

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección General de Protocolo
del Ministerio de Relaciones Exteriores**

(Tesis de Licenciatura)

Denis René Ortíz Toledo

Guatemala, mayo 2016

**Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección General de Protocolo
del Ministerio de Relaciones Exteriores**
(Tesis de Licenciatura)

Denis René Ortíz Toledo

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)

Lic. Sofía Nineth Díaz Castañeda (**Revisor**)

Guatemala, mayo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vice Decano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.ACCA.ADMON.A03-PS.014.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 12 DE ABRIL DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

Revisor: Licenciada Sofía Nineth Díaz Castañeda

Carrera: ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: “MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES”

Presentada por: Denis René Ortíz Toledo

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 31 de octubre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación al proyecto de Tesis titulado: **Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección General de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores.** Realizado por: Denis René Ortiz Toledo, carné número 201501087, estudiante del programa de Actualización y Cierre Académico –ACA– de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para continuar con el proceso, por lo tanto doy el dictamen de aprobado, con la nota de ochenta y siete (87) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

LICDA. SOFIA NINETH DÍAZ CASTAÑEDA
Administradora de Empresas

3ª. Calle 1ª. Avenida, Condominio Los Nuevos Álamos
Casa 19, zona 6 San Miguel Petapa, cel: 4267-3577
Guatemala, C.A., diaz.sofia11@gmail.com

Guatemala, 10 de diciembre de 2015

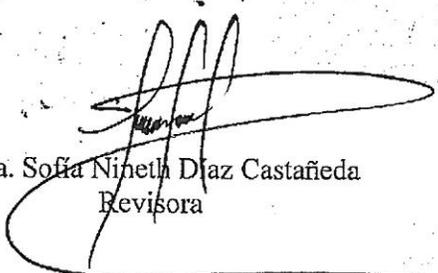
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la tesis denominada "**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**", realizada por Denis René Ortíz Toledo, carné número 201501087, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, por lo que doy dictamen de Aprobado.

Quedo a sus respectivas órdenes para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Licda. Sofia Nineth Díaz Castañeda
Revisora

Dedicatoria

- A Dios** Por permitirme vivir esta experiencia, darme fuerzas para seguir y no claudicar, enseñándome a encarar las adversidades con sabiduría.
- A Mis Padres** Por su ejemplo y proyección, por su amor y su dedicación, por su apoyo incondicional.
- A Mi Esposa** A ti mi Amor, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo en los momentos más memorables de mi existencia. Este proyecto fue difícil, pero estuviste siempre allí motivándome y apoyándome, gracias por ser un ejemplo de perseverancia y comprensión (Gracias Palma).
- A Mi Hija** Amirah, en este momento no comprendas mis palabras, pero cuando seas capaz, quiero que sepas que eres la luz que ilumina mi vida, eres la razón por la cual cada día doy mi mejor esfuerzo para guiarte, cuidarte y amarte (Gracias mi Palmita).
- A Mi Hermanos** Por ser parte de mi vida por sus logros, su ejemplo, por todos esos momentos que vivimos que son un recuerdos inolvidables.
- A Mis Abuelos** Por todo su cariño y amor, por ser ese bastión familiar, por todos los buenos recuerdos y por el cariño, gracias Mamadela, Papito, Abuelita Amparo y Abuelito Augusto.
- A Mis Sobrinos** Que este logro sirva como ejemplo para que cada día se esfuercen más y logren sus objetivos y metas, gracias por ser parte de mi vida, (Marcela, Diego, Andres, Mateo y Adela).
- A Mis Amigos** Alonso y Karola, por ser parte de mi vida y compartir grandes experiencias, gracias por su amistad, Cesar y Stuart, por esos momentos que vivimos y por su comprensión y apoyo.
- En General** A todos los compañeros, maestros, catedráticos que compartieron esta aventura, gracias por compartir los esfuerzos y logros, gracias por su apoyo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Datos Generales de la Institución	1
1.1.2 Análisis de la institución	7
1.1.3 Diagnóstico de la Empresa	11
1.1.4 FODA	16
1.2 Planteamiento del Problema	18
1.3 Justificación del Problema	18
1.3.1 Pregunta de Investigación	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Generales	19
1.4.2 Específicos	19
1.5 Alcances y Límites	20
1.5.1 Alances	20
1.5.2 Límites	20
Capítulo 2	21
Marco Conceptual	21
2.1 Administración	21
2.2 Propósito de la Administración	22
2.3 Papeles o funciones del administrador	22
2.4 La Administración como Proceso	23
2.5 Proceso	23
2.6 Proceso Administrativo	24

2.7	Planeación	24
2.7.1	Propósito de la Planeación	25
2.7.2	Ventajas y Desventajas de la Planeación	26
2.7.3	Objetivos de la Planeación	26
2.7.4	Tipos de Planes	27
2.7.5	Metas	28
2.7.6	Propósitos	28
2.7.7	Misión	28
2.7.8	Visión	29
2.7.9	Valores	29
2.7.10	Políticas	29
2.8	Organización	30
2.8.1	Manual	31
2.8.2	Tipos de Manual	32
2.9	Procedimientos	32
2.10	Manual de Procedimientos	32
2.10.1	Propósito de un Manual de Procedimientos	32
2.10.2	Estructura de un Manual de Procedimientos	33
2.10.3	Simbología de un Manual de Procedimientos	33
	Capítulo 3	34
	Marco Metodológico	34
3.1	Tipos de Investigación	34
3.2	Sujetos de la Investigación	34
3.3	Instrumentos de Recopilación de Datos	35
3.3.1	Muestreo de Juicio	35
3.3.2	Entrevista	35
3.4	Diseño de la Investigación	35
3.4.1	Programa de Actividades de la Investigación	35
3.4.2	Cronograma de Investigación	37

Capítulo 4	38
Resultados de la Investigación	38
4.1 Muestreo	38
4.2 Presentación de Resultados	38
4.3 Análisis de Resultados	38
4.4 Conclusiones de la Investigación	41
Capítulo 5	42
Propuesta de Solución a la Problemática	42
5.1 Introducción	42
5.2 Justificación	42
5.3 Objetivos de la Propuesta	43
5.3.1 Objetivo General	43
5.3.2 Objetivos Específicos	43
5.4 Desarrollo de la Propuesta	43
5.5 Programa de Implementación	44
5.6 Presupuesto de la Propuesta	45
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Referencias Bibliográficas	48
Anexos	50

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama Institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores 2015	4
Figura 2 Tipos de Planes	27
Figura 3 Simbología de un Manual de Procedimientos	33

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA	17
Tabla 2 Actividades de Investigación	36
Tabla 3 Cronograma de Investigación	37

Resumen

La presente tesis realiza el análisis y diagnóstico de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores para determinar si cuenta con manuales de procedimientos que establezcan los procesos principales de las funciones que se realizan en la Dirección.

El estudio se desarrolló a través de una entrevista a la unidad de recurso humano, por medio de la cual se realizó un análisis de la empresa y así poder detectar el alcance de la investigación.

El primer capítulo describe el entorno de la institución, antecedentes, así como su estructura organizacional y el análisis de Pestel. Se plantea la problemática, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis, así como la justificación, los alcances y límites de la misma.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico y a la importancia que tiene el estudio del mercado de la institución y la elección estratégica para que sea una institución competitiva. Se enuncia el objetivo principal que persigue la institución y se presentan los métodos empleados para evaluar su desempeño.

En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico en el cual se detallan los tipos de investigación que se realizan, los sujetos a investigar dentro de la organización y los instrumentos de recopilación de datos utilizados.

Como parte final de este trabajo se establece el capítulo cuatro en el cual podemos encontrar el diseño de la investigación el cual está constituido por un programa de actividades a realizar en la investigación el cual detalla la actividad, descripción, recursos y fecha.

Introducción

Esta investigación tiene como propósito principal el establecer las debilidades y amenazas que enfrenta las unidades administrativas del Ministerio de Relaciones Exteriores, coadyuvando a implementar mejoras que redunden en beneficio de los colaboradores de la institución.

Hoy en día las instituciones deben estar mejor preparadas con bases administrativas sólidas y formales que permitan la toma de decisiones y reduzcan la incertidumbre. Una organización preparada afronta las amenazas y problemáticas internas y externas.

Para que una organización sea estable y sólida en el ámbito organizacional debe estar preparada con herramientas suficientes para poder resistir todos los factores que le pueden afectar y que escapan del control administrativo.

Como futuros profesionales de las ciencias económicas se tiene los conocimientos necesarios para apoyar la estructura de las organizaciones, observando, analizando y aplicando instrumentos a situaciones reales y así poder aportar soluciones integrales y creativas.

El presente trabajo busca entregar a la institución una herramienta de trabajo denominada Manual de Procedimientos, un documento de suma importancia, para esto fue necesaria una investigación documental de diferentes autores, en la cual se exponen lo más relevante de la administración.

De manera muy concreta se plasmó la importancia de la etapa de organización, porque en esta parte se establece las herramientas para el logro de objetivos. Adicionalmente se desarrollan los antecedentes de la institución así como el organigrama entre otros.

Es importante identificar claramente el sentido que la administración puede otorgar a la sociedad, el papel y responsabilidad que esta conlleva, debido a que las decisiones pueden influir positivamente o negativamente en los resultados esperados.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Datos Generales de la Institución

El Ministerio de Relaciones Exteriores, es la institución del Estado de Guatemala encargada de formular e implementar la política exterior del país. Se constituyó como tal el 27 de diciembre de 1944 y se encuentra debidamente inscrita en el Registro Mercantil, asimismo en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, en el Ministerio de Trabajo y sus colaboradores cuentan con los beneficios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-. Las oficinas centrales se ubican en la 2ª. Avenida 4-17 Zona 10, de la Ciudad Capital de Guatemala.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, dentro de los aspectos organizacionales con los que cuenta, se menciona los siguientes:

a) Misión

“Es la institución del Estado a quien 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, así como la representación diplomática del Estado, la nacionalidad guatemalteca y los asuntos diplomáticos y consulares”.

b) Visión

“Ser la dependencia que gestiona, coordina y ejecuta la Política Exterior con eficiencia y eficacia, respondiendo a los intereses del Estado de Guatemala en el marco del contexto internacional y a las necesidades de la población guatemalteca en el exterior”.

c) Objetivos

Asimismo, tiene establecido un objetivo estratégico e institucional y cuatro objetivos operativos.

- **Estratégico**

“Aplicar las políticas en el ámbito de las relaciones internacionales del Estado de Guatemala con otros Estados, los servicios consulares, migratorios, la demarcación y conservación de los límites internacionales del territorio nacional”.

- **Institucional**

“Posicionar las relaciones internacionales del Estado de Guatemala por medio del fortalecimiento de la representación diplomática y consular”.

- **Operativos**

Operativo 1

“Ampliar la cobertura de los servicios de asistencia, atención, protección consular y de apoyo humanitario a los guatemaltecos en el exterior y en Guatemala; de tal forma que se garantice el respeto de sus derechos y el goce de sus libertades”.

Operativo 2

“Gestionar la Política Exterior del Estado de Guatemala bajo un marco de amistad y solidaridad; para ampliar las alianzas estratégicas y mantener una participación proactiva con los Estados, Organismos y foros internacionales de los cuales Guatemala es parte”.

Operativo 3

“Impulsar y coordinar los procesos de promoción para la integración económica, la inversión el turismo y el comercio exterior, en el marco de la Política Exterior del Estado de Guatemala”.

Operativo 4

“Gestionar y coordinar en el marco de la Política Cultural la promoción del intercambio académico y cultural en el exterior”.

d) Valores

Dentro de los valores y principios institucionales, el Ministerio de Relaciones Exteriores tiene establecidos los siguientes:

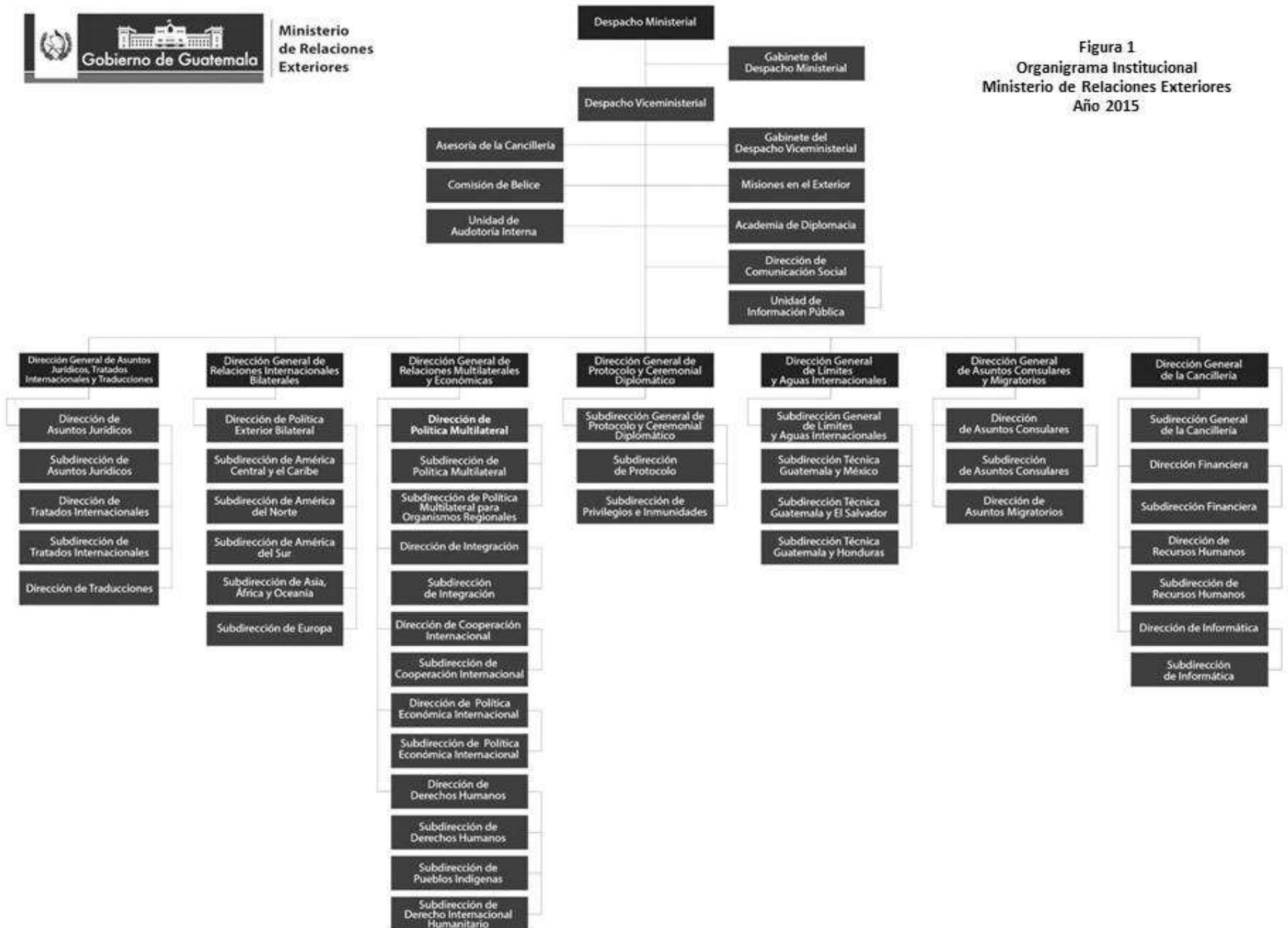
- Respeto
- Honestidad
- Integridad
- Dignidad
- Responsabilidad
- Mística de Trabajo
- Trabajo en Equipo

Adicionalmente, cuenta con programas, presupuestos y políticas que le permiten contar con una guía de hacia dónde quiere llegar la institución y una guía de cómo debe de realizar cada acción para lograrlo.

e) Organigrama Institucional

El Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con un diseño de su estructura, el cual se representa a través del organigrama institucional siguiente:

Figura 1
Organigrama Institucional
Ministerio de Relaciones Exteriores
Año 2015



Cuenta igualmente con organigramas por Direcciones. En cuanto a los manuales, algunas Direcciones cuentan con manuales administrativos y de Procedimientos; sin embargo, algunas Direcciones aún no disponen de ellos, y en ese sentido es importante mencionar que son una herramienta de gran utilidad que contribuyen a realizar las funciones más efectiva y eficientemente.

Cuenta con la existencia de Sistemas de Control Interno, así como análisis y evaluación del Sistema de Control Interno.

f) Aspectos financieros y datos de personal

Dentro de los aspectos financieros del Ministerio de Relaciones Exteriores, cuenta con montos de facturación, asimismo existen estados de Cuentas por Pagar y Procedimientos Contables. Sin embargo, a pesar de que no se elaboran Estados Financieros, cuenta con la documentación financiera y contable de soporte sobre los procesos de compra y contrataciones, los cuales se alinean a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado.

En cuanto a los Datos de Personal, el Ministerio posee plantillas por Departamentos, cuenta con la asesoría de personal por contrato, por honorarios, quienes se encuentran distribuidos por Departamentos; realiza contratos laborales, cumple con las obligaciones patronales y el total de colaboradores con los que cuenta actualmente son: 353 en planta central (Guatemala) y 247 en las diferentes Embajadas y Consulados acreditados en el exterior.

g) Servicios en Guatemala y el Exterior

Dentro de los servicios que el Ministerio ofrece en Guatemala, pueden mencionarse los siguientes:

- Legalización de certificaciones extendidas por los registradores civiles
- Legalización de constancia de carencia de antecedentes policíacos
- Legalización de constancia de carencia de antecedentes penales
- Legalización de documentos en los que interviene un notario público
- Legalización de documentos extendidos por otros profesionales en ejercicio particular
- Legalización de títulos o diplomas universitarios
- Legalización de diplomas o certificaciones de estudios de educación primaria o secundaria

- Legalización de traducciones
- Legalización de documentos extendidos por dependencias de los Ministerio de Estado y otras dependencias estatales.
- Legalización de documentos provenientes del extranjero que surtirán efectos en Guatemala
- Obtención de nacionalidad guatemalteca para nacionales de Centroamérica y Belice
- Obtención de nacionalidad guatemalteca por naturalización
- Biblioteca
- Archivo
- Solicitudes de información pública
- Información sobre Programa de Trabajadores Temporales en Canadá y otros países

Adicional a los servicios que el Ministerio ofrece en la planta central, cada Consulado y Embajada acreditado en el exterior, tiene funciones específicas que debe cumplir, las cuales tienen incidencia social, económica y política, se mencionan las siguientes:

- Pasaportes
- Pases especiales de viaje
- Tarjeta de identificación consular guatemalteca -TICG-
- Legalizaciones
- Inscripciones
- Certificado de supervivencia
- Repatriaciones
- Visas para viajar a Guatemala
- Documento Personal de Identificación -DPI-

Para desarrollar dichas funciones, el Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con personal capacitado, quienes se apoyan en algunos manuales que proporcionan guías de los pasos a seguir para cada servicio, los cuales permiten orientar de mejor manera a la población y brindar servicios con calidad.

El Ministerio cuenta con directorios actualizados del Cuerpo Diplomático; Consulados, Embajadas, Misiones Permanentes y Sedes Departamentales así como de funcionarios públicos. Adicionalmente cuenta con un directorio de proveedores que ofrecen los distintos servicios administrativos al Ministerio, a pesar de que no cuenta con datos estadísticos de los servicios que ofrece anualmente.

1.1.2 Análisis de la Institución

El Ministerio de Relaciones Exteriores, al igual que el resto de instituciones estatales, tienen una gran responsabilidad en cuanto al desarrollo de las funciones que les competen, principalmente porque en la mayoría de los casos tienen sus atribuciones constitucionalmente establecidas, lo que les obliga a orientarse en el ámbito de su competencia, para el caso es la política exterior, sin embargo, su mayor responsabilidad se orienta hacia la persona humana, realizar las actividades en pro del bienestar de los ciudadanos guatemaltecos, que permitan, faciliten y coadyuven el desarrollo económico, político, cultural y tecnológico del país.

Para conocer y profundizar sobre el entorno en el que se desenvuelve el Ministerio de Relaciones Exteriores, se utilizó el Análisis de PESTEL, en el cual se analizan seis variables, las cuales permiten determinar aspectos importantes, principalmente para la toma de decisiones.

Estas seis variables que se analizan a continuación, se orientan en analizar la institución y determinar los factores Político, Económico, Sociocultural, Tecnológicos, Ecológico y Legal, que inciden en su funcionamiento y logro de objetivos.

a) Análisis de Pestel

Dentro de los factores más importantes que se encontraron para cada variable, se mencionan los siguientes:

- Político

Dentro de esta variable se determinó que por su naturaleza, es la institución que bajo la dirección del Presidente de la República, le corresponde formular las políticas y aplicar el régimen jurídico relativo a las relaciones de Estado con otros Estados. Cuenta con la representación diplomática del Estado,

asuntos diplomáticos y consulares, tiene la facultad para negociar la demarcación del territorio nacional, así como los tratados y convenios internacionales que contribuyan al bienestar político y social.

Es la Dependencia que marca la primera línea de Defensa del territorio guatemalteco, su integridad y soberanía.

Un aspecto importante actualmente es que las elecciones presidenciales del presente año pueden cambiar el panorama político, en cuanto a la toma de posesión del nuevo Ministro y Viceministros, sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, esta situación podría en determinado momento cambiar la manera de realizar algunas funciones, pero no los objetivos institucionales y la función del Ministerio ya que está constitucional y jurídicamente establecida.

Es una institución que obedece las decisiones políticas, como la que actualmente el Gobierno implementó en todas las instituciones, relacionada al plan de ahorro o de austeridad, a pesar de que dichas decisiones limitan en determinado momento el desarrollo de algunas funciones.

La política guatemalteca de cambio de Gobierno cada cuatro años, afecta la no continuidad de objetivos o planes, porque cada Gobierno realiza sus propios planes y no se da seguimiento a algunas estrategias de desarrollo del país, por no quedar implementados como políticas de Estado sino de Gobierno.

Un de las principales funciones que le competen al Ministerio de Relaciones Exteriores es la relacionada a los migrantes, con lo que se efectúan negociaciones con otros Estados en cuanto a la situación de ciudadanos guatemaltecos en el exterior, sin embargo, en ocasiones estas dependen de los intereses políticos que se manejen.

El Ministerio no cuenta con una carrera diplomática como plan de desarrollo profesional de los funcionarios y, aunque ella se encuentra dentro de los planes y objetivos y se han iniciado algunas tareas para implementarla, aún no se ve como un objetivo de corto o mediano plazo. Esto no permite motivar a su personal a permanecer y desarrollarse profesionalmente, lo que se considera una desventaja con las Cancillerías de otros países, donde los funcionarios cuentan con planes de carrera tanto en el exterior como en su país y ascender cada cierto período de tiempo.

