

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a knight on horseback, holding a sword and a shield. The knight is surrounded by various symbols, including a crown at the top, a banner with the word 'PLUS' on the left, and another banner with the word 'ULTRA' on the right. The seal is encircled by Latin text: 'CONSPICUA CAROLINA' at the top, 'ADEMIA COACATEMALENSIS INTERC' at the bottom, and 'P' on the left and 'A' on the right.

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL PARA  
FUNCIONARIOS DE SERVICIO EXTERIOR DEL  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

**GERSON OMAR POLO DARDON**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2005.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE INDUCCION GENERAL PARA FUNCIONARIOS DEL SERVICIO  
EXTERIOR DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

**Tesis**

**Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Por**

**Gerson Omar Polo Dardon**

**Previo a conferírsele el título de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado académico de**

**Licenciado**

**Guatemala, noviembre de 2004**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

## **DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera

SECRETARIO: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra

VOCAL 1º. Lic. Cantón Lee Villela

VOCAL 2º. Lic. Albaro Joel Girón Barahona

VOCAL 3º. Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso

VOCAL 4º. PC Mario Roberto Flores Hernández

VOCAL 5º. BC Jairo Daniel Dávila López

### **EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

#### **ÁREA**

#### **CATEDRÁTICO EXAMINADOR**

Matemática-Estadística Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes

Administración-Finanzas Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Mercadotecnia- Administración de Operaciones Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

### **JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente: Lic. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Secretario: Licda. Lorena Ileana Hernández García

Examinador: Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

Guatemala,  
2 de agosto de 2004

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted en ocasión de informarle que he asesorado la tesis titulada " Programa de Inducción General para Funcionarios del Servicio Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores", del señor Gerson Omar Polo Dardón, quien se identifica con el carné 9611193.

Al respecto, me permito comunicarle que la referida tesis la he revisado y llena los requisitos necesarios por lo que me permito aprobarla para los efectos de graduación correspondiente.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado  
Colegiado No. 1804



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE ENERO DE DOS MIL CINCO.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.2 del Acta 39-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de noviembre de 2004, se conoció el Acta ADMINISTRACION 116-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de octubre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE INDUCCION GENERAL PARA FUNCIONARIOS DEL SERVICIO EXTERIOR DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES" que para su graduación profesional presentó el estudiante GERSON OMAR POLO DARDON, autorizándose su impresión.

Atentamente,



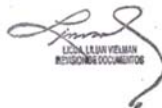
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO



  
LIC. CANTON LEE VILLELA  
DECANO EN FUNCIONES



Smp.

  
LIC. LEON VILLELLA  
REGISTRADO DOCUMENTOS

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Introducción	i
Capítulo I Marco Teórico	
1. Marco conceptual	1
• Inducción de personal	1
1.1 Generalidades	2
1.1.1 Definición	2
1.1.2 Importancia	2
1.1.3 Objetivos	3
1.2 Métodos de inducción	4
1.2.1 A la organización	5
• Presentación audiovisual	5
• Manual de inducción	6
1.2.2 Al departamento	6
• Objetivos específicos	7
• Funciones del departamento	7
1.2.3 Al puesto	7
• Descripción del puesto	8
• Presentación de compañeros	9
• Plan de desarrollo	10
1.3 Programa de inducción	11
1.3.1 Concepto	11
1.3.2 Importancia	11
1.3.3 Objetivos	12
1.3.4 Contenido	12
2 Marco institucional	
• Ministerio de Relaciones Exteriores	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Base legal	16

2.3 Estructura orgánica	19
2.4 Funciones	25
2.5 Dirección de recursos humanos	26
2.5.1 Departamento de planta central	28
2.5.2 Departamento del exterior	29

## Capítulo II Diagnóstico de la inducción en el servicio exterior

1. Antecedentes	31
2. Marco legal	34
3. Descripción de la situación actual	35
3.1 Descripción de la estructura técnico-administrativa	40
3.2 Análisis de los objetivos, funciones y atribuciones	42
3.3 Descripción y análisis de los procesos de trabajo	45
3.4 Descripción y análisis de las relaciones internas	46
4. Análisis y discusión de resultados	47

## Capítulo III Propuesta de un programa de inducción general para los funcionarios del servicio exterior

1. Introducción	51
2. Definición	52
3. Planificación	53
• Objetivos	54
• Políticas	55
• Estrategias	56
• Metas	56
• Actividades	57
• Calendarización	58
4. Organización	60
5. Ejecución	60
• Campo de aplicación	61
• Recursos	62



• Costos	63
• Documentos de apoyo	64
6. Control y monitoreo	65
7. Evaluación y retroalimentación	65
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Bibliografía	69

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
----------------	---------------	---------------

Gráfica 1	Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores	24
Gráfica 2	Funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores	36
Gráfica 3	Incidencia de un programa de inducción en el rendimiento y efectividad de los funcionarios	37
Gráfica 4	Regulación en los nombramientos de los funcionarios que ingresan al servicio exterior	38
Gráfica 5	Preparación educativa de los funcionarios del servicio exterior	40
Gráfica 6	Organigrama específico de la Dirección de Recursos Humanos, 1997	41
Gráfica 7	Organigrama específico de la Dirección de Recursos Humanos, 2003	42

## **INTRODUCCION**

El recurso humano es el capital más importante de una organización y de la correcta administración de este recurso dependen mucho los beneficios que se

puedan obtener en el futuro. Constituyéndose así en el cliente interno de la organización y por ende se debe satisfacer las necesidades de dicho cliente.

La administración de recursos humanos engloba muchos aspectos relevantes en la búsqueda para lograr los objetivos y estrategias organizacionales de una manera eficiente y eficaz. Pero para que la administración de recursos humanos se desarrolle debe seguir una serie de etapas, procedimientos y pasos para su buen funcionamiento.

Entre estas etapas de la administración de recursos humanos se encuentra el proceso de integración que enmarca: el reclutamiento, selección, contratación, inducción que es el tema que nos atañe y por último el desarrollo. El proceso de integración inicia desde que se percibe la necesidad del recurso humano, y se inicia el proceso de reclutamiento hasta la inducción.

La inducción busca familiarizar al nuevo empleado con los objetivos, políticas, cultura organizacional y clima organizacional de la organización para hacerlo sentir parte de la misma, y proporcionarle toda la información necesaria para su buen desempeño y eliminar la inseguridad y ansiedad de las personas en su primer día de trabajo.

En el primer capítulo de este trabajo se presenta el marco teórico el proceso inductivo en el que se explican todos los lineamientos que conforman este proceso, seguidamente se expone el marco institucional que desarrolla toda información básica del Ministerio de Relaciones Exteriores como entidad de la administración pública.

En el capítulo dos se hace un diagnóstico de la inducción en el servicio exterior, el cual permitirá determinar las necesidades que se dan en esta unidad del Ministerio de Relaciones Exteriores, y por último, en el capítulo III la propuesta de un programa de inducción para los funcionarios que ingresan al servicio exterior, el cual propone una orientación general para todos los funcionarios que integrarán el

cuerpo diplomático y consular, culminando con las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

## **1. Marco conceptual**

Los conceptos que ayudarán a comprender de una mejor manera el trabajo de tesis denominado Programa de Inducción General para Funcionarios del Servicio Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, y que permitirán inferir la importancia de un programa de inducción en esta institución del Estado, se desarrollarán a continuación:

- **Inducción de personal**

La inducción o socialización, como le llaman algunos autores, comprende la etapa de la administración de recursos humanos que hace referencia al proceso de introducción y orientación del personal que ha aprobado satisfactoriamente las etapas de reclutamiento, selección y que seguidamente es contratado.

Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido. En nuestros días, un número cada vez mayor de organizaciones llega a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas y sociales.

Actualmente, “varios estudios han detectado que la ausencia de una inducción apropiada reduce la efectividad de los nuevos empleados y contribuye a la insatisfacción y a la rotación del personal, revelando que uno de los mayores bienes de las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a un futuro.” (2:1)

### **1.1 Generalidades**

### **1.1.1 Definición**

Es el proceso por medio del cual se familiariza al trabajador con los objetivos, políticas, estructura orgánica y otros aspectos importantes de la organización, con el propósito de facilitarle la información necesaria para sentirse parte integrante de la institución y para desempeñar eficazmente sus funciones.

“Es el proceso mediante el cual se convierte al personal de nuevo ingreso en parte integrante de la administración, transmitiéndole la información necesaria para que le permita rendir al máximo su potencialidad”. (10:21)

La inducción implica dotar a los nuevos empleados, como también a los empleados promovidos a nuevos puestos, de información preliminar de la empresa, sus funciones y sus tareas, con las responsabilidades que implica el puesto de trabajo.

### **1.1.2 Importancia**

El proceso de inducción es de gran importancia, en virtud de que cuando una persona toma posesión por primera vez de un puesto de trabajo presenta las características siguientes:



- “En la mayoría de casos no conoce al personal que labora en la empresa, esta situación lo hace sentirse como un extraño dentro de la organización.
- Se conduce con inseguridad al desconocer las tareas que se le asignan y por consiguiente, los procedimientos que debe aplicar para realizarlas.
- No tiene conocimiento de la estructura orgánica y administrativa de la empresa, así como la relación e importancia que su puesto tiene dentro de la misma.
- Desconoce las prestaciones y condiciones laborales bajo las cuales es contratado y por lo tanto, es ajeno a las obligaciones que contrae y a los derechos que adquiere”. (11:6)

Un efectivo programa de inducción de personal contribuye a que el trabajador se integre lo más pronto posible al puesto, al departamento y a la organización en general.

Por lo que es importante que el trabajador reciba una buena impresión de la organización en su primer día de trabajo, toda vez que esta experiencia queda grabada en su memoria.

### **1.1.3 Objetivos**

La aplicación de un proceso de inducción de personal responde a la consecución de objetivos previamente determinados, entre los que se puede mencionar:

- a. Proporcionar al trabajador la información necesaria que le permita conocer la unidad en la cual prestará sus servicios, así como las actividades que dentro de su proceso de trabajo deberá realizar.
- b. Asegurar la pronta adaptación del empleado, con el propósito de que contribuya en forma efectiva a alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- c. Lograr la identificación plena de los trabajadores con la unidad a la que pertenecen, así como el grupo de trabajo en el cual estarán integrados para desempeñar sus funciones.
- d. Minimizar la posibilidad de desestabilización emocional que redunde en una baja eficiencia de trabajo y en un mínimo o ningún interés por ejercer eficazmente su labor.

## **1.2 Métodos de inducción**

La inducción del trabajador de nuevo ingreso debe realizarse adecuadamente, en virtud de que las sensaciones experimentadas en su primer día de labores constituyen un recuerdo imperecedero en su memoria, que influye positivamente en su desenvolvimiento futuro.

El proceso de inducción busca proporcionar al trabajador la información que le facilite conocer la organización, razón por la cual es recomendable que la misma se lleve a cabo en forma gradual, otorgándole el tiempo necesario, con el fin de poder asimilar de mejor manera, la información que se le proporcione.

El proceso de inducción cubre dos etapas, las que parten de lo general a lo particular.

La primera etapa consiste básicamente en que el trabajador conozca la organización en su conjunto y la segunda abarca aspectos específicos, informando

al trabajador con mayor detalle la función que desarrolla la unidad organizacional a la que prestará sus servicios y la actividad que él tendrá bajo su responsabilidad.

En ese sentido, y tomando en consideración la información que quiera proporcionarle al trabajador de nuevo ingreso, el proceso de inducción comprende los métodos siguientes:

### **1.2.1 A la organización**

Este método está encaminado a informar al trabajador sobre aspectos generales de la organización como: historia, visión y misión de la institución, principios, propósitos y los objetivos que la institución espera del trabajador, así como leyes y reglamentos, en los cuales están implícitos sus derechos, obligaciones y prohibiciones, presentándose en dos formas:

- Presentación audiovisual
  - Manual de inducción
- 
- **Presentación audiovisual**

Los medios audiovisuales prestan un importante apoyo a la inducción del trabajador de nuevo ingreso, por lo que facilitan enormemente la comprensión de los conceptos que el personal responsable de esta actividad desea que el trabajador asimile.

Con la utilización de medios audiovisuales, se proyectan al trabajador fotografías, diapositivas o transparencias, que le muestran en forma resumida la evolución de la organización, objetivos que persigue y estructura organizativa.

La presentación audiovisual debe complementarse con una explicación verbal de las diferentes fotografías y diapositivas que se proyecten.

- **Manual de inducción**

Este manual es conocido también como manual de bienvenida; es un instrumento técnico que constituye un auxiliar eficaz en la instrucción del trabajador de nuevo ingreso. A través de este instrumento escrito, se da a conocer al empleado, la historia de la institución, las actividades a las cuales se dedica, su estructura organizativa, política laboral, prestaciones y beneficios que ofrece, y lo que la organización espera obtener del trabajador.

