector de la Economía Plural.



2. La transformación se basa en el **fomento de la producción y la Redistribución de activos e ingresos** en igualdad de derechos sociales y económicos, a partir del reconocimiento de los derechos a la tierra y a los derechos colectivos de las naciones originarias, es decir a los cuatro pueblos ya reconocidos en los Acuerdos de Paz, donde el derecho al territorio implica el ejercicio de libre determinación de sus actividades económicas sobre la base de la participación comunitaria que busca el equilibrio y la armonía entre Economía, sociedad y naturaleza, más que la renta propiamente dicha.



3. La Economía plural y mixta requiere de **la Autonomía Territorial** sobre la que se levantan las columnas del Buen Vivir; es decir, el proceso económico en sus diversas fases de producción, intercambio, distribución y consumo, así como las nuevas estructuras políticas, sociales, culturales, la justicia, los derechos individuales y la espiritualidad. De modo que los ejes de política económica respecto a la tierra, agua y territorio son factores claves para construir consensos en la lucha por la construcción del Estado plurinacional y popular. En lo exterior, la economía plural del Estado Plurinacional diversificará los procesos solidarios **de inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana**, promoviendo una política comercial estratégica y soberana, articulada a las modalidades productivas de los territorios indígenas y campesinos.



4. El carácter comunitario de la Economía Plural, parte de la determinación para **promover la propiedad**

ancestral, colectiva, asociativa, cooperativa y artesanal de los actores productivos tanto rurales como urbanos. Es en este punto de restitución de territorios ancestrales que los cuatro pueblos se transforman en Sujetos Económicos plenos en derechos y obligaciones dentro de un Estado Plurinacional, comunitario y descentralizado. Asimismo, por el carácter mixto de la economía del buen vivir, se fomentará la coexistencia de sistemas productivos cogestionados por empresas privadas y empresas estatales, municipales y comunitarias en áreas de servicios públicos, industrias ecoeficientes e infraestructura.



5. Sobre la base de su enfoque integrado e inclusivo, la economía del buen vivir prioriza el **proceso de acumulación para la vida**, es decir, a aquellas formas de organización económica basadas en la racionalidad reproductiva de la vida, incluyendo formas cuentapropistas y autogestionadas, la agricultura familiar, el trabajo del cuidado, doméstico y no remunerado, el trabajo comunitario basado en conocimientos y culturas tradicionales y cualquier otra forma de trabajo bajo la condición de que sea decente y propicie una creciente autonomía y emancipación de los sistemas extractivistas, y en particular, que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas, en armonía con la naturaleza y el medio ambiente.



6. Uno de los sectores impulsores que prioriza la Economía plural es el **Sistema de Seguridad Alimentaria y Nutricional**, como antesala de la

soberanía alimentaria, en virtud de que el Estado plurinacional debe garantizar acopios para enfrentar la desnutrición y la hambruna y alimentar a toda la población. La producción agrícola y pecuaria será diversificada, de naturaleza orgánica y sostenible, en la perspectiva de recuperar los suelos productivos y mejorar la ingesta alimentaria. La producción de granos básicos y de especies alimenticias autóctonas, muchas de ellas con prácticas resistentes al cambio climático, será objeto de incentivos especiales. Para garantizar el fomento de cultivos, la producción y el consumo sostenible, se apoyarán iniciativas que contribuyan a **una transición digital** y a establecer un sistema plurinacional de investigación, ciencia y tecnología apropiada, basada en conocimientos y prácticas ancestrales amigables con la madre tierra.

- 
7. El acceso a **servicios de agua y saneamiento** de manera segura es fundamental para el desarrollo de los pueblos originarios de Guatemala, por lo que se **prioriza la gestión de recursos hídricos**, en proyectos de abastecimiento de agua potable y agua de riego, especialmente en comunidades rurales dispersas, en que cobra vitalidad el enfoque de interculturalidad, equidad de género y participación comunitaria. La gestión responsable es básica desde el cuidado de bosques, actividades productivas como pesca, recursos marinos, actividades agrícolas y pecuarias sostenibles, el manejo de residuos, descontaminación e instalación de mecanismos para reutilizar y reciclar el agua en los hogares, agroindustrias, cultivos, jardines y parques comunitarios, hasta actividades de educación

sanitaria y ambiental. En general, se fomentará su aprovechamiento como derecho humano y como fuente de generación productiva de energía, para lo cual urge la aprobación de una ley de aguas y la recuperación de su gestión y cogestión por parte del Estado y las comunidades.



8. **Recuperación de los servicios y bienes comunes privatizados**, (minería, hidrocarburos, agua, espectro radioeléctrico y otros) y participación de las comunidades en el valor agregado para garantizar su uso sostenible congruente a los postulados del Buen Vivir. Se abrirán nuevos modelos de gestión territorial en alianzas de sectores comunitarios y privados, con apoyo del gobierno central y las municipalidades. En la primera fase de medidas se revisarán los contratos de privatizaciones vigentes a fin de que los servicios de suministro de energía, telecomunicaciones y tecnologías de información, televisión y espectro radioeléctrico, amplíen su uso y acceso universal. Se creará una Agencia o Autoridad para la Gestión de los Bienes Comunes, se prohibirán nuevas privatizaciones, reestructuración de la matriz energética con inclusión comunitaria y sustentabilidad ambiental, reducción de tarifas y mejoramiento de los servicios municipales.