- Económico

El Ministerio de Relaciones Exteriores funciona actualmente con un presupuesto anual de cuatrocientos dos millones trescientos un mil quetzales (Q 402,301,000) con el cual debe de cubrir los gastos administrativos y realizar las funciones que le corresponden, en Guatemala y el exterior.

Con el presupuesto asignado, no cuenta con la capacidad económica para contratar el personal necesario para realizar más efectivamente sus funciones.

El estricto cumplimiento de las leyes, la probidad administrativa y la correcta inversión de los fondos públicos en las funciones confiadas a su cargo; es un factor determinante para el adecuado funcionamiento del Ministerio.

Actualmente el Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con cuatro Viceministerios, 38 Embajadas alrededor del mundo, 38 secciones consulares en las Embajadas, 12 consulados en EEUU, 02 consulados en México y 02 agencias consulares, los cuales dependen económicamente del presupuesto asignado anualmente.

Para el buen funcionamiento de las instituciones del Estado, es necesario contar con los medios y recursos necesarios, económicos, físicos, materiales, entre otros; sin embargo, la asignación presupuestaria se ve afectada y depende de factores como la recaudación tributaria por parte de la institución responsable. Si existen formas apropiadas de recaudación que eviten el fraude y la desviación tributaria por parte de algunos sectores, los fondos recaudados son mayores y ello permite una mayor asignación a las instituciones, lo cual alineado a cumplir e invertir dichos fondos en beneficios para los guatemaltecos, permitirá una mejor calidad de vida con igualdad de oportunidades.

- Sociocultural

Dentro de los aspectos socioculturales, el Ministerio promueve y coordina con otras instituciones la pluriculturalidad del País, a través de actividades culturales nacionales, las cuales se dan a conocer en coordinación con el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- durante recepciones o reuniones bilaterales y multilaterales en Guatemala, donde se promueve no solo la diversidad cultural de

Guatemala, sino también se promueve el turismo y se invita a conocer los diferentes lugares turísticos e históricos, sitios arqueológicos, entre otros, con los que cuenta el País.

Esta promoción se realiza de la misma manera a través de las Embajadas y Consulados acreditados en el exterior, con el fin de dar a conocer la pluriculturalidad del País. Asimismo, se promueve el intercambio académico con países amigos.

- **Tecnológico**

El Ministerio de Relaciones Exteriores se ha visto en la necesidad de invertir parte de su presupuesto en tecnología, no solo por la naturaleza de su función y por la necesidad de coordinar actividades con las Embajadas y Consulados en el Exterior, sino también con el fin primordial de ser más eficientes en la ejecución de sus funciones y alcanzar los objetivos trazados.

Por lo anterior, puede decirse que cuenta con tecnología adecuada como internet, correos electrónicos, página web, comunicación telefónica, entre otros. Aunado a ello el uso de las redes sociales permite actualmente ser aún más eficientes en las comunicaciones e incluso refleja reducción en los gastos mensuales asignados para tal fin.

El acceso a plataformas virtuales, salas de conferencias y equipo con tecnología actualizada, permiten que el Ministerio sea una institución, moderna, competitiva y eficiente.

Cuenta con una página de internet en la cual puede encontrarse información actualizada de las actividades que se realizan con diferentes organismos nacionales e internacionales, los resultados obtenidos, asimismo se encuentra información general sobre su principal función y se obtiene acceso a información pública.

- **Ecológico**

La firma de convenios interinstitucionales y con países cercanos, principalmente fronterizos, han permitido la implementación de acciones de protección al medio ambiente, incluyendo el sistema ecológico, flora y fauna así como especies en peligro de extinción. Con la protección al sistema ecológico se ha logrado conservar las áreas y reservas naturales, arqueológicas y de patrimonio cultural, que han generado turismo nacional y extranjero, permitiendo el incremento en los ingresos

del Estado y de los pobladores cercanos a dichas áreas, cuyo ingreso depende en ocasiones de los visitantes turistas a dichas áreas.

- Legal

La administración pública se organizó paulatinamente después de la independencia a partir del siglo XIX. El Estado de Guatemala formó parte de las provincias unidas de Centro América y posteriormente como República independiente a partir de 1847. La administración pública se constituyó en Secretarías de acuerdo a la terminología española, por lo que en sus inicios el Ministerio se denominaba Secretaría de Relaciones Exteriores, y conservó este nombre después de la Revolución del 20 de octubre de 1944, como lo indica la Ley del Organismo Ejecutivo, contenida en el Decreto No. 47 de la Junta Revolucionaria emitido el 27 de diciembre de 1944

Cuando entró en vigencia la Constitución Política de la República el 15 de marzo de 1945 ya no se hablaba de Secretarías, sino de Ministerios de Estado, lo que obligó al Congreso de la República promulgar una Ley del Organismo Ejecutivo, a través del Decreto No. 93 el 25 de abril de 1945, en el que quedó constituido el Ministerio de Relaciones Exteriores en la sección XVIII, Artículo 21.

El Ministerio de Relaciones Exteriores se ampara y rige bajo el siguiente marco jurídico:

- a) Constitución Política de la República de Guatemala
- b) Ley del Organismo Ejecutivo
- c) Reglamento Orgánico Interno
- d) Ley del Servicio Diplomático
- e) Marco General de la Política Exterior de Guatemala
- f) Manuales

1.1.3 Diagnóstico de la Empresa

a) Estructura y organización

El Ministerio es una institución formal, legal y constitucionalmente establecida, como se indica en los aspectos legales del presente capítulo. Cuenta con un diseño de su estructura jerárquica representado en un organigrama institucional, en el que se observa que cuenta con los niveles

operativo, tático y estratégico, cada uno claramente definido por puestos. La estructura definida actualmente es acorde a la planeación a largo plazo, por lo que para las autoridades del Ministerio es considerada como adecuada, ya que actualmente cuenta con el personal idóneo.

Se determinó que el Ministerio cuenta con un manual de organización, para los cargos de jefaturas, asesorías y técnicos. Dicho manual se elaboró por primera vez hace 11 años, sin embargo no se actualiza periódicamente por la Dirección de Recursos Humanos, la cual está a cargo de dicho manual por ser aplicable a todos los puestos específicos del Ministerio.

Adicionalmente se determinó que la organización formal coincide con la organización real. A pesar de que existe un manual de organización y algunos manuales de procedimientos, existen Direcciones dentro del Ministerio que realizan funciones de gran importancia, cuyos procesos deben de estar establecidos dichos instrumentos, sin embargo no cuentan con los mismos, una de estas Direcciones es la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, la cual está a cargo de las condecoraciones que el Presidente de la República otorga, la coordinación de visitas de altos dignatarios al país, entre otras, por ello es indispensable contar con un manual de procedimientos que indique los pasos para realizar cada una de sus funciones.

Contar con una organización formal establecida contribuye a la consecución de objetivos del Ministerio, porque cada Dirección y Sección tiene conocimiento claro de la descripción y distribución de funciones que debe desempeñar y hacia qué objetivos deben de enfocarse. Se cuenta con la flexibilidad de hacer modificaciones en la organización para realizar coordinaciones que contribuyan al logro de objetivos trazados.

Se determinó que no cuenta con un reglamento interno operativo, sin embargo las funciones y responsabilidades de cada puesto están claramente definidas, por lo que no existe duplicidad de funciones.

Derivado de las funciones que tiene a su cargo el Ministerio, las cuales son de impacto e incidencia nacional, existe constante coordinación entre las Direcciones, las distintas áreas y puestos. Por ello, se busca constantemente la especialización de los funcionarios a todo nivel, con el fin de que las funciones se realicen con profesionalismo y facilidad. Existe un adecuado equilibrio entre la

responsabilidad y la autoridad de cada funcionario y una línea definida de autoridad desde el Ministro hasta el último nivel. Existe oportunidad y amenaza para algunos cargos, dependiendo algunas veces de las relaciones políticas con el Gobierno que esté en determinado momento.

Las decisiones se toman a nivel de Dirección cuando es competencia de cada Director, de lo contrario, se elevan a un nivel superior. A pesar de que las funciones están ya claramente definidas, se considera importante realizar algunas modificaciones o reformas para realizarlas de una mejor manera. Por último, se determinó que en el Ministerio se han aplicado programas de desarrollo y calidad, que han contribuido al mejor desempeño de sus funciones.

b) Personal

El Ministerio cuenta con un programa establecido para realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para lo cual se utilizan fuentes de reclutamiento personal, convocatorias internas y externas, las cuales se apegan a los lineamientos establecidos por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-.

Para dichos procesos, el aspirante debe de cumplir con requisitos como llenar el formulario de solicitud con datos personales, los cuales se verifican al ser seleccionados y previo a ser contratados, asimismo se realizan pruebas psicométricas, aunque es importante mencionar que no se solicitan exámenes médicos para conocer la situación de salubridad de los interesados. Los criterios utilizados para la selección de personal son las evaluaciones de la ONSEC y posteriormente para la contratación se consideran aspectos como la preparación académica, la experiencia, habilidad, integridad y las aspiraciones personales y profesionales. Por ello es que para cada puesto se busca a la persona adecuada, porque cada persona debe adaptarse al puesto de trabajo.

Al contratar a un nuevo empleado, el Ministerio cuenta con un programa de inducción dirigido a los nuevos funcionarios, que incluye presentarlos ante sus compañeros de área, se informa sobre generalidades de las funciones que realiza la institución, asimismo cada nuevo integrante del Ministerio recibe la capacitación adecuada de acuerdo a su puesto de trabajo donde se dan a conocer sus funciones, para lo cual existe un período determinado y posteriormente se evalúa su desempeño a través de estudios de análisis y evaluación de puestos, los cuales se revisan periódicamente por ONSEC. Por último, todo personal de nuevo ingreso cuenta con un expediente en el que existen

antecedentes y justificación de su contratación, los cuales contienen adicionalmente la fecha de ingreso, salarios, asimismo se adjuntan las faltas y permisos solicitados.

Se proporciona a los funcionarios la oportunidad de recibir cursos de capacitación dentro y fuera del país. Existe rotación de personal dentro de las diferentes Direcciones del Ministerio, lo que les permite desarrollarse profesionalmente y optar a oportunidades de ascensos.

La administración del personal a nivel institucional está a cargo de la Dirección de Recursos Humanos. Algunos aspectos importantes que se encontraron relacionados a la manera y los procesos de administración de personal son que se cuenta con plantillas actualizadas para cada Dirección del Ministerio, sin embargo el personal a pesar de ser el adecuado para cada puesto, no es suficiente para la carga de trabajo de cada Dirección, pero actualmente no se cuenta con el presupuesto necesario para contratar más personal. A pesar de ser una institución con una cantidad grande de funcionarios, existe un ambiente laboral aceptable.

Como parte de la administración y control de personal, se determinó que se realiza a través del sistema biométrico. El registro de permisos, ausencias, faltas o incapacidad se efectúa por medio de un formulario autorizado por el jefe inmediato superior el cual se traslada a la Dirección de Recursos Humanos. Cuando el personal de alguna Dirección requiere de autorización para licencias, comisiones, permisos y vacaciones, debe realizarse a través de formulario el cual debe ser autorizado previamente. Para el personal que será contratado por honorarios profesionales, se elabora y autoriza previamente el contrato, el cual regularmente es para puestos técnicos y profesionales.

En relación a la remuneración del personal, las condiciones actuales son adecuadas, lo que permite que los funcionarios realicen sus funciones con mayor satisfacción y eficiencia. Actualmente existen 405 plazas autorizadas, 354 ocupadas, 48 vacantes y no hay ninguna plaza congelada. Para la autorización de plazas se solicita a Contabilidad la disponibilidad presupuestaria, luego se solicita la creación del puesto y se solicita también de manera formal a la Dirección Técnica de Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas y a la ONSEC. El Ministerio cuenta con personal becado, lo cual se controla a través de resolución y licencia con goce de salario. Asimismo, se realizan deducciones al personal de acuerdo a lo establecido en ley. Las nóminas de salario son autorizadas por el Director o Subdirector de Recursos Humanos, de lo cual queda constancia y registro.

La Unidad encargada del pago de salarios es la Unidad de Nóminas la cual es responsable de gestionar la acreditación, la Dirección de Finanzas realiza el desembolso al Banco y este acredita a cada funcionario en las cuentas monetarias registradas para el efecto. El personal del Ministerio goza del beneficio de plan de pensiones y jubilaciones, asimismo de servicio de comedor, clínica médica, transporte y alimentos. Se han realizado incrementos a los ingresos salariales, aunque no con periodicidad.

Para establecer las relaciones laborales, el Ministerio cuenta con un reglamento interno, el cual se revisa anualmente por ONSEC. Este se encuentra disponible para todo el personal del Ministerio y en él se establecen aspectos de interés como por ejemplo el período de vacaciones anual correspondiente a 20 días hábiles.

Dentro del plan de capacitación y desarrollo de los funcionarios, se establecen los cursos, conferencias y seminarios. Asimismo, existen cursos de capacitación para el personal que asciende a puestos de mayor jerarquía, con el objeto de brindar las herramientas necesarias para el desarrollo eficiente de sus nuevas funciones.

En cuanto a los aspectos de seguridad e higiene, el Ministerio implementó en el año 2014 dentro de las instalaciones, una clínica médica la cual se encuentra a disposición de los funcionarios para casos de emergencia. Las autoridades no cuentan con registro de accidentes del personal, sin embargo los funcionarios tienen conocimiento de las instrucciones en caso de accidentes, tampoco existen comités de seguridad e higiene. Las condiciones de trabajo bajo las que se desarrollan las actividades son adecuadas y se cuenta con un programa de higiene, aunque no es de conocimiento general del personal.

Se cuenta con señalización para salidas de emergencia, No Fumar, existen rampas para personal con discapacidad para caminar, se ubican extintores en áreas específicas. Se han realizado simulacros de terremoto aunque no continuamente.

Se determinó que dentro de los recursos materiales con los que cuenta el Ministerio, específicamente la infraestructura, es suficiente y adecuado, al igual que los espacios físicos. La construcción de las

oficinas se encuentra en buen estado, las cuales proporcionan al personal la seguridad necesaria y a los bienes materiales la protección y el cuidado que requieren. El equipo administrativo y técnico es suficiente y adecuado, al igual que la tecnología y los medios tecnológicos con los que se cuenta para el desarrollo de las funciones. El equipo se encuentra asegurado y los contratos se encuentran vigentes, como protección a la información que se maneja, ya que regularmente se les da un uso diario de 18 horas.

c) Comunicación y coordinación formal

Se estableció que la comunicación existente entre los funcionarios de línea es apropiada y los objetivos establecidos se dan a conocer al personal por medio de la página web y correo electrónico, los cuales son aceptados y hacia los cuales se orientan las funciones asignadas, aunque en determinado momento podrían modificarse o mejorarse con el fin de ser más eficientes. Como parte de la comunicación y coordinación formal, esta se da con los funcionarios de las misiones diplomáticas en el exterior, así como con funcionario de otras instituciones de Gobierno.

d) Contratación de bienes y servicios

Para realizar la adquisición de bienes y servicios, el Ministerio a través de la Dirección Financiera realiza una programación de presupuesto, el cual proporciona el parámetro que indica si las adquisiciones se ejecutarán a través de contratos en forma directa o por convocatoria, licitación o cotización. Al realizarse de forma directa se informa a las autoridades competentes. Cuando se realizan contratos quedan clara y debidamente establecidas las especificaciones y la forma de pago, así como el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, de acuerdo a lo establecido en ley, se hace pública la convocatoria a través del portal de Guatecompras y se formalizan dentro de los siguientes 20 días hábiles. Al dar por finalizado el contrato se realiza un acta de finalización del mismo y entrega del bien o servicio.

1.1.4 FODA

En la tabla siguiente se presenta de manera detallada los factores internos y externos que afectan o benefician al Ministerio de Relaciones Exteriores para el desarrollo de sus funciones. Se detallan las Fortalezas y Debilidades como factores internos y las Oportunidades y Amenazas como factores externos.

Tabla 1
MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
(+) FORTALEZAS	(+) OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una institución formalmente establecida y cuenta con un organigrama institucional. 2. Posee personal motivado. 3. Existe un manual de organización 4. Algunas Direcciones cuentan con manuales de procedimientos. 5. Realiza las funciones bajo un marco legal establecido. 6. Las funciones están claramente definidas. 7. No hay duplicidad de funciones. 8. Hay coordinación entre las distintas Direcciones del Ministerio. 9. Los funcionarios se especializan en su área. 10. Las líneas de autoridad y responsabilidades están claramente definidas. 11. Tiene facultad para tomar decisiones a nivel táctico. 12. Cuenta programas de desarrollo institucional. 13. Dentro de su estructura posee un programa para reclutar, seleccionar y contratar. 14. Se contrata al personal adecuado para cada puesto. 15. Posee programas de inducción y capacitación. 16. Cuenta rotación de puestos para el desarrollo y ascenso de los funcionarios. 17. El ambiente laboral es adecuado. 18. Cuenta oportunidad de desarrollarse en el exterior. 19. El personal cuenta con beneficios como pensiones, jubilaciones, IGSS, comedor, clínica médica. 20. La satisfacción en cuanto a los salarios es estable. 21. La infraestructura y condiciones de trabajo son apropiadas, como los espacios físicos y la seguridad de personal y equipo. 22. Las tareas se alinean a los objetivos de la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos funcionarios cuentan con la oportunidad de ubicarse en mejores cargos, al tener relaciones políticas con el Gobierno de turno. 2. Se cuenta con la facilidad de negociar convenios interinstitucionales, bilaterales y multilaterales, para mejorar el funcionamiento y desarrollo de la institución y del país. 3. Contar con funcionarios diplomáticos en el extranjero, permite negociar acuerdos de beneficio para los ciudadanos. 4. La oportunidad de negociar aspectos políticos de interés nacional, mejoran la imagen a nivel internacional. 5. A través de las misiones internacionales, se promueve el turismo a nivel nacional.
(-) DEBILIDADES	(-) AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay flexibilidad en la organización actual para crear más plazas. 2. Cuenta con deficiencia de personal para desarrollar las funciones. 3. Tiene dificultad en el presupuesto para crear nuevas plazas y contratar más personal. 4. No cuenta una carrera diplomática definida para mejorar la estabilidad de los funcionarios. 5. Carece de un reglamento interno de operación. 6. La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático no cuenta con manual de procedimientos. 7. El equipo disponible se utiliza aproximadamente 18 horas al día, debido a la carga de trabajo. 8. La falta de presupuesto no permite la implementación de nuevos y mejores programas de desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe inestabilidad en algunos puestos de trabajo, con los cambios de Gobierno. 2. La falta de atención a los migrantes por distintas situaciones, pone en riesgo la credibilidad de la institución. 3. Los cambios de Gobierno ponen en riesgo la continuidad de algunos planes o programas. 4. Iniciar relaciones diplomáticas o comerciales con países desarrollados, podrían poner en riesgo la soberanía e integridad del país. 5. La situación social y de seguridad de algunos países, ponen en riesgo la integridad de los funcionarios en el exterior.

a) Problema detectado

Al realizar el diagnóstico institucional en el Ministerio de Relaciones Exteriores, se determinó que la Dirección de Recursos Humanos cuenta con un manual de organización y algunas Direcciones cuentan con manuales de procedimientos en los que se establecen los procesos de las principales funciones que realizan. Sin embargo algunas Direcciones como la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, a pesar de la alta importancia de sus funciones, no cuenta con este instrumento, el cual sería de gran utilidad para estandarizar y facilitar sus tareas.

1.2. Planteamiento del Problema

Se determinó que la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores no cuenta con un manual de procedimientos para establecer los procesos de las principales funciones que tiene a su cargo, a pesar de ser estas de alto grado de impacto a nivel nacional e internacional.

1.3 Justificación del Problema

La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores, es la encargada de coordinar y realizar funciones tales como:

- Emisión de pasaportes diplomáticos
- Condecoraciones
- Coordinación de visitas oficiales, de jefes de Estado, de Gobierno, Cancilleres y otros funcionarios diplomáticos extranjeros.
- Coordina actividades de atenciones protocolarias en el salón de Protocolo ubicado en el Aeropuerto Internacional La Aurora.
- Privilegios e inmunidades

Sin embargo, al igual que en algunas Direcciones del Ministerio, la falta de personal suficiente para coordinar y ejecutar las funciones que realizan diariamente se hace evidente. Aunado a ello, debido al corto tiempo con el que se realizan las mismas, existe la probabilidad de cometer errores y de obviar los pasos y requisitos que deben establecerse para cada función.

Por ello, al contar con un manual de procedimientos en el que se indiquen las tareas para cada función, la secuencia de las mismas y los responsables, contribuirá a contar con un mejor control y mejores resultados en el desempeño y logro de objetivos institucionales; asimismo se reflejará en beneficios como reducción de tiempos y mayor eficiencia.

1.3.1 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los pasos a seguir para desarrollar un manual de procedimientos de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores, que estandarice las principales funciones que se desarrollan y contribuir a ejecutarlas de manera eficaz y efectiva?.

1.4 Objetivos

A continuación se presentan los principales objetivos que se desean alcanzar con la investigación.

1.4.1 Generales

Determinar a través de la investigación, cuáles son las necesidades que existen en los procedimientos que realizan los funcionarios la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores.

1.4.2 Específicos

- a) Identificar cuáles de los procedimientos establecidos que no generan valor alguno en las funciones que desempeñan los colaboradores de la Dirección General de Protocolo.
- b) Analizar los procesos existentes cuáles de ellos agregan valor a la organización y que actividades no son funcionales.
- c) Establecer los procesos óptimos para desarrollar un manual de procedimientos y establecer cuáles de ellos pertenecen a cada funcionario.

1.5 Alcances y Límites

A continuación se presentan los alcances y límites del manual de procedimientos, así como el campo de aplicación.

1.5.1 Alcances

El documento tendrá alcance y aplicación dentro de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores, sin embargo involucrará puestos de trabajo de otras Direcciones del Ministerio, así como otras Instituciones de Gobierno y organismos internacionales, debido a que las principales actividades de la Dirección requieren de coordinación con otras instituciones.

Será trasladado a las autoridades superiores para su aprobación, luego se divulgará dentro del personal involucrado y posteriormente se iniciará con la etapa de adaptación y seguimiento.

