

**ESCUELA SUPERIOR DE DIPLOMACIA Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

MANUAL DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN DIPLOMÁTICA PARA FUNCIONARIOS DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERNACIONALES BILATERALES DEL MINISTERIO  
DE RELACIONES EXTERIORES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA



JUAN PABLO BONILLA SILVA  
GUATEMALA, AGOSTO DE 2015



Universidad Galileo de Guatemala  
Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales

**Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la  
Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio  
de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala**

PRESENTADO POR

Juan Pablo Bonilla Silva

Carné 10007567

Previo a conferírsele el Grado Académico de

Licenciado en Diplomacia y Relaciones Internacionales

Asesor

MA Marco Vinicio Quan Ramírez

Ciudad de Guatemala, Agosto de 2015

Guatemala, 20 de noviembre de 2013

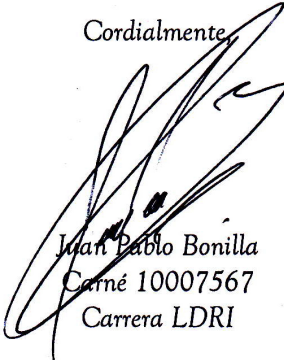
Licenciada  
Karen Mansilla  
Directora  
Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Universidad Galileo  
Guatemala

Estimada Licenciada Mansilla:

De la manera más atenta me dirijo a usted, mi nombre es Juan Pablo Bonilla Silva, estudiante de la Licenciatura en Diplomacia y Relaciones Internacionales actualmente ya tengo pensum cerrado por lo que solicito aprobación de mi punto de tesis titulada "Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala", así mismo solicito la aprobación de asesor de tesis el Licenciado Marco Vinicio Quian Ramírez quien me apoyara en la consolidación del documento.

De antemano agradezco su amable atención a esta solicitud.

Cordialmente,



Juan Pablo Bonilla  
Carné 10007567  
Carrera LDRI



Guatemala, 28 de noviembre de 2013

Señor  
Juan Pablo Bonilla  
Presente.

Estimado Señor Bonilla:

Tengo mucho gusto en informarle que ha sido autorizado su punto de Tesis, previo a optar el grado académico de Licenciado en Diplomacia y Relaciones Internacionales, cuyo título es "Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala".

Al mismo tiempo le informo que ha sido aprobada la designación del Licenciado Marco Vinicio Quan Ramírez como asesor de su trabajo de tesis.

Atentamente,

Licda. Kayen Mansilla  
Directora

Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones  
Internacionales



Guatemala, 12 de agosto de 2015


Licenciada  
Karen Mansilla  
Directora  
Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales

Estimada Licenciada Mansilla:

Por este medio, tengo el agrado de comunicarle que he revisado el trabajo de tesis, "Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala" presentado por el alumno Juan Pablo Bonilla Silva el cual ha cumplido con los requisitos y protocolo establecidos por la Universidad Galileo y la Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales.

Por lo que en mi calidad de asesor, someto a usted el presente proyecto para su aprobación.

Atentamente,



Licenciado  
Marco Vinicio Quan Ramirez

Guatemala, 17 de agosto de 2015

Licenciada  
Karen Mansilla  
Directora  
Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales

Estimada Licenciada Mansilla:

Por este medio me permito comunicarle que leí la tesis titulada "Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala" presentada por el alumno Juan Pablo Bonilla Silva, asesorado por el Licenciado Marco Vinicio Quan Ramírez.

Después de revisarla detenidamente y hecho las recomendaciones pertinentes, me es grato comunicarle, en mi calidad de revisor de redacción, estilo y ortografía, que dicha tesis llena los requisitos que exige la Universidad.

Atentamente,



Doctora

Lilly Del Socorro Soto Vásquez  
Colegiado 17963



Guatemala, 28 de noviembre de 2013

Señor  
Juan Pablo Bonilla  
Presente.

Estimado Señor Bonilla:

Tengo mucho gusto en informarle que ha sido autorizado su punto de Tesis, previo a optar el grado académico de Licenciado en Diplomacia y Relaciones Internacionales, cuyo título es "Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala".