9. **Acoplamiento y Renovación de las Instituciones Económicas y Financieras.** Se establecerán cambios en el sistema financiero, el rol del Banco de Guatemala y la banca del desarrollo y las regulaciones de supervisión al sistema financiero en el nuevo Estado plurinacional. Se promoverá el

crédito a tasas de interés accesibles, dirigirlo hacia la producción social y comunitaria, crear fondos de garantía y de financiamiento popular (MiPymes de emprendedores y comunidades indígenas) a sistemas de producción que sobreviven en la informalidad, promover las actividades económicas de las mujeres, de los jóvenes y trabajadores de diferentes oficios basados en cultivos ancestrales y artesanías tradicionales. Se requiere también de la creación de un fondo verde para apoyar la cobertura forestal, recuperar la fertilidad de la tierra, descontaminar el agua y los espacios públicos y financiar programas de mitigación y adaptación sobre el cambio climático.

- 
10. El financiamiento del desarrollo y cumplimiento de los ejes prioritarios anteriores, mitigar la crisis ambiental y sanitaria, requiere de un **Programa de Redistribución Fiscal**, que consiste en elevar la carga tributaria directa, mejorar las contribuciones procedentes del uso de bienes comunes, establecer una política fiscal ambiental, eliminar subsidios, exenciones y privilegios a empresas excluyentes a la vez que se otorgarán transferencias para financiar autonomías territoriales, proyectos regionales y gobiernos locales. Por el lado del gasto, se promoverá la eficiencia y la equidad en la ejecución de un gasto público social, plurinacional y solidario, estimulando a productores asociativos, cooperativos, de autogestión y cogestión comunitaria, tanto en espacios rurales como urbanos.

Referencias

Consejo del Pueblo Maya. (2014). Un nuevo Estado para Guatemala, democracia

plurinacional y gobiernos autónomos de los pueblos indígenas. <https://drive.google.com/file/d/OB31fnGLIBsbMLWRtZkdr-X3AOMwc/view>.

Consejo de Pueblos Mayas, CPO-Comité de Desarrollo Campesino [CODECA]. (2022).

Consensos Preliminares por un nuevo Estado Plurinacional y Popular para el buen Vivir de los Pueblos.

Constitución Política de la República [Const]. 1985 (Guatemala).

Eschenhagen, M. (2012). ¿El “Buen Vivir” en las universidades?: posibilidades y

limitaciones teóricas. *Integra Educativa. Revista de Investigación Educativa*. (V)3, 89-106.

Pape, E. (2014). Tributación y Desigualdad Social en Guatemala. [Tesis doctoral Universidad Galileo]. Taller Nacional de Grabados en Acero.

PNUD, Guatemala. (2022). Informe Nacional de Desarrollo Humano. Desafíos y

Oportunidades para Guatemala; hacia una Agenda de Futuro, la celeridad del cambio.

Una mirada territorial del desarrollo humano 2002-2019. <https://www.undp.org/es/guatemala/publications/informe-nacional-de-desarrollo-humano-desafios-y-oportunidades-para-guatemala-hacia-una-agenda-de-futuro-la-celeridad-del>



Foto: [Soy 502](#)

Guatemala frente a la era de la globalización de la tecnología y del ciberdelito

Lizandro Acuña

Resumen

El artículo tiene como objetivo analizar la tipología del ciberdelito o delitos informáticos a nivel global y cómo estos se dan en Guatemala. Asimismo, presenta una visión estadística de los delitos más recurrentes en Guatemala en relación con este flagelo, qué ha hecho el país frente a los delitos de la nueva era derivados de la digitalización por medio de la internet y las redes sociales para proteger a los usuarios y analiza el Decreto 39-2022 del Congreso de la República, Ley de Prevención y Protección Contra la Ciberdelincuencia, su compatibilidad con la legislación interna y el Convenio de Budapest sobre la ciberdelincuencia.

Palabras clave

Ciberdelito, ciberdelincuencia, Decreto, Convenio de Budapest, internet

Abstract

The article aims to analyze from a global synthesis the typology of cybercrime or computer crimes, consequently, it synthesizes a statistical vision of the most recurrent crimes in Guatemala in relation to the scourge; that the country has done against the crimes of the new era derived from digitization through the internet and social networks to protect users, in relation to this it outlines the analysis of Decree 39-2022 of the Congress of the Republic, Law on Prevention and Protection Against Cybercrime, its compatibility with domestic legislation and the Convention on Cybercrime.