1.5.2 Límites

Se puede considerar que en algún momento, debido a la coordinación que deberá realizarse con otras instituciones, no se logre cumplir con las funciones a tiempo, sin embargo habrá un período de adaptación para regirse a lo que quede establecido en el mismo.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Administración

“Constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma.” (Benavides, 2005: 2)

“Clasificar la administración como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio” (Benavides, 2005: 2)

“La palabra administración, usada en ese sentido, se refiere a las personas (administradores) que tienen a su cargo el proceso de administración. Los administradores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, o en un departamento o sección de la misma.” (Benavides, 2005: 3)

“La administración, es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- Un administrador desempeña funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica en toda organización.
- La administración concierne a administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un excedente.
- La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.”
(Koontz, 2007: 4)

La administración se conoce como la disciplina por medio de la cual de una forma organizada se puede gestionar los recursos tanto humanos como materiales, con el fin de lograr un objetivo en beneficio de la organización.

2.2 Propósito de la Administración

“La tarea fundamental de la administración es conducir cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia.” (Benavides, 2005: 3)

Cabe resaltar que los propósitos de la administración buscan distribuir o manejar todos los bienes de la empresa y lograr un efectivo manejo de los recursos de la organización, contemplando dentro de estos recursos los humanos, económicos, físicos y tecnológicos, con el fin primordial de alcanzar los objetivos trazados.

2.3 Papeles o Funciones del Administrador

“Los papeles interpersonales representan las relaciones con otras personas y se relacionan con las habilidades humanas, y muestran cómo interactúa el administrador con las personas e influye en los subordinados.” (Benavides, 2005: 7)

“Las funciones de los administradores proveen una estructura conveniente para organizar el conocimiento administrativo. No hay ideas, resultados de investigación ni técnicas que no encuentren fácilmente un lugar en la clasificación de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” (Koontz, 2007: 27)

Las funciones del administrador son importantes ya que tiene a su cargo la planificación, organización, dirección y control dentro de la organización con el fin de poder plantear objetivos, metas y políticas que beneficien, incrementen y ajusten los ingresos y así poder hacer rentable la empresa.

El administrador tiene una responsabilidad muy importante ya que sus acciones reflejan el éxito o fracaso de la organización, cabe resaltar que dentro de los papeles del administrador a nivel interpersonal se debe tomar en cuenta las cualidades de representación, liderazgo y enlace, a nivel informativo es importante que desarrolle la vigilancia, difusión y ser portavoz. A nivel de decisión debe contemplarse el ser emprendedor, resolución de conflictos, negociador y resolución de conflictos.

2.4 La Administración como Proceso

“Analizar el proceso administrativo es una tarea fascinante a la vez compleja. Su atracción estriba en que, para muchos, el proceso administrativo es la administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.”

“El proceso Administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención de la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales (ya clásica) de acción son: producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, es decir, eso es lo que se administra.” (Benavides, 2005: 23)

Este proceso se enfoca en el planteamiento y estructura de las unidades que conforman la institución y por medio de las cuales se realizan las directrices y lineamientos de las actividades, el proceso de la administración contempla las diferentes áreas de la empresa ya que por medio de estas se puede establecer las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

2.5 Proceso

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.” (Stoner, 2006:11)

El proceso se define como la continuidad de pasos ordenados de manera metódica, con el objetivo de alcanzar una meta establecida, a través de este se contempla alcanzar un incremento o mejora en la producción de algún elemento o producto, estableciendo los reglamentos necesarios que eviten a futuro problemas que se puedan presentar dentro de la empresa.

Así mismo podemos resaltar que el proceso como un grupo de acciones organizadas son de suma importancia dentro de la organización ya que es la columna vertebral de la misma y a través de esta emanar las directrices que regirán a la empresa y con las cuales se pretenderá alcanzar los mejores beneficios y una disminución sustantiva en problemas y deficiencias.

2.6 Proceso Administrativo

“Estas funciones son constantes e interminables mientras la empresa permanezca en operación y conforman lo que se llama genéricamente proceso administrativo. Sin embargo, aunque se trata de un proceso, la administración no es estática, no se compone de secuencias estrictamente rígidas, sino requiere que se efectúe de una manera dinámica.”

(Benavides, 2005: 24)

“Se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”

(Benavides, 2005: 24)

Este proceso como lo hemos visto que es de suma importancia dentro de las organizaciones ya que por medio de este se puede alcanzar el éxito, logrando las metas y objetivos trazados por medio del apoyo de los colaboradores y bajo la supervisión y coordinación de la gerencia, es importante recalcar que el manejo de los recursos es vital ya que si no se cuenta con una estructuración prevista tendremos fracasos en las empresas.

2.7 Planeación

“La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlos. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas.”

“No hay un plan concreto si no se ha tomado una decisión, esto es, si no se han empeñado recursos humanos o materiales o reputación. Antes de tomar una decisión, todo lo que hay es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan verdadero.”

(Koontz, 2007: 27)

La Planeación es un método que se utiliza dentro de la administración para poder desarrollar procedimientos a corto o largo plazo que busquen alcanzar los objetivos por medio de la misión y la visión, que es a donde se busca llegar en un periodo de tiempo, así mismo como se va a llegar a ese objetivo por medio de los procesos, adicionalmente los controles e indicadores los cuales no permitirán conocer como se está desarrollando el plan y por último la retroalimentación que nos permitirá enmendar las equivocaciones y corregir el proceso.

Adicionalmente puedo agregar que por medio de este proceso se pueden establecer la forma como se alcanzarán las metas, sin embargo cabe resaltar que es muy importante que es de vital importancia dentro de la organización contar con este tipo de elementos ya que sin ellos no habrá claridad para establecer una buena dirección a los colaboradores.

2.7.1 Propósito de la Planeación

“Todo administrador tiene dos conjuntos de responsabilidades. Uno comprende los negocios de hoy y se cumple mediante las decisiones operativas cotidianas que el administrador adopta. El otro conjunto abarca los negocios de mañana y se cumple mediante la planeación.”

“El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad” (Benavides, 2005: 39)

Tal y como lo hemos visto el propósito de la planeación se enfoca en analizar el ambiente de la organización y establece estrategias a corto plazo, es por eso que se hace necesaria la planeación ya que es un factor importante a tomar en cuenta ya que sin esta no se puede desarrollar nuestras actividades.

Así mismo esta herramienta permite que las personas que realicen la administración pueda tener herramientas necesarias para afrontar las vicisitudes que se presenten en el futuro, en conclusión se busca afrontar de forma anticipada todos los inconvenientes que puedan presentarse en la organización.

2.7.2 Ventajas y Desventajas de la Planeación

Dentro de las ventajas y desventajas en la planeación podemos determinar se encuentran las siguientes:

Ventajas:

Apoya en la orientación del camino a seguir, existe una coordinación en la toma de decisiones, presenta una reducción en los riesgos, aprovechamiento de las oportunidades, prepara a la empresa para futuros problemas, disminuye las problemáticas potenciales.

Desventajas:

El costo de la planeación puede sobrepasar al de la utilidad, reducción de las iniciativas individuales, no hay certeza de datos a futuro, el factor externo es influyente y afecta el proceso, no se cuenta con toda la información de la organización, el tiempo de verificación no es el adecuado.

2.7.3 Objetivos de la Planeación

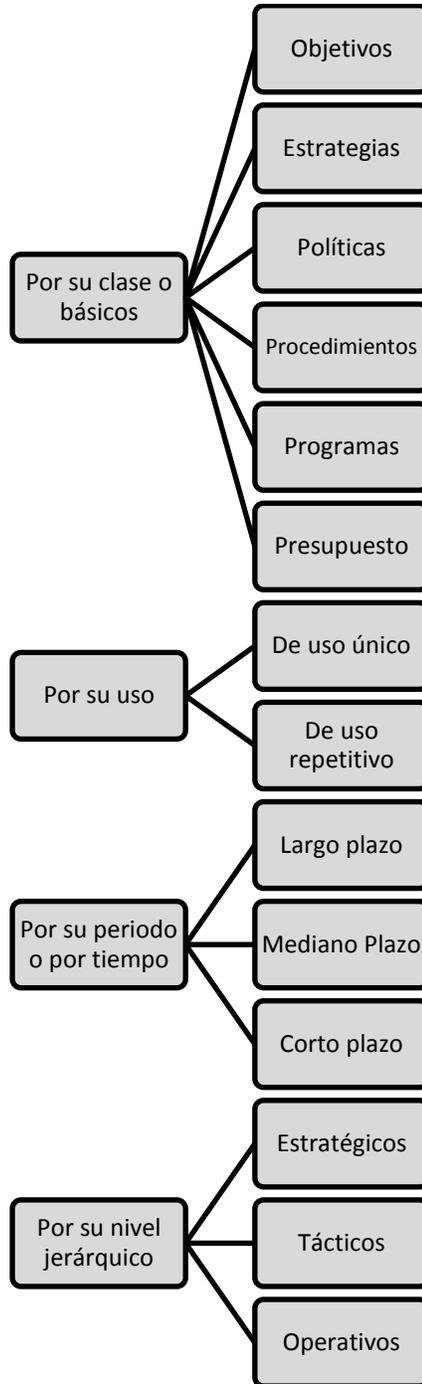
Dentro de los objetivos de la planeación podemos encontrar los siguientes:

La reducción que se da como resultado del cambio, el cual ayuda a disminuir el gasto innecesario y establece parámetros en el control, así mismo busca establecer una coordinación en la planeación, dando directrices que apoyen alcanzar un objetivo.

De igual manera busca estructurar los negocios y productos de la organización, buscando que se combinen para producir un desarrollo y utilidades que los beneficien.

2.7.4 Tipos de planes

Figura 2
Tipos de Planes
de acuerdo a Benavides



2.7.5 Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades sentido básico de dirección. En el término metas se incluyen los propósitos, la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa.” (Benavides, 2005: 45)

Estas expresan el grado que se desarrolla para poder lograr lo planteado, dando a conocer las bases para la planificación.

Las metas son importantes ya que a través de estas se puede alcanzar un mejor control de gestión y evaluación, así como poder alcanzar una mejor retroalimentación para poder alcanzar las medidas correctivas necesarias.

2.7.6 Propósitos

“El propósito de una organización es su papel primario, tal como lo define la sociedad en que opera. Por lo tanto, propósito es un término amplio que se aplica no sólo a una organización dada si no todas las empresas de su mismo tipo en esa sociedad. En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.” (Benavides, 2005: 45)

Consiste en trazar las metas y enfocarse para poder hacerlas cumplir, apoyándose de métodos que resulten en optimización de los recursos, adicionalmente cabe resaltar que el diseño operativo a través de de la estructuración por departamentos es de suma importancia para poder establecer los resultados programados.

2.7.7 Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (Benavides, 2005: 45)

Este elemento es muy importante dentro de lo que se refiere a la planeación ya que a partir de este elemento se pueden formular los objetivos que regirán a la organización y representa el propósito, las necesidades que satisface y los productos que ofrece.

2.7.8 Visión

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión.” (Benavides, 2005: 46)

Podemos concluir que a través de la visión se puede proyectar los esfuerzos que los colaboradores de la empresa deben de realizar para alcanzar una misma dirección, permitiendo lograr que se desarrollen los objetivos, planteen las estrategias y se realicen las funciones de una manera coordinada.

2.7.9 Valores

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de cultura organizacional.” (Benavides, 2005: 46)

Estos son conceptos sobre las circunstancias ficticias o reales que percibimos en base a como sucede en nuestro entorno, así mismo esto conforman una parte importante dentro de la organización porque son la estructura que se le inculca a los colaboradores para que se puedan ser aplicables en sus actividades.

2.7.10 Políticas

“Las políticas son declaraciones o nociones generales que guían los razonamientos de los administradores cuando toman decisiones. Las políticas aseguran que las decisiones se enmarquen en ciertos límites. Normalmente no requieren una acción, si no que tienen como finalidad guiar a los administradores en su dedicación a la decisión que toma.”

(Koontz, 2007: 100)

Estas contemplan estabilidad dentro de la empresa y se caracterizan por que las actitudes son específicas y destacan que se rigen a través del cual se establecen de forma ordenada y correlativa la información sobre la organización tales como procedimientos a seguir, cargos, funciones entre otros.

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.”
(Benavides, 2005: 46)

“Las políticas también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Aparte, ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes.”
(Benavides, 2005: 46)

2.8 Organización

La organización como tal es parte fundamental del estudio de la administración, dentro de las organizaciones estas se ven afectadas en su gran mayoría por factores internos y externos que influyen en el funcionamiento. En la actualidad se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a la problemática que se pueda dar en el mercado.

De acuerdo a Henri Farol, define a la organización como un negocio dotado de lo necesario para su funcionamiento tales como materias primas, herramientas, capital y personal, este autor divide la organización en dos grupos el material y la organización humana.

Según el autor Koontz define la organización como una clasificación de actividades que buscan alcanzar objetivos, asignándole a un grupo de actividades a un administrador que pueda delegar, coordinar y estructurar la organización.

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.

La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral.

El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa. Puede decirse que mientras el diseño organizacional es una labor macro, el diseño laboral es a nivel micro. Es decir, mientras que el propósito del diseño organizacional es diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos y servicios a la comunidad, así como tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de esa comunidad, el diseño laboral se dice que es a nivel micro, ya que para que la estructura organizativa diseñada cumpla con su propósito, asimismo establece las responsabilidades que le corresponden a cada puesto.” (Benavides, 2005: 124)

2.8.1 Manual

“Una manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información, instrucciones, historia, organización, políticas o procedimientos de una empresa, lo cual se considera necesario para la mejor ejecución de trabajo.”

(Benavides, 2005: 46)

De igual manera podemos decir que los manuales son importantes para la interacción entre los colaboradores y dan a conocer información relacionada con la empresa, este posee antecedentes sobre la información sobre el historial, modo de organización, procesos que apoyen en desarrollo de las funciones.

Este documento describe de forma organizada como se conforman las funciones y quien de acuerdo al orden jerárquico, adicionalmente se detallan las funciones específicas y quienes son las personas de acuerdo a su cargo, encargadas para su realización.

2.8.2 Tipos de Manual

De acuerdo al libro “Administración” del autor Javier Benavides Pañeda los tipos de manuales que existen son los siguientes: manuales de bienvenida, de objetivos, de políticas, procedimientos, de organización y reglamento interior de trabajo.

2.9 Procedimientos

Se define así a la determinación de actuar en una forma determinada, así mismo concluyo que este concepto representa la búsqueda, elaboración e identificación de un proceso con el fin de encontrar un objetivo.

Así mismo el procedimiento como bien lo indica la palabra pertenece a la identificación de cómo se debe seguir o la forma de seguir para poder llevar a cabo las tareas o poder realizar algunas acciones, específicamente se enfoca en coordinar y supervisar los procedimientos establecidos que nos ayuden en la realización correcta de las tareas asignadas.

2.10 Manual de Procedimientos

En base a la tesis “Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión” de la autora Virginia Ixchel Palma Chavarria, el manual de normas y procedimientos es un instrumento administrativo de carácter informativo y de gran ayuda para estandarizar cada unidad administrativa o en una empresa en su conjunto.

2.10.1 Propósito de un Manual de Procedimientos

Este nos da a conocer como se detalla al interior de la organización las diferentes funciones, ubicaciones y necesidades de los puestos dentro de un esquema organizacional.

Adicionalmente he podido concluir que por medio de este documento se da a conocer de manera descriptiva como las actividades se desarrollan de acuerdo a la funciones de las unidades administrativas.

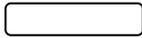
2.10.2 Estructura de un Manual de Procedimientos

El manual dentro de su contenido debe incluir la justificación, los objetivos, las normas y campo de aplicación, así como la simbología con que se detallarán los procedimientos a través de un flujograma.

2.10.3 Simbología de un Manual de Procedimientos

A continuación se presentará la simbología que se estima adecuada para la realización de los manuales, este incluye el significado de cada signo.

Figura 3
Simbología de un Manual de Procedimientos

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio o Fin	Presenta el inicio o fin de una actividad.
	Operación	Da a conocer la ejecución de actividades.
	Operación	Operación unida a una toma de decisión.
	Traslado	Acciones dentro de una misma unidad.
	Archivo Final	Presenta la documentación archivada.
	Documento	Utiliza documentos, libros u otros.
	Decisión	Toma de decisión.
	Conector	Fin de una actividad y traslado a otro puesto.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipos de Investigación

La obtención de la información necesaria para la presente investigación es realizada por medio de una investigación descriptiva.

Una investigación descriptiva consiste en hacer diagnósticos de las situaciones, costumbres y actitudes, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, presenta y resumen la información de manera detallada y posteriormente se analiza de manera minuciosa, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.2 Sujetos de Investigación

La presente investigación está dirigida a los funcionarios de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores siendo ellos los responsables de las directrices a nivel nacional en materia protocolar, quienes se tiene contemplado proporcionar importantes datos informativos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Subdirectora General de Protocolo

Subdirector de Protocolo

Secretarías de la Dirección

Técnicos de la Dirección

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para la investigación se utilizará los siguientes instrumentos:

3.3.1. Muestreo de Juicio

Por medio del cual el investigador puede tomar una muestra seleccionada de los elementos que parecen representativos o típicos de la población.

Para la obtención de la información necesaria para conocer las necesidades que existen en la Dirección General de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores, se hará uso de los siguientes métodos de investigación:

3.3.2. Entrevista

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

3.4. Diseño de la Investigación

3.4.1 Programa de Actividades de Investigación

Tabla 2**Actividades de la Investigación**

No.	Actividad	Descripción	Recursos	Fecha
1	Plan de tesis	Correcciones al plan de tesis de acuerdo a las sugerencias establecidas.	Hojas, tinta impresora y computadora.	Segunda Semana
2	Muestreo	Proceso en el cual se realiza el acercamiento para establecer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la organización.	Hojas, lapicero, computadora e impresora.	Segunda semana
3	Finalización Etapa 1	Elaboración del informe final y propuesta del primer capítulo de la tesis.	Computadora, impresora y tinta.	Segunda semana
4	Entrega de informes	Entrega de informes a tutores para correcciones respectivas.	Papel, impresora, tinta y computadora.	Tercer semana
5	Investigación del problema	Recopilación y análisis de datos recabados de la organización, para la elaboración del informe.	Hojas, tinta, computadora e impresora.	Octava semana
6	Finalización etapa 2	Elaboración del informe final de los capítulos 2, 3 y 4.	Hojas, tinta, impresora y computadora	Octava semana
7	Entrega de informes	Entrega de informes para su revisión y evaluación.		Novena semana

3.4.2 Cronograma de investigación

Tabla 3
Cronograma de la Investigación

Actividad	Semana												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Selección y autorización para caso empresa, para desarrollar la tesis.		■											
2. Plasmar un análisis preliminar a la empresa y detectar el alcance de la investigación.			■										
3. Realizar una evaluación integral a la empresa o sección de la misma, aplicando estudios relacionados a la carrera.				■									
4. Desarrollar un diagnóstico integral que incluya la síntesis de los estudios y un análisis FODA.					■								
5. Selección de subtemas que se pueden usar para la evaluación integral de la empresa.				■									
6. Redactar el problema de investigación.			■										
7. Entrega del primer informe preliminar.			■	■									
8. Recopilación y análisis de datos de la Investigación del problema.						■	■						
7. Entrega del segundo informe preliminar.								■	■				
8. Presentación de Resultados									■				
8. Análisis de resultados y Marco teórico desarrollado.										■			
9. Entrega del tercer informe preliminar.											■		
11. Entrega final del producto del segundo Módulo.													■

Capítulo 4

Resultados de la Investigación

4.1 Muestreo

Debido a que este método busca determinar una representación de la población total que se investiga, este proceso no aplicará al presente trabajo ya que la población total de la Dirección General de Protocolo son 20 personas.

4.2 Presentación de Resultados

Como parte de la investigación que se realiza en la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores, se hace necesario determinar cuáles son las principales necesidades existentes en cuanto a los distintos procedimientos y funciones que se realizan en dicha Dirección; asimismo, establecer cuáles de ellos generan valor y cuáles no son funcionales, para establecer cuáles procesos pueden desarrollarse en un manual de procedimientos que facilite y optimice su desarrollo.

Para ello, se hizo necesaria la realización de un instrumento de investigación que permitiera obtener los resultados, desarrollándose una guía de entrevista, que reflejara la información óptima para el objetivo principal de la investigación. El análisis de dicho instrumento de investigación, se muestran a continuación:

4.3 Análisis de resultados

- a) De acuerdo a la información proporcionada por los funcionarios de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático se determinó que el papel que desempeña dicha Dirección, es primordial debido a que es el canal entre el Gobierno de la República de Guatemala y el Cuerpo Diplomático, Consular y Organismos Internacionales acreditados en el país y a través de esta se canaliza toda la información de carácter oficial entre los estados.

- b) Se determinó que la Dirección General de Protocolo está dividida en tres áreas, Ceremonial, Privilegios e Inmunidades y Oficina en el Aeropuerto Internacional la Aurora, en las cuales se desarrollan las funciones siguientes:

Franquicias para la exoneración de impuestos de importación

Trámite de placas para vehículos CD, CC y MI

Visas para funcionarios diplomáticos

Ceremonia de Condecoración

Pasaportes Diplomáticos

Trámites de Paso de inocente y Sobrevuelo y aterrizaje

Solicitud de ingreso al salón Diplomático del Aeropuerto Internacional la Aurora.

- c) Algunos de los funcionarios manifestaron que la cantidad de colaboradores asignados a esa Dirección General es insuficiente para la cantidad de actividades que se realizan, es por esta razón que consideran que las tareas asignadas no son las más adecuadas para su puesto de trabajo.
- d) En cuanto a la claridad en los procedimientos los colaboradores indicaron que están familiarizados con los mismos y los conocen bien, debido a su continuidad en los puestos o a una capacitación exacta.
- e) Acerca de la realización de funciones innecesarias, los colaboradores indicaron que todas las funciones son necesarias para el desarrollo de sus actividades, pero en algunos casos están interconectadas y dependen una de la otra en su realización, razón por la cual sugieren establecer de forma detallada los procedimientos a seguir para que no exista duplicidad en las actividades.
- f) Sobre las funciones que generan mayor valor los colaboradores indicaron que todas son importantes, pero en algunos casos las actividades de carácter internacional que generan un valor agregado ya que son de beneficio para el país, entre las cuales se pueden mencionar visitas oficiales, firma de convenios, conferencias, foros y reuniones internacionales entre otras.