### **1.2.2 Al departamento**

Cuando el nuevo empleado tiene conocimiento de lo que es la organización en general, corresponde proporcionarle información acerca del departamento en el que desarrollará su actividad. Dicha información estará enfocada en dos aspectos principales:

- Objetivos específicos
- Funciones del departamento

- **Objetivos específicos**

Se debe informar al nuevo empleado que el departamento al que pertenece<sup>6</sup>, tiene objetivos específicos, los cuales se deben desarrollar en forma eficiente y así contribuir a que la organización alcance sus objetivos generales.

- **Funciones del departamento**

“Las funciones que se asignen al departamento dependen fundamentalmente de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Esta etapa consiste en informar al nuevo empleado de las funciones que se desarrollan, explicándole en forma general qué actividades se agrupan bajo cada función y qué puestos son los que atienden estas actividades.

Esta información es de suma importancia, toda vez que es dentro de esta área donde el trabajador se desenvuelve permanentemente y por lo tanto debe conocer la relación que su puesto tiene con los otros que conforman al departamento y conocer a quién debe dirigirse cuando así lo necesite.” (1:15)

### **1.2.3 Al puesto**

La inducción en el puesto comprende el conjunto de información que sirve de base al trabajador para desarrollar sus actividades diarias, por lo mismo contribuye en gran medida a facilitar su actuación. Dicho método contiene las etapas siguientes:

- Descripción del puesto
- Presentación a compañeros
- Plan de desarrollo

- **Descripción del puesto**

Es un documento que refleja en forma específica, las obligaciones y responsabilidades asignadas al puesto dentro de la estructura organizacional. La descripción del puesto se divide en cinco partes:

- a. Naturaleza del puesto
- b. Tareas o ejemplos típicos
- c. Análisis del puesto
- d. Requisitos y características
- e. Revisiones realistas del puesto

### **a. Naturaleza del puesto**

Esta parte contiene la descripción genérica del puesto tomando en consideración el nivel al cual pertenece, como también las actividades que se desarrollarán dentro del mismo.

### **b. Tareas típicas**

Señala todas las actividades que estarán bajo la responsabilidad del trabajador en orden de importancia.

### **c. Análisis del puesto**

Es la primera actividad de personal que afecta la motivación. La mayoría de personas no están suficientemente motivadas para desarrollar un trabajo, cuando se percatan que no tienen la capacidad y destreza para realizarlo.

Es mediante el análisis del puesto que se determina lo que representa el trabajo, así como la capacidad, experiencia, destrezas y habilidades que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto nuevo o vacante.

### **d. Requisitos y características**



En este apartado se especifican los factores de habilidad mental y física, esfuerzo, responsabilidad, condiciones y riesgos que son requeridos al trabajador en el desempeño del puesto.

#### **e. Revisiones realistas del puesto**

Se deben realizar entrevistas dirigidas a mostrar a los candidatos a ocupar el puesto, los resultados que la organización desea obtener en el momento de iniciar su relación laboral. Esta es una forma eficiente de minimizar el shock de la realidad (en oposición al enfoque tradicional, en el que los empleados simplemente tratan de hacer que sus empresas se muestren atractivas).

Actualmente el reclutador, con el fin de aprovechar buenos candidatos, con frecuencia proporciona y recibe información poco realista por parte de los aspirantes durante la entrevista. El resultado es que el entrevistador y entrevistado, podrían formarse un concepto restringido acerca de la realidad de las metas y objetivos del candidato y de la organización, respectivamente.

- **Presentación de compañeros**

Es aconsejable que antes de la incorporación del nuevo trabajador a un determinado departamento o sección, se informe a los trabajadores del mismo que un nuevo empleado se integrará al departamento. La presentación puede llevarse a cabo en forma general e individual.

En ese sentido, es recomendable la forma individual ya que de esta man<sup>9</sup> el trabajador tiene la oportunidad de conocer a cada integrante del grupo de trabajo y sentir más confianza.

Cuando el trabajador ha finalizado la etapa de introducción, debe ser presentado con los miembros de otros departamentos con quienes deberá guardar relación constante por razones de trabajo.

- **Plan de desarrollo**

El programa de desarrollo constituye la fase final del proceso de inducción y el inicio del proceso de entrenamiento y/o capacitación. Se debe dar a conocer al empleado los programas de desarrollo con que cuenta la empresa, ya que es importante que el trabajador esté consciente de lo que la empresa espera de él y que ésta se preocupa por su crecimiento profesional.

En dicho plan se incluyen los programas de educación continua en dirección, supervisión, etc., así como los de especialización, los cuales se aplican por lo regular a núcleos de empleados que conforman la fuerza laboral de la empresa, distribuidos en los niveles de decisión superior, medios y operativos.

En los niveles de decisión superior y medio se busca mantener actualizado al personal ejecutivo y técnico en la aplicación de los métodos, sistemas procedimientos, técnicas y estrategias modernas, como también fomentar el desarrollo de la formación profesional y personal de dichos empleados.

10

En el nivel operativo se busca incrementar la habilidad del empleado para lograr un eficiente desenvolvimiento.

## **1.3 Programa de inducción**

### **1.3.1 Concepto**

“Es el documento que contiene de manera detallada las actividades correspondientes a la orientación de los nuevos empleados de la organización, así como la información necesaria para inducir al empleado a sus labores.

Es el proceso diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización, y para mantenerlos debidamente informados y orientados, con el fin de lograr una efectiva socialización “. (11:3)

Un efectivo programa de inducción contribuye a que el trabajador se integre lo más pronto posible al puesto, al departamento y a la organización en general.

### **1.3.2 Importancia**

La importancia del programa de inducción estriba en despertar, en el trabajador, el interés por contribuir en la realización de las funciones que desarrolla la empresa y hacerlo sentir parte integrante y necesaria en el proceso, lo cual se logra indiscutiblemente, brindándole la información que lo ilustre sobre los objetivos que persigue la institución y las funciones que se le han asignado a cada departamento para contribuir a alcanzarlos.

### **1.3.3 Objetivos**

11

Un programa efectivo de inducción persigue los siguientes objetivos:

- Proporcionar al trabajador información que le permita conocer la organización a la que brinda sus servicios y la actividad que dentro del proceso de trabajo le corresponderá realizar.

- Asegurar la rápida adaptación del nuevo empleado con el fin de contribuir en forma efectiva a alcanzar los objetivos de la entidad.
- Lograr la identificación del trabajador.
- Evitar inconformidades que redunden en poca eficiencia, mala calidad de trabajo y poco interés del trabajador para cumplir con sus actividades.
- Evitar que el empleado se haga acreedor en el futuro a la aplicación de medidas disciplinarias por falta de información adecuada.
- Proporcionar condiciones óptimas de trabajo.

#### **1.3.4 Contenido**

“El programa de inducción debe contener ciertos lineamientos, los cuales sirven de guía en su implementación, estos son:

1. Introducción

2. Definición

3. Planificación

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Metas
- Actividades
- Calendarización

#### 4. Organización

#### 5. Ejecución

- Campo de aplicación
- Recursos
- Documentos de apoyo

#### 6. Control y monitoreo

#### 7. Evaluación y retroalimentación “(11:4)

Estos aspectos del programa de inducción serán desarrollados en el capítulo III, Programa de inducción general para los funcionarios del servicio exterior.

## **2. Marco institucional**

- **Ministerio de relaciones exteriores**

El Ministerio de Relaciones Exteriores es la dependencia de la Administración Ejecutiva del Estado a la que le corresponde, bajo la dirección del Presidente de la República, la formulación de las políticas y la aplicación del régimen jurídico relativo a las relaciones del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional, a la representación diplomática del Estado, la nacionalidad guatemalteca, la

demarcación del territorio nacional, los tratados y convenios internacionales, y los asuntos diplomáticos y consulares.

## **2.1 Antecedentes**

Este tipo de entidad, que se encarga de los asuntos exteriores, existe en el mundo desde que comenzó a adquirir importancia y mayor auge la interrelación entre las naciones, por razones especialmente de índole, comercial, migratoria pero también por razones de amistad, solidaridad y cooperación.

“La organización de cada Ministerio responde a diversos motivos: conveniencia política, la razón práctica o la tradición nacional y, ella a su vez, implica una definición clara de principios de trabajo, niveles de autoridades, líneas de comunicación, deberes y responsabilidades individuales en conjunto.

En tal sentido, los Estados tienen la más compleja gama de razones, principios y fundamentos para conferir a sus órganos administrativos la estructura que a su criterio les resulte más conveniente y organizarlas según sus realidades, posibilidades e intereses; sin embargo, se puede señalar que en forma general, todas poseen una organización relativamente similar prevaleciendo dos tipos de estructura: por temas o por áreas geográficas. La primera tiende a una mayor especialización mientras que la segunda se dedica al conocimiento de <sup>14</sup> totalidad de las materias de carácter diplomático con esa área o país. Respecto de la política multilateral la división se hace atendiendo al carácter, interés o beneficio de cada organismo en particular.

Básicamente esta estructura tiende a desarrollar las funciones específicas que dan origen a las relaciones internacionales, la actividad diplomática y consular, que se complementan entre sí, y que permiten a los Estados participar activamente en el entorno internacional “. (5:12)



Históricamente, se sabe que fue en Inglaterra en 1253 cuando se establece oficialmente por primera vez el cargo de Secretario (o Ministro) con funciones relacionadas con el servicio exterior. En España, en 1556, se menciona por primera vez el cargo de Secretario de Estado “en los negocios que de él se ofrezcan fuera de los Reinos”. En Francia, en 1589, se crea lo que se denomina Ministro (o Encargado) de negocios extranjeros.

En Guatemala el ramo de las relaciones exteriores existe desde el momento en el que el país adquiere su independencia política, en 1821, al comenzarse a organizar la administración pública. Se afianza en 1823 con la desanexión a México y se crea la Federación de Estados Centroamericanos.

Pero no fue sino hasta el 22 de agosto de 1846, que la Sección de Asuntos Exteriores, mediante la denominada ley 21 fue establecida como Secretaría de Negocios Exteriores. Posteriormente, el 9 de julio de 1874, fue emitido el acuerdo que establece la Secretaría de Relaciones Exteriores, denominación que mantuvo hasta el año 1944, fecha en la que se adoptó el nombre de Ministerio de Relaciones Exteriores.

15

Es necesario mencionar que el “servicio exterior es el órgano permanente del Estado que tiene como encomienda la misión de representarlo y ejecutar de acuerdo con las instrucciones de su cancillería (Ministerio de Relaciones Exteriores) y los lineamientos del Estado que representa, la política exterior de su país, según la categoría de sus integrantes. De igual forma, le corresponde el deber de salvaguardar y promover los intereses de su país ante los estados extranjeros u organismos y reuniones internacionales.” (9:61)

El servicio exterior de un estado está integrado por agentes diplomáticos y funcionarios del servicio consular, que pueden a su vez formar parte del personal de

carrera o por funcionarios que ingresan al servicio exterior o a la cancillería por motivos políticos denominados como funcionarios políticos.

En el extranjero, los miembros del servicio exterior de un estado desempeñarán sus funciones en una embajada, misión o delegación permanente, consulado o en misiones especiales o bien delegaciones a conferencias y reuniones internacionales.

## **2.2 Base legal**

Dentro de la Constitución política de la República de Guatemala se norma en su contenido:

“Artículo 149. De las relaciones internacionales. Guatemala normará sus relaciones con otros Estados de conformidad con los principios, reglas y prácticas internacionales, con el propósito de contribuir al mantenimiento de la paz y la libertad, al respeto y defensa de los derechos humanos, al fortalecimiento de los procesos democráticos e instituciones internacionales que garanticen el beneficio mutuo y equitativo entre los Estados. 16

Artículo 151. Relaciones con Estados afines. El Estado mantendrá relaciones de amistad, solidaridad y cooperación con aquellos Estados, cuyo desarrollo económico, social y cultural, sea análogo al de Guatemala, con el propósito de encontrar soluciones apropiadas a sus problemas comunes y de formular conjuntamente políticas tendientes al progreso de las naciones respectivas”. (8:28)

El Ministerio de relaciones exteriores de acuerdo con la Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto 114-97) menciona:

Artículo 38. “ Al Ministerio de Relaciones Exteriores le corresponde la formulación de las políticas y la aplicación del régimen jurídico relativo a las relaciones del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional; a la representación diplomática del Estado; la nacionalidad guatemalteca; la demarcación del territorio nacional; los tratados y convenios internacionales, y los asuntos diplomáticos y consulares; para ello, cuando fuere necesario y siempre en coordinación y apoyo a otros ministerios y entidades del Estado y del sector no gubernamental” .(8:28)

En julio de 2003 entró en vigor el nuevo Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores por medio del Acuerdo Gubernativo Número 415-2003 publicado en el Diario Oficial el 24 de julio de 2003.

Así también, el servicio diplomático de Guatemala ha estado funcionando bajo el amparo del Decreto-Ley número 148 del año 1963 el cual se considera

obsoleto debido a que sus normas no están en consonancia a los cambios<sup>17</sup> suscitados en el ambiente internacional y acordes a las prácticas actuales.