Keywords

Cybercrime, cybercrime, Decree, Budapest Convention, internet

Síntesis global del ciberdelito

La evolución del hombre en el tiempo aparece descubrimientos y avances a nivel mundial en las diferentes esferas de la ciencia, la tecnología es quizá uno de los descubrimientos más significativos en la era del siglo XXI. La digitalización se ha convertido en la herramienta básica de los países a nivel mundial que proporciona grandes beneficios y oportunidades de desarrollo en los diferentes estratos sociales que la acceden. En la línea, la llamada era de la tecnología o de la digitalización aparece grandes retos y desafíos a nivel global; los riesgos y amenazas latentes en el ciberespacio exponen a los usuarios de la internet a los efectos del ciberdelito y la ciberdelincuencia que constituyen grandes retos para los países del mundo en contrarrestarlos.

El ciberespacio enlaza los elementos tecnológicos que se interconectan a través de la internet, la evolución de la tecnología ha propiciado el descubrimiento de toda una gama de herramientas tecnológicas y su expansión en su uso ha permitido acortar las distancias por medio de las llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que se han convertido en las herramientas principales de los ciberdelincuentes para cometer actos ilícitos aprovechando su cobertura que traspasa fronteras y que ha generado un amplio campo para las organizaciones criminales en cometer delitos cibernéticos por medio de la suplantación de sistemas informáticos y el acceso ilícito a equipos de computación y de comunicación; herramientas claves

para asegurar los intereses de estas organizaciones delictivas.

El ciberdelito

Previo a desarrollar el estudio es importante conocer que se entiende por ciberdelito, también denominado delito informático o delito cibernético. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina (2022) lo define de la siguiente manera:

Son conductas ilegales realizadas por ciberdelincuentes en el ciberespacio a través de dispositivos electrónicos y redes informáticas.

Consiste en estafas, robos de datos personales, de información comercial estratégica, suplantación de identidad, fraudes informáticos, ataques como cyberbullying, grooming, phishing cometidos por ciberdelincuentes que actúan en grupos o trabajan solos.

El ciberdelito, es un flagelo que debe normarse con una estrategia global, que involucre las regulaciones a lo interno de cada país, sustentado con normas de alcance internacional por su naturaleza, basadas en tratados y convenios internacionales; tema que se desarrollará subsecuentemente en este estudio.

La ciberdelincuencia

Son muchas las definiciones que proporcionan interesantes elementos al definir la ciberdelincuencia. Sin embargo, la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (ONODC) reúne una serie de elementos mencionados en las diferentes definiciones con relación al flagelo:

No hay ninguna definición universalmente aceptada de ciberdelincuencia. Sin embargo, la siguiente definición incluye elementos en común con las definiciones que existen sobre la ciberdelincuencia. La ciberdelincuencia es un acto que infringe la ley y que se comete usando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para atacar las redes, sistemas, datos, sitios web y la tecnología o para facilitar un delito... (ONODC, 2020)

Al interpretar la definición, puede colegirse que la ciberdelincuencia tiene una característica principal que la diferencia de los delitos comunes: además de la facilidad para infringir la ley, exterioriza impunidad por falta de regulación a nivel mundial y de cultura de denuncia, dificultad para la investigación y persecución penal de los actores intelectuales, falta de conocimiento de las amenazas y riesgos para los usuarios de la internet, poca cobertura en estrategias de cooperación internacional, limitada capacitación de los aparatos competentes en la investigación y persecución penal, entre otras limitantes.

En consecuencia, se desarrollan los ciberdelitos más comunes cometidos a nivel internacional con la globalización de la internet, esto permite generar sistemas y estrategias de ciberseguridad para proteger a los usuarios de los riesgos a que están expuestos. A continuación, se describen los tipos de delitos informáticos reconocidos por Naciones Unidas, según el Foro Latinoamericano de Seguridad:

1. Fraudes cometidos mediante manipulación de computadoras



MANIPULACIÓN DE LOS DATOS DE ENTRADA

(...) Este delito no requiere de conocimientos técnicos de informática y puede realizarlo cualquier persona que tenga acceso a las funciones normales de procesamiento de datos en la fase de adquisición de estos.



MANIPULACIÓN DE PROGRAMAS

(...) Este delito consiste en modificar los programas existentes en el sistema de computadoras o en insertar nuevos programas o nuevas rutinas.

Resumiendo, el caballo de trola es uno de los métodos más utilizados para cometer este delito y consiste en insertar instrucciones de computadora de forma encubierta en un programa informático para que pueda realizar una función no autorizada al mismo tiempo que su función normal.



MANIPULACIÓN DE LOS DATOS DE SALIDA

Se efectúa fijando un objetivo al funcionamiento del sistema informático. El ejemplo más común es el fraude de que se hace objeto a los cajeros automáticos mediante la falsificación de instrucciones para la computadora en la fase de adquisición de datos. (...) en la actualidad se usan ampliamente equipo y programas de computadora especializados para codificar información electrónica falsificada en las bandas magnéticas de las tarjetas bancarias y de las tarjetas de crédito.