- g) En referencia a la supervisión y control de los procesos de la Dirección de Protocolo, esta se realiza de manera empírica y muchas veces únicamente se trasladan los documentos a firma de la máxima autoridad en la unidad, en otros casos pasa a revisión de algún supervisor para ser trasladado al Director para su firma.
- h) Los colaboradores manifestaron que cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pero en algunos casos están mal distribuidos y esto afecta de manera significativa en la ejecución de las actividades, así mismo genera retrasos al momento de hacer la entrega de las mismas.
- i) Sobre la existencia de manual de procedimientos de la Dirección de Protocolo, los funcionarios manifestaron que no cuentan con uno y que los procesos se vienen realizando por costumbre, de manera empírica y de acuerdo a como se han realizado desde hace muchos años.
- j) La opinión de los colaboradores se enfoca en que consideran conveniente que se pueda implementar un manual de procedimientos ya que les ayudaría de sobremano a establecer los respectivos parámetros que determinen los pasos a seguir en cada una de las funciones que realiza la Dirección de Protocolo, adicionalmente cuentan con una gran ventaja y es que en la unidad conocen las funciones que les corresponde y saben cómo realizarlas.
- k) Finalmente se determinó que de las siguientes funciones que realiza la Dirección de Protocolo, se puede implementar un manual de procedimientos:
- Manual de Ceremonia de Presentación de Cartas Credenciales
 - Manual de Ceremonia de Condecoraciones
 - Manual de uso del salón Diplomático Aeropuerto Internacional La Aurora
 - Manual de solicitud de Paso de Inocente y Sobrevuelo-Aterrizaje en territorio guatemalteco
 - Manual de gestión de Pasaporte Diplomático
 - Manual de Visitas de Jefes de Estado y Gobierno
 - Manual de Transmisión de Mando Presidencial

4.4 Conclusiones de la investigación

De acuerdo a la investigación realizada, se hace prescindible que el manual de procedimientos de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático del Ministerio de Relaciones Exteriores, sea establecido lo más pronto posible ya que es indispensable para la organización con la finalidad de lograr la mayor eficiencia de los recurso y los elementos humano y tecnológico, ya que facilitarán la unificación de los procesos y garantizará el mantenimiento de la información adquirida.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

El manual de normas y procedimientos es una herramienta dentro de la administración que coadyuva a presentar y homologar las funciones y actividades de los procesos que deben realizarse en cada unidad dentro de la organización.

Este instrumento es una herramienta que facilita los pasos a seguir, enfocándose en una guía que facilite alcanzar los objetivos planteados, así mismo esta herramienta se presenta con la finalidad de que los colaboradores de la dirección puedan realizar sus tareas de una mejor manera apoyándose en el manual y el cual es un parámetro para fortalecer las necesidades de cada puesto.

A continuación se presenta la justificación del manual, los objetivos generales y específicos con los que se prevé alcanzar los resultados, así mismo el desarrollo y programa de la propuesta.

5.2 Justificación

En la actualidad las instituciones requieren que su razón de ser se enfoque en la competitividad, es por esto que es necesario que estas sobresalgan en el ámbito que se desarrollan, ya que de lo contrario sería contraproducente y sería una debacle para estas, en este sentido se torna primordial la necesidad de poder darle un buen uso a los recursos con los que se cuenta y realizar las mejoras pertinentes en los procesos para evitar la duplicación de esfuerzos y así eficientar los resultados.

En tal sentido se debe priorizar la ejecución del manual de normas y procedimientos, el cual de la mano de los lineamientos adecuados, instrumentos tecnológicos, mano de obra apropiada, beneficiará a la dirección en el desempeño de sus funciones.

5.3 Objetivos de la propuesta

Seguidamente se presenta los objetivos con los cuales se busca alcanzar en el presente, se desarrollan en generales y específicos:

5.3.1 Objetivo general

Facilitar a la institución un instrumento administrativo que detalle los procesos de las funciones asignadas a la Dirección de Protocolo, de forma unificada y ordenada, con la finalidad de poder disminuir las debilidades y fortalecer el desarrollo de dicha unidad.

5.3.2 Objetivos específicos

- Disminuir el tiempo que se desarrollan las actividades, de manera que optimice la realización de las mismas.
- Definir los procesos que agreguen valor a los objetivos, con la finalidad de evitar retrasos en la entrega de resultados.
- Optimizar los procesos enfocándose en la actualización y mejoramiento continuo de los mismos.
- Determinar quiénes serán los responsables de realizar las distintas tareas y prescindir de la duplicación de las funciones.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Se realizó una investigación profunda en la cual se estableció la necesidad de la implementación de un manual de procedimientos. Dentro del proceso para la elaboración de un manual se tiene indicios de formatos establecidos pero es importante resaltar que estas solo sirven de base ya que los casos son diferentes y se debe adecuar a las necesidades de cada problemática.

Tomando como base la información recopilada en el capítulo 3 se procedió a analizar y detallar los elementos que conformarán dicho manual. Posteriormente se estructuró los procesos y procedimientos que conformarán las actividades de la Dirección de Protocolo.

El propósito principal es el de establecer los parámetros a seguir por parte de los funcionarios para el llenado de los instrumentos y la asignación respectiva, de manera eficaz.

A continuación se presenta la propuesta de los manuales de procedimientos de la Dirección General de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Dentro de los Anexos se detallan exhaustivamente los manuales que establecen los parámetros para el desarrollo de las funciones dentro de las cuales podemos mencionar, actividades de presidencia y vicepresidencia, ceremonia de cartas credenciales, condecoraciones oficiales, autorización para el uso del salo de protocolo, autorización de paso de inocentes, autorización de sobrevuelos en territorio guatemalteco, gestión de pasaportes diplomáticos, visita de jefe de estado, entre otros.

5.5 Programa de implementación

El instrumento propuesto se presenta como el documento central para el mejoramiento de los procedimientos en la Dirección de Protocolo. Esto se desarrollará por medio de la estrategia de implementación, tomando en cuenta las recomendaciones para poder realizar la ejecución.

Seguidamente se procederá a la capacitación para que los funcionarios puedan interpretar el contenido, socializarse con él y posteriormente dar paso a la ejecución del sistema, así mismo se beneficia a la unidad para que en el futuro pueda realizarse una revisión del manual y poder adaptarlo y modificarlo de acuerdo a los requerimientos operativos.

Con el sentido de que se pueda implementar de una forma expedita y sin complicaciones se determinan los siguientes pasos para llevar a cabo el desarrollo del manual propuesto, de esta manera se recomienda las siguientes fases:

a) **Sensibilización y socialización del manual:**

Se promoverá que los colaboradores se interesen en el conocimiento del manual, dando a conocer los aspectos básicos que logren sensibilizar y socializar la información, se

recomienda que se inicie con los aspectos legales, la responsabilidad de los colaboradores, expectativas a futuro, consecuencias del incumplimiento de las funciones.

b) Capacitación y entrenamiento de los funcionarios:

Se hace necesario poder realizar este proceso debido a que con el podremos involucrar y darle participación al responsable de cada tema que desarrolla la dirección, identificando a cada responsable de acuerdo a la temática asignada, revisar las responsabilidades asignadas a los colaboradores, realizar ensayos de la elaboración de cada manual, así mismo proceder a la ejecución y desarrollo del manual, incorporándolo en las funciones diarias.

c) Ejecución del manual:

Por medio de este elemento se pretende garantizar que los procedimientos y prácticas se lleven a cabo a través de los objetivos establecidos, basados en el manual, comprometer a los colaboradores con un documento administrativo indicando que a partir de la fecha indicada únicamente se desarrollaran las funciones inherentes a la dirección de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimientos.

d) Seguimiento y mejora del proceso:

Con este último proceso se busca dar de manera continua seguimiento y a las actividades asignadas a la dirección, este tiene como finalidad retroalimentar a las autoridades y funcionarios, considerando una mejora en el sistema por medio de acciones correctivas y preventivas.

5.6 Presupuesto de la propuesta

De acuerdo a la naturaleza de la institución y por contar con la unidad de Recursos Humanos, la elaboración y socialización de la propuesta será realizada por la unidad antes mencionada, utilizando los recursos disponibles de la organización, por lo cual no se requerirá un presupuesto extraordinario para la ejecución del manual.

Conclusiones

1. Se puede concluir que sin la existencia de la estructura administrativa, no se podrá apoyar con los objetivos de la organización.
2. En cuanto más específicas sea las funciones de los puestos, será más fácil la comprensión de las actividades y con ello se evitarán conflictos entre la autoridad y los subordinados, mejorando las metas de la dirección.
3. Se prevé que la propuesta de manual de funciones de la Dirección de Protocolo del Ministerio de Relaciones Exteriores, recabe los procedimientos que faciliten el desempeño de las atribuciones establecidas.
4. De acuerdo a lo establecido en el capítulo 4, se puede concluir que resulta notoria la necesidad de estructurar administrativamente los procedimientos de la unidad, ya que a la fecha existe una desinformación y desorden del personal ya que no poseen el conocimiento de sus asignaciones.

Recomendaciones

1. Se sugiere que la Dirección General de Protocolo, tome en cuenta la recomendación sobre el establecimiento del manual de funciones y se dé a conocer entre los funcionarios de la unidad para que puedan homologar los procedimientos que realizan.
2. Se propone que la institución tome en cuenta la recomendación de poder contratar a más personal para que puedan realizarse las actividades de una manera adecuada ya que esto será una inversión a futuro, beneficiando a la dirección para evitar la duplicidad de procesos, eficientar las actividades.
3. Con lo anteriormente expuesto se pretende tener como resultado una disminución en los tiempos de desarrollo de las funciones ya que al estar preparados para la realización de las mismas, se trabajará de una manera específica y ordenada.

Referencias

Benavides Pañeda, J. (2005). *Administración* Primera Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, D.F.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Franklin, B. (2009) *Organización de Empresas* (3ª. ed.). México: McGraw Hill.

Giorgis, N. (2011) *Automatización de procesos administrativos*. Guatemala: Italprosa.

Koontz, H. (1994) *Administración una perspectiva global*. (10ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Stoner J. (2006) *Administración* (6ª. ed.).México: Prentice Hall Hispanoamericana, s.a.

Ministerio de Relaciones Exteriores (1973). **Ley del Ceremonial Diplomático de la República de Guatemala**. Guatemala: Autor.

Ministerio de Relaciones Exteriores (2003). **Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores**. Guatemala: Autor.

Ministerio de Relaciones Exteriores. **Ley Orgánica del Servicio Diplomático de la República de Guatemala**. Guatemala: Autor.

Oficina Nacional de Servicio Civil (1998). **Ley del Servicio Civil**. Guatemala: Autor.

Universidad Panamericana (2013). *Manual de Estilo para Elaborar Opciones de Egreso*. Guatemala: Autor.

Barbosa, L., Barbosa, M., Cruz, Y. y Carvajal, L. (2012). *Flujogramas o fluxogramas. (versión electrónica)*. Recuperado de: https://docs.google.com/document/d/1peg-_ckGkiZUG6hakBmDqUUjJM3skRG9HjWFPgIJ X7o /edit

Cabrera E. (2004) *Teoría de la administración de empresas*. Recuperado de:<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-de-empresas/#pf20>

Contreras, C., Jiménez, E., Arjona, P., Solís, J. y Lam, K. (2009). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.* (versión electrónica). Recurado de:http://www.up.ac.pa/ftp/2010/principal/transparencia/Manuales_Procedimientos.pdf

International Organization for Standardization (1999). *Norma Internacional ISO 10015.* (Homepage). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/56188471/ Norma-Internacional-Iso-10015-99>

Rosales, V. (2011). *Técnicas básicas de investigación, curso virtual.* (Homepage). Recuperado de:<http://courseware.url.edu.gt/Facultades/Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas/T%C3%A9cnicas%20Básicas%20de%20Investigaci%C3%B3n/Segundo%20ciclo%202010/Planteamiento%20del%20problema/01%20Planteamiento%20del%20problema/objetivos.html>

Thompson, J y Antezana J. (2006). *Proceso Administrativo.* (Homepage). Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

Anexos

Anexo 1
Cédula de entrevista

CÉDULA DE ENTREVISTA

INSTRUCCIONES: A continuación se le solicitó que conteste las siguientes preguntas

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO

DIRECCION

SECCION

JEFE INMEDIATO

HORARIO

TIENE PERSONAL A CARGO

SI

NO

CUANTAS PERSONAS TIENE A CARGO

No.

DESCRIBA SUS RESPONSABILIDADES

DESCRIBA SUS ACTIVIDADES

EDUCACIÓN

PROFESIÓN U OFICIO

--

NIVEL DE ESTUDIOS

--

OTROS ESTUDIOS O ESPECIALIZACIÓN

IDIOMAS

INGLES

HABLA ESCRIBE LEE

--	--	--

FRANCES

HABLA ESCRIBE LEE

--	--	--

ESPAÑOL

HABLA ESCRIBE LEE

--	--	--

EXPERIENCIA LABORAL

COMPLEJIDAD Y HABILIDADES

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

HABILIDADES

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO

MANEJO DE DATOS CONFIDENCIALES

ESFUERZO MENTAL

--

ESFUERZO VISUAL

--

ESFUERZO FÍSICO

--

CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO

	SI	NO		SI	NO
ILUMINACIÓN			POLVO		
CALOR			VENTILACIÓN		
FRÍO			OLORES		
HUMEDAD			SUCIEDAD		
RUIDO			OTROS		

RIESGO DEL CARGO

	BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO ACCIDENTE LABORAL			
GRAVEDAD DE LESION A SUFRIR			

DE EXISTIR RIESGO DESCRIBALO

--

RIESGO DEL CARGO

	BAJO	MEDIO	ALTO
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
HABILIDAD COMERCIAL			
NEGOCIACIÓN			
ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN			
TRABAJO EN EQUIPO			
SEGUIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
INICIATIVA			
TOLERANCIA DE PRESIONES			
ATENCIÓN AL DETALLE			

Anexo 2

Manual Propuesto de normas y procedimientos

<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Atención actividades requeridas por la Presidencia y Vicepresidencia de la República</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	---	---

1. NORMATIVA

<p>NORMAS</p>	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, es la responsable de brindar atención protocolaria en las recepciones, ceremonias y otras actividades ordenadas por la Presidencia de la República y Vicepresidencia de la República.</p>
<p>BASE LEGAL</p>	<p>Ley del Ceremonial Diplomático de la República de Guatemala, Decreto 86-73 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo 415-2003</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

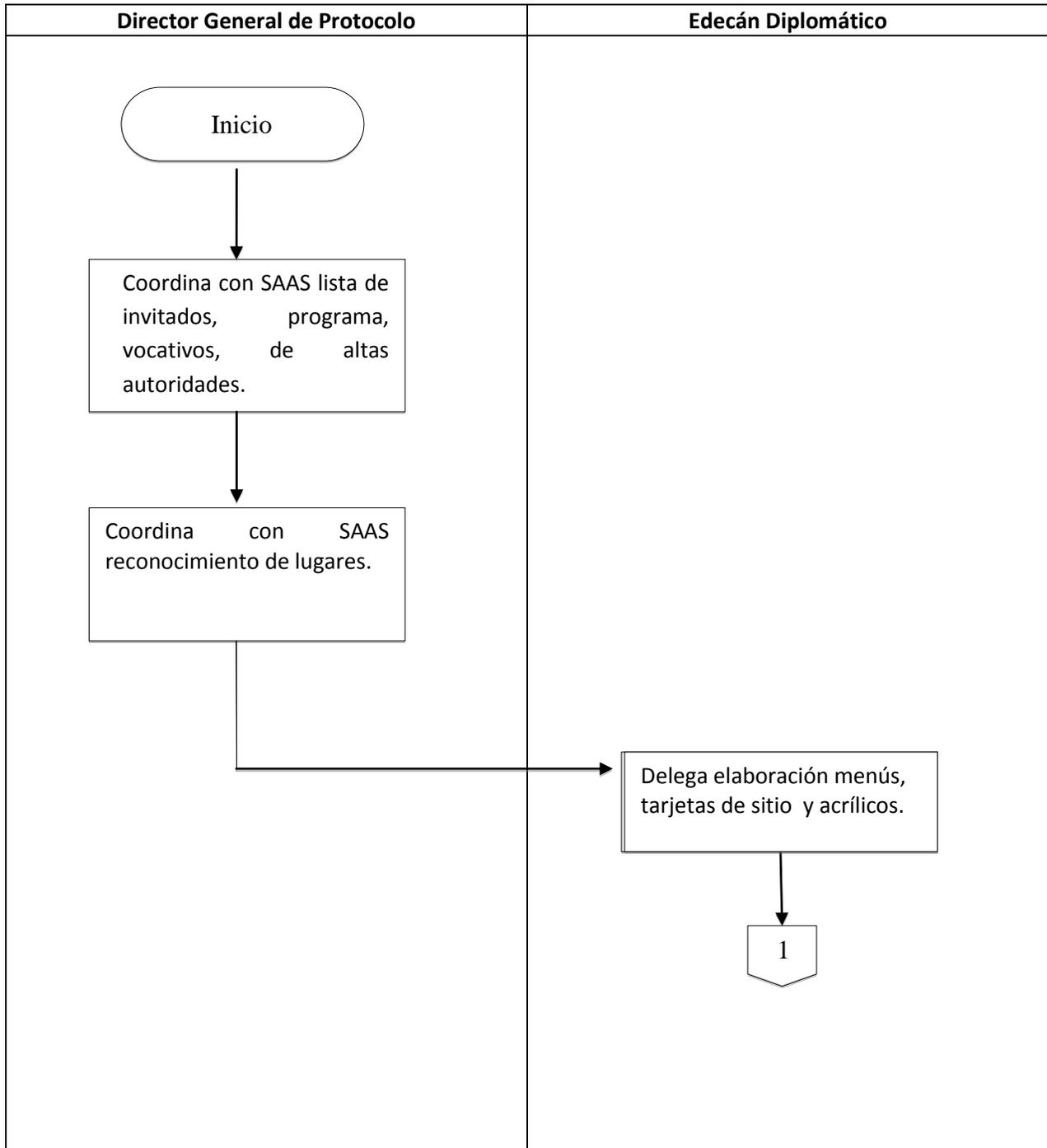
Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Atención actividades requeridas por la Presidencia y Vicepresidencia de la República	Código: 000
---	---	------------------------------

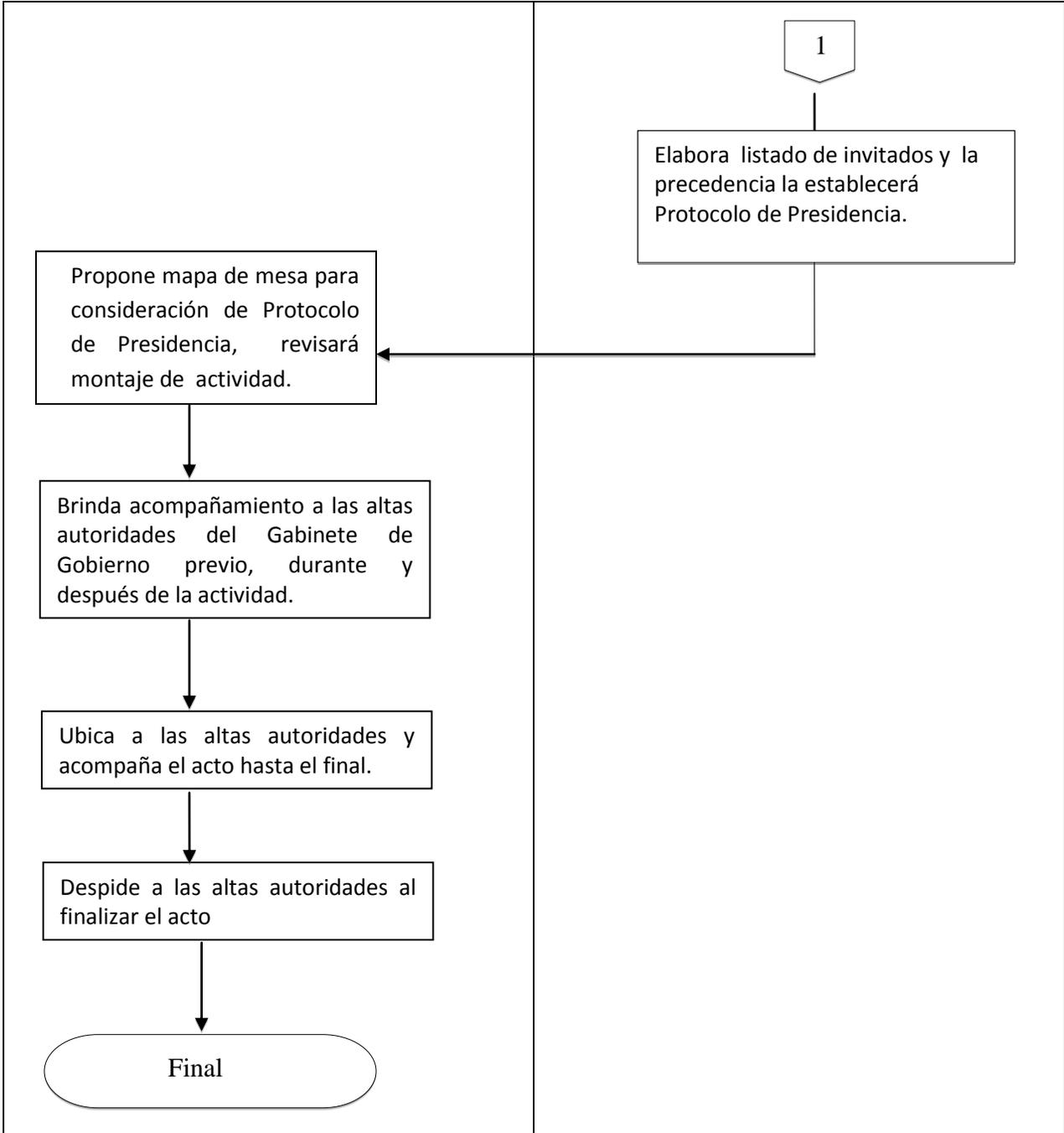
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Director General de Protocolo	1	Coordina con la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República (SAAS) para establecer la lista de invitados, programa, vocativos, preferencias y restricciones alimenticias de las altas autoridades.
Edecanes Diplomáticos	2	Coordina con la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República (SAAS) el reconocimiento de lugares, y recorridos previos al evento involucrando a los Edecanes Diplomáticos.
Edecanes Diplomáticos	3	Delega a Edecanes Diplomáticos para la elaboración de menú, tarjetas de sitio y acrílicos.
Edecanes Diplomáticos	4	Elabora listado de invitados autorizado por la Presidencia o Vicepresidencia de la República, y se colocaran de acuerdo a la precedencia establecida por el Protocolo de la Presidencia.
Director General de Protocolo	5	Propone un mapa de mesa para la consideración del Protocolo de la Presidencia, se revisará el montaje de la actividad haciendo las observaciones necesarias, según sea el caso.
Director General de Protocolo	6	Brinda acompañamiento a las altas autoridades del Gabinete de Gobierno previo, durante y después de la actividad.
Director General de Protocolo	7	Ubica a las altas autoridades en los lugares establecidos y presencia el acto hasta el final brindando acompañamiento a las autoridades.
Director General de Protocolo	8	Despide a las altas autoridades participantes hasta el lugar establecido previamente en los recorridos.