Es importante mencionar que el 17 de noviembre de 1999 se presentó al Congreso de la República un Proyecto de Ley Orgánica del Servicio Diplomático de Guatemala, el cual subió al Pleno del Congreso el 24 de noviembre del mismo año, pasando a la Comisión de Relaciones Exteriores para su estudio y dictamen, quedando engavetado hasta la fecha.

Dicho proyecto de ley contiene aspectos tendientes a imprimir una nueva dinámica que redunde en mayor eficiencia y eficacia del servicio diplomático. Regulando aspectos relativos a la representación internacional del Estado, las facultades constitucionales del Jefe del Organismo Ejecutivo y la integración del servicio exterior para elaborar y ejecutar la política exterior del Estado, creando un

marco adecuado para su profesionalización, mediante el establecimiento de la carrera diplomática. En el marco de la reorganización del servicio exterior, se propone evitar la improvisación, institucionalizando al mismo con funcionarios preparados, con experiencia, méritos y antigüedad, reconociéndole al Ministerio de Relaciones Exteriores la capacidad de asesoría al Presidente de la República en la ejecución de la política exterior.

En ese sentido, también se contempla la creación de una escuela diplomática, la cual aparece en la nueva estructura del Ministerio como se podrá observar en el siguiente punto de este capítulo. Esta escuela o academia como aparece en el reglamento mencionado cumpliría con la función de capacitación del personal seleccionado para ingresar a la carrera diplomática. El procedimiento de selección y reclutamiento de personal es contemplado dentro de este proyecto de ley.

Esta propuesta de ley expone en sus considerandos que el servicio exterior<sup>18</sup> debe adecuarse a las necesidades y nuevos desafíos que presenta un mundo cambiante, globalizado y altamente interrelacionado, cuyas funciones deberán ser congruentes con la realidad mundial y con el proceso de desarrollo nacional en el ámbito político, económico y social. Asimismo, señala que la ley vigente del año 1963, mencionada anteriormente, ya no se ajusta a las demandas de las relaciones internacionales y de la política exterior del país, por lo que es preciso reorganizar el servicio exterior guatemalteco

### **2.3 Estructura orgánica**

La estructura administrativa establecida en el nuevo reglamento para que el Ministerio de Relaciones Exteriores cumpla con sus funciones, se detalla como fue publicado en el Diario Oficial así:

1. “ Nivel Superior
  - 1.1 Despacho Ministerial

- 1.1.1 Gabinete del Despacho Ministerial
- 1.2 Despachos Viceministeriales
  - 1.2.1 Gabinete de los Despachos Viceministeriales
- 1.3 Consejo de la Cancillería
  
- 2. Nivel de Asesoría y Planeamiento, a cargo de las funciones de apoyo técnico
  - 2.1 Asesoría de la Cancillería
  - 2.2 Comisión de Belice
  - 2.3 Dirección General de Asuntos Jurídicos, Tratados Internacionales Traducciones
    - 2.3.1 Dirección de Asuntos Jurídicos
      - 2.3.1.1 Departamento de Auténticas
  
    - 2.3.2 Dirección de Tratados Internacionales
    - 2.3.3 Dirección de Traducciones
  - 2.4 Academia de Diplomacia
    - 2.4.1 Consejo Superior
    - 2.4.2 Dirección de la Academia de Diplomacia
      - 2.4.2.1 Subdirección de la Academia de Diplomacia
        - 2.4.2.1.1 Departamento de Análisis y Estudios Nacionales e Internacionales
        - 2.4.2.1.2 Departamento de Formación Académica
        - 2.4.2.1.3 Departamento de Capacitación en Servicio
        - 2.4.2.1.4 Departamento de Documentación y Edición
  - 2.5 Dirección de Comunicación Social
    - 2.5.1 Departamento de Prensa Nacional
    - 2.5.2 Departamento de Prensa Extranjera
      - 2.5.2.1 Departamento de Divulgación en el Exterior

3. Nivel de Control, a cargo de la función de Control Interno:
  - 3.1 Unidad de Auditoria Interna
    - 3.1.1 Departamento de Auditoria del Servicio Exterior
    - 3.1.2 Departamento de Auditoria de la Planta Central
  
4. Nivel de Ejecución, a cargo de las funciones sustantivas:
  - 4.1 Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales
    - 4.1.1 Dirección de Política Exterior Bilateral
      - 4.1.1.1 Subdirección de América Central y del Caribe
      - 4.1.1.2 Subdirección de América del Norte
      - 4.1.1.3 Subdirección de América del Sur
      - 4.1.1.4 Subdirección de Asia, África y Oceanía
      - 4.1.1.5 Subdirección de Europa
      - 4.1.1.6 Departamento de Asuntos Turísticos y Culturales
  
  - 4.2 Dirección General de Relaciones Internacionales Multilaterales y Económicas
    - 4.2.1 Dirección de Política Multilateral
      - 4.2.1.1 Subdirección de Política Multilateral para la Organización de las Naciones Unidas
      - 4.2.1.2 Subdirección de Política Multilateral para Organismos Regionales
    - 4.2.2 Dirección de Integración
      - 4.2.2.1 Subdirección de Integración
    - 4.2.3 Dirección de Cooperación Internacional
      - 4.2.3.1 Subdirección de Cooperación Internacional
    - 4.2.4 Dirección de Política Económica Internacional
      - 4.2.4.1 Subdirección de Política Económica Internacional
  
  - 4.3 Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático
    - 4.3.1 Subdirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático



- 4.3.1.1 Subdirección de Protocolo
  - 4.3.1.1.1 Unidad de Protocolo en Aeropuerto
- 4.3.1.2 Subdirección de Privilegios e Inmunidades

#### 4.4 Dirección General de Límites y Aguas Internacionales

- 4.4.1 Subdirección General de Límites y Aguas Internacionales
  - 4.4.1.1 Subdirección Técnica Guatemala y México
  - 4.4.1.2 Subdirección Técnica Guatemala y El Salvador
  - 4.4.1.3 Subdirección Técnica Guatemala y Honduras
  - 4.4.1.4 Departamento de Operaciones de Campo
  - 4.4.1.5 Departamento de Ingeniería
  - 4.4.1.6 Departamento Administrativo

21

#### 4.5 Dirección General de Asuntos Consulares y Migratorios

- 4.5.1 Dirección de Asuntos Consulares
- 4.5.2 Dirección de Asuntos Migratorios

### 5. Nivel de Coordinación, a cargo de las funciones administrativas

#### 5.1 Dirección General de Cancillería

##### 5.1.1 Subdirección General de Cancillería

##### 5.1.1.1 Dirección de Recursos Humanos

##### 5.1.1.1.1 Subdirección de Recursos Humanos

##### 5.1.1.1.1.1 Departamento de Planta Central

##### 5.1.1.1.1.2 Departamento del Exterior

##### 5.1.1.1.1.3 Departamento de Capacitación

##### 5.1.1.2 Dirección Financiera

##### 5.1.1.2.1 Subdirección Financiera

##### 5.1.1.2.1.1 Departamento de Caja

##### 5.1.1.2.1.2 Departamento de Contabilidad

- 5.1.1.2.1.3 Departamento de Presupuesto
- 5.1.1.2.1.4 Departamento de Compras
- 5.1.1.2.1.5 Departamento de Fondos Privativos

#### 5.1.1.3 Dirección de Informática

##### 5.1.1.3.1 Subdirección de Informática

##### 5.1.1.4 Departamento de Correspondencia

##### 5.1.1.5 Departamento de Apoyo Logístico

##### 5.1.1.6 Departamento de Reproducciones

##### 5.1.1.7 Departamento de Mantenimiento

##### 5.1.1.8 Departamento de Transportes

##### 5.1.1.9 Biblioteca y Centro de Documentación

22

## 6. Misiones en el Exterior

### 6.1 Misiones Diplomáticas

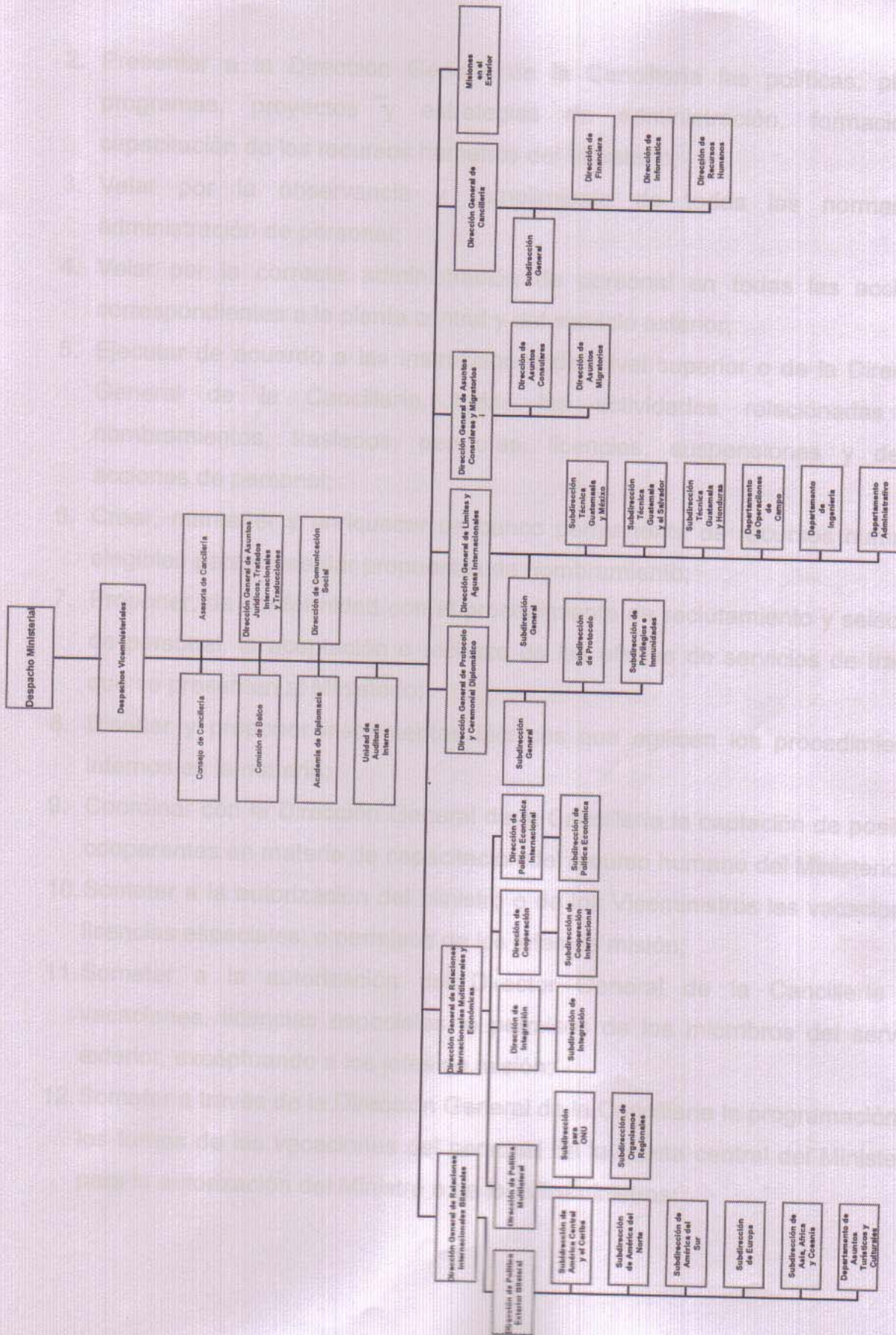
### 6.2 Representaciones Permanentes ante Organismos Internacionales

### 6.3 Misiones Consulares” (12:3)

La estructura orgánica descrita, se puede apreciar gráficamente en el organigrama que aparece en la página siguiente, sin embargo no coincide totalmente en algunas unidades, porque no aparecen sus departamentos específicos, pero la parte administrativa de la Dirección de Recursos Humanos se describe con su organigrama específico en el capítulo II.



Gráfica 1  
Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores



Fuente: Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores

## 2.4 Funciones

Conforme a la legislación nacional, al Ministerio de Relaciones Exteriores le corresponden las siguientes funciones:

- a) “Coordinar, analizar, apoyar y dar seguimiento a la negociación de convenios comerciales, de inversiones, de préstamos; de turismo, medio ambiente; de transporte; de comunicaciones; de ciencia y tecnología; de integración económica; de trabajo; de integración de bloques extraregionales; de energía; de propiedad industrial e intelectual y cooperación internacional técnica y financiera; de educación y capacitación, y otros relacionados.
- b) Dirigir y coordinar las relaciones bilaterales o con organismos multilaterales de áreas señaladas en la literal a) anterior, siempre que la representación del país no corresponda por ley a otro Ministerio o entidad de Gobierno, en cuyo caso participará en apoyo al mismo.
- c) Atender lo relacionado con información y comunicaciones internacionales de carácter oficial.
- d) Coordinar, analizar, apoyar y dar seguimiento a la negociación de convenios de carácter político, geopolítico, de derechos humanos, sobre Belice, integración política centroamericana, acuerdos de integración o cooperación social, cultural artística, deportiva, sobre aspectos étnicos, religiosos y lingüísticos, derecho internacional, litigios internacionales, límites y fronteras, migración, drogas, terrorismo, seguridad ciudadana, soberanía, salud, vivienda y asentamientos humanos, de población, seguimiento y apoyo a mecanismos de implementación de acuerdos derivados de conflictos, y otros relacionados.
- e) Dirigir y coordinar las relaciones bilaterales o multilaterales de carácter político, social, cultural y de las otras áreas señaladas en la literal d) anterior, siempre que la representación del país no corresponda por ley a otro Ministerio o entidad de Gobierno, en cuyo caso participará en apoyo del mismo.
- f) Otras relacionadas con el desarrollo político, social, cultural y con el proceso de globalización política.