Al mismo tiempo le informo que ha sido aprobada la designación del Licenciado Marco Vinicio Quan Ramírez como asesor de su trabajo de tesis.

Atentamente,

Licda. Karen Mansilla  
Directora

Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones  
Internacionales

## **Agradecimiento y Dedicación**

Agradezco a Dios por proveerme de sabiduría y entendimiento, pilares esenciales no solo en el presente trabajo de graduación, sino en toda mi vida.

Dedico la presente tesis:

A mis padres Juan Pablo y Sara Leticia, quienes con su esfuerzo y dedicación familiar, nos han inculcado a mis hermanos y a mí, valores y principios con los cuales basamos nuestras decisiones y perseguimos nuestros sueños.

A mis hermanos Elliott Josue y Andy Javier, quienes con su apoyo, ánimos y consejos he podido avanzar y seguir adelante, esperando ser un buen ejemplo como hermano mayor.

A mi abuelita Adela, quien con su ejemplo de trabajo y perseverancia, la familia Bonilla la recordamos como iniciadora de un gran legado; estando sus consejos presentes en cada decisión de mi vida.

A mi familia, tíos y primos, quienes estuvieron siempre presentes con su apoyo incondicional.

Agradecimientos:

A la Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Universidad Galileo, por crear una plataforma de aprendizaje sólida y práctica, en donde podemos desarrollar nuestras habilidades y contribuir con el desarrollo de nuestro país.

A mis catedráticos por compartir sus conocimientos y experiencias, las cuales son una gran base para la carrera profesional que he iniciado.

A mi asesor Marco Vinicio Quan, por su orientación en la realización del presente documento, buscando colaborar en el desempeño de las relaciones internacionales de Guatemala.

A mis amigos, quienes estuvieron presentes a lo largo de mi crecimiento académico, el cual hoy concluye una fase para iniciar un nuevo reto.

“La vida está llena de oportunidades y retos, toma las mejores, te ayudarán a llegar a tu meta y cumplir tus sueños; solo no olvides desde donde partiste.”

Juan Pablo Bonilla Silva

## CONTENIDO

Carátula	
Índice	
Resumen	
Introducción	
1 PROYECTO .....	01
1.1 Sección y Delimitación .....	01
1.2 Antecedentes .....	01
1.3 Problematización .....	02
1.4 Justificación .....	03
1.5 Objetivos .....	03
1.6 Marco teórico .....	04
1.7 Hipótesis .....	04
1.8 Indicadores .....	05
1.9 Metodología .....	05
2 MARCO TEÓRICO .....	08
2.1 La Teoría de la Paz y Teoría del Desarrollo .....	08
2.1.1 Conceptos e Historia .....	08
2.1.2 Principales Exponentes .....	11
2.2 Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala .....	16
2.2.1 Generalidades .....	16
2.2.2 Base Legal .....	16
2.2.3 Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales .....	21
2.3 El Conflicto .....	22
2.4 La Negociación .....	26
2.4.1 Conceptos .....	26
2.4.2 Historia de la Negociación .....	27
2.4.3 Fases de la Negociación .....	29
2.4.2 Negociación Diplomática .....	30
2.5 Perfil del Negociador .....	32
2.5.1 Imagen Pública .....	32
2.5.2 Conocimientos Culturales .....	35
2.6 Administración de Procesos y Manuales .....	35
2.6.1 La Administración Contemporánea .....	36