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

3. DIAGRAMA DE FLUJO





<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Bienvenida en CACEN durante Visita de Estado u Oficial de un Jefe de Estado o de Gobierno</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	--	---

1. NORMATIVA

<p align="center">NORMAS</p>	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático será la responsable de la preparación, organización y desarrollo de la misma e indicará el Ceremonial que se deberá observar durante la Visita Oficial de un Jefe de Estado o Gobierno.</p>
<p align="center">BASE LEGAL</p>	<p>Ley del Ceremonial Diplomático de la República de Guatemala, Decreto 86-73 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo 415-2003</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Bienvenida en CACEN durante Visita de Estado u Oficial de un Jefe de Estado o de Gobierno	Código: 000
---	--	------------------------------

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Director General	1	Convoca a una reunión con las altas autoridades de la Cancillería para la coordinación correspondiente de la Visita Oficial de un Jefe de Estado o de Gobierno y propone la creación de Comisiones.
Subdirector	2	Organiza una lista de chequeo (check list) de los insumos a utilizar previo, durante y después de la Ceremonia.
Director General	3	Distribuye responsabilidades para cada Edecán Diplomático por medio del Subdirector de Protocolo.
Subdirector	4	Elabora una Agenda General consensuada con todas las Comisiones, principalmente la agenda sustantiva, y elabora oficio de solicitud de apoyo al Ministerio de la Defensa Nacional, Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República, entre otros.
Director General	5	Supervisa el cumplimiento de las instrucciones giradas a los funcionarios para el éxito de la actividad.
Edecán Diplomático	6	Coloca las banderas de exterior de la República de Guatemala y del país visitante
Subdirector	7	Coordina la ubicación del pelotón de honores y banda sinfónica marcial.
	8	Coordina la colocación de una tarima roja con su alfombra correspondiente frente al avión presidencial para los honores y el saludo a la prensa.
Edecán Diplomático	9	Coordina con el Jefe de la Banda del Ministerio de la Defensa para que se interprete la Granadera durante el recorrido sobre la alfombra roja el Jefe de Estado o de Gobierno y el Ministro o Viceministro de Relaciones Exteriores.
Director General	10	Acompaña al Embajador del país acreditado en Guatemala a recibir al Jefe de Estado o Gobierno para dar la bienvenida. Se procederá con el ingreso del Director General a la aeronave donde brindará la bienvenida y posterior invitación a descender de la aeronave para los honores correspondientes, luego presentará al Ministro o Viceministro de Relaciones Exteriores quien es el responsable de la

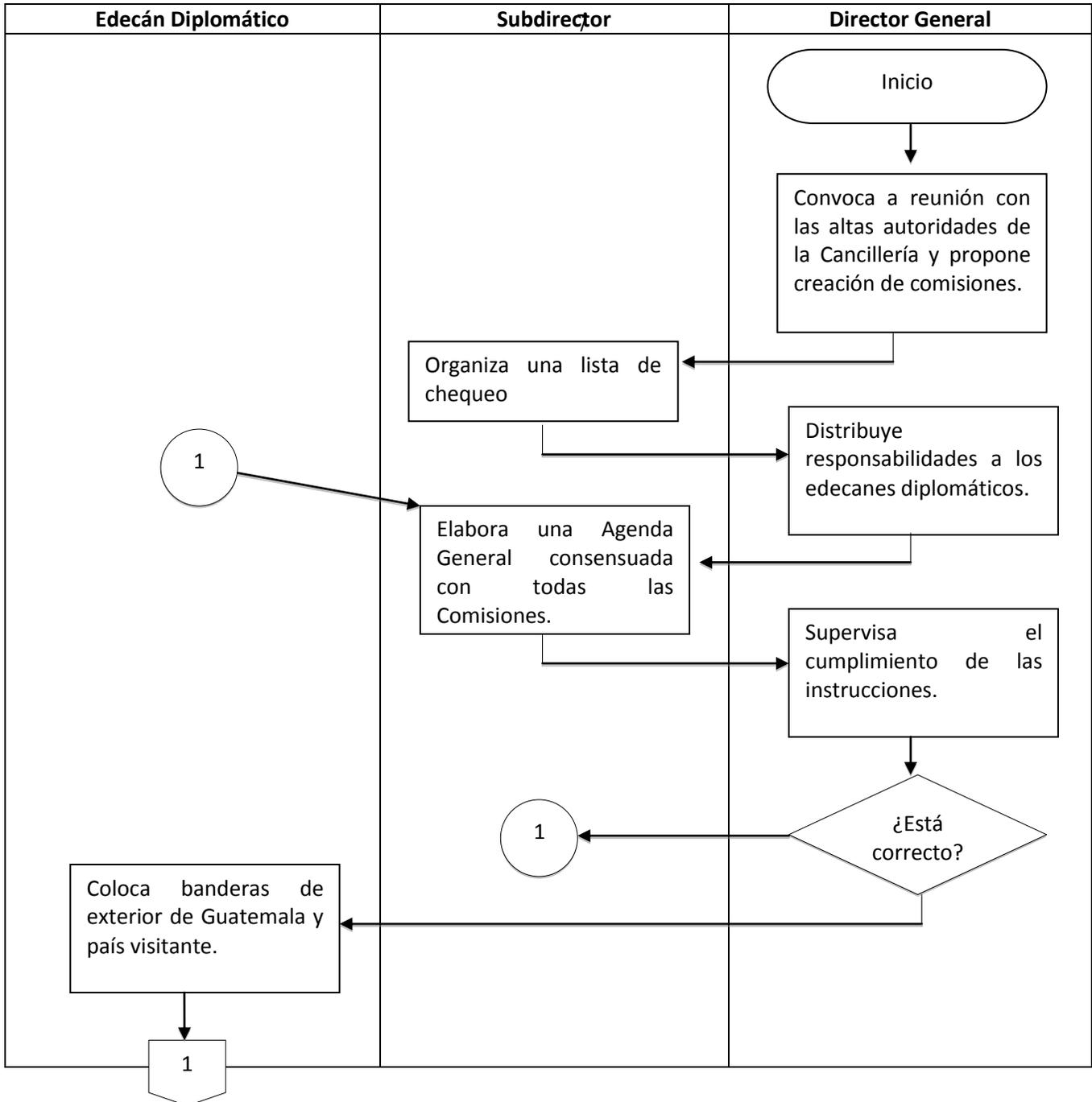
<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

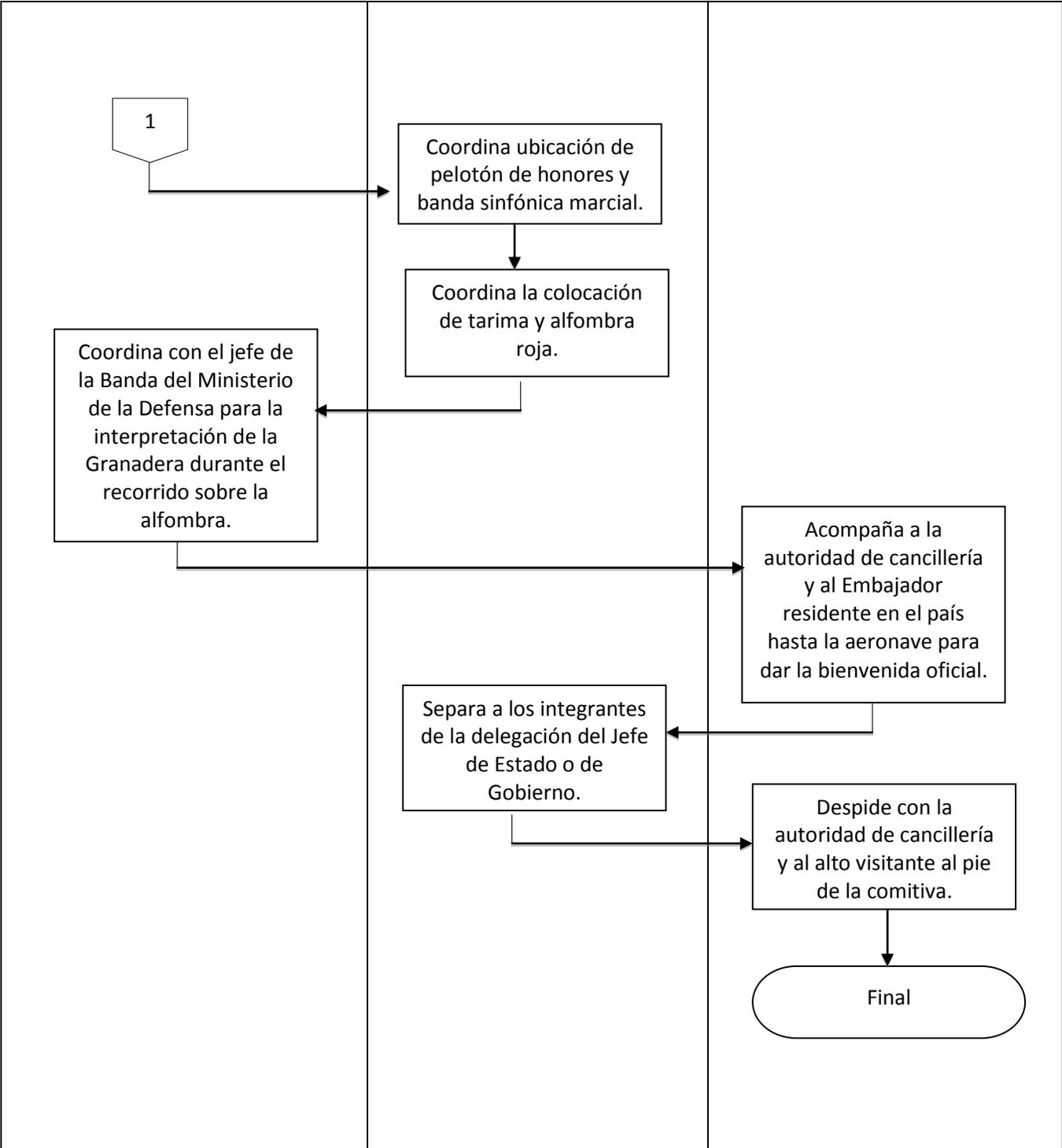
<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i></p> <p align="center">Procedimiento: Bienvenida en CACEN durante Visita de Estado u Oficial de un Jefe de Estado o de Gobierno</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	--	---

Subdirector	11	bienvenida oficial.
Director General	12	<p>Separa a los integrantes de la delegación del Jefe de Estado o de Gobierno invitándolos a dirigirse a la comitiva de vehículos para el traslado al Hotel o Palacio Nacional de la Cultura.</p> <p>Despide al Jefe de Estado o de Gobierno al pie del vehículo principal que integra la comitiva de traslado.</p>

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

3. DIAGRAMA DE FLUJO





<p>Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Bienvenida en CACEN durante Visita de Estado u Oficial de un Jefe de Estado o de Gobierno</p>	<p>Código: 000</p>
---	---	--------------------------------------

--	--	--

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Trámites para Condecoraciones Oficiales	Código: 000
---	---	------------------------------

1. NORMATIVA

NORMAS	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, tiene a su cargo la coordinación de la Ceremonia de Condecoraciones Oficiales, quien gestionará los trámites correspondientes y se hará cargo de las consultas pertinentes en base a requerimiento de personas individuales o entidades, además de la preparación y atención de ceremonias de las condecoraciones oficiales a cargo del Ministerio y de la Presidencia de la República</p>
BASE LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Orden del Quetzal Decreto 84-73 del Congreso de la República de Guatemala, 3 de octubre de 1973. - Orden Antonio José de Irisarri Decreto 89-73 del Congreso de la República de Guatemala, 11 de octubre de 1973. - Orden de los Cinco Volcanes Decreto 27-74 del Congreso de la República de Guatemala, 23 de abril de 1974. - Orden Dolores Bedoya Decreto 25-78 del Congreso de la República de Guatemala, 15 de junio de 1978 - Orden al Mérito por Servicios Distinguidos Acuerdo Gubernativo 900-99, 6 de diciembre de 1999 <p>Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo número 415-2003.</p>

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Trámites para Condecoraciones Oficiales	Código: 000
---	--	------------------------------

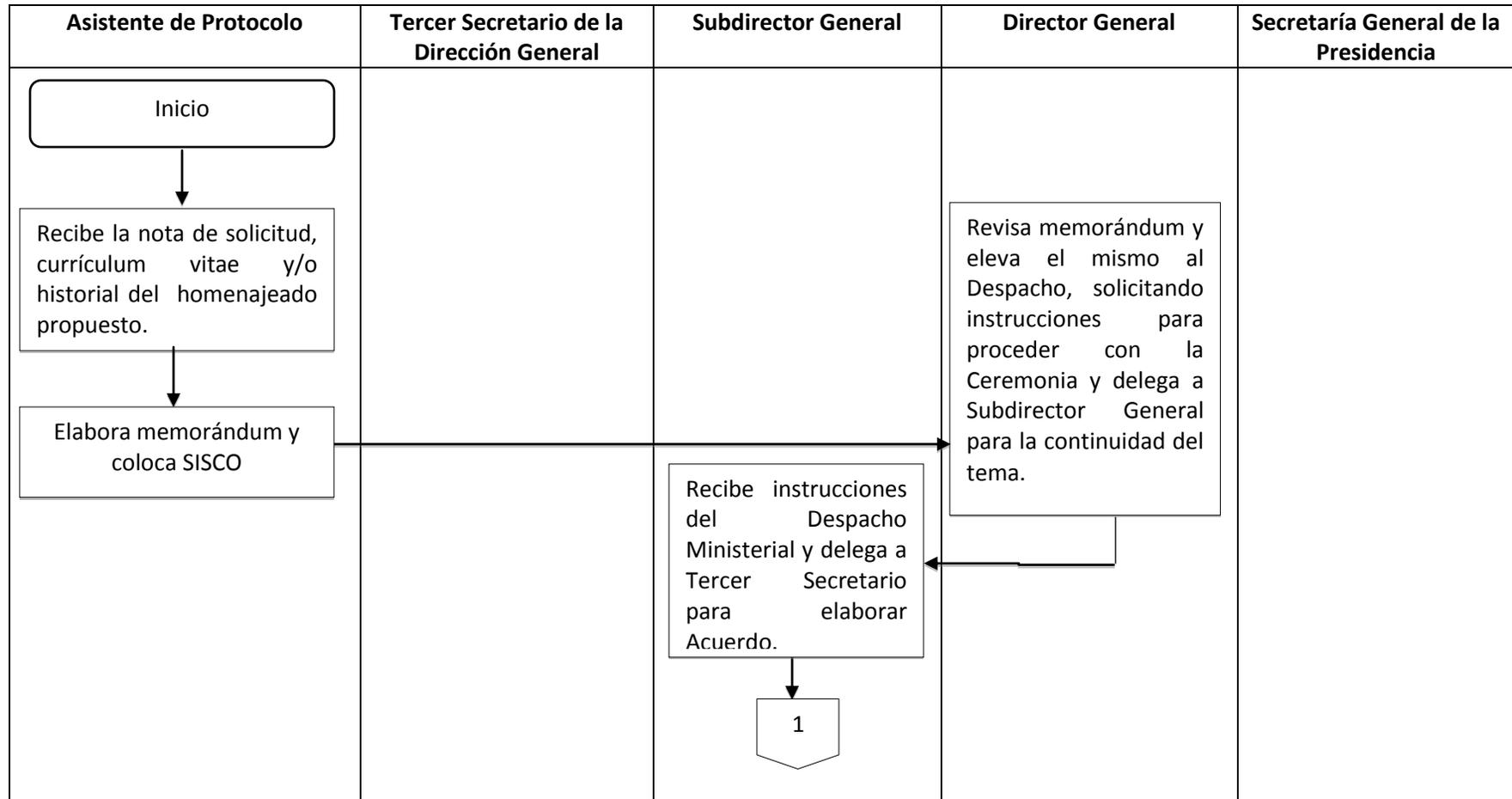
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Asistente de Protocolo	1	Recibe la nota de una o varias personas acompañada del currículum vitae del homenajeado propuesto o, si se trata de una entidad, del historial de la misma
Director General de Protocolo	2	Eleva la solicitud al Despacho Ministerial por medio de memorándum, solicitando el visto bueno para proceder con la condecoración, y delega al Subdirector General para que le dé continuidad al tema
Subdirector General de Protocolo	3	Recibe instrucciones del Despacho Ministerial para proceder con la elaboración del Acuerdo Gubernativo correspondiente (si fuera autorizado)
	4	Gira instrucciones al Tercer Secretario para que se elabore el Acuerdo Gubernativo
Tercer Secretario	5	Elabora Acuerdo Gubernativo en base a la hoja de vida o historial de la institución.
	6	Revisa el Acuerdo y traslada a la Secretaría General de la Presidencia de la República, para la firma del señor Presidente de la República, señor Vicepresidente y los señores Ministros de Estado.
Subdirector General de Protocolo	6	
Secretaría General de la Presidencia	7	Devuelve el Acuerdo Gubernativo con la firma del señor Presidente de la República, el señor Vicepresidente y los señores Ministros de Estado.
Director General de Protocolo	8	Consulta al Despacho Ministerial para que defina la fecha en que la se realizará la ceremonia
	9	Solicita se elabore el Diploma correspondiente para el homenajeado.
Subdirector General de Protocolo	9	
Asistente de Protocolo	10	Realizar los trámites (reservación) para utilizar el salón donde se llevará a cabo la ceremonia, ya sea en el Palacio Nacional de la Cultura, Cancillería o donde se hubiere escogido.
	11	Elabora las invitaciones que correspondan conforme a un listado proporcionado por el homenajeado y envía de manera electrónica a los destinatarios.
Tercer Secretario	11	

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

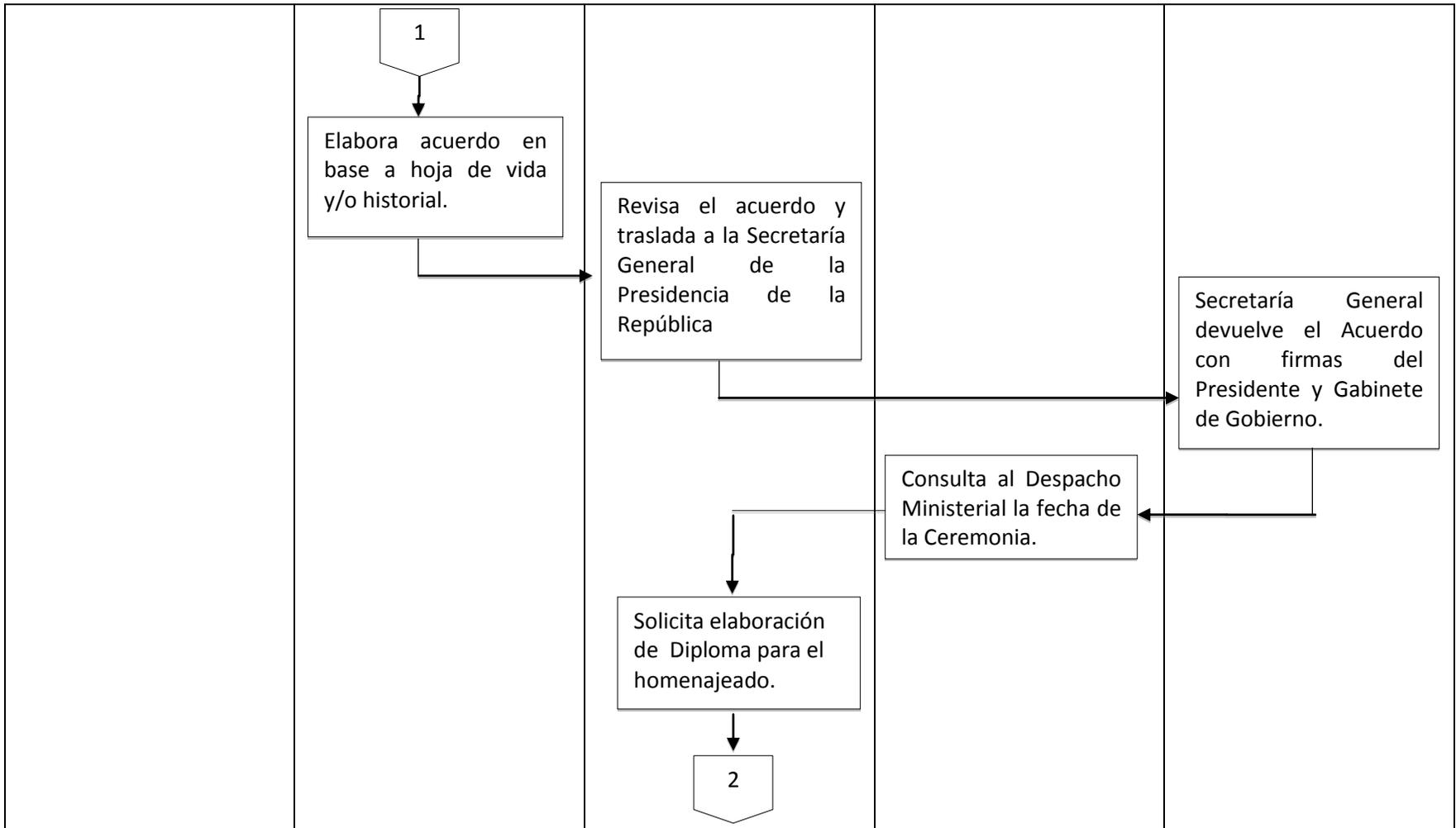
<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Trámites para Condecoraciones Oficiales</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	---	---