- g) Atender lo relacionado con la información y comunicaciones internacionales de carácter oficial.
- h) Estudiar y analizar el desenvolvimiento de los acontecimientos políticos, económicos, ambientales, comerciales y financieros a nivel de países, multilateral y globalmente.
- i) Preparar las propuestas y principios de la política exterior en sus diversos campos, así como política y estrategia de acción.
- j) Programar, monitorear y evaluar las actividades sustantivas y financieras del Ministerio, de corto, mediano y largo plazo.
- k) Evaluar el desempeño del servicio exterior, sustantiva y administrativamente.
- l) Sugerir y diseñar programas de capacitación del personal del Ministerio.
- m) Otras que tiendan a facilitar la acción ágil, eficiente y eficaz del Ministerio.” (8:28)

## **2.5 Dirección de Recursos Humanos**

De acuerdo con el artículo 64 del reglamento interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, la Dirección de Recursos Humanos “es la responsable de la ejecución de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias administrativas de personal y de desarrollo de los recursos humanos.

“Son atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos, las siguientes:

1. Planificar las actividades en función de los objetivos y metas nacionales definidos;

2. Presentar a la Dirección General de la Cancillería las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias de administración, formación y capacitación de los recursos humanos del Ministerio;
3. Velar por la observancia y cumplimiento de todas las normas de administración de personal;
4. Velar por la correcta administración de personal en todas las acciones correspondientes a la planta central y del servicio exterior;
5. Ejecutar de acuerdo a las instrucciones del nivel superior o de la Dirección General de la Cancillería, todas las actividades relacionadas con nombramientos, traslados, permutas, licencias, suspensiones y demás acciones de personal;
6. Crear, mantener y enriquecer un banco permanente de recursos humanos elegibles para presentar propuestas de nombramiento;
7. Proponer, de conformidad con el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, la aceptación o rechazo de las ofertas de servicios de trabajo que se presenten al Ministerio;
8. Diseñar y proponer instrumentos técnicos que agilicen los procedimientos internos en la materia;
9. Coordinar con la Dirección General de la Cancillería la captación de posibles cooperantes en materia de capacitación del recurso humano del Ministerio;
10. Someter a la autorización del Ministro o de los Viceministros las vacaciones, licencias especiales, o permisos de los jefes de misión;
11. Someter a la autorización del Director General de la Cancillería las vacaciones, licencias especiales, o permisos de los miembros del servicio exterior, exceptuando a los jefes de misión;
12. Someter a través de la Dirección General de la Cancillería la programación de los turnos de las vacaciones del personal de la planta central del Ministerio, para la autorización del Ministro o de los Viceministros;
13. Elaborar el plan operativo anual, memoria anual de labores y anteproyecto de presupuesto anual de la parte que le corresponde;
14. Elaborar trimestralmente la programación de la producción terminal de su área;
15. Elaborar mensualmente la ejecución de la producción terminal de su área;

16. Elaborar todos aquellos informes que sean solicitados por las autoridades superiores en el área de su competencia; y,
17. Coordinar actividades con las otras unidades del Ministerio o de instituciones públicas o privadas, cuando la situación lo demande o le sea requerido por las autoridades superiores en función de asuntos específicos.
18. Otras atribuciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial o Despachos Viceministeriales.” (12:49)

### **2.5.1 Departamento de Planta Central**

Según lo establecido en el artículo 65 del reglamento del Ministerio lo que antes era la Sección de Cancillería ahora pasa a ser el Departamento de Planta Central “es el responsable de llevar el control individual de todas las acciones de personal que presta sus servicios en la planta central del Ministerio.

“Son atribuciones del Departamento de Planta Central las siguientes:

1. Ejecutar las acciones necesarias para dar cumplimiento a lo establecido en el numeral 6 del artículo 64 del presente reglamento;
2. Elaborar las actas de toma de posesión o entrega de cargos de los funcionarios y personal de la planta central del Ministerio;
3. Preparar los cuadros de movimiento de personal para informar a la Oficina Nacional de Servicio Civil;
4. Mantener actualizada la base de datos del personal de la planta central del Ministerio;
5. Mantener un registro actualizado de las plazas vacantes en la planta central del Ministerio;
6. Elaborar informes periódicos de los movimientos de personal de los empleados y funcionarios de la planta central del Ministerio;



7. Tramitar solicitudes de vacaciones, permisos y licencias especiales del personal de la planta central del Ministerio, para su aval respectivo;
8. Elaborar y llevar el control de la nómina de salarios de la planta central del Ministerio;
9. Elaborar y mantener un registro actualizado de las direcciones y teléfonos personales del recurso humano que labora en la planta central del Ministerio;
10. Llevar el registro y control de asistencia y puntualidad del personal que labora en la planta central del Ministerio;
11. Tramitar y dar seguimiento a los expedientes relacionados con las solicitudes de ingreso o incorporación a la carrera diplomática de los funcionarios tanto del servicio exterior como de la planta central del Ministerio; y,
12. Registrar en el Escalafón Diplomático, previo Acuerdo Ministerial, el ingreso de los funcionarios diplomáticos de carrera, así como las demás anotaciones que corresponden a dichos funcionarios;
13. Otras atribuciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial o Despachos Viceministeriales.” (12:50)

### **2.5.2 Departamento del Exterior**

De acuerdo con el artículo 66 del reglamento el departamento del Exterior es el responsable de llevar el control individual de todas las acciones de personal que presta sus servicios en el servicio exterior del Ministerio.

29

“Son atribuciones del departamento del exterior, las siguientes:

1. Mantener actualizado el archivo de los funcionarios y del personal activo del servicio exterior del Ministerio;
2. Elaborar las actas de toma de posesión o entrega de cargos de los funcionarios y personal del servicio exterior del Ministerio;

3. Mantener un registro actualizado de las plazas vacantes en el servicio exterior del Ministerio;
4. Elaborar y mantener un registro actualizado de las direcciones y teléfonos personales del personal que labora en el servicio exterior del Ministerio;
5. Elaborar y mantener un registro actualizado de las direcciones y teléfonos de las misiones de Guatemala en el exterior;
6. Tramitar solicitudes de vacaciones, permisos y licencias especiales del personal del servicio exterior del Ministerio para su aval respectivo;
7. Elaborar y llevar el control de la nómina de salarios del servicio exterior del Ministerio;
8. Mantener el registro de los beneplácitos, cartas patentes y asentimientos de los Embajadores, Cónsules Generales, Cónsules y Agregados Militares acreditados en el exterior; y,
9. Elaborar informes periódicos de los movimientos de personal de funcionarios del servicio exterior.
10. Otras atribuciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial o Despachos Viceministeriales.” (12:51)

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA INDUCCION EN EL SERVICIO EXTERIOR**

En el presente capítulo se da a conocer la información obtenida por medio de la investigación realizada en el Ministerio de Relaciones Exteriores, la cual se enfocó en analizar el grado de improvisación que se ha dado en la conformación del

equipo de personal del servicio exterior y determinar las necesidades del proceso de inducción.

## **1. Antecedentes**

El servicio exterior como tal inició con la creación de la Secretaría de Negocios Exteriores en el año de 1846, la cual tenía tres funciones principales: a) las relaciones políticas de la República con los Estados que formaron la Federación de Centro América y las que se abrieran con las naciones extranjeras, b) la correspondencia con los agentes extranjeros en Guatemala y los de ésta en el exterior y c) la emisión de pasaportes.

Posteriormente, se aprobó el primer Reglamento del Cuerpo Diplomático de la República de Guatemala el 17 de julio de 1892, en el que se establecieron tres categorías de las representaciones diplomáticas y sus responsables:

- 1º. Misiones especiales o permanentes a cargo de enviados extraordinarios y ministros plenipotenciarios,
- 2º. Misiones bajo la responsabilidad de ministros residentes y
- 3º. Misiones confiadas a encargados de negocios. Asimismo, en este reglamento se dio el primer paso para la profesionalización del servicio exterior, con la creación de la Escuela Diplomática y Consular, estableciendo en su artículo 117, que el “Ejecutivo estaba facultado para crear dicha escuela, siempre y cuando mejorara la situación económica del Tesoro”, cosa que nunca sucedió y sólo quedó escrito en papel.<sup>31</sup>

A raíz de esto, han sido varias las iniciativas para fundar y mantener instituciones que se ocupen de la especialización y capacitación del personal que ingresa a la carrera diplomática, así como de leyes y reglamentos para regularlo, las

cuales se mencionarán a continuación; dichos esfuerzos para crear un servicio diplomático profesional, fracasaron en determinado momento.

En 1949 se creó el Instituto Diplomático Consular de Guatemala, el cual en un principio funcionó en el seno del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Educación Pública, quedando posteriormente a cargo de Relaciones Exteriores. Dicho instituto funcionó durante dos ciclos de estudios, cerrando sus puertas en 1951, por causa de un recorte presupuestario.

El 3 de julio de 1963 se promulgó la Ley Orgánica del Servicio Diplomático y su reglamento, en la que se jerarquizó la carrera diplomática en siete cargos: Tercer Secretario, Segundo Secretario, Primer Secretario, Consejero, Ministro Consejero, Enviado Extraordinario y Ministro Plenipotenciario, hasta el más alto Embajador Extraordinario y Plenipotenciario. Denominando las misiones de Guatemala en el extranjero: a) Delegaciones permanentes, b) Delegaciones temporales, c) Embajadas, d) Legaciones y c) Misiones especiales.

El 3 de enero de 1966 se creó la Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales, a cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores; esta escuela también proporcionaba capacitación especial a los funcionarios de la Cancillería que no pertenecían a la carrera diplomática. Lamentablemente un número muy reducido de graduados en Servicio Diplomático fue absorbido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y no se obtuvo el apoyo logístico, ni financiero para continuar manteniendo la escuela, por lo que fue clausurada en 1988.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, en el año de 1999 se presentó un nuevo proyecto de ley del servicio diplomático que busca:

- a) reestructurar y profesionalizar la carrera diplomática, a fin de que garantice una mejor representación, defensa y promoción de los intereses del país en el exterior,
- b) mejorar el funcionamiento y rendimiento de los funcionarios, por medio de un sistema de selección, reclutamiento y capacitación de personal,

- c) agilizar y facilitar el accionar del Ministerio para que se desempeñe de manera más eficiente y
- d) garantizar la continuidad de la política exterior del Estado.

En julio de 2003, se publica en el Diario Oficial el Reglamento Orgánico interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, en el cual figura la Academia de Diplomacia con una estructura administrativa detallada (organigrama capítulo II), sin embargo a la fecha no se ha concretado nada.

De acuerdo con la investigación realizada, se pudo determinar que en el Ministerio en cuestión sólo se ha verificado un proceso de inducción para los funcionarios que ingresan al servicio exterior. Dicho proceso se realizó del 2 de mayo de 1997 al 30 de septiembre de 1999 y dio como resultado cinco grupos de personas capacitadas (promedio de 15 a 20 personas) en las instalaciones del Ministerio. Este proceso incluyó tres grupos de altos oficiales militares (sólo coroneles) que aspiraban a los cargos de agregados militares en las diversas misiones de Guatemala. Dos de los grupos fueron capacitados en el Centro de Estudios Militares, CEM y uno en la Escuela de Inteligencia Militar, finca La Aurora.

## **2. Marco legal**

Dentro del marco legal se encuentra el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo No. 415-2003 que en su artículo 64, correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos, define que ésta es la responsable de la ejecución de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias administrativas de personal y de desarrollo de los recursos humanos.

Dicha Dirección está compuesta por tres departamentos: de Planta Central, del Exterior y Capacitación, como se muestra más adelante en el organigrama de la

dirección; el segundo, según lo establecido en el artículo 66, inciso 1, debe elaborar las actas de toma de posesión o entrega de cargos de los funcionarios y personal del servicio exterior del Ministerio. Sin embargo, en ningún momento se menciona la realización del proceso de inducción del funcionario que ha tomado posesión.