2.6.2 Estructura de un Manual .....	38
<b>3 MANUAL DE TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN DIPLOMÁTICA PARA FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERNACIONALES BILATERALES DEL MINISTERIO DE REALACIONES EXTERIORES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA .....</b>	<b>40</b>
3.1 Presentación .....	40
3.2 Objetivos .....	41
3.3 Generalidades del Ministerio de Relaciones Exteriores .....	41
3.3.1 Misión .....	41
3.3.2 Misión .....	41
3.4 Alcance del Manual .....	42
3.5 Organigrama .....	43
3.6 Referencias Legales.....	44
3.6.1 Constitución Política de Guatemala .....	44
3.6.2 Ley del Organismo Ejecutivo.....	44
3.6.3 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores .....	44
3.6.4 Ley del Servicio Diplomático de Guatemala .....	44
3.6.5 Ley del Ceremonial Diplomático de Guatemala.....	44
3.6.6 Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas 1961 .....	45
3.7 Definiciones.....	45
3.8 Desarrollo y Contenido .....	46
3.8.1 Recomendaciones previas a la Negociación .....	46
3.8.2 Proceso Negociador .....	51
3.8.3 Evaluación de la Negociación .....	53
<b>4 MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
4.1 Metodología de Estudio.....	55
4.1.1 Universo.....	55
4.1.2 Muestra y su Proceso de Selección .....	55
4.1.3 Instrumentos de Recolección de Datos .....	56
4.1.4 Procesamiento de Datos.....	59
4.1.5 Resultados Finales .....	62
4.2 Conclusioenes.....	63
4.3 Recomendaciones.....	64
4.4 Fuentes y/o Referencias.....	65
4.5 Anexos .....	69

## **Resumen**

Con el afán de colaborar en el desarrollo de las relaciones internacionales de la República de Guatemala, por medio de los funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería Guatemalteca; se realiza el presente trabajo de investigación, el cual se enfoca en la negociación diplomática, específicamente en las distintas técnicas que se utilizan alrededor del mundo para su abordaje. En el documento se presenta el perfil que la persona debe poseer para desempeñar la actividad, realizando una propuesta metodológica que mencionan aspectos culturales y de imagen pública, debido a que los mismos forman parte de los pilares esenciales que forman parte de una negociación internacional eficaz y efectiva. Como parte de la medición del éxito en las actividades desempeñadas por los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, se realizaron entrevistas con expertos en el tema, lo que permitió un análisis cualitativo en comparación con otros Estados u Organizaciones Internacionales.

Palabras clave: Manual – Técnicas - Negociación – Diplomacia - Bilateral

## Introducción

Con el fin de colaborar en el desarrollo de las relaciones diplomáticas del Estado de Guatemala, se elabora la propuesta de un Manual de Técnicas de Negociación para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual busca proporcionar una serie de herramientas que permitan abordar prácticas internacionales que puedan ser adaptadas a los procesos de la institución.

El proceso de investigación, se basó en la Teoría de la Paz y Teoría del Desarrollo, las cuales se rigen en el comportamiento de las sociedades y de los Estados, los cuales forman diferencias entre si y que puede acabar en conflictos armados, así como pérdidas de vidas humanas.

La historia de la humanidad se ha marcado por grandes guerras y conflictos, los cuales persisten hasta hoy en día; sin embargo existen Organismos e Instituciones que velan por la seguridad global, como las Naciones Unidas, quien es garante de la paz y la cooperación internacional.

En la elaboración del presente documento, se tomó en cuenta la posición internacional que ocupa Guatemala, así como el rol que juega en el protagonismo internacional, lo que conllevó a un análisis detallado de los aspectos a incluir en el Manual de Técnicas de Negociación, como: perfil del negociador, imagen pública, aspectos culturales y estrategias previas, durante y posteriores al proceso.

Como parte del trabajo de campo, se entrevistaron a tres funcionarios del Gobierno de Guatemala, así como también a tres miembros del Cuerpo Diplomático y Consular acreditado en nuestro país, dos representantes de Organismos Internacionales y expertos en el tema; así como también la participación del tesista en actividades internacionales, observando la utilización de tan necesaria herramienta, para la interacción de los Estados en un mundo globalizado.

Así también la propuesta del Manual de Técnicas de Negociación, se basa en normas internacionales de calidad, las cuales son esenciales en los procesos internos de algunas instituciones privadas, por lo que se sugiere la inclusión de las mismas en las dependencias públicas, ya que beneficiarán el desarrollo de las negociaciones.