3. DIAGRAMA DE FLUJO



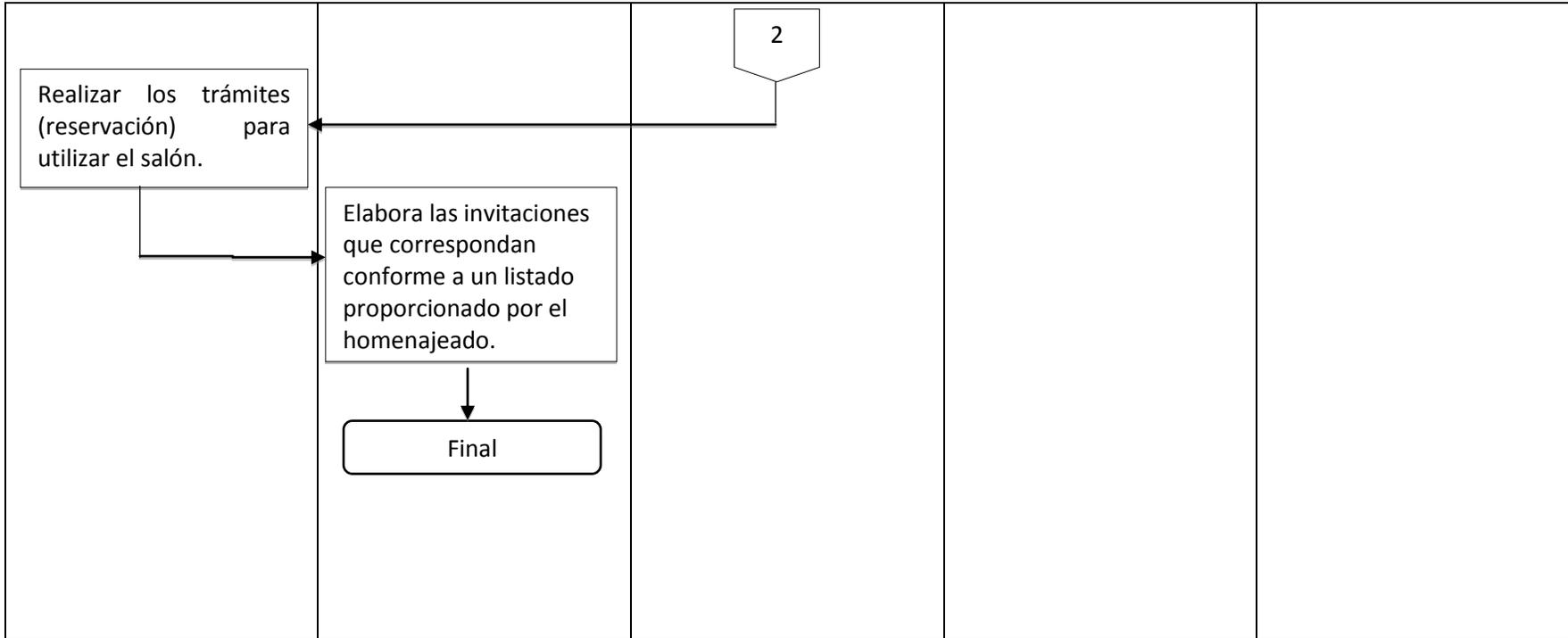
<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

<p>Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Trámites para Condecoraciones Oficiales</p>	<p>Código: 000</p>
---	--	--------------------------------------



<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Trámites para Condecoraciones Oficiales</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	---	---



<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Presentación Cartas Credenciales</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	--	---

1. NORMATIVA

<p align="center">NORMAS</p>	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, coordina, prepara y atiende el Ceremonial de Presentación de Cartas Credenciales de los Excelentísimos señores Embajadores Extraordinarios y Plenipotenciarios que inician su misión diplomática en Guatemala.</p>
<p align="center">BASE LEGAL</p>	<p>Ley del Ceremonial Diplomático de la República de Guatemala, Decreto 86-73 del Congreso de la República. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo número 415-2003.</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

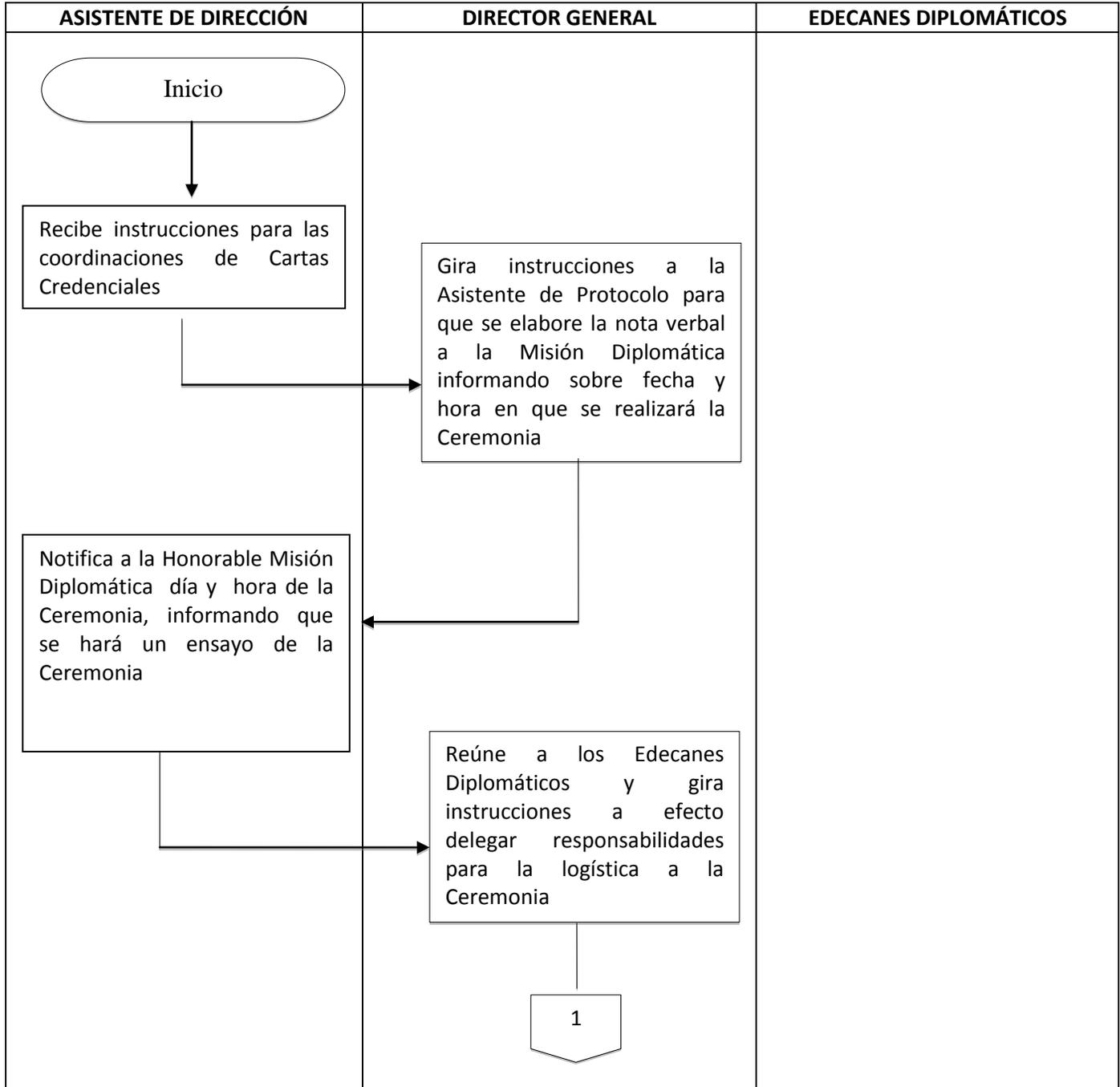
Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Presentación Cartas Credenciales	<i>Código:</i> 000
---	--	------------------------------

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

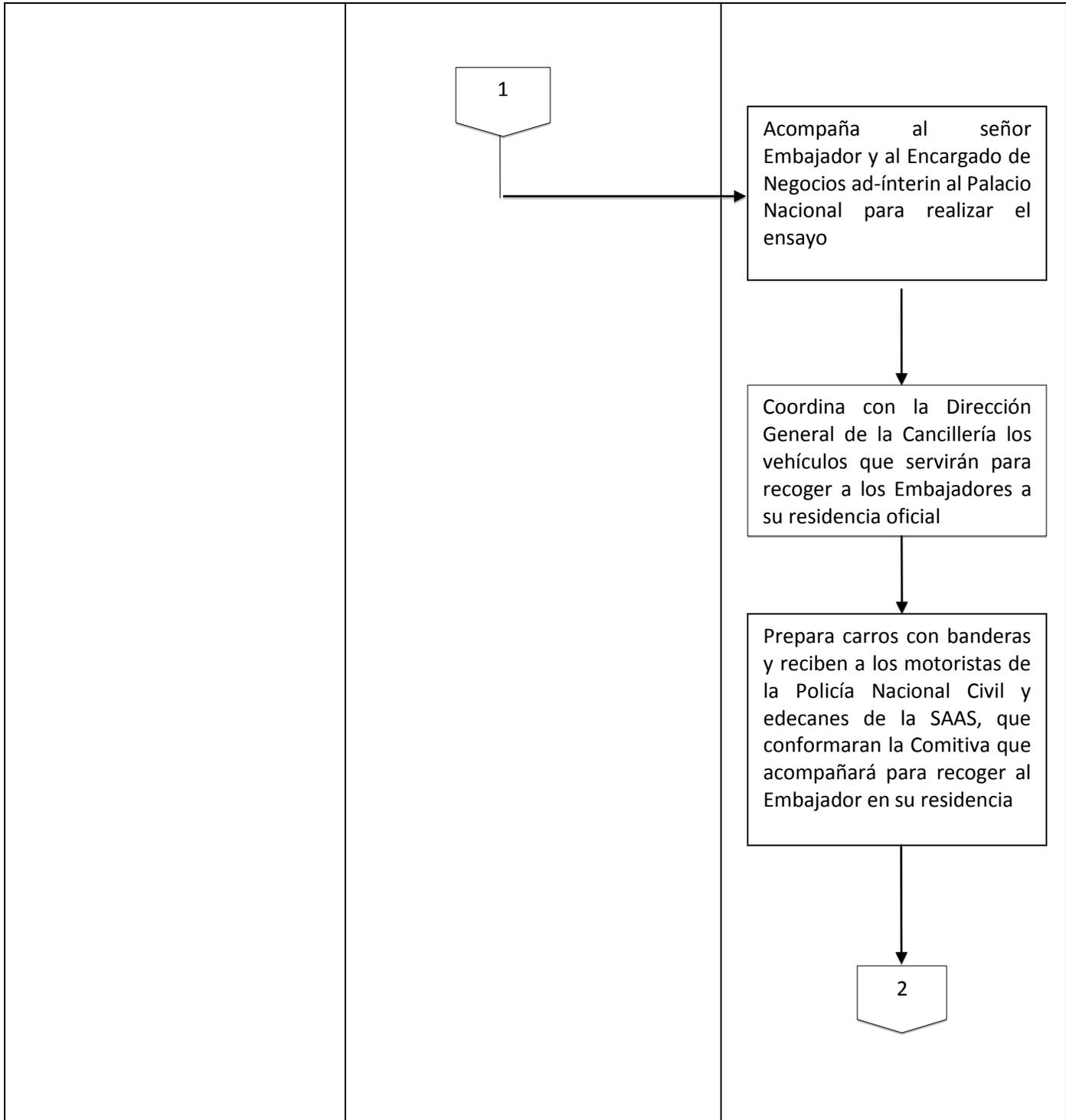
RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Asistente de Protocolo	1	Recibe instrucciones vía telefónica o correo electrónico de la Presidencia de la República o el Despacho Ministerial, a efecto se hagan las coordinaciones de la Ceremonia de Cartas Credenciales.
Director General de Protocolo	2	Gira instrucciones a la Asistente de Protocolo para que se elabore la nota verbal a la Honorable Misión Diplomática informando sobre fecha y hora en que se realizará la Ceremonia de Cartas Credenciales.
Asistente de Protocolo	3	Notifica por escrito a la Honorable Misión Diplomática el día y la hora en que se realizará la ceremonia de presentación de Cartas Credenciales al señor Presidente de la República, informando que se hará un recorrido un día antes para ensayar la Ceremonia.
Director General de Protocolo	4	Reúne a los Edecanes Diplomáticos y gira instrucciones a efecto cada Edecán tenga una responsabilidad para la logística correspondiente a la Ceremonia.
Edecanes Diplomáticos	5	Acompaña al Excelentísimo señor Embajador y al Honorable señor Encargado de Negocios ad-ínterin al Palacio Nacional de la Cultura para realizar el ensayo
	6	Coordina con la Dirección General de la Cancillería los vehículos que servirán para recoger a los Embajadores en su residencia oficial.
	7	Preparan los carros con sus respectivas banderas, y reciben a los motoristas de la Policía Nacional Civil y edecanes de la Secretaría de Asuntos Administrativos y de Seguridad de la Presidencia de la República (SAAS), que será la Comitiva que acompañará para recoger al Embajador en su residencia.
Director General de Protocolo	8	Ordena la partida de la Comitiva hacia la residencia oficial del Embajador y posteriormente se dirigirá al Palacio Nacional de la Cultura.

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

3. DIAGRAMA DE FLUJO

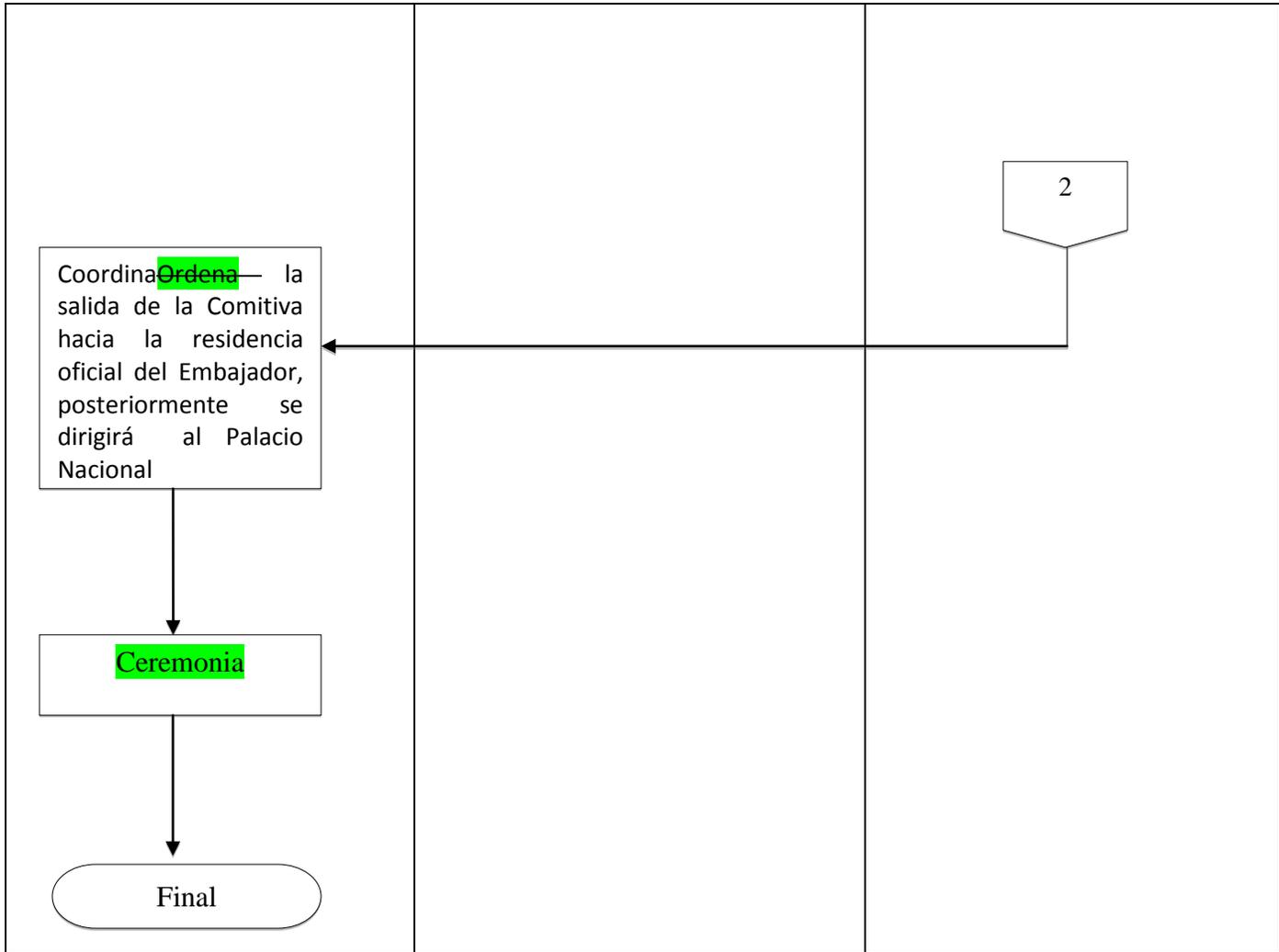


<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Presentación Cartas Credenciales</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	--	---



<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Presentación Cartas Credenciales</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	--	---



<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Solicitud Uso de Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional la Aurora</p>	<p align="center"><i>Código:</i> 000</p>
--	--	---

1. NORMATIVA

<p align="center">NORMAS</p>	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, es la responsable de coordinar el uso del Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional La Aurora</p>
<p align="center">BASE LEGAL</p>	<p>Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo número 415-2003. Acuerdo Ministerial No. 174</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Solicitud Uso de Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional la Aurora	Código: 000
---	--	------------------------------

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Tercer Secretario	1	<p>Recibe las solicitudes de uso del Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional La Aurora de forma: electrónica, fax o física.</p> <p>-Nota: si la solicitud no es ingresada/gestionada con el formulario correspondiente, se le traslada el documento a la entidad solicitante para cumplir con los procedimientos establecidos por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).</p>
	2	<p>Verifica que la solicitud incluya nombre completo del funcionario, cargo, institución, nombre del acompañante que viaja con el funcionario, aerolínea, número de vuelo, fecha, hora, nombre del funcionario y acompañantes que recibe/despide al viajero, nombre del conductor, placas, color y marca de vehículo, debiendo estar firmada y sellada.</p>
	3	<p>Evalúa las solicitudes de uso de Salón de Protocolo de según el Acuerdo Ministerial No. 174, en el cual se indican los cargos de los funcionarios que tienen derecho al uso de dicho Salón.</p>
	4	<p>Traslada las solicitudes de uso del Salón de Protocolo al Subdirector de Protocolo para su autorización.</p>
Subdirector de Protocolo	5	<p>Autoriza el uso del Salón Diplomático en base al Acuerdo Ministerial No. 174.</p> <p>-Nota: Entiéndase autorización del Subdirector de Protocolo la firma y sello</p>
Tercer Secretario	6	<p>Envía electrónicamente las solicitudes autorizadas a la Unidad de Protocolo en el Aeropuerto Internacional La Aurora para que las mismas sean atendidas el día solicitado.</p> <p>-Nota: Entiéndase autorización el incluir en el formulario: firma del Subdirector de Protocolo, sello del Subdirector, sello de autorizado y sello de la Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático.</p>
	7	<p>Archiva en orden cronológico todas las solicitudes del uso del Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional La Aurora para llevar un control.</p>

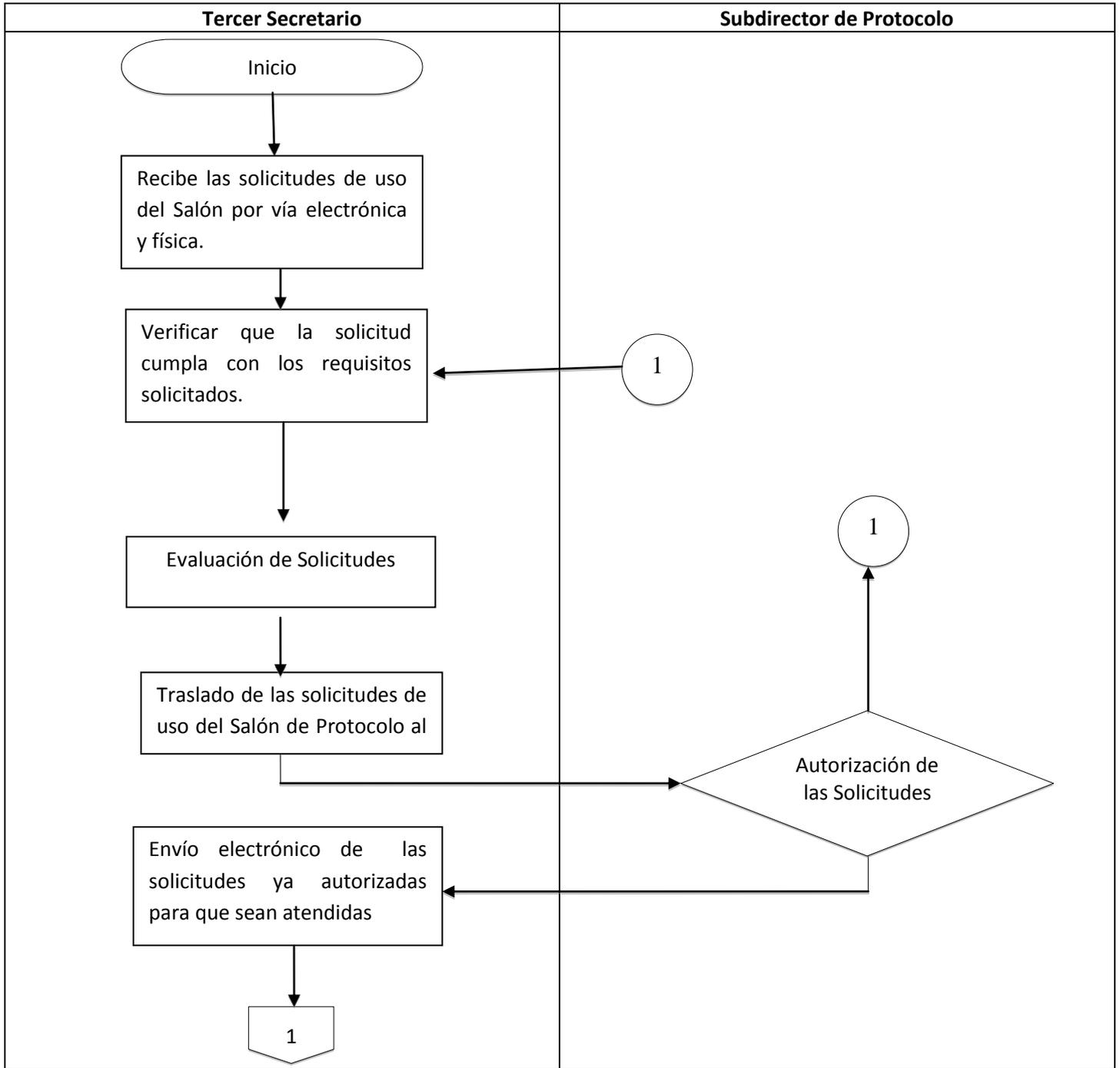
<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