En la Ley Orgánica del Servicio Diplomático de Guatemala decreto 148 del año de 1963 aún vigente, en su artículo 18 especifica una serie de requisitos para ingresar al servicio diplomático, entre los que se puede mencionar: ser guatemalteco natural por nacimiento u origen, poseer al menos el grado de bachiller u otro título o diploma postprimario. Seguidamente, en el artículo 19 hace mención que para ingresar a la carrera diplomática se requiere llenar los requisitos mencionados por el artículo anterior y poseer título o grado universitario debidamente reconocidos, especificando que si los estudios universitarios no incluyen materias de la carrera diplomática, el interesado deberá pasar exámenes sobre las mismas ante tribunales designados por el Ministerio.

En el capítulo V de la misma ley, correspondiente a los nombramientos se le da la potestad al Jefe del Ejecutivo para nombrar y remover a los funcionarios y empleados del servicio exterior, y la libertad para nombrar a personas que no figuren en el escalafón diplomático (actualmente conocidos como funcionarios políticos).

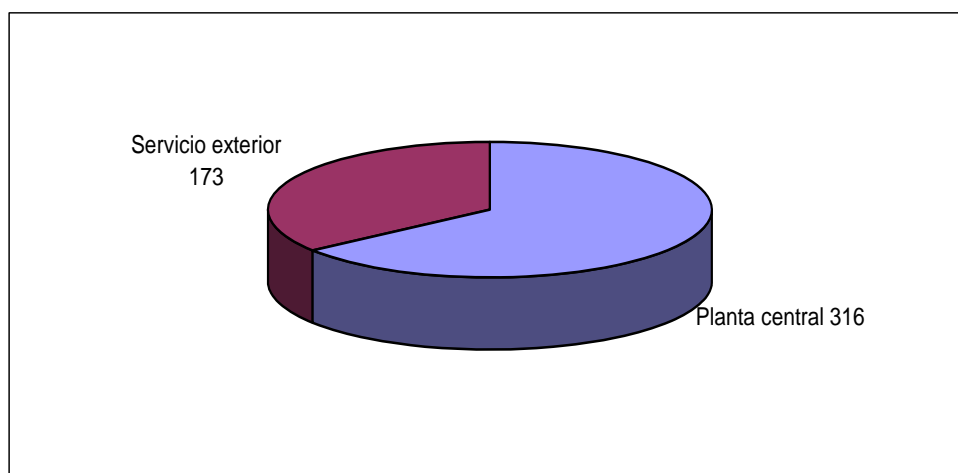
34

El reglamento de la ley del servicio diplomático en sus primeros cinco artículos estipula el proceso de selección para ingresar a la carrera diplomática, con una serie de requisitos y exámenes por suficiencia realizados por tribunales designados por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Esto se contradice con la realidad porque la mayoría de los funcionarios políticos no pasan por este proceso, lo cual limita su desempeño en el ámbito de las relaciones internacionales.

### **3. Descripción de la situación actual**

Para tener un marco general de la situación presente se considerarán tres aspectos básicos: la encuesta realizada a funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores con experiencia en el servicio exterior; la investigación documental realizada en el Departamento del Servicio Exterior de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio en estudio y por último, una descripción y análisis de los procedimientos que se dan en la actualidad.

Gráfica 2  
Funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores



Fuente: investigación de campo. Mayo 2004

Como se puede observar, el Ministerio de Relaciones Exteriores está dividido en dos ramas: planta central o Cancillería, funcionarios que se encuentran en la sede de ciudad de Guatemala y el servicio exterior, que comprende a los funcionarios que se encuentran en Embajadas, Misiones Permanentes y Consulados, contando con un total de 489 funcionarios.

La muestra objeto de análisis en las encuestas se enfocó en los funcionarios que se encuentran en planta central, que han estado en el servicio exterior y que por ende tienen experiencia en el área.

En ese sentido, se logró encuestar a 30 funcionarios que en algún momento formaron parte del servicio exterior. La encuesta se basó en 11 preguntas que permitió obtener valiosa información para este trabajo.

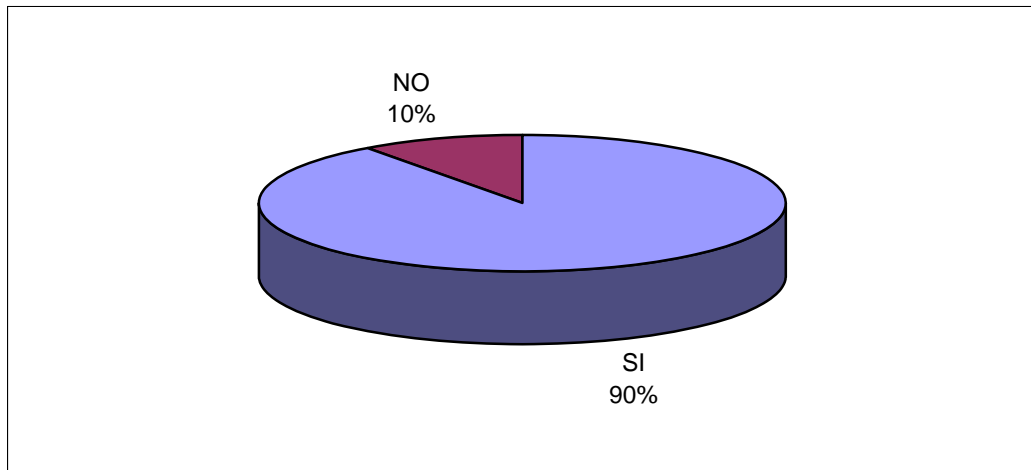
Del instrumento utilizado se analizarán las preguntas 1, 2, 6, 10 y 11 consideradas básicas y esenciales para la comprobación de las hipótesis planteadas y de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados: 36

- En la pregunta No. 1 el 100% de los encuestados coincidió en que un programa de inducción para los funcionarios que ingresan al servicio exterior sería de mucho beneficio para el Ministerio.

### Gráfica 3

Incidencia de un programa de inducción en el rendimiento y efectividad de los funcionarios





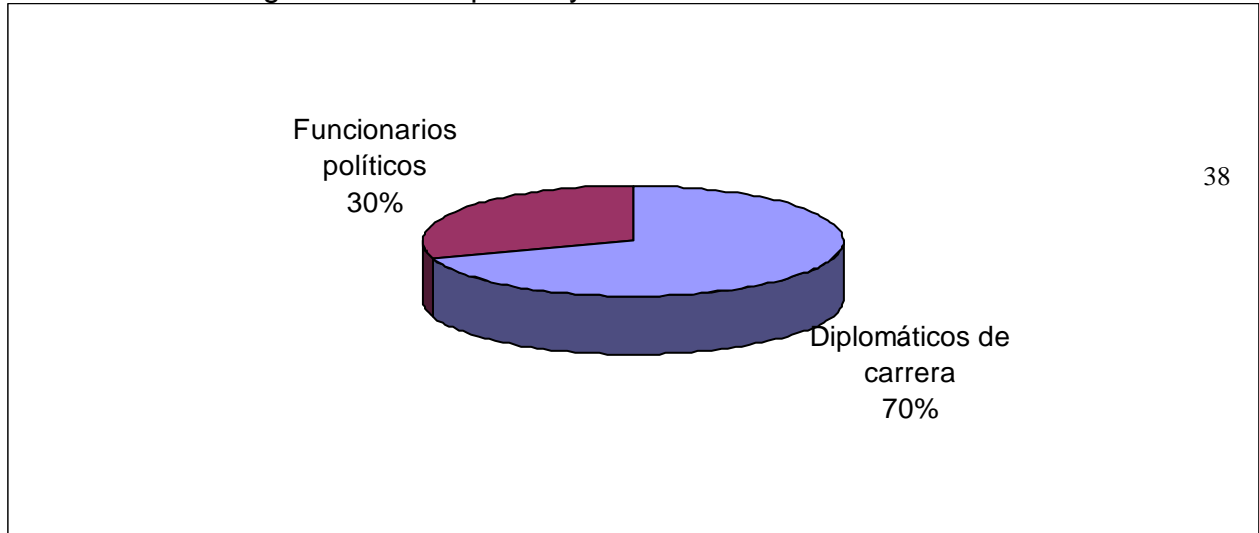
Fuente: investigación de campo. Mayo 2004

- Como se puede observar en la gráfica No. 2, correspondiente a la segunda pregunta de la encuesta, el 90% de los encuestados confirmó que la falta de un programa adecuado de inducción incide en el rendimiento y efectividad del personal del servicio exterior, mientras el 10% indicó otras causas, que por razones de confidencialidad no se mencionan.
- En la pregunta 6 el 100% coincidió en que un programa de inducción reduciría el desconocimiento existente, debido a que en muchas Embajadas y Consulados hay funcionarios que fueron nombrados y escasamente se explicó detenidamente las tareas que deberían efectuar, en algunos casos desconocen las prestaciones y condiciones laborales, obligaciones y derechos adquiridos, de los cuales se van enterando conforme avanzan en su desempeño diario.
- Es importante mencionar que todos los encuestados estuvieron de acuerdo con las preguntas 10 y 11 para establecer un porcentaje en los nombramientos al servicio exterior, regulando así la excesiva cantidad de funcionarios políticos en el exterior, dicho porcentaje se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 4

Regulación en los nombramientos de los funcionarios que ingresan servicio exterior

Fuente: investigación de campo. Mayo 2004



- En las preguntas 3, 4, y 5 se determinó la necesidad de establecer un programa adecuado de inducción a todos los funcionarios que ingresan al servicio exterior y establecer en que temática debe enfocarse el programa.
- Las preguntas 7, 8, y 9

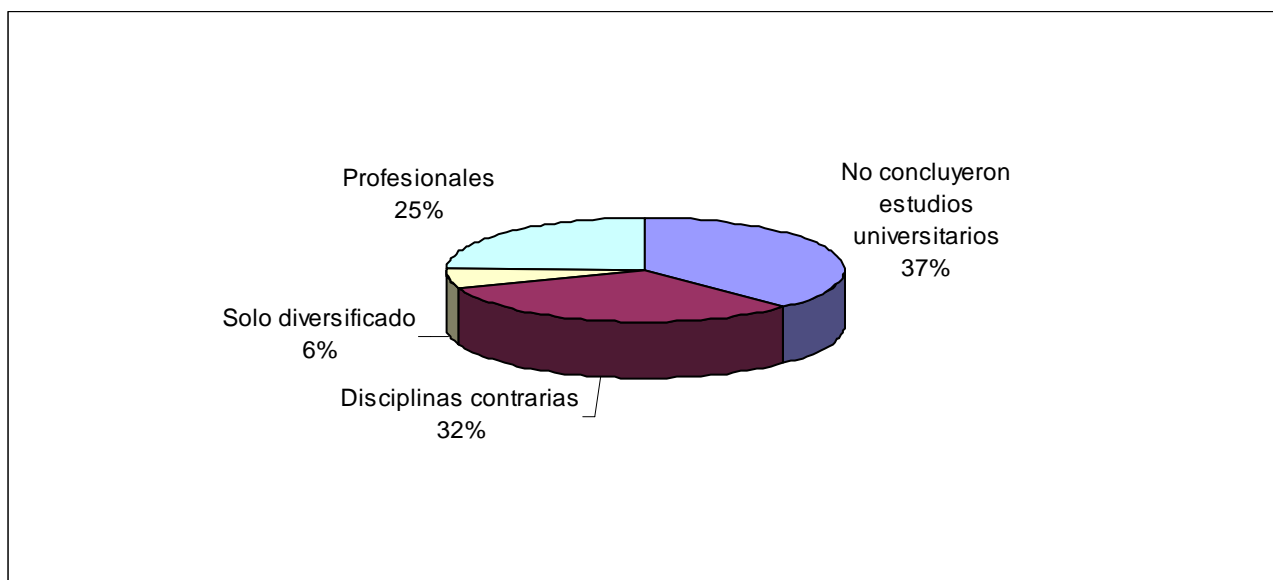
Como segundo aspecto importante, se realizó una investigación documental en el Departamento del Servicio Exterior, y se revisaron expedientes para poder verificar el grado académico de los funcionarios que fueron nombrados o trasladados durante un período de dos años y contar con una referencia.

Se analizaron un total 65 expedientes de los cuales se obtuvo la siguiente información: 26 personas que fueron nombradas en Embajadas y Consulados no habían terminado la Universidad; 10 de ellas sólo tenían algunos cursos aprobados en diferentes carreras y el resto tenían pensum cerrado; 22 personas fueron identificadas con estudios en disciplinas totalmente contrarias a las relaciones internacionales y diplomacia, de las cuales 4 sólo tenían grado de diversificado. Por último, únicamente se ubicaron a 17 profesionales universitarios de los cuales 9

eran de disciplinas no identificadas en el ámbito diplomático, por lo que debieron recibir capacitación al respecto, cosa que nunca sucedió en la mayoría de los casos, lo que se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 5

Preparación educativa de los funcionarios del servicio exterior



Fuente: expedientes del Departamento del Exterior. Mayo 2004

Como se puede observar de los 65 expedientes analizados se establece el siguiente perfil: únicamente el 25% son profesionales universitarios; el 32% está comprendido dentro de disciplinas no relacionadas con la actividad diplomática, el

37% no culminó sus estudios universitarios, y el 6% solo cursó el diversificado, lo que obviamente repercute en el desempeño del servicio exterior guatemalteco.