# Capítulo 1

## Proyecto

### 1.1 Selección y Delimitación

El Manual se realizará específicamente para el desempeño de procesos de Negociación Diplomática para funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería de Guatemala.

#### 1.1.1 Delimitación Teórica

La investigación será exploratoria, ya que en la actualidad no existe ningún documento que se relacione directamente con el tema, es por eso que se tomarán las materias por separado y se realizará la unificación de lo indagado para lograr con esto una información consolidada acorde a las necesidades de la cancillería, por consiguiente de los funcionarios.

#### 1.1.2 Delimitación Espacial

El Manual de Técnicas de Negociación Diplomática estará enfocado a funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de esta entidad

#### 1.1.3 Delimitación Temporal

Según los documentos del Ministerio de Relaciones Exteriores, la última mesa de negociación de Guatemala fue en el año 2010 con la República Mexicana, por tal razón la investigación de la presente tesis se limitará de este año (2010) a la actualidad para tomar en cuenta las negociaciones con la Alianza del Pacífico (2013).

### 1.2 Antecedentes

Con el afán de colaborar en el desarrollo internacional de Guatemala, el presente documento podrá ser utilizado como base académica para las acciones negociadoras que los funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales lleven a cabo. A continuación se detallan algunas acciones en donde pueden aplicarse las distintas técnicas recopiladas en el presente documento:

El diferendo territorial que existe en la actualidad entre Guatemala y Belice, es el principal antecedente para la realización de la presente investigación, ya que esta negociación afecta directamente al Estado de Guatemala, la cual se ha llevado a cabo desde hace varias décadas, sin llegar a un acuerdo de las partes. Recientemente el cambio en la legislación beliceña suspende la consulta popular para llevar el caso a instancias internacionales como lo es la Corte Internacional de Justicia.

Por otro lado, uno de los últimos retos que han tenido los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores, por disposiciones del Presidente de la República, es la negociación para la incorporación de Guatemala en la “Alianza del Pacífico”, donde las relaciones comerciales de importación y exportación son el principal punto de esta asociación, resaltando la importancia geopolítica que se posee para con la región Asia-Pacífico.

Asimismo se está tramitando con la República Popular China la apertura de una “Oficina Comercial”, la cual incrementaría el comercio con este país asiático, quien es la segunda potencia económica mundial según estadísticas internacionales (Friedman, 2006). Así también, se hace referencia en el ámbito diplomático que Guatemala posee relaciones con la República de China – Taiwán desde 1960, lo que impide una relación bilateral fluida con China Continental.

La aceptación del Estado de Palestina como observador dentro de la Organización de Naciones Unidas en el año 2014, es un claro ejemplo de la evolución de las relaciones bilaterales y diplomáticas de Guatemala con el mundo. Con este acontecimiento los funcionarios guatemaltecos necesitan un incremento en las negociaciones con Estados de Medio Oriente principalmente con el Estado de Israel, ya que se opone al reconocimiento de Palestina como Estado al igual que su territorio.

### **1.3 Problematicación**

#### **1.3.1 Definición**

A pesar de los grandes esfuerzos de las autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores, respecto a estandarizar las técnicas de negociación, no se cuenta con un manual sobre Negociación Diplomática, el cual es necesario para el eficaz y buen desempeño de las nuevas y existentes relaciones bilaterales de Guatemala con otros Estados, que en la actualidad puede que se desempeñe, ya que los funcionarios poseen la experiencia en el campo, sin embargo no una base teórica y estandarizada.

En un mundo globalizado, las relaciones diplomáticas van de la mano con las comerciales, ya que se complementan entre sí para lograr presencia de un país en diferentes regiones del mundo, la contemporaneidad requiere de estrategias fundamentadas en teorías propias o tomar como base las existentes de otros autores, adaptando las mismas a la necesidad de Guatemala.

### **1.3.2 Causas**

La falta de una instructiva base y/o conocimientos sobre estrategias de negociación e imagen pública por parte de los funcionarios de la Cancillería de Guatemala, afecta el desenvolvimiento eficaz en las negociaciones diplomáticas bilaterales del país.