MANIPULACIÓN INFORMÁTICA APROVECHANDO REPETICIONES AUTOMÁTICAS DE LOS PROCESOS DE CÓMPUTO

Es una técnica especializada que se denomina "técnica del salchichón" en la que "rodajas muy finas" apenas perceptibles, de transacciones financieras, se van sacando repetidamente de una cuenta y se transfieren a otra.

2. Falsificaciones informáticas



LAS FALSIFICACIONES INFORMÁTICAS COMO OBJETO

Cuando se alteran datos de los documentos almacenados en forma computarizada.



LAS FALSIFICACIONES INFORMÁTICAS COMO INSTRUMENTOS

Las computadoras pueden utilizarse también para efectuar falsificaciones de documentos de uso comercial. Cuando empezó

a disponerse de fotocopiadoras computarizadas en color a base de rayos láser surgió una nueva generación de falsificaciones o alteraciones fraudulentas (...).

3. Daños o modificaciones de programas o datos computarizados



SABOTAJE INFORMÁTICO

Es el acto de borrar, suprimir o modificar sin autorización funciones o datos de computadora con intención de obstaculizar el funcionamiento normal del sistema. Las técnicas que permiten cometer sabotajes informáticos son:



VIRUS

Es una serie de claves programáticas que pueden adherirse a los programas legítimos y propagarse a otros programas informáticos. Un virus puede ingresar en un sistema por conducto de una pieza legítima de soporte lógico que ha quedado infectada, así como utilizando el método del Caballo de Troya.



GUSANOS

Se fabrica de forma análoga al virus con miras a infiltrarlo en programas legítimos de procesamiento de datos o para modificar o destruir los datos, pero es diferente del virus porque no puede regenerarse.

(...) Ahora bien, las consecuencias del ataque de un gusano pueden ser tan graves como las del ataque de un virus: por ejemplo, un programa gusano que subsiguientemente se destruirá puede dar instrucciones a un sistema informático de un banco para que transfiera continuamente dinero a una cuenta ilícita.



BOMBA LÓGICA O CRONOLÓGICA

Exige conocimientos especializados ya que requiere la programación de la destrucción o modificación de datos en un momento dado del futuro. Ahora bien, al revés de los virus o los gusanos, las bombas lógicas son difíciles de detectar antes de que exploten; por eso, de todos los dispositivos informáticos criminales, las bombas lógicas son las que poseen el máximo potencial de daño. Su detonación puede programarse para que cause el máximo de daño y para que tenga lugar mucho tiempo después de que se haya marchado el delincuente. La bomba lógica puede utilizarse también como instrumento de extorsión y se puede pedir un rescate a cambio de dar a conocer el lugar en donde se halla la bomba.

4. Acceso no autorizado a servicios y sistemas informáticos

Por motivos diversos: desde la simple curiosidad, como en el caso de muchos piratas informáticos (hackers) hasta el sabotaje o espionaje informático.



PIRATAS INFORMÁTICOS O HACKERS

El acceso se efectúa a menudo desde un lugar exterior, situado en la red de telecomunicaciones, recurriendo a uno de los diversos

medios que se mencionan a continuación. El delincuente puede aprovechar la falta de rigor de las medidas de seguridad para obtener acceso o puede descubrir deficiencias en las medidas vigentes de seguridad o en los procedimientos del sistema. A menudo, los piratas informáticos se hacen pasar por usuarios legítimos del sistema; esto suele suceder con frecuencia en los sistemas en los que los usuarios pueden emplear contraseñas comunes o contraseñas de mantenimiento que están en el propio sistema.



REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS DE PROTECCIÓN LEGAL

Esta puede entrañar una pérdida económica sustancial para los propietarios legítimos. Algunas jurisdicciones han tipificado como delito esta clase de actividad y la han sometido a sanciones penales. (Foro Latinoamericano de Seguridad, s.f.)

Como se aprecia, la diversidad de delitos informáticos ha alcanzado dimensiones transnacionales causando daños irreparables y costos dimensionales, afectando la seguridad de los usuarios y la seguridad de las naciones en el ámbito político, económico y social. Los delitos informáticos o ciberdelitos generan un efecto de daño directo en el patrimonio de personas individuales y jurídicas, incluyendo los delitos de acción privada de los cuales según los estudios presentan mayor índice de impunidad por la falta de denuncia vinculada al temor de ser expuestas las víctimas. Existen numerosos estudios que desarrollan el ciberdelito y su tipología, el presente, trata de hacer una síntesis de los principales delitos con relación al tema y tener una lectura de las amenazas a las que se está expuestos; no obstante,

por espacio se acota el análisis a los avances en Guatemala frente a la era de la globalización de la tecnología y del ciberdelito.