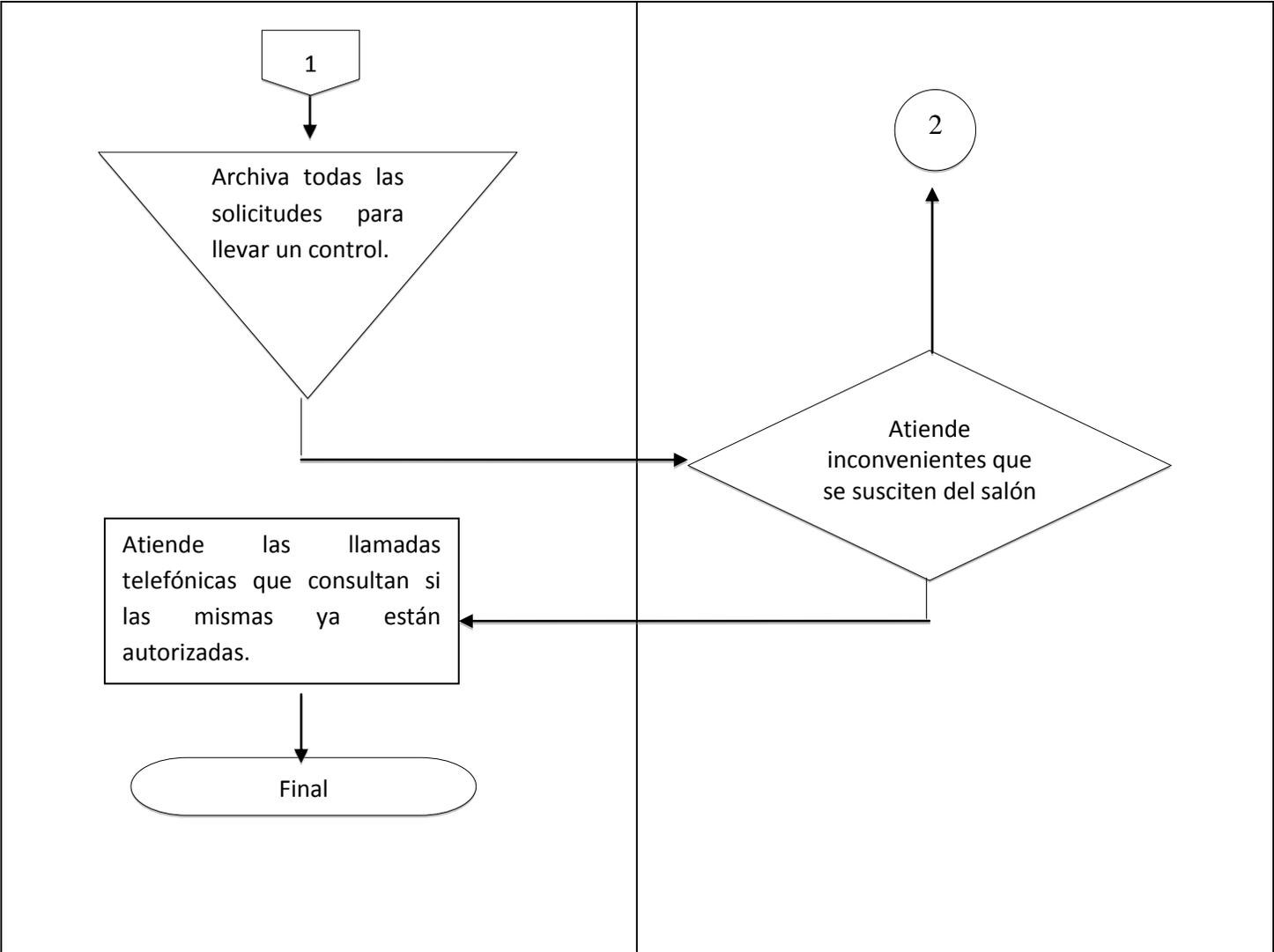
<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Solicitud Uso de Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional la Aurora</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	--	---

<p>Subdirector de Protocolo</p>	<p align="center">8</p>	<p>Atiende las llamadas telefónicas y correos electrónicos que consultan sobre las solicitudes presentadas.</p>
	<p align="center">9</p>	<p>Atiende los inconvenientes que se susciten sobre el uso del Salón de Protocolo del Aeropuerto Internacional.</p> <p>-Nota: atiende quejas, sugerencias, inconformidades o problemas suscitados por el uso del salón.</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

3. DIAGRAMA DE FLUJO





<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Autorización Paso Inocente</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	---	---

1. NORMATIVA

<p align="center">NORMAS</p>	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, es el enlace entre la Embajada y el Ministerio de la Defensa para llevar a cabo el trámite de las Autorizaciones de Paso Inocente, en territorio guatemalteco.</p>
<p align="center">BASE LEGAL</p>	<p>Ley del Ceremonial Diplomático de la República de Guatemala, Decreto 86-73 del Congreso de la República de Guatemala Decreto 20-76 del Congreso de la República de Guatemala. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo 415-2003</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

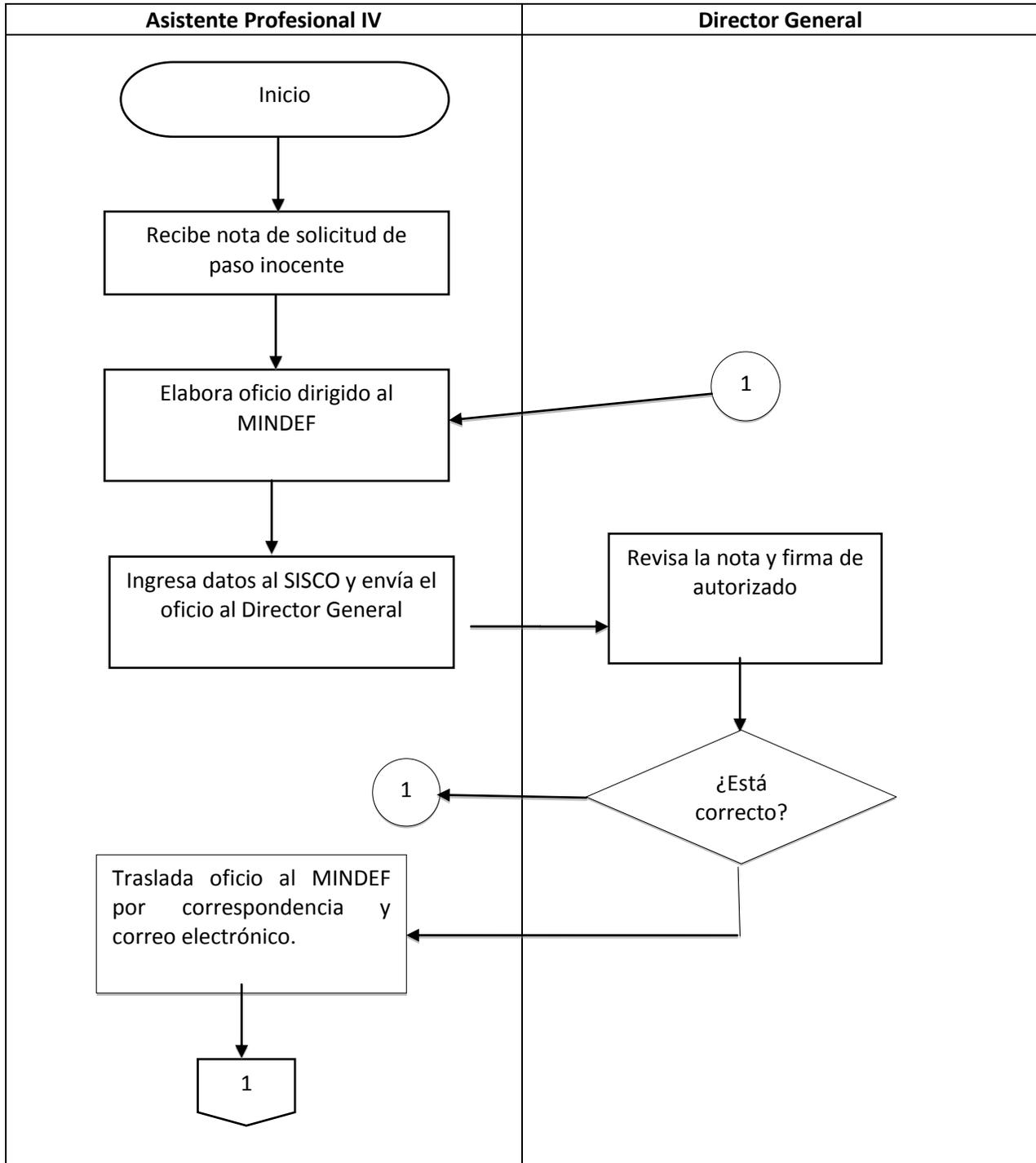
Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Autorización Paso Inocente	Código: 000
---	---	------------------------------

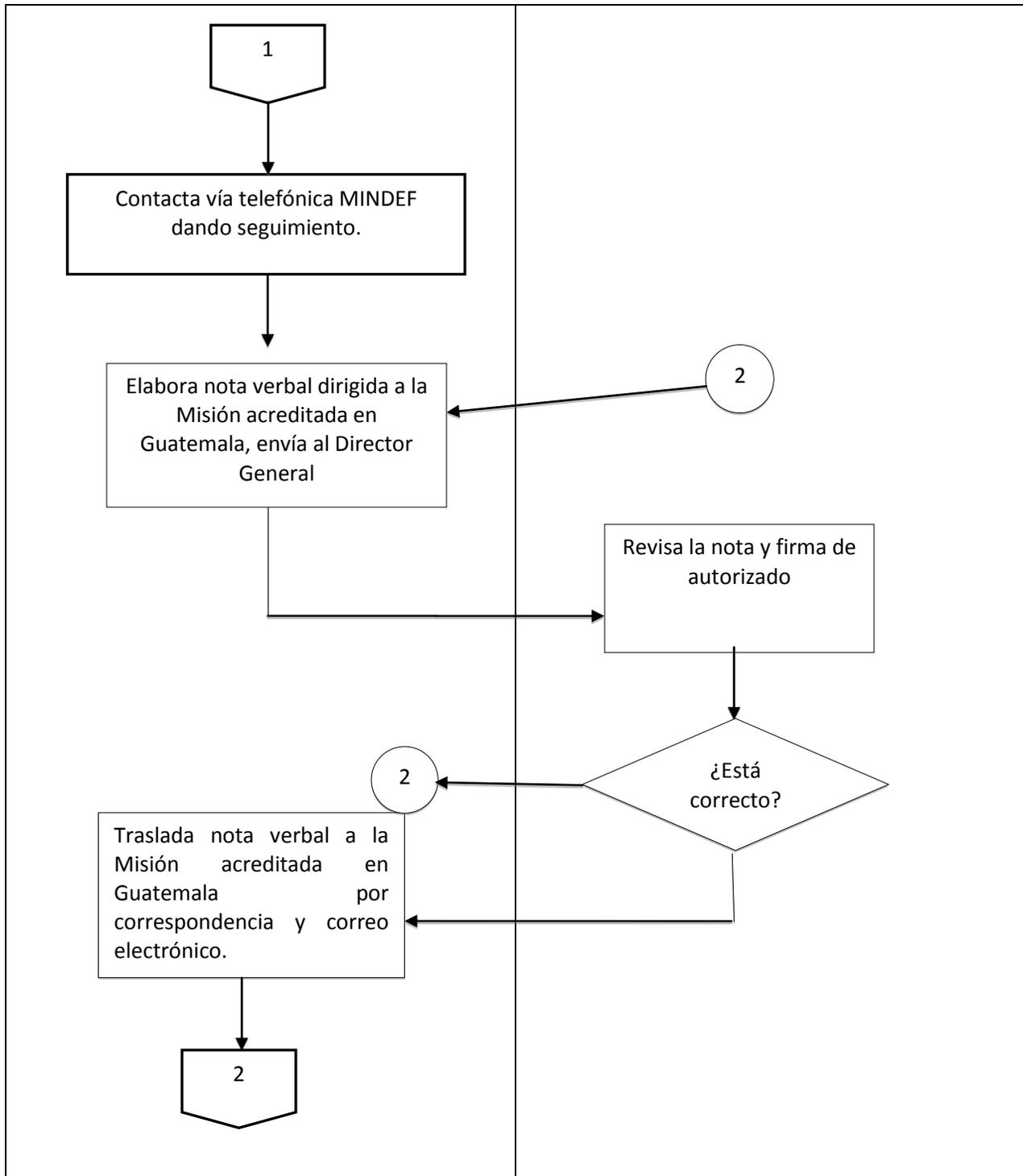
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Asistente Profesional	1	Recibe nota verbal de la Misión acreditada en Guatemala, en la cual solicitan paso inocente para ingreso a las aguas territoriales.
Asistente Profesional	2	Elabora oficio al Ministerio de la Defensa Nacional (MINDEF) con copia al Viceministerio de la Marina adjuntando nota de la Embajada en la cual se solicita autorización para el ingreso a aguas territoriales registrando el SISCO correspondiente.
Asistente Profesional	3	Traslada oficio de solicitud de paso inocente para revisión y firma del Director General, registrándola en el SISCO.
Director General	4	Firma oficio de solicitud de paso inocente dirigido al MINDEF.
Asistente profesional	5	Traslada oficio de solicitud de paso inocente al MINDEF por medio de correspondencia y correo electrónico registrando en el SISCO.
Asistente Profesional	6	Contacta vía telefónica al MINDEF para darle seguimiento a las notas enviadas.
Asistente Profesional	7	Elabora nota verbal a la Misión acreditada en Guatemala confirmando la autorización del paso inocente la cual será firmada por el Director General.
Director General	8	Firma nota verbal de paso inocente dirigido a la Misión acreditada en Guatemala.
Asistente profesional	9	Traslada nota verbal por medio de correspondencia y correo electrónico a la Misión acreditada en Guatemala.
Asistente Profesional	10	Archiva el oficio y notas verbales en el orden establecido

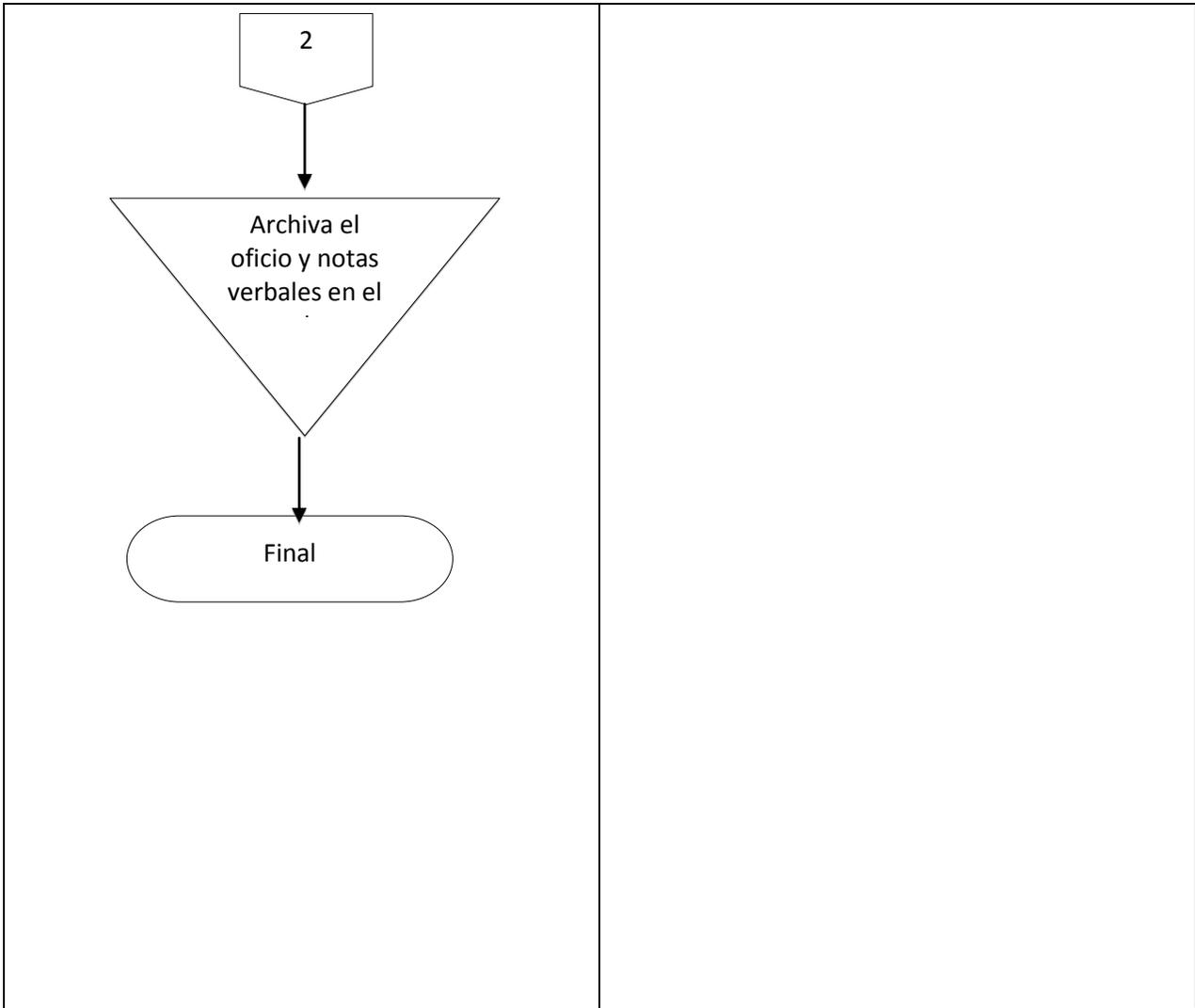
<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

3. DIAGRAMA DE FLUJO





<p>Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Autorización Paso Inocente</p>	<p>Código: 000</p>
---	--	--------------------------------------



<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Autorizaciones de Sobrevuelos y/o Aterrizaje para Aeronaves Civiles, Privadas y Militares en Territorio Guatemalteco	Código: 000
---	---	------------------------------

1. NORMATIVA

NORMAS	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, es el enlace entre la Embajada y el Ministerio de la Defensa para llevar a cabo el trámite de las Autorizaciones de sobrevuelos y/o aterrizaje para aeronaves civiles, privadas y militares, con matrícula extranjera.</p>
BASE LEGAL	<p>Ley del Ceremonial Diplomático de la República de Guatemala, Decreto 86-73 del Congreso de la República de Guatemala Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo 415-2003 Ley de Aviación Civil, Decreto 93-2000, del Congreso de la República</p>

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

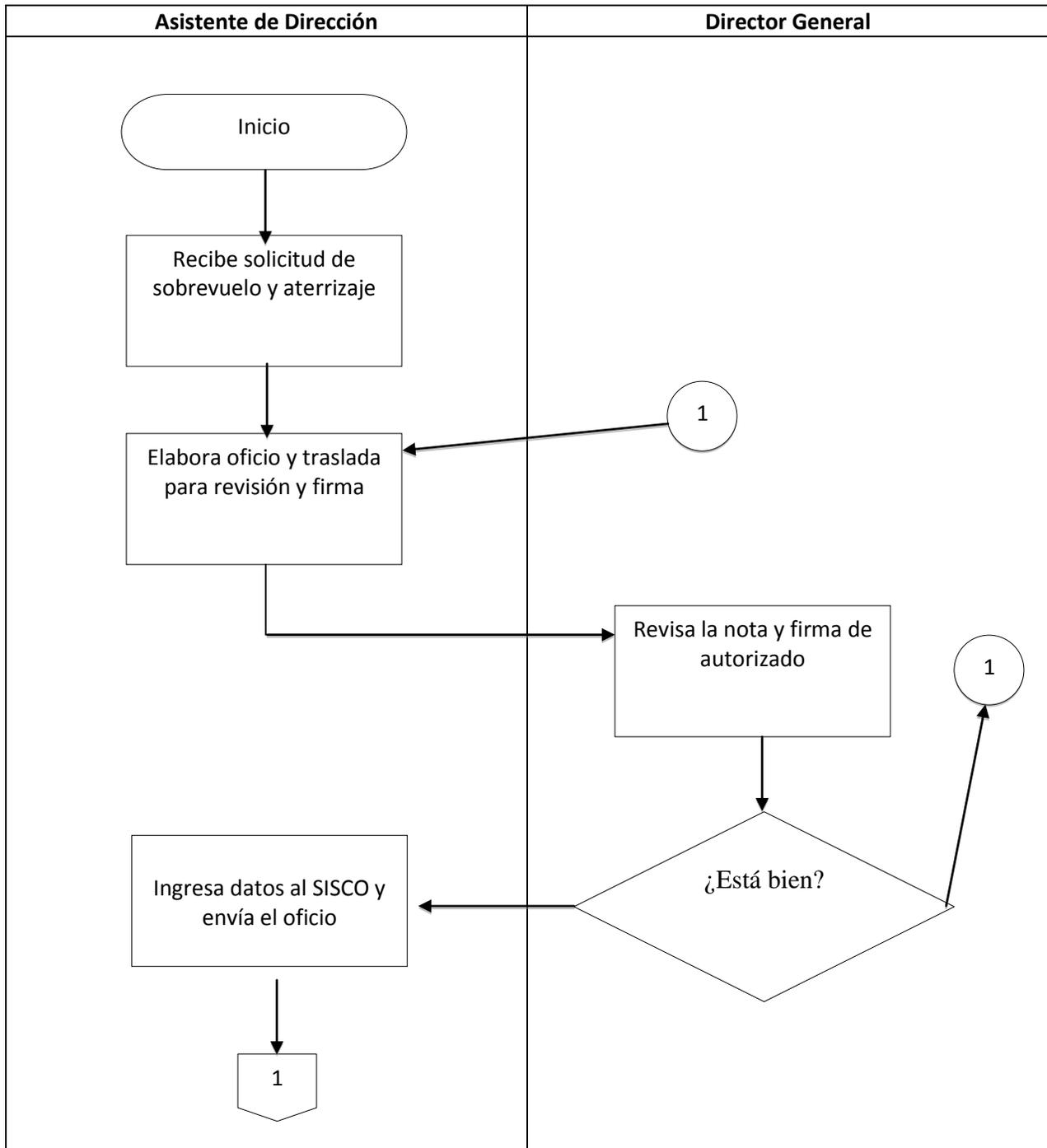
<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Autorizaciones de Sobrevuelos y/o Aterrizaje para Aeronaves Civiles, Privadas y Militares en Territorio Guatemalteco</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	---	---