### **3.1 Descripción de la estructura técnico-administrativa**

La estructura administrativa del Ministerio de Relaciones Exteriores que se definirá a continuación es la que se refiere específicamente al área en estudio:

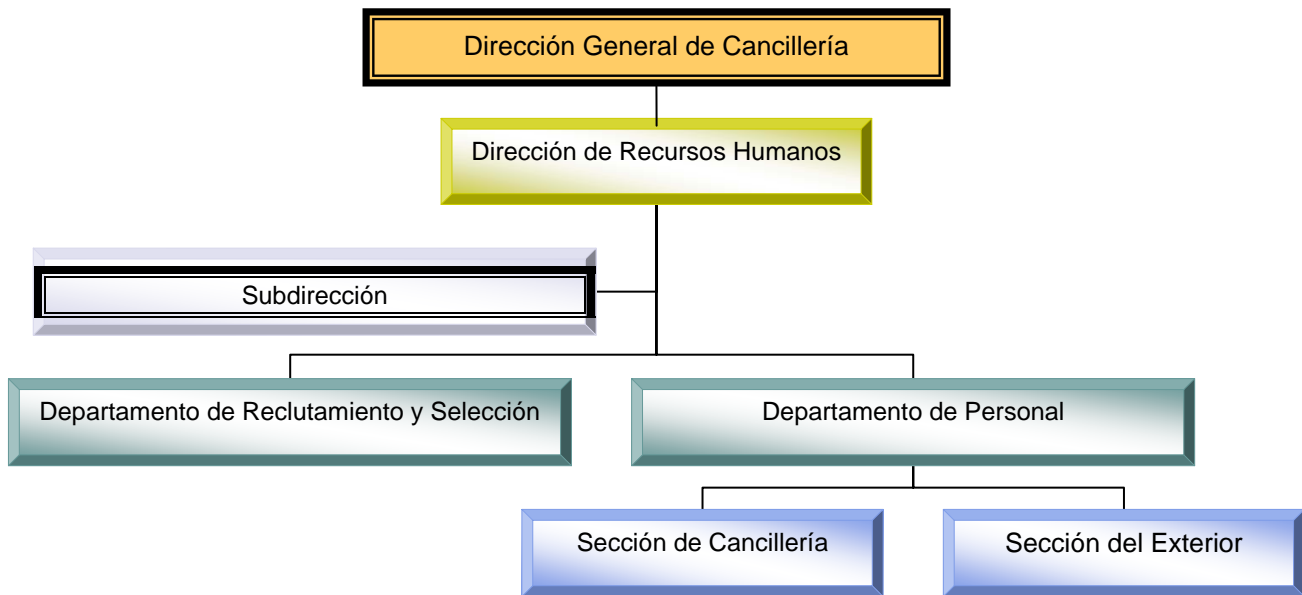
Hasta el 25 de julio de 2003 la estructura orgánica del Ministerio en cuestión estaba normada por el Acuerdo Gubernativo No. 691-97 del 26 de septiembre de 1997, la cual se definía de la siguiente manera:

- Dirección de Recursos Humanos: con una Subdirección, y 40 departamentos: Reclutamiento y Selección; Departamento de Personal integrado por dos secciones: de Cancillería y del Exterior. Esta Dirección es subordinada a la Dirección General encargada de todas las funciones administrativas del Ministerio.

#### Gráfica 6

Organigrama específico de la Dirección de Recursos Humanos

1997



Fuente: Acuerdo Gubernativo No. 691-97

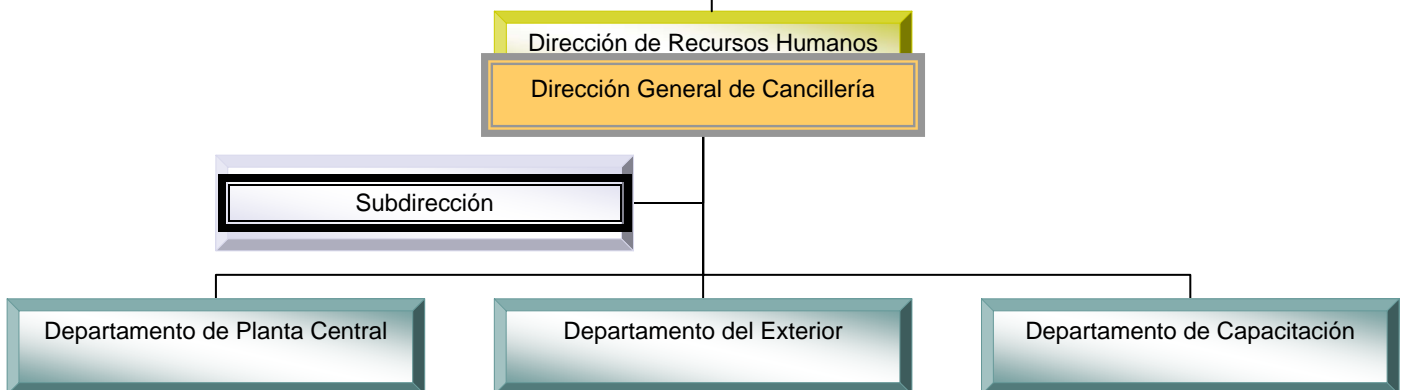
De acuerdo con esta estructura, en la realidad nunca se desarrolló un proceso específico de reclutamiento y selección, debido que este procedimiento es realizado por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-.

A partir del 26 de julio de 2003 la estructura administrativa se encuentra normada por el Acuerdo Gubernativo No. 415-2003 y se detalla a continuación:

- Dirección de Recursos Humanos subordinada a la Dirección General de Cancillería, compuesta por una Subdirección y tres departamentos, Planta Central, Del Exterior y Capacitación. 41

Gráfica 7

Organigrama de específico de la Dirección Recursos Humanos, 2003



Fuente: Acuerdo Gubernativo No. 415-2003

En relación con esta estructura administrativa, se puede mencionar que el departamento de capacitación aún carece de actividad y dinamismo para emprender su labor en beneficio del recurso humano.

### **3.2 Análisis de los objetivos, funciones y atribuciones**

- a) Dirección de Recursos Humanos: tiene como objetivo principal la ejecución de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias administrativas de personal y de desarrollo de recursos humanos.

Las atribuciones de esta dirección ya fueron mencionadas anteriormente e <sup>42</sup> capítulo II. Se puede observar que en sus atribuciones en ningún momento se menciona el proceso inductivo del nuevo funcionario que ingresa al Ministerio, sin embargo se hace alusión en sus objetivos a la ejecución de programas entre los cuales se puede aplicar un programa inductivo, y éste someterlo a la consideración de la Dirección General de Cancillería para su posterior aprobación y aplicación.

Otro aspecto muy importante que no aparece en el nuevo reglamento y que es competencia de la dirección de recursos humanos, es la elaboración de la evaluación del desempeño del personal y desarrollo laboral, importante para el desarrollo del recurso humano.

- b) Subdirección de Recursos Humanos: esta subdirección no aparece con una descripción definida en el reglamento vigente, a pesar de que sí figura en la estructura orgánica. El objetivo básico de la misma es el de apoyar a la Dirección de Recursos Humanos, en todos los aspectos referentes a la administración de personal, tanto en planta central como en el servicio exterior, y

a la vez se encuentra en línea directa con los tres departamentos existentes, planta central, del exterior y capacitación.

Así también es importante mencionar que la función básica de esta subdirección es la de actuar como enlace directo entre los departamentos y la Dirección, coordinando la labor de éstos en búsqueda de una gestión eficaz.

- c) Departamento de Planta Central: antes conocido como sección de cancillería, tiene como objetivo principal el control individual de todas las acciones de personal de quienes laboran en la sede central del Ministerio.

Entre las atribuciones primordiales de este departamento se encuentran la de crear, mantener y enriquecer un banco permanente de recursos humanos <sup>43</sup> presentar la propuestas de nombramiento, velar por el cumplimiento de todas las normas de administración de personal y proponer, de conformidad con el procedimiento de reclutamiento y selección, la aceptación o rechazo de las ofertas de servicio de trabajo.

Como se puede ver, este departamento debe ser el encargado directo del proceso de inducción de los funcionarios que ingresan en la planta central, lo que en la actualidad no existe. Los funcionarios que ingresan son llevados a la unidad a la que se les ha asignado sin ningún tipo de charla o plática previa, mucho menos presentación con los compañeros.

- d) Departamento del Exterior: su función básica es la de llevar un control individual de todas las acciones de personal de los funcionarios que laboran en el servicio exterior.

Entre sus atribuciones ya citadas anteriormente se puede mencionar que sólo se indica la elaboración de actas de toma de posesión o entrega de cargos de los funcionarios y personal del servicio exterior, así como mantener un banco de

datos de los funcionarios activos en el servicio, trámites de vacaciones, permisos, etc.

- e) Departamento de Capacitación: como su nombre lo dice, la función principal de éste es la capacitación del recurso humano mediante la organización y realización de cursos, seminarios, diplomados y conferencias.

Este departamento tiene a su cargo la realización de programas de capacitación para todo el personal del Ministerio, en sí éste debe jugar un papel importante en la capacitación de los funcionarios políticos que son enviados al exterior, pero a la fecha no hay ningún programa, ni plan para e <sup>44</sup>

### **3.3 Descripción y análisis de los procesos de trabajo**

- a) Dirección de Recursos Humanos: conforme a la ley el procedimiento de reclutamiento y selección de personal es realizado por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, quien envía al Ministerio con previo conocimiento, los expedientes de las personas aprobadas..

En el caso del Servicio Exterior, las propuestas no pasan por la ONSEC; la orden de nombrar a una persona es dirigida del Despacho Ministerial a la dirección de recursos humanos. Por lo que se puede observar no hay un proceso apropiado de selección de los funcionarios que serán nombrados al servicio exterior.

- b) Subdirección de Recursos Humanos: como ya se mencionó está sujeta a las instrucciones superiores recibidas para nombrar a una persona y a su vez coordina con el Departamento del Servicio Exterior o de Planta Central según sea el caso.



- c) Departamento de Planta Central: es el encargado de recibir al nuevo empleado destinado a planta central, quien elabora acuerdo de nombramiento, luego se informa a la Dirección Financiera del Ministerio, y a la unidad a la que será destinada la persona.
- d) Departamento de Servicio Exterior: éste es el encargado de recibir al nuevo empleado destinado al servicio exterior, se hace un acuerdo de nombramiento y luego se envía al Despacho Ministerial para la firma correspondiente, posteriormente ya firmado se regresa a Recursos Humanos.

En el caso de los Embajadores, Cónsules Generales o Jefes de Misión<sup>45</sup> ; Acuerdos son enviados a la Presidencia de la República para ser firmados por el Presidente de la República de Guatemala o el Vicepresidente, dependiendo quién esté en funciones en el país; es refrendado por el Secretario General de la Presidencia de la República y luego regresan a la Cancillería para ser firmados por el Despacho Ministerial. En rangos menores los firma el Ministro o el encargado del Despacho Ministerial (Viceministros).

Es importante mencionar que este departamento maneja varios documentos como el acuerdo de nombramiento, el acuerdo de traslado cuando un funcionario es trasladado de una misión a otra, el acuerdo de ascenso cuando un funcionario es ascendido de rango y el acuerdo de remoción cuando alguien es retirado del servicio exterior.

### **3.4 Descripción y análisis de las relaciones internas-externas**

- a) Dirección de Recursos Humanos: esta dirección depende en línea directa de la Dirección General de Cancillería, pero también mantiene comunicación directa con los Despachos Ministerial y Viceministeriales. Tiene como Subalternos a la Subdirección y los tres departamentos mencionados anteriormente. Asimismo mantiene comunicación con todas las unidades de planta central y Misiones en

el exterior. En el marco de las relaciones externas mantiene contacto con la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-. Además debe mantener relación con posibles cooperantes en materia de capacitación del recurso humano.

- b) Subdirección de Recursos Humanos: subordinada a la Dirección de su ramo <sup>46</sup> tiene a su cargo los tres departamentos existentes, mantiene comunicación con la Dirección General de Cancillería, Despachos Ministerial y Viceministeriales, así como contacto con todas las unidades de Planta Central y Misiones en el exterior.
- c) Departamento de Planta Central: subordinado a la Subdirección y Dirección de Recursos Humanos, mantiene comunicación constante con los Departamentos de Servicio Exterior y Capacitación, así como todas las unidades de planta central y directamente con todo el personal. También mantiene relación con la ONSEC.
- d) Departamento de Servicio Exterior: subordinado a la Subdirección y Dirección de Recursos Humanos, mantiene comunicación con los Departamentos de Planta Central y Capacitación, la Dirección Financiera, Dirección de Asuntos Consulares y por supuesto con todas las Misiones en el Exterior.