En relación con lo que antecede, Guatemala ya cuenta con la Ley de Prevención y Protección Contra la Ciberdelincuencia aprobada este año, que busca la prevención y protección contra la Ciberdelincuencia, en aras de contrarrestar los efectos del ciberdelito y proteger la gestión estatal del gobierno y la integridad de los que dependen del uso de la internet y de las redes sociales como consecuencia de las relaciones laborales, relaciones comerciales, educación, prestación de servicios y comunicaciones privadas. Subsecuentemente, se analiza la recién aprobada ley, desde dos aristas: su efecto tutelar y compatibilidad con la legislación interna e internacional.

Compatibilidad del Decreto 39-2022 con la legislación nacional e internacional

Previo a entrar al análisis de la ley, es imperativo reflexionar la situación actual de Guatemala frente al ciberdelito o delitos informáticos, aunque el país no sea blanco de los ciberataques dirigidos a los países desarrollados, no significa que no esté expuesto a los efectos de los de delitos más comunes que se han evidenciado por las denuncias realizadas por los

usuarios de la internet, redes sociales y las TIC, que han sido víctimas de la ciberdelincuencia en el país. En ese sentido, un artículo publicado por Sara Solórzano en Prensa Libre presenta cifras estadísticas de denuncias realizadas a través de Facebook, Instagram y WhatsApp en torno al comportamiento del flagelo en Guatemala:

De acuerdo con los registros del Ministerio Público (MP) en los últimos 31 meses han sido promovidas 12 mil 650 denuncias por hechos ilícitos cometidos a través de Facebook, Instagram y WhatsApp.

De acuerdo con el desglose de datos del MP, del 1 de enero al 9 de agosto de 2022, se han registrado unas 3 mil 554 denuncias por diversidad de actos ilegales que se cometen por medio de las aplicaciones anteriormente mencionadas, dicha cifra refleja que son unas 506 denuncias presentadas mensualmente, aproximadamente.

Durante el 2021 se sumaron 5 mil 371 quejas, es decir, unas 477 al mes; en 2020 fueron 3 mil 365 y en 2019 la cifra era de 1 mil 547 denuncias. Los delitos que reflejan mayor incidencia son estafa propia, amenazas y extorsión.

Las localidades donde más se cometen estos ilícitos son: Guatemala con 1 mil 316

denuncias, seguido de Quetzaltenango con 219, Alta Verapaz con 177 y Chiquimula con 172, según datos proporcionados por el MP. (Solórzano, 2022.)

Como se lee, Facebook, Instagram y WhatsApp son las redes sociales que han sido utilizadas para cometer actos ilícitos en contra de los usuarios y de la misma manera han facilitado la denuncia de las víctimas, eso no significa que otros ciberdelitos con efectos colaterales de mayor dimensión no se cometan en el país, la falta de captura de estas estadísticas puede estar asociada a la falta de cultura de denuncia, no interpretarlos como delitos, falta de información del modus operandi, difícil detección o no representa una amenaza por el momento; alimentando la impunidad para los actores intelectuales de estos delitos.

Co la visión del comportamiento de los delitos informáticos según las cifras desglosadas, el Congreso de la República aprobó con 100 votos el Decreto 39-2022, Ley de Prevención y Protección Contra la Ciberdelincuencia, el cual tiene como objetivo: “proteger los datos personales de los guatemaltecos, fortalecer las reglas de convivencia social-digital del país, actualizar la legislación nacional en esta nueva era tecnológica y la tipificación de ciberdelitos, el fraude informático y la protección de datos personales en internet”.

El Decreto 39-2022, tipifica nuevas conductas delictivas y vincula su espíritu con el Código Penal, Decreto 17-73 y el Código Procesal Penal Decreto 51-92, con

leyes especiales vigentes. En relación con los delitos de propiedad intelectual, armoniza su competencia al referir la aplicación del Decreto 57-2000, Ley de Propiedad Industrial y el Decreto 33-98 Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Al normar la ciberdelincuencia, se genera un nuevo sistema de reglas procesales que permite la presentación de evidencias y aportar medios de pruebas digitales y electrónicos que permitan sustentar las investigaciones en relación con los casos ventilados en los procesos penales. Establece la separación de los delitos de acción privada y de acción pública y establece un régimen de responsabilidades penales, civiles, y administrativas para personas individuales y jurídicas que infrinjan la norma.



El Decreto 39-2022, sistematiza un régimen regulatorio de ciberdelitos, castigados con pena de prisión y pena de multa e inhabilitaciones contenidos en el Título II. De los Ciberdelitos, Capítulo I. que regula los delitos contra la Confidencialidad, la Integridad y Disponibilidad de los Datos y Sistemas informáticos o Sistemas que Utilicen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Por su relevancia para el lector, y considerando que ya se desarrolló este tema a nivel global, se procede a enlistar los ciberdelitos: Acceso ilícito, acceso ilícito a datos con información protegida, interceptación ilícita, ataque a la integridad de los datos, ataque a la integridad del sistema.



Capítulo II. De los delitos informáticos: falsificación informática, apropiación de identidad ajena, abuso de dispositivos, fraude informático, agravantes generales.