### **1.3.3 Consecuencias**

Como consecuencia no existe ningún documento base o manual de técnicas negociadoras, impactando directamente en las acciones de los funcionarios, ya que utilizan conocimientos empíricos para cumplir con lo propuesto en la Política Exterior de Guatemala.

## **1.4 Justificación**

La propuesta de un Manual de Técnicas de Negociación es sumamente importante para guiar y dar a los funcionarios una base estandarizada y confiable de cómo realizar la misma.

Este instructivo pretende aglutinar las diferentes técnicas y herramientas de negociación, así como también basarlo en normas de calidad para asegurar la eficacia en el abordaje de la negociación internacional.

Se espera que el impacto del manual de técnicas de negociación diplomática en las relaciones bilaterales de Guatemala, sea para beneficio de la cooperación internacional y de la inversión extranjera, ya que estos son algunos de los principales pilares para el desarrollo sostenible de una sociedad.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

El objetivo general de la presente investigación es crear un Manual de Técnicas de Negociación Diplomática, el cual podrá ser utilizado por las distintas direcciones de la cancillería guatemalteca, sin embargo estará enfocado en herramientas para relaciones bilaterales.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- i. Proporcionar técnicas estandarizadas internacionales de negociación a los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- ii. Cumplir con los objetivos planteados en el marco general de la Política Exterior de Guatemala, ya que esta proporciona los lineamientos para el desenvolvimiento de las relaciones de nuestro país con otros Estados.

- iii. Atraer la atención tanto estatal como privada de otras regiones del mundo, para incentivar de esta manera la inversión extranjera y cooperación internacional.

## **1.6 Hipótesis**

Según entrevistas realizadas a funcionarios de las distintas direcciones del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, específicamente los del área de relaciones internacionales bilaterales, quienes utilizan el mecanismo de la Negociación Diplomática, desconocen la existencia de un manual de técnicas de negociación que funja como base para el desempeño de la misma.

### **1.6.1 Variables independientes**

En el Marco General de la Política Exterior de Guatemala (2012 – 2016) refleja el interés de las autoridades guatemaltecas por incrementar las relaciones bilaterales con otros Estados, con el seguimiento a esta premisa, los funcionarios de la cancillería tiene como último reto incluir a Guatemala en la Alianza del Pacífico, esto para incrementar el comercio con Chile, Perú, Colombia, México y su último integrante Costa Rica.

Sin embargo, los encargados de llevar a cabo este cabildeo internacional, deberían poseer una herramienta básica y estandarizada con las diferentes técnicas de negociación que existen; la elaboración del Manual de estas es sumamente importante en la actualidad, ya que las relaciones de nuestro país están evolucionando y es necesario diseñar estrategias para competir en un mundo globalizado.

### **1.6.2 Variables dependientes**

Al momento de presentar el “Manual de Negociación Diplomática “ en la Cancillería guatemalteca, se espera que se implemente y que los funcionarios utilicen esta herramienta para fortalecer los lazos diplomáticos que ya se poseen; así como también crear nuevas alianzas internacionales que permitan un desarrollo sostenible de nuestra sociedad. De esta manera las negociaciones se estandarizarán apegadas a protocolos y prácticas internacionales, respetando la política exterior de Guatemala en el concierto de naciones.

## **1.7 Indicadores**

### **1.7.1 Población de Funcionarios de la Cancillería de Guatemala**

Mediante la tabulación de entrevistas por muestreo no probabilístico, estructuradas cualitativamente a funcionarios del Ministerio de Relaciones

Exteriores de Guatemala así como también de funcionarios de Embajadas y Organizaciones Internacionales acreditadas en nuestro país, se hará la medición de un porcentaje mínimo de 65 por ciento para dar a conocer positivamente la realidad del impacto del Manual de Técnicas de Negociación Diplomática.

### **1.7.2 Población de Personas Expertas en el tema**

Mediante la tabulación de entrevistas por muestreo probabilístico a personas a fin al tema estudiado, se espera un mínimo del 65 por ciento de respuesta favorable.