#### **4. Análisis y discusión de resultados**

Desde 1892 se han realizado esfuerzos por regular y profesionalizar el servicio exterior, los cuales fracasaron en su momento por diferentes razones. Esto ha traído como consecuencia improvisación en los nombramientos de los

funcionarios que ingresan al servicio exterior que, en la mayoría de los casos, desconocen las funciones y características que debe desempeñar un diplomático.

Tal y como indica la inducción de personal: es el proceso de introducción y orientación del personal que ha aprobado satisfactoriamente las etapas de reclutamiento y selección, sin embargo en el Ministerio de Relaciones Exteriores a pesar de que aparece un proceso de selección para ingresar al servicio exterior en la ley orgánica del servicio diplomático, en la mayoría de los casos los funcionarios políticos que son nombrados no pasa por este proceso de selección y <sup>47</sup> menos un programa inductivo que los familiarice con los objetivos, políticas, estructura orgánica y otros aspectos importantes de este Ministerio, antes de tomar posesión de su puesto; ello dificulta la etapa de adaptación y aprendizaje de dichos funcionarios en sus labores diarias, porque desconocen los procedimientos y funciones que deben realizar.

Actualmente esta situación histórica perjudica la imagen de Guatemala, que envía personas al servicio exterior sin preparación y un proceso de selección adecuado, por favores políticos, compadrazgos y amistades del gobierno de turno, limitando el campo de acción de los funcionarios guatemaltecos ante sus homólogos de carrera mejor preparados en diferentes países. De esa cuenta se presentó un proyecto de ley del servicio diplomático mencionado anteriormente en el cual se regula los nombramientos y se establece un proceso de selección.

Ahora bien, el proceso de inducción cubre dos etapas: la primera, a la organización, en la cual se le instruye al trabajador sobre aspectos generales como la historia, misión, visión, objetivos, principios, políticas, leyes, reglamentos, estructura de la organización y la segunda, al departamento o puesto de trabajo, en la que se le proporciona información específica de su puesto de trabajo para facilitar su actuación.

Es de hacer notar que el reglamento orgánico interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, referente a las atribuciones de la Dirección de Recursos

Humanos, no menciona dentro de sus atribuciones la realización de inducción a los nuevos funcionarios, sin embargo menciona la ejecución de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias administrativas de personal y de desarrollo de recursos humanos.

48

Cabe mencionar que el reglamento interno menciona dentro la estructura la academia de diplomacia; ésta se encargaría de la preparación y capacitación de las personas aspirantes para el servicio exterior y a la fecha no existen indicios, ni mucho menos esfuerzos por crear dicha academia la cual se encuentra únicamente escrita en papel. Mientras se reactiva o se le da vida, la Dirección de Recursos Humanos sería la encargada de preparar y capacitar a todos los funcionarios que ingresan a esta importante institución del Estado.

Actualmente, las universidades como San Carlos, Francisco Marroquín y Rafael Landívar dentro las carreras que imparten, cuentan con escuelas de Relaciones Internacionales, de las que egresan profesionales con un perfil apropiado para un futuro diplomático, tomando en cuenta que aún así estos profesionales deben recibir un programa de inducción que los oriente específicamente con los objetivos, misión, visión, políticas y aspectos propios del Ministerio de Relaciones Exteriores, así como las características específicas de la diplomacia moderna como: política exterior, negociación, redacción, protocolo, protección a inmigrantes, comercio, etc.

Otro aspecto que se debe resaltar es que en la Dirección de Recursos Humanos, a pesar de que en la estructura dada por el reglamento interno figura un departamento de capacitación, no hay personal específico para dicho departamento que desarrolle esta labor.

Dicho departamento de capacitación prácticamente no existe, ya que no hay programas específicos de desarrollo, no se realizan diagnósticos de las necesidades de capacitación, evaluaciones del desempeño, y tampoco existe una

base de datos de los funcionarios del ministerio que especifique su preparación académica.

Es importante mencionar que al inicio de la investigación documental cc <sup>49</sup> de campo, se encontraron algunos obstáculos y bloqueos, los que se fueron superando con paciencia y optimismo del investigador.

Realmente, para que se inicie un proceso de profesionalización y capacitación de los funcionarios del servicio exterior, se hace urgente la fundación de la academia de diplomacia, pero se necesita de voluntad política del gobierno de turno; mientras eso ocurre, un proceso de selección más equitativo y un programa de inducción bien desarrollado entraría como solución emergente a las necesidades que se han descrito anteriormente.

En ese sentido, en el siguiente capítulo se propone un Programa de Inducción General que prevé toda la información necesaria y básica que debe recibir un funcionario del servicio exterior. Se incluye planificación, organización, forma de ejecución, control y monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa.

### PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCION GENERAL PARA FUNCIONARIOS DEL SERVICIO EXTERIOR

#### 1. Introducción

El Programa de Inducción General para Funcionarios del Servicio Exterior, comprende un conjunto de procedimientos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación. En ese sentido, se definirán los objetivos, las políticas, las estrategias, metas, actividades, campo de aplicación, recursos, tiempo y los responsables de su ejecución.

La base teórica de este programa se encuentra en el capítulo I del presente trabajo y se justifica en función de los resultados del diagnóstico desarrollado en el capítulo III.

El Ministerio de Relaciones Exteriores está ubicado en la zona diez de la ciudad capital, en donde se centralizan sus operaciones de planta central y del servicio exterior, para lo que cuenta con misiones en el extranjero.

Los funcionarios que laboran en el servicio exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores en la actualidad no recibieron un programa de inducción que les permitiera una rápida adaptación e identificación con la institución, mucho menos para lograr el correcto desempeño y funcionamiento de una misión diplomática.

Esta importante institución del estado cuenta con recursos humanos y materiales que hacen posible la implementación del programa, siendo

imprescindible reconocer la importancia de éste, del entendimiento del proceso inductivo y de la aceptación de los beneficios que representa para la institución con fines a su aplicación, esencialmente en el servicio exterior que representa a Guatemala en el ámbito internacional.

## **2. Definición**

El programa de inducción comprende una serie de lineamientos para la integración, adecuación y ajuste de los funcionarios del servicio exterior, a las condiciones globalizantes que exigen un alto desempeño de la carrera diplomática, proporcionándoles las herramientas teórico-prácticas mínimas e indispensables para su efectividad en el desempeño de sus labores y procurar que redunden en beneficio del país.

El programa ha sido concebido como un mecanismo mediante el cual se puede proporcionar a los funcionarios que ingresarán al servicio exterior los conocimientos sobre temas específicos de la institución y de la labor de un funcionario en una Misión diplomática. En tal virtud, el contenido temático estará integrado por los puntos principales que debe dominar un diplomático: aspectos institucionales, relaciones internacionales, derecho internacional, derechos humanos, protocolo y ceremonial, negociación, promoción comercial, asuntos migratorios, turismo y aspectos administrativos de una misión.

Este programa de inducción, puede dirigirse no sólo a los funcionarios que ingresarán al servicio exterior, sino también al actual personal de planta central, quienes cuentan con la experiencia y conocimientos necesarios y que pueden ser futuros candidatos para integrarse al servicio exterior.

### **3. Planificación**

La planificación del programa de inducción, consiste en definir criterios que orienten el curso de acción que habrá de seguirse para lograr lo que se espera alcanzar con su implementación. Esto significa establecer: objetivos, políticas, estrategias y metas para determinar las expectativas de la institución con relación a los resultados del programa, así como las actividades y la calendarización.

Como responsable, por ley de la capacitación permanente de los funcionarios que ingresan al Ministerio de Relaciones, ya sea a la planta central o al servicio exterior, se ha designado a la Dirección de Recursos Humanos la cual también será la responsable de la planificación del programa de inducción.

Asimismo, se propone que el recurso humano encargado de desarrollar los contenidos programáticos sea conformado por funcionarios de planta central con experiencia, asesores del Despacho Ministerial y profesionales en diferentes áreas de otras instituciones públicas y privadas.

Debido a que los períodos de rotaciones y nombramientos de funcionarios en el servicio exterior, se realizan a principios y mediados de año el programa se dividirá en dos eventos por año.



- **Objetivos**

- a. Para el Ministerio**

- Institucionalizar la realización anual de un programa de inducción para los funcionarios que son nombrados al servicio exterior, dividido en dos eventos que se realizarán en los meses de enero y junio.
- Contar con funcionarios debidamente informados y con las herramientas necesarias para su eficaz desempeño en el ámbito diplomático y consular, con pleno conocimiento de sus deberes, derechos, obligaciones y responsabilidades.
- Fortalecer el desarrollo de la administración de recursos humanos dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores, en la etapa de formación y capacitación del personal.
- Consolidar el programa de reinducción para los funcionarios que son rotados a otros puestos dentro del servicio exterior y de esa manera actualizarlos cada año con información esencial para el desarrollo de sus actividades diarias.

- b. Para el funcionario**

- Ofrecer al funcionario que ingresará al servicio exterior la información necesaria que le permita conocer el Ministerio de Relaciones Exteriores y su funcionamiento.

- Crear la sensación de pertenencia a la institución; que se sienta identificado, con la importancia de un desempeño efectivo en el servicio diplomático.
- Conocer en una forma teórica y práctica las funciones que desempeñará en una misión diplomática o consular.

- **Políticas**

- Deberá institucionalizarse la realización de los programas de inducción a través de un acuerdo gubernativo para que se efectúe anualmente y sea de carácter obligatorio para todo funcionario que sea nombrado al servicio exterior.
- El programa de inducción general deberá realizarse en dos eventos por año comprendido en los meses de enero y junio.
- El programa será revisado, evaluado y actualizado periódicamente, según cambios y necesidades de la institución así como de la diplomacia moderna.
- Los funcionarios de planta central que tengan los estudios y experiencia necesaria, que puedan ser posibles candidatos para integrar el servicio exterior, podrán participar en el programa previa invitación y evaluación de la Dirección de Recursos Humanos.
- Al finalizar el programa, la Dirección de Recursos Humanos otorgará un certificado de participación a los funcionarios que reciban la capacitación, previa evaluación de conocimientos.

- Para complementar el programa inductivo, la Dirección de Recursos Humanos deberá elaborar un manual de inducción con los insumos básicos para que el nuevo funcionario cuente con información escrita para su consulta diaria.

- **Estrategias**

Para la puesta en marcha del programa general de inducción se deberán realizar las siguientes estrategias:

- La Dirección de Recursos Humanos presentará la propuesta al Despacho Ministerial para su análisis y posterior aprobación.
- Aprobada la propuesta, se debería elaborar un acuerdo gubernativo para institucionalizar el programa y establecerlo de forma permanente en el Ministerio.
- Utilizar en una forma adecuada la infraestructura de la institución, insumos, mobiliario y equipo para facilitar la realización del proceso inductivo y no incurrir en gastos excesivos.
- Involucrar a las autoridades de cada dirección de planta central, para contar con el apoyo de ellos en la realización del programa.

- **Metas**

- Alcanzar el 100% de participación de todos los funcionarios que sean nombrados al servicio exterior en cada programa inductivo que se imparta.
- Lograr en un período de un año la implementación de un programa colateral inductivo para los funcionarios que ingresan a planta central.

- Elaborar en un período no mayor de dos meses un manual de inducción que sea complementario con el programa base o maestro.

- **Actividades**

Para llevar a cabo el programa de inducción para los funcionarios que ingresarán al servicio exterior, se deberá realizar varias actividades las cuales se complementarán con el desarrollo programático del mismo, por lo que se mencionan las siguientes actividades:

- **Conferencias**

Estas serán desarrolladas por instructores o encargados de cada tema y estarán basadas en el contenido programático recomendado, auxiliándose con medios audiovisuales como son videos, acetatos, presentaciones por medio de programas informáticos, entre otros.

- **Recorrido por las oficinas del Ministerio**

Se realizará un recorrido por las instalaciones de las principales dependencias del Ministerio, como Despacho Ministerial, Despachos Viceministeriales, Dirección General de Cancillería; Dirección General de Relaciones Internacionales, Multilaterales y Económicas; Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales; Dirección General de Asuntos Consulares y Migratorios; Dirección General de Asuntos Jurídicos, Dirección Financiera y Auditoría Interna.

- Presentación con las autoridades de las Unidades con las que se tendrá relación. Durante la realización del curso se presentará a las autoridades

específicas de cada unidad con la que los funcionarios tendrán relación, las cuales darán una breve descripción de sus actividades y exposición de metas.

- Clausura del programa de inducción

Al finalizar el programa de inducción, se realizará la clausura en la cual se les entregará un diploma a todos los participantes que los acreditará por su participación y servirá para el enriquecimiento de su expediente laboral.

- **Calendarización**

El programa de inducción se como ya se mencionó se dividirá en dos eventos, en enero y junio de cada año.

La Dirección de Recursos Humanos en coordinación con la Subdirección y el Departamento del Exterior elaborarán una calendarización, de acuerdo con el tiempo con que se cuente, en congruencia con los contenidos de los módulos por impartir y se informará a los participantes por medio de un calendario que será entregado al inicio del proceso inductivo.