Capítulo III. Cibercrimitos contra las personas y delito contra la diversidad sexual de niño, niña o adolescente: este capítulo enlaza la aplicación de código penal en los delitos sobre explotación sexual de niño, niña o adolescente; aumentando la pena en una tercera parte cuando los delitos se cometan utilizando sistemas informáticos o cualquier medio de comunicación electrónica; se regula el acoso por medio cibernéticos o ciberacoso, engaño con fines sexuales; sin embargo, se considera que en este tema existen algunas inconsistencias que se describen la tabla que se presenta más adelante.

En cuanto a los delitos y faltas en la propiedad intelectual, aumenta la pena en una cuarta parte si se comenten utilizando sistemas informáticos o tecnologías de la información o comunicaciones, acotando la aplicación de los Decreto 57-2000, Ley de Propiedad Industrial y el Decreto 33-98, Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Su alcance, efecto y aplicación se fundamenta en el principio penal de extraterritorialidad al regular la extradición de los responsables de los delitos cometidos en la dimensión del ciberespacio, sucesivamente, se hace un esfuerzo por adecuar la normativa al derecho internacional, específicamente a los principios generales para la asistencia mutua, relativos a la cooperación internacional regulada por el Convenio

sobre la ciberdelincuencia establecido en Budapest el 23 de noviembre de 2011, desarrollados en el Capítulo III. Cooperación internacional. Prospectivamente, el artículo 31 de dicho Decreto, regula la cooperación en materia penal y procesal penal cuando se requiera internacionalmente sobre el tráfico e interceptación de comunicaciones observándose los tratados y convenios internacionales de los que Guatemala forma parte.

Algo que resalta es la creación del Centro de Seguridad Interinstitucional de Respuesta Técnica ante Incidentes Informáticos – Guatemala (CSIRT-GT), la cual estará bajo la coordinación del Consejo Nacional de Seguridad y se divide en dos coordinaciones: la coordinación de seguridad que corresponde al Ministerio de Gobernación y la coordinación de defensa que corresponde al Ministerio de la Defensa Nacional. La CSIRT-GT se regirá por una ley orgánica que lo regulará, el plazo para su elaboración es de 90 días a partir de la vigencia del Decreto 39-2022.

No obstante, el capítulo VI establece la Cooperación Internacional para Órganos de Aplicación de la Ley; crea la Red internacional de asistencia mutua contra los delitos informáticos (RED 24/7 Guatemala) adjunta al Ministerio Público (MP) con prestación de servicios las 24 horas al día de los 7 días de la semana como lo establece el Convenio de Budapest. Este ente ayudará en la asistencia inmediata para obtener indicios, medios de investigación y pruebas resultado de las acciones que constituyan delitos vinculados a datos informáticos.

El artículo 36 del Decreto, establece la obligatoriedad para el Estado de Guatemala de elaborar una política de cooperación basada en la observancia de tratados y convenios bilaterales y multilaterales, viabilizar los planes con políticas regionales en relación a los delitos informáticos, fortaleciendo la capacitación técnica y económica internacional para robustecer programas de prevención dirigidos al flagelo, adecuar la armonización del derecho penal sustantivo internacional, entre otros procedimientos de cooperación internacional.

Al regular el principio constitucional de Habeas Data se entiende que protege los principios y garantías inherentes a las personas en materia de derechos humanos, establecidas en la Constitución Política de la República de Guatemala (CPRG), en tratados y Convenios internacionales y la Ley de Acceso a la Información Pública, que derivan del acceso a la internet, otras tecnologías de la información y las comunicaciones. Se ejemplifica el Artículos 28, 29 y 30 de dicho Decreto, que establecen la obligación de orden de juez competente para las personas que deban proporcionar información relacionada a procesos de investigación, registro y secuestro de medios digitales e interceptaciones.

No obstante, el Decreto 39-2022 contiene algunas inconsistencias descritas en la Tabla 1.

Tabla 1

Inconsistencias del Decreto 39-2022. Ley de Prevención y Protección Contra la Ciberdelincuencia

Dto. 39-2022	CPRG	Observaciones
<p>Art. 7. Definiciones. d). CSIRT: Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática.</p> <p>Z) Crueldad.</p>		<p>CSIRT: Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad.</p> <p>La definición de crueldad es bastante discrecional en su interpretación, al establecer la limitante de divulgar las manifestaciones incluso cuando son verdaderas, sin especificar a cuáles se refiere. Establece un candado a la libertad de emisión del pensamiento en el caso de los funcionarios públicos que están sujetos a la fiscalización social por medio de la crítica o denuncia de sus actos en el ejercicio del cargo.</p>
<p>Título II. De los Ciberdelitos</p>		
<p>Artículo 8. Acceso ilícito.</p> <p>b) cuando el acceso se realice con la intención de obtener datos informáticos o con otra intención delictiva.</p>		<p>b) La redacción es ambigua, en el sentido de que la simple obtención de datos constituye delito.</p>
<p>Artículo 16. Fraude Informático.</p>		<p>En este último párrafo no diferencia la autoría material e intelectual; en el entendido que quien obtiene la información es parte del delito al igual que quién la sustrae.</p>
<p>Capítulo III</p> <p>Ciberdelitos contra las personas y delitos contra la integridad sexual del niño, niña o adolescente.</p> <p>Artículo 18. Agravante específica.</p>		<p>El Decreto número 9-2009, Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas, ya desarrolla agravantes en la tipología de los delitos sexuales cometidos en contra de menores de edad por ello, las agravantes específicas establecidas en el Decreto 39-2022 debieron someterse a un análisis profundo del principio de proporcionalidad en la aplicación de las penas; considerando que el Decreto 9-2009 desarrolla circunstancias agravantes como parte de las reformas al Decreto 17-73 del Congreso de la República, Código Penal.</p>