## **1.8 Metodología**

### **1.8.1 Población**

En el transcurso de la investigación, se realizarán entrevistas y/o encuestas escritas a funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores, así como también a distintos miembros del cuerpo diplomático y consular acreditado en Guatemala y otros países.

### **1.8.2 Universo**

El Estado de Guatemala posee relación bilateral con 154 Estados (Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala), por lo que la presente investigación propondrá técnicas y métodos que puedan ser utilizados con dicho número de relaciones, así como también con nuevas negociaciones..

### **1.8.3 Población Específica**

Como se enfatizó anteriormente, la investigación se enfatizará con la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala.

### **1.8.4 Muestra**

La muestra que se utilizará en la investigación está basada en funcionarios que utilicen la herramienta de la Negociación Diplomática y/o Manuales de procesos, que formen parte del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala.

Así también se incluirán como parte de las personas entrevistadas y/o encuestadas a miembros del Cuerpo Diplomático acreditado en Guatemala, funcionarios de organizaciones internacionales u otras Organizaciones, que utilicen la estrategia antes mencionada, entre ellos funcionarios internacionales.

### **1.8.5 Sujetos**

Los sujetos seleccionados serán elegidos en base a la Homogeneidad, la cual se detalla a continuación:

#### **1.8.5.1 Homogeneidad**

Las personas elegidas en la muestra, deben poseer características en común, las cuales deben ser afines al tema central de la presente tesis, Negociación Diplomática y Manuales de Procesos; las características son:

Funcionarios nacionales

- i. Conocimiento del tema
- ii. Utilización de la herramienta
- iii. Laborar en una institución del Estado de Guatemala

Funcionarios internacionales

- i. Conocimiento del tema
- ii. Utilización de la herramienta
- iii. Ser funcionario de una Embajada u Organismo Internacional

Administración de Procesos

- i. Conocimiento del tema
- ii. Utilización de la herramienta
- iii. Liderar un equipo de trabajo en la organización

### **1.8.6 Instrumentos**

#### **1.8.6.1 Fuentes Primarias**

La consulta de libros de texto, tesis y otros trabajos académicos, serán fuente primaria de la presente recopilación de técnicas de negociación. Así como también, prácticas documentadas por distintos autores internacionales.

#### **1.8.6.2 Entrevistas**

Las entrevistas serán el medio cualitativo, ya que enriquecerán de forma verbal el contenido sobre Negociación Diplomática en el presente documento; ya que como se mencionó en el punto 8.6 Sujetos, las características esenciales son de suma importancia.

### **1.8.6.3 Experiencia en Campo**

En esta sección del documento, se darán a conocer los resultados analíticos de la observación y participación del tesista en la 43 Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA), bajo el lema: “Por una política integral frente al problema mundial de las drogas en las Américas” celebrada del 4 al 6 de Junio de 2013 en Antigua Guatemala, Guatemala.

Así también, la participación del hacedor del presente documento en el VI Foro Vanguardia Iberoamericana del 13 al 16 de Octubre de 2013 en la Ciudad de Panamá, Panamá; bajo el lema “Iberoamérica: Alianzas para Nuevos Paradigmas” dicho foro se realizó en el marco de la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en esa misma ciudad.

### **1.8.6.4 Fuentes Secundarias**

Se basada en referencias bibliográficas como: libros de texto, así también en análisis y/o ensayos de los mismos, revistas de interés, periódicos y artículos publicados en sitios de internet.