El programa de inducción será impartido de lunes a viernes de 9 de la mañana a 12:00 del mediodía; esto obedece a que se hizo un sondeo en planta central y la mayoría de funcionarios se encuentran disponibles y con menos carga de trabajo por la mañana; la forma en que se distribuirá el contenido programático será la siguiente:

Contenido del Programa de Inducción	Tiempo de duración (horas)	Actividad y medios por utilizar
<b>Modulo I: Inducción</b>	15 horas	Conferencia

<b>Institucional</b> Conocimientos necesarios que se deben saber de la institución para identificarse con ella		Proyecciones Acetatos Pizarrón Videos Taller
<b>Modulo II: Inducción al ambiente de trabajo</b> Los conocimientos necesarios que debe poseer un funcionario en el ámbito diplomático y consular	16 horas	Conferencia Proyecciones Acetatos Pizarrón Videos
<b>Modulo III: Inducción a la actividad laboral</b> Los elementos necesarios que debe saber el funcionario para poder desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo	17 horas	Conferencia Proyecciones Acetatos Pizarrón Videos Taller-laboratorio Evaluación de lo aprendido
<b>Recorrido a las instalaciones del Ministerio</b>	2 horas	Caminata por las principales oficinas del Ministerio
<b>Presentación con autoridades del Ministerio</b>	2 horas	Al momento que cada autoridad pase a dar su conferencia respectiva sobre su unidad, se presentará a los futuros diplomáticos
<b>Clausura del programa</b>	1 hora	Acto protocolario y entrega de diplomas por el señor Ministro
<b>Total</b>	53 horas	

4 Nota: ver contenidos de los módulos en la página 61

59

F cargo de la Dirección de Recursos  
nciera, y la Dirección de informática  
para garantizar la funcionalidad del curso a través de un enfoque sistemático,  
integral y participativo.

## 5. Ejecución

La ejecución del programa como ya se mencionó se realizará dos veces por año, la unidad responsable de llevarlo cabo es la Dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos podrá delegar en la Subdirección la realización de todos los contactos para realizar el programa, para lo que se deberá dirigir a las autoridades de cada unidad del Ministerio, a los asesores del Despacho y a entidades públicas y privadas, universidades y otros, para ejecutar cada uno de los aspectos del programa.

El contenido curricular del programa deberá evaluarse a través de un grupo de expertos ministeriales y el procedimiento para su preparación será: la escogencia de expositores, quienes deberán dominar su tema; preparación del contenido, el cual les será asignado por el grupo de expertos; apoyo de informática tanto para la preparación como para la exposición. Apoyo del centro de documentación para la elaboración de folletos colectables.

La Dirección de Recursos Humanos debe de disponer de un funcionario con facilidad de palabra y conocimientos amplios para haga las veces de inductor. Debe evitarse las exposiciones leídas, monótonas y muy extensas. Cuando ello sea así, dividir el tema en secciones. Evaluar al final de cada conferencia (preguntas y respuestas, evaluación escrita " cuánto aprendí ", etc.)

60

- **Campo de aplicación**

El campo de aplicación del programa de inducción para los funcionarios que ingresarán al servicio exterior, será en las instalaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, zona diez, ciudad capital, con la participación de todas la unidades que

lo conforman, entidades privadas y públicas, posteriormente se propone que el programa se aplique para los funcionarios que ingresan a la planta central.

Como ya se pudo observar en la calendarización, el programa estará dividido en tres módulos los cuales se describen a continuación:

### **Modulo I: Inducción institucional**

1. Marco histórico del Ministerio de Relaciones Exteriores
2. Marco legal del Ministerio de Relaciones Exteriores
3. Funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores
4. Estructura orgánica
5. Descripción y funciones de cada unidad del Ministerio
6. El servicio exterior y su importancia
7. Perfil de un diplomático

### **Modulo II: Inducción al ambiente de trabajo**

1. Relaciones Internacionales
2. Derecho Internacional
3. Derecho Consular
4. Política Exterior
5. Comercio Exterior
6. Cooperación Internacional
7. Derechos Humanos
8. Promoción Comercial de Guatemala
9. Protocolo etiqueta y Ceremonial Diplomático
10. Aspectos Migratorios y Consulares
11. Promoción de Turismo hacia Guatemala
12. Migrantes (su protección) y economía



### Modulo III: Inducción al puesto de trabajo

1. Funciones básicas de una Misión Diplomática
2. Funciones básicas de una Misión Consular
3. Funciones básicas de una Representación Permanente
4. Redacción diplomática y comunicaciones
5. Trámites y gestión migratoria
6. Aspectos administrativos y financieros de una Misión
7. Relaciones Públicas y Humanas
8. Funciones propias de cada rango diplomático

- **Recursos**

Para la realización del programa de inducción se necesitarán diversos recursos humanos, materiales y físicos los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

<b>HUMANOS</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>AREA FISICA</b>
- Coordinador	- Computadora	- Papel bond	- Salón Mayor
- Expositores	-Proyector de	- Lapiceros	-Salón de
- Secretaria	multimedia	- Marcadores	Protocolo
- Autoridades	- Retroproyector	- Acetatos	-Áreas
- Personal técnico	- Televisor	- Folders	administrativas
	- Pizarrón	- Almohadilla	-Instalaciones del
	Vídeo reproductora	- Ganchos	Ministerio de
	- Escritorio	- Café	Relaciones
	- Fotocopiadora	- Refrigerios	Exteriores

	- Pantalla enrollable		
--	--------------------------	--	--

Fuente: investigación propia. Mayo 2004

- **Costos**

Los costos de la puesta en marcha del programa de inducción se considera que no serán significativos debido a que ya se cuenta con los recursos para la realización del programa; los expositores no cobrarán costo alguno por su participación, por considerarse que en su mayoría pueden ser funcionarios de planta central; el coordinador(a) (Director(a) de Recursos Humanos) y secretaria son costos significativos porque ya se encuentran presupuestados. Se estima una participación de 25 a 50 participantes en cada evento, en ese sentido, para tener un dato cuantitativo se presenta un presupuesto en el siguiente cuadro con la estimación aproximada de algunos gastos:

Recursos a utilizar	Costo unitario Q	Total Q
<b>HUMANOS</b>		
1 Coordinador	9,000.00	9,000.00
1 Secretaria	3,000.00	3,000.00
<b>MATERIALES</b>		
20 resmas de papel bond	35.00	700.00
100 lapiceros	1.00	100.00
200 acetatos	6.00	1,200.00
50 marcadores	5.00	250.00
100 Cartapacios de lujo de 2 pulgadas	50.00	5,000.00
3 Garrafones de agua	14.00	42.00

Contratación de una empresa para el coffee break		3,000.00
50 impresión de diplomas	30.00	1,500.00
Total por evento		23,792.00
<b>Total anual</b>		<b>47,584.00</b>

Fuente: investigación propia. Mayo 2004

- **Documentos de apoyo**

En la realización del programa de inducción se entregará a cada participante documentos de apoyo que le ayudara a una mejor comprensión de lo que recibirán en las conferencias, estos documentos son:

- Ley del Organismo Ejecutivo
- Ley de Servicio Diplomático
- Ley de Ceremonial Diplomático
  
- Reglamento Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores
- Folletos colectables

64

Estos documentos serán proporcionados por la biblioteca de Cancillería por lo que no se incurrirá en gastos.

## **6. Control y monitoreo**

Durante la realización del programa la Dirección de Recursos Humanos será la encargada en supervisar y darle seguimiento a la realización de cada módulo. Asimismo, al finalizar cada módulo se les entregará a los participantes un cuestionario que permita verificar el nivel de conocimiento adquirido.

## **7. Evaluación y retroalimentación**

Una de las funciones principales de la unidad ejecutora será evaluar al finalizar el programa de inducción, los resultados obtenidos en cuanto al grado de aprovechamiento de los participantes, la metodología, cumplimiento de tiempo y el desempeño del expositor.

En ese sentido, se sugiere que la unidad ejecutora al finalizar el programa realice una evaluación a los participantes para determinar el grado de aprovechamiento de los cursos recibidos.

Asimismo, la unidad ejecutora será la responsable de rendir un informe a la Dirección General de Cancillería detallando los aspectos positivos y negativos durante la realización del programa, como también, observaciones y recomendaciones para mejorar continuamente las realizaciones de futuros programas de inducción.

## **CONCLUSIONES**

65

1. De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo comprobar que existe necesidad de capacitar a los funcionarios que son nombrados al servicio exterior en este ministerio de estado, para poder solventar el desconocimiento en algunas áreas para el buen desempeño de sus labores.
2. Se determinó la improvisación de nombramientos de funcionarios sin experiencia al servicio exterior por diversos motivos, hecho histórico que aún persiste, lo cual repercute en el buen funcionamiento de una misión diplomática y consular en el exterior.
3. A pesar de que existe desde hace algunos años un proyecto de ley en el Congreso de la República, que regula los nombramientos y traslados, y que especifica los requisitos para poder ingresar a la carrera diplomática, no se le ha

dado seguimiento a dicha iniciativa, por falta de voluntad política, quedándose en papel y a la fecha no se ha reactivado.

4. La mayoría de los funcionarios que han sido nombrados en el servicio exterior, carece de conocimientos específicos de las labores por desempeñar en una misión en el exterior, creando una gran desventaja frente a sus homólogos en otros países.
5. No existe un programa de inducción que oriente a los funcionarios que ingresarán al servicio exterior y que les proporcione la información básica para poder desenvolverse en el ámbito internacional.
6. De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, se determinó que la falta de un programa de inducción para el personal que ingresa al servicio exterior, sí incide en su rendimiento y efectividad, por lo que se comprueba la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
7. Asimismo, los resultados de dicha encuesta también demuestran que un programa de inducción sería una solución emergente para muchas deficiencias actuales por lo que también se comprueba la segunda hipótesis.
8. Por último, se definió durante la investigación la necesidad de exigir en los funcionarios nombrados al exterior un nivel académico universitario, con lo que se comprueba la tercera hipótesis.

## **RECOMENDACIONES**

67

1. Contrarrestar el desconocimiento de los funcionarios que ingresan al servicio exterior, a través de un programa de inducción general que despierte en ellos el interés por contribuir en la realización de las funciones que desarrolla el ministerio y hacerlos parte integrante, lo cual se logrará brindándoles la información pertinente que los ilustre sobre los objetivos de la Institución y las funciones que se le han asignado.
2. Concientizar a las autoridades de este ministerio de la importancia que tiene el cliente interno, para lo cual se le debe motivar, capacitar, incentivar y satisfacer sus necesidades básicas para que se sienta parte integrante de la organización y de esa forma colabore eficientemente al logro de los objetivos.
3. Institucionalizar un programa de inducción general para los funcionarios del servicio exterior que los oriente y les proporcione los insumos necesarios para poder desempeñarse eficientemente en el mundo diplomático.

4. Apoyar e insistir en el seguimiento del proyecto de ley que se encuentra en el Congreso para que se reactive su estudio y posterior aprobación así como los procedimientos de ley.
5. Crear un manual que sirva de apoyo a la propuesta de institucionalizar un programa de inducción en donde se especifique toda la información necesaria e importante que ilustre la importancia del Ministerio de Relaciones Exteriores y del Servicio Exterior para Guatemala.

## BIBLIOGRAFIA

68

1. Andrade Cabrera, Edwin René. **Inducción y Desarrollo de Personal y su Incidencia en la Prestación de Servicios en el Organismo Ejecutivo de Guatemala.** Tesis de Graduación, septiembre 1995, 113 p.
2. Arthur, Diane, **Selección Efectiva de Personal.** Editorial Norma, 1986, 248 p.
3. Constitución Política de la República de Guatemala. Artículos 149 y 150.
4. González Davison, Fernando. **Guatemala, Política Exterior.** Editorial Serviprensa. C.A. Guatemala, 2001, 207 p.
5. Gómez Del Cid, Rudy Alberto. **Una Propuesta Metodológica que Oriente la Visión de cómo deberían de ser los Ministerios de Relaciones Exteriores en el Futuro.** Tesis de Graduación, Postgrado en Diplomacia, diciembre 1988. Instituto Manuel María de Peralta/ Universidad de Costa Rica, 70 p.

6. Hernández Bernalette, Oscar. **La Diplomacia en un Mundo Globalizado.** Última edición 27 de noviembre 1997, Venezuela, 80 p.
7. Koontz, Harold Wehrich, Heinz, **Administración.** McGraw-Hill, 1998, 745 p.
8. Ley del Organismo Ejecutivo. Artículo 38
9. Morales Lama, Manuel. **Diplomacia Contemporánea, Teoría y Práctica.** Editora Centenario, S.A., Cuarta Edición, República Dominicana, 2000, 654 p.
10. Melara García, María Magdalena. **Inducción y Desarrollo de Personal (Modelo aplicado a la USAC)** Tesis de Graduación, marzo 1982, 131 p. 69
11. Teo Claudia. **Programa de Inducción para Docentes de primer ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala.** Tesis de Graduación, octubre 2002, 53 p.
12. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, 63p.
13. Wayne Mondy R. **Administración de Recursos Humanos.** Prentice Hall. 1997, 640 p.