<p>Artículo 19. Acoso por medios cibernéticos o ciberacoso.</p> <p>a) intimidar o asediar a una persona o grupo de personas con contenido falso o cruel, en posesión legítima o no del sujeto activo a través de las tecnologías de la información o comunicación, puede ser con la intención de ejercer dominio sobre la víctima, o para que ésta realice actos contra su voluntad.</p> <p>b) divulgar información confidencial de otra persona que afecten su honor o su salud física o psicológica, actuando o no de forma anónima o por cualquier sistema informático o cualquier medio de comunicación electrónico.</p> <p>En ambos casos, pueden ser con la intención de cometer otro ilícito.</p> <p>(...) se excluyen de la aplicación de este artículo, los casos de libertad de expresión reconocidos en tratados y convenciones de los que Guatemala forma parte, en materia de derechos humanos y los derechos que otorga expresamente la Constitución Política de la República (...)</p>	<p>Artículo 35.- Libertad de emisión del pensamiento. Es libre la emisión del pensamiento por cualesquiera medios de difusión, sin censura ni licencia previa. Este derecho constitucional no podrá ser restringido por ley o disposición gubernamental alguna. Quien en uso de esta libertad faltare al respeto a la vida privada o a la moral, será responsable conforme a la ley. Quienes se creyeren ofendidos tienen derechos a la publicación de sus defensas, aclaraciones y rectificaciones.</p> <p>No constituyen delito o falta las publicaciones que contengan denuncias, críticas o imputaciones contra funcionarios o empleados públicos por actos efectuados en el ejercicio de sus cargos.</p> <p>(...) Es libre el acceso a las fuentes de información y ninguna autoridad podrá limitar ese derecho.</p>	<p>La CPRG garantiza la libertad de emisión del pensamiento por cualquier medio de difusión incluyendo con ello cualquier medio de la tecnología moderna.</p> <p>El centro del análisis sustenta sus bases que la Carta Magna; somete a la fiscalización social a los funcionarios y empleados públicos en el ejercicio de sus funciones. Entiéndase, el alcance de la norma constitucional, por medio de publicaciones que aparejen denuncias públicas, críticas o imputaciones derivadas de los actos en función al ejercicio del cargo público, sin que se incurra en delito o falta.</p> <p>El artículo 19. Del Decreto 39-2022, contradice la garantía constitucional de libertad de emisión del pensamiento y omite su armonización con el Decreto 9 de la Asamblea Nacional Constituyente, Ley de Emisión del Pensamiento, que desarrolla la garantía constitucional.</p> <p>En materia penal, vincula a los actores del delito de acoso por medios cibernéticos o ciberacoso con la delincuencia organizada, sin analizar profundamente el alcance de los delitos de calumnia y difamación regulados en el Código Penal, cuyo efecto encuadra en el tipo penal del nuevo delito regulado en el Decreto 39-2022.</p> <p>El inciso a) al crear la categoría de situación cruel y no limitar el alcance de la norma a los funcionarios y empleados públicos, propicia una interpretación laxa cuyo efecto puede concluir en acusaciones al fiscalizar la función de estos en el ejercicio del cargo.</p> <p>El inciso b) Pone la tapa al pomo, al prohibir el reenvío de información por medios electrónicos, redes sociales o cualquier otro medio que relacione a los funcionarios y empleados públicos en el ejercicio del cargo.</p> <p>En cuanto a la exclusión de la aplicación del artículo 19, relacionado a los casos de libertad de expresión reconocidos en tratados y convenciones internacionales de los que Guatemala forma parte en materia de derechos humanos, otorgados por la CPRG, es imperativo indicar que la Carta Magna prevalece sobre cualquier ley y que los convenios y tratados internacionales no desarrollan la materia y, por ende, al no excluir tácitamente a los funcionarios y empleados públicos el Decreto 39-2022 vulnera la libertad de pensamiento, misma que puede ser objeto de inconstitucionalidad parcial.</p>
--	---	---

Nota: La Tabla describe algunas antinomias que contiene el Decreto 39-2022, especialmente su posible contradicción con la garantía constitucional de libertad de emisión del pensamiento. Fuente: Elaboración propia.