### **1.8.7 Corroboración de Datos**

La corroboración de los datos será por medio de la interpretación y análisis de las encuestas y/o entrevistas, las cuales forman parte de la evaluación cualitativa y cuantitativa; con este proceso se darán a conocer los resultados y la coincidencia de estos con la hipótesis de la presente investigación basada en Técnicas de Negociación Diplomática.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

“Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería de Guatemala”

#### **2.1 La Teoría de la Paz y Teoría del Desarrollo**

##### **2.1.1 Conceptos e Historia**

Para iniciar con las definiciones en las que se basa la Teoría de la Paz y Teoría del Desarrollo” se citará el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española para saber el significado del término Paz, la cual menciona: Pública tranquilidad y quietud de los Estados, en contraposición a la guerra o a la turbulencia. (Real Academia Española)

Esto quiere decir que la paz es la carencia de violencia directa y el desenvolvimiento armónico de una relación interestatal, interracial o intercultural entre varios Estados o grupos de personas. Sin embargo la paz en la actualidad se ve truncada o interrumpida por la Violencia Estructural. Este término aborda las problemáticas y fenómenos que se producen cuando las personas o grupo de personas ven obstaculizado o bloqueado su desarrollo, debido a límites que provienen de las estructuras sociales (Padilla, 2009).

Dando seguimiento al término utilizado por el señor Padilla en su libro Paz y Conflicto en el Siglo XXI, “la paz no es únicamente la ausencia de guerras o conflictos declarados; sino que existe una disputa diaria entre las clases sociales, las cuales buscan un desarrollo utilizando medios a los que cada categoría social puede alcanzar.” (Padilla, 2009)

Así también, los Estados también poseen conflictos de esta naturaleza, a los cuales se les llaman “Intereses Nacionales”; los cuales juegan un papel sumamente importante en el nuevo orden mundial, ya que los equilibrios de poder categorizan a los mismos según su industrialización y producción monetaria medida por el Producto Interno Bruto, PIB.

Al mencionar este juego de poder internacional, cabe resaltar que las categorías que suelen utilizarse globalmente, la cual está liderada por los países más industrializados que conforman el G8 los cuales son: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido, Rusia; seguidos por los países que conforman el BRICS, los cuales son: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica; este término fue utilizado recientemente por el consorcio estadounidense Goldman Sachs, el cual hace referencia a los Estados que pueden convertirse en potencias económicas mundiales; incluyendo también a la categorización conformada por el “G77 más China”.



El señor Alberto Padilla, hace referencia a las publicaciones de Johan Galtung, quien fue el fundador del Instituto de Investigaciones para la Paz de Oslo. El señor Galtung propone utilizar la observación e investigación científica por métodos cuantitativos para establecer políticas de paz, las cuales permitan un arbitraje internacional para las confrontaciones ideológicas que se generen entre Estados.

Una de las referencias del autor Johan Galtung en el libro Paz y Conflicto en el Siglo XXI, es la revista internacional Journal of Peace Research, la cual menciona la Teoría de la Violencia, la cual está conformada por varias categorías; las mismas forman parte de las interferencias para el desenvolvimiento de la paz. A continuación se enumerará dicha jerarquía:

#### **2.1.1.1 Violencia Directa**

Puede ser “de arriba hacia abajo”, del gobierno hacia los ciudadanos; “de abajo hacia arriba”, del pueblo hacia el gobierno. (Padilla, 2009) Al realizar un breve análisis de este tipo de violencia se puede tomar como ejemplo la “Primavera Árabe”, acontecimiento que marcó un nuevo orden mundial democrático en Medio Oriente, ya que fueron grandes protestas protagonizadas por jóvenes, derrocando a gobiernos autoritarios perpetuados en el poder por gran cantidad de años, como fue el caso de Egipto y Libia.

#### **2.1.1.2 Violencia Directa Horizontal**

Este tipo de violencia hace referencia a la carrera armamentista, la cual se basa en acción – reacción; lo cual no permite el desenvolvimiento de acciones basadas en confianza y de buena fe, ya que siempre se mantiene un status alerta. Este tipo de violencia puede ser utilizado en un conflicto interno de un país o entre varios países. (Padilla, 2009) Al igual que en la jerarquía anterior, se puede tomar como ejemplo la actividad armamentista y tensión internacional entre Corea del Norte y Corea del Sur, quienes se dice que poseen los kilómetros más armados del planeta alrededor del paralelo 38 (línea divisoria entre ambos países).