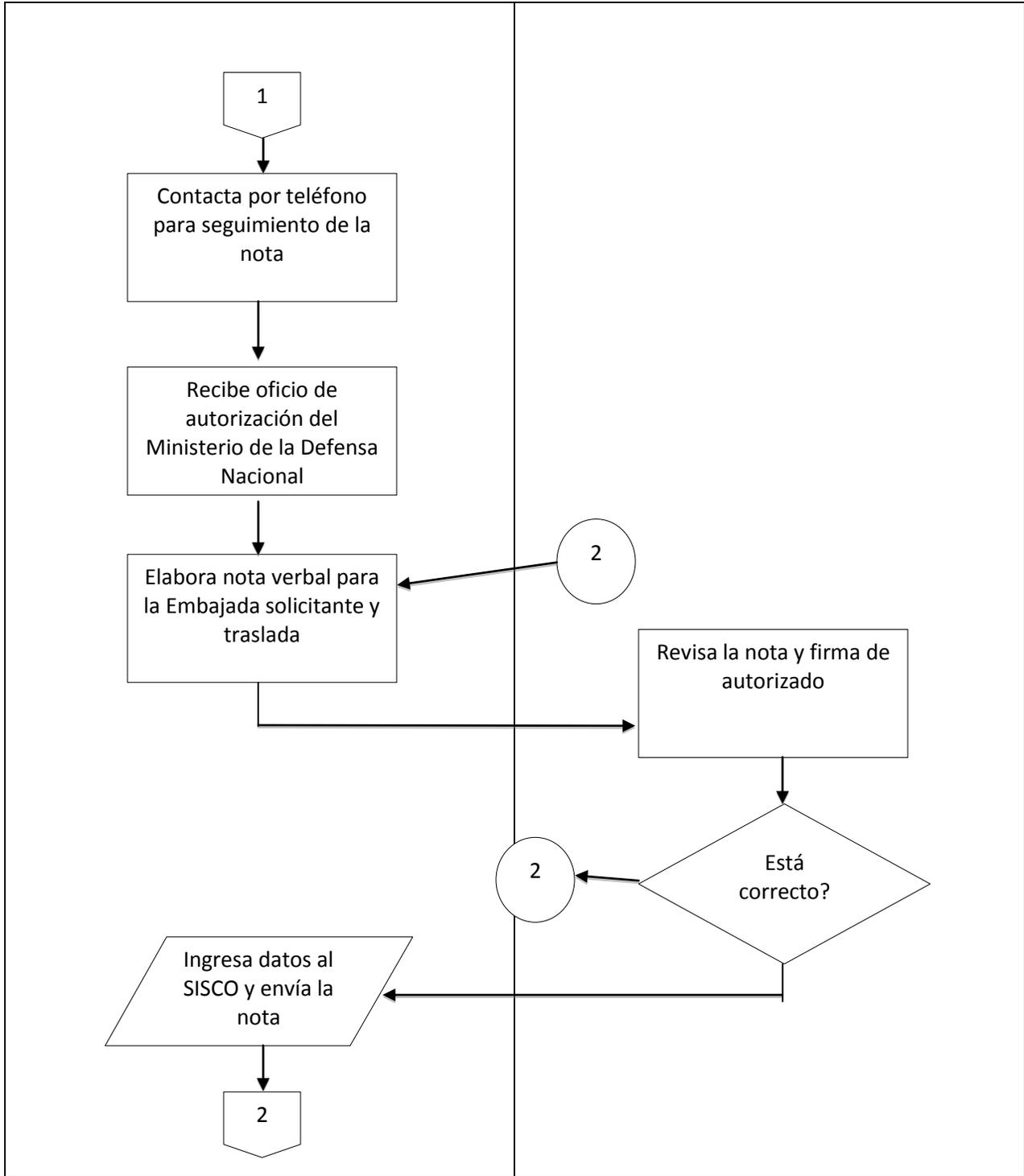
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Asistente de Dirección	1	Recibe nota verbal de la Embajada, en la cual solicitan sobrevuelo y aterrizaje en el espacio aéreo guatemalteco.
	2	Elabora oficio al Ministerio de la Defensa Nacional con copia a Fuerza Aérea guatemalteca adjuntando nota de la Embajada solicitando autorización para el sobrevuelo y aterrizaje en el espacio aéreo guatemalteco y traslada para firma.
Director General	3	Revisa el oficio, firma de autorizado y devuelve para su envío o bien solicita correcciones a la misma.
Asistente de Dirección	4	Envía el oficio a través de correspondencia, registrándola en el SISCO.
	5	Contacta vía telefónica al Ministerio de la Defensa Nacional y a la Fuerza Aérea Guatemalteca, dando seguimiento a las notas enviadas.
	6	Recibe oficio por parte del Ministerio de la Defensa con la autorización del sobrevuelo y aterrizaje.
	7	Elabora nota verbal para la Embajada y traslada para autorización.
Director General	8	Revisa la nota verbal, firma de autorizado y devuelve para su envío o bien solicita correcciones a la misma.
Asistente de Dirección	9	Envía la nota verbal a la Embajada, indicando sobre la autorización que ha trasladado el Ministerio de la Defensa.
	10	Archiva el oficio y las notas verbales en el orden establecido.

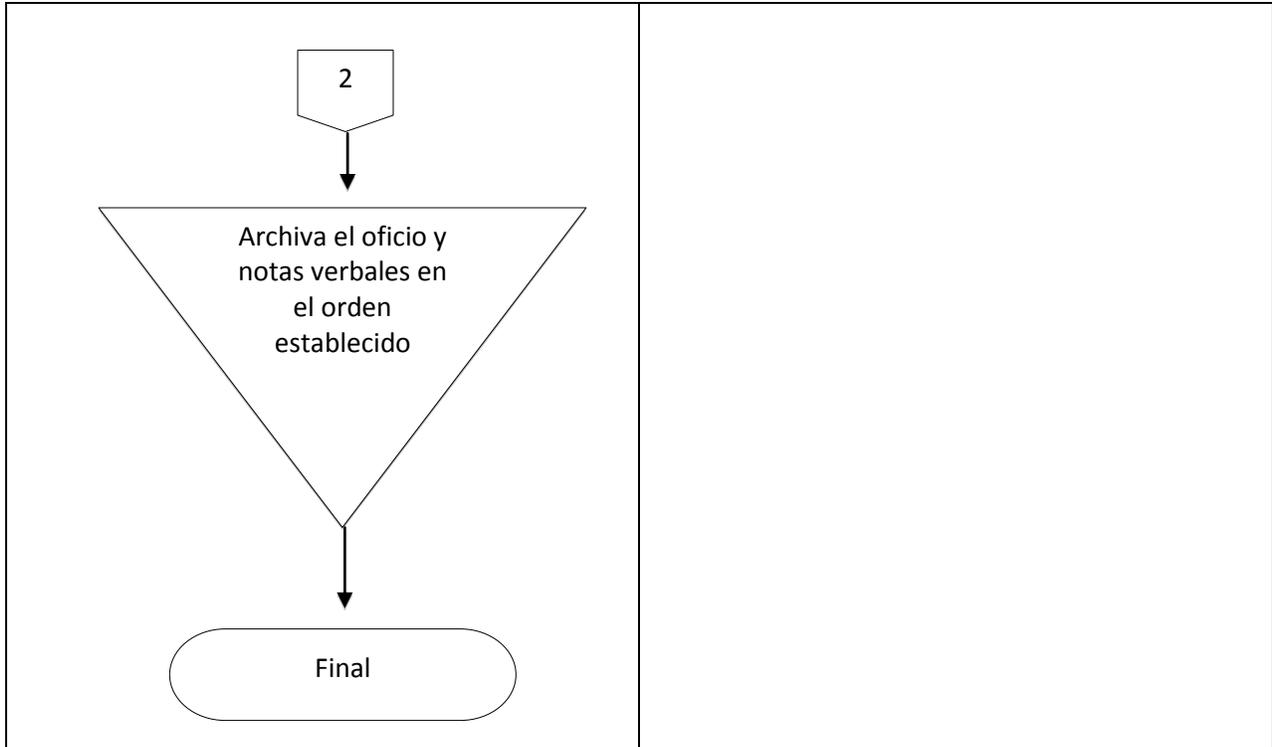
<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

3. DIAGRAMA DE FLUJO





<p>Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO Procedimiento: Autorizaciones de Sobrevuelos y/o Aterrizaje para Aeronaves Civiles, Privadas y Militares en Territorio Guatemalteco</p>	<p>Código: 000</p>
---	---	--------------------------------------



<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p>=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

<p align="center">Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p align="center">MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Gestionar pasaportes diplomáticos para funcionarios de Planta Central y del Exterior</p>	<p align="center">Código: 000</p>
--	---	---

1. NORMATIVA

<p align="center">NORMAS</p>	<p>La Dirección General de Protocolo y Ceremonial Diplomático, tiene bajo su responsabilidad de asesorar, orientar, gestionar, los pasaportes diplomáticos de los funcionarios diplomáticos en Planta Central y en el Exterior.</p>
<p align="center">BASE LEGAL</p>	<p>Ley de Migración Decreto 95-98 y su Reglamento Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, Acuerdo Gubernativo número 415-2003.</p>

<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p align="center">=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>

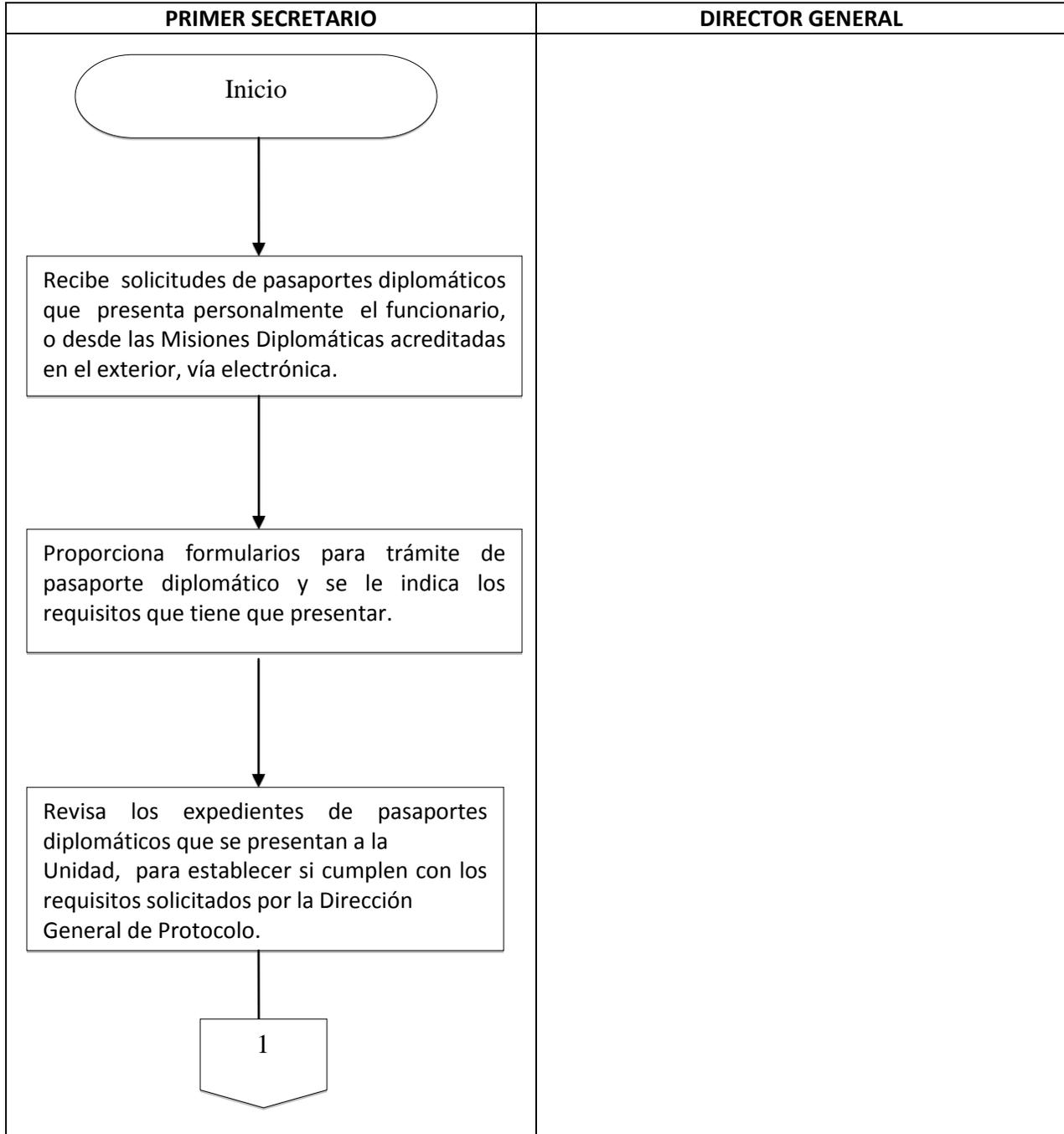
Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Gestionar pasaportes diplomáticos para funcionarios de Planta Central y del Exterior	Código: 000
---	---	------------------------------

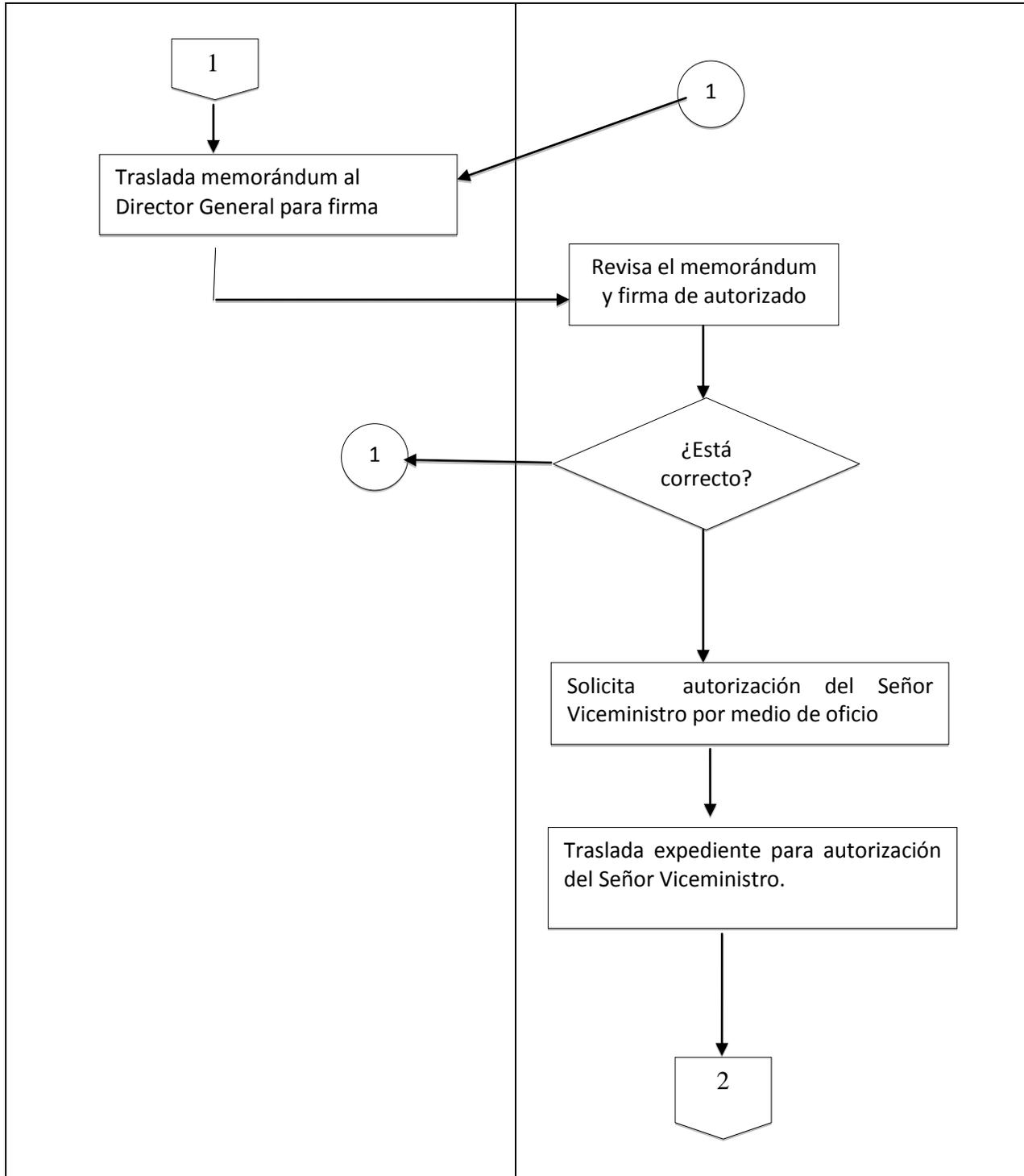
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	Paso	ACCIÓN
Primer Secretario	1	Recibe las solicitudes de pasaportes diplomáticos que presentan personalmente el funcionario, o desde las Misiones Diplomáticas acreditadas en el exterior, vía electrónica.
	2	Proporciona formularios para la gestión del trámite de pasaporte diplomático al funcionario que se encuentre físicamente en el país, si estuviera en el exterior se envía el formulario vía electrónica, indicándole los requisitos que tiene que presentar.
	3	Revisa los expedientes de pasaportes diplomáticos que se presentan a la Unidad, para establecer si cumplen con los requisitos solicitados por la Dirección General de Protocolo.
	4	Elabora memorándum para la firma del Director General de Protocolo y Ceremonial Diplomático.
Director General de Protocolo	5	Revisa memorándum previo a firmar el documento.
	6	Solicita autorización del Señor Viceministro por medio de oficio
	7	Traslada expediente del funcionario para firma de autorización del Viceministro.
Primer Secretario	8	Recibe el expediente con firma del Viceministro y procede hacer nota a la Dirección General de Migración.
Director General de Protocolo	9	Traslada al Director General de Protocolo expediente con nota dirigida a la Dirección General de Migración para su firma.
Primer Secretario	10	Contacta al funcionario para que pueda presentarse a la Cancillería a recoger el expediente y gestionar su pasaporte en la Dirección General de Migración.
	11	Archivar el expediente del funcionario en orden alfabético.

<i>Elaboró:</i>	<i>Revisó:</i>	<i>Autorizó:</i>
<i>Fecha:</i>	=== * ===	<i>Páginas:</i>

3. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaboró:

Fecha:

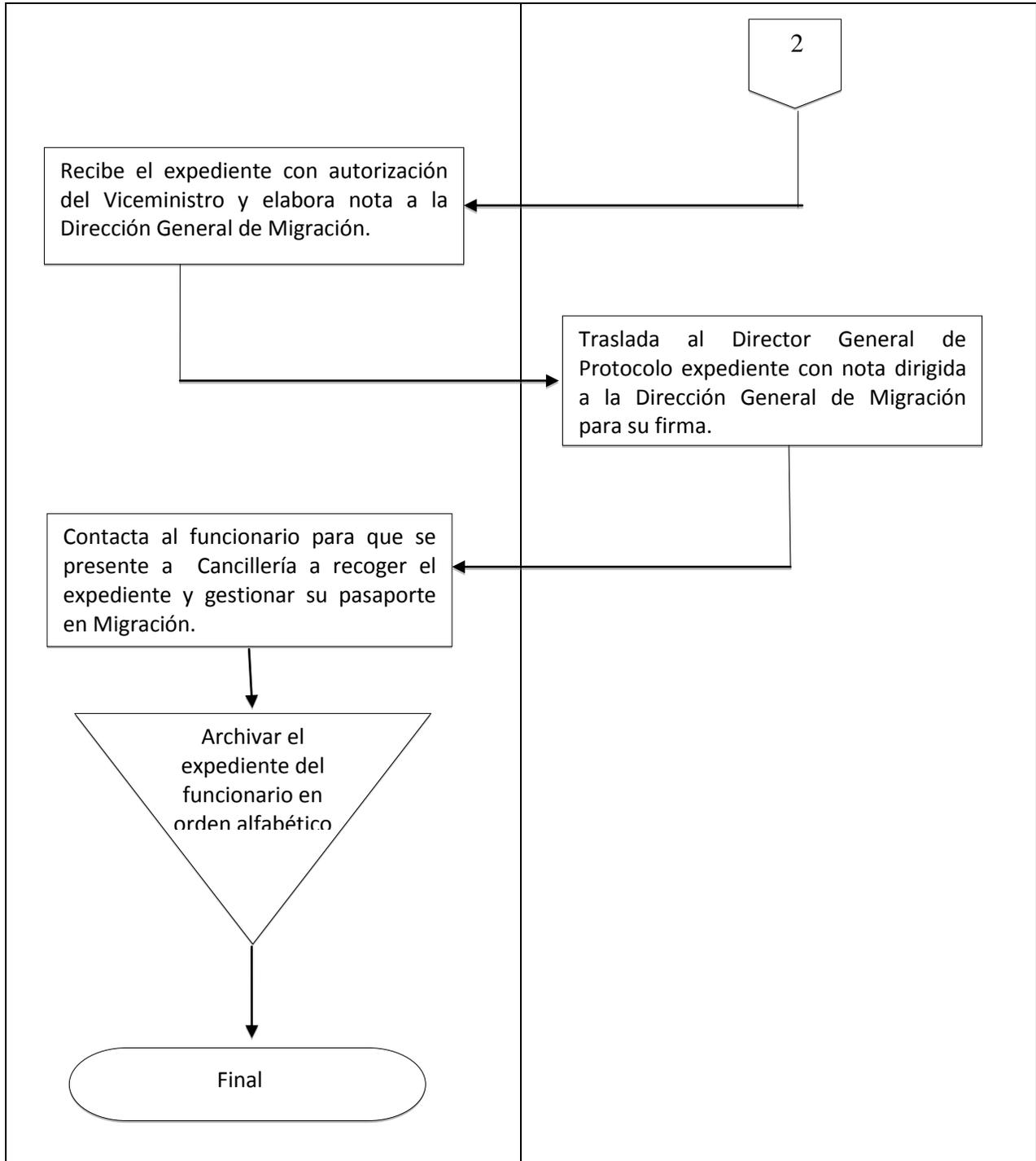
Revisó:

=== * ===

Autorizó:

Páginas:

<p>Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, C.A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS <i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL DIPLOMÁTICO</i> Procedimiento: Gestionar pasaportes diplomáticos para funcionarios de Planta Central y del Exterior</p>	<p>Código: 000</p>
---	--	--------------------------------------



<p><i>Elaboró:</i></p>	<p><i>Revisó:</i></p>	<p><i>Autorizó:</i></p>
<p><i>Fecha:</i></p>	<p>=== * ===</p>	<p><i>Páginas:</i></p>