En relación con el Decreto 39-2022, se colige que la ley ordinaria o especial no puede contradecir a la CPRG, tratados y convenios internacionales en materia de derechos humanos de los que Guatemala es parte. La redacción de la ley debe ser clara y sencilla, de manera que facilite su comprensión y evitar su aplicación e interpretación laxa. Por la temática que desarrolla el Decreto 39-2022, es importante el análisis en las disciplinas que desarrolla, para ello hay dos caminos: el veto por el presidente de la República o la acción de inconstitucionalidad parcial.

Importancia de adherirse al Convenio sobre la Ciberdelincuencia (Budapest, 23.XI,2011)

Este debió ser el primer paso para el Estado de Guatemala previo a legislar el ciberdelito, el Convenio sobre la Ciberdelincuencia permite la adhesión de los países que no sean miembros del consejo de Europa y que no hayan participado en su elaboración:

A partir de la entrada en vigor del presente convenio, el Comité de Ministros del Consejo de Europa podrá, previa consulta con los Estados contratantes del Convenio y habiendo obtenido su consentimiento unánime, invitar a adherirse al presente Convenio a cualquier Estado que no sea miembro del Consejo de Europa y que no haya participado en su elaboración.

(Convenio sobre la Ciberdelincuencia,
Budapest, 2001)

Puede colegirse que el Convenio es incluyente y está abierto a los países que quieran adherírsele. En el caso de Guatemala, integra la lista de los países latinoamericanos que actualmente no han mostrado interés en dicha adhesión, aun cuando ya tiene vigente la “Ley de Prevención y Protección Contra la Ciberdelincuencia”.

¿Conviene o no a Guatemala adherirse al convenio? La respuesta compete a las autoridades de Gobierno decidirlo, no obstante, se reafirma que fue el primer paso que debió dar el Estado de Guatemala por las razones siguientes: debe considerarse que una de las características del Convenio radica en que, al momento de ser firmado y ratificado, el Estado podrá decidir el o los territorios donde se aplique este. Referente a su objeto, el instrumento internacional describe en su artículo 39:

1. El objeto del presente convenio es completar los tratados o acuerdos multilaterales o bilaterales aplicables entre las partes incluía las disposiciones:

- Del Convenio Europeo de Extradición, abierto a la firma el 13 de diciembre de 1957 en París (STE no 24)
- Del Convenio Europeo de Asistencia Judicial en Materia Penal, abierto

a la firma el 20 de abril de 1959 en Estrasburgo (STE n0 30),

- del Protocolo adicional del Convenio Europeo en Materia Penal, Abierto a la firma el 17 de marzo de 1978 en Estrasburgo (STE no 99).

Como se aprecia, el Convenio armoniza su contenido con otros instrumentos legales en materia internacional lo que garantiza que los Estados parte automáticamente concierten sus cuerpos legales al legislar con otros convenios y tratados en materia de derechos humanos. En consecuencia, el Convenio viabiliza su regulación con los convenios o tratados celebrados entre dos o más países, incluyendo los celebrados a futuro, considerando que ningún tratado o convenio en la materia puede contradecirlo. Como puede colegirse, existen motivos racionales de reflexión para que el Estado de Guatemala se adhiera al Convenio, considerando que los esfuerzos para contrarrestar el cibercrimen no circunscriben solo a una ley, sino, en desarrollar otras estrategias focalizadas a la prevención, tecnificación y logística para minimizar los efectos de los delitos informáticos.

Referencias

Constitución Política de la Republica de Guatemala. [Const]. 1985. (Guatemala).

Convenio sobre la Ciberdelincuencia. Artículo 39. 23 de noviembre de 2001.

Decreto número 57-2008 de 2008 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se expide la Ley de Acceso a la Información Pública. 22 de octubre de 2008.

Decreto o Decreto 39-2022 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se expide la Ley de Prevención y Protección Contra la Ciberdelincuencia. 2 de agosto de 2022.

Hall, A. (s.f.). Tipos de delitos informáticos. http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/disc_4016.htm

Méndez, R. (4 de agosto de 2022) Pleno Aprueba Ley Contra la Ciberdelincuencia. https://www.congreso.gob.gt/noticias_congreso/8867/2022/4

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina. (2022.) ¿Qué es el ciberdelito? <https://www.argentina.gob.ar/justicia/convosonlaweb/situaciones/que-es-el-ciberdelito>

Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, ONODC. (2020.) La ciberdelincuencia, en resumen. <https://www.unodc.org/e4j/es/cybercrime/module-1/key-issues/cybercrime-in-brief.html>

Solórzano, S. (18 de agosto de 2022). Van más de 3,500 denuncias por delitos a través de redes sociales en Guatemala. *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/guatemala/justicia/van-mas-de-3500-denuncias-por-delitos-a-traves-de-redes-sociales-en-guatemala/>

Revista Análisis de la Realidad Nacional
Manera de ver



Instrucciones
a los autores