#### **2.1.1.3 Violencia Estructural**

Este tipo de violencia es de manera directa, y conduce a diferentes teoremas como Este – Oeste, Norte – Sur; se caracteriza por ser una violencia alineada que genera controversia y un contra ataque repetitivo entre las partes involucradas. (Padilla, 2009) Un ejemplo de esta categoría de violencia es el conflicto Árabe-Israelí, ya que se mantiene a lo largo de la historia y ocupa un espacio geográfico específico.

Las distintas categorías anteriormente expuestas son un reflejo una de la otra, ya que producen daño a la satisfacción de las personas, al igual que represión y marginación de la parte vencida por la vencedora. Claro ejemplo de esta premisa es la II Guerra Mundial, 1939 – 1945, la cual generó el reparto del territorio alemán entre los “Aliados”, conglomerado vencedor, formado por: Reino Unido, Francia, Unión Soviética y Estados Unidos.

Así también dentro de las menciones en el libro Paz y Conflicto en el siglo XXI, está el rector de la Universidad Holística de Brasilia, Pierre Weil; quien menciona: “La paz comienza en el espíritu de los hombres”. (Padilla, 2009)

Según citas a Weil en el libro antes mencionado del señor Alberto Padilla; “el paradigma científico-mecanista produjo una fragmentación de la visión de paz. Esto conlleva a la separación entre dos tipos de paz: la paz interior o de la persona, la cual está basada en sentimientos personales. La paz exterior o de los objetos está basada en aspectos socio-políticos y culturales.” (Padilla, 2009)

Así también el pensamiento del señor Weil se basa en el Manifiesto de Sevilla, el cual es la resolución de la reunión de científicos convocada por la UNESCO en 1986 para tratar temas sobre paz y conflictos. Dentro de esta declaración, existe un párrafo que se acopla para la elaboración de la presente investigación, el cual dice:

“Es científicamente incorrecto afirmar que no se puede poner fin a la violencia porque ésta determina un mejor nivel de vida para ciertos pueblos sobre otros. Todo lo contrario, las evidencias indican que el bienestar está ligado directamente al establecimiento de relaciones de cooperación entre los seres humanos.” (Fundación Holismo de Educación, 1994)

Tomando como base el párrafo anterior, incita a los Estados a mantener relaciones en armonía por medio de la cooperación, por lo que es necesario utilizar la negociación, para que las partes involucradas se desenvuelvan de la mejor manera en un mundo globalizado; y así cumplir con uno de los principios de la Carta de las Naciones Unidas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, (UNESCO, siglas en inglés); por medio de varios congresos y/o declaraciones construye un ambiente de cooperación y armonía internacional, claro ejemplo de esta premisa es el Congreso de Yamusukro, llevado a cabo el 1 de julio de 1989 en Yamusukro, Costa de Marfil; en el cual se trataron temas sumamente importantes en materia de desarme y de donde surgió una propuesta formal de desarme internacional.

Una de las recomendaciones del Congreso de Yamusukro, menciona:

“Que se fomente la enseñanza y la investigación en el ámbito de la paz. Esta actividad debería basarse en un enfoque interdisciplinario y apuntar al estudio de las relaciones entre la paz, los derechos humanos, el desarme, el desarrollo y el medio ambiente.” (www.unesco.org)

Como parte del análisis que se llevó a cabo entre el Congreso de Yamusukro y la Teoría del señor Pierre Weil; ambas están inter-relacionadas, ya que apelan el sentimiento y la libre determinación de cada individuo. Así también los científicos reunidos en Costa de Marfil recomiendan a toda agrupación de personas, ya sea nacional o internacional, público o privada, cultural o deportiva a realizar aportes de valor y construir una nueva concepción de paz, utilizando el desarrollo de una cultura basada en los valores, derechos y obligaciones que se enumeran en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948.

## **2.1.2 Principales Exponentes de la Teoría de la Paz y del Desarrollo**

### **2.1.2.1 La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, UNESCO**

Es un organismo dependiente de las Naciones Unidas, fue fundado el 16 de noviembre de 1945, hoy en día posee 195 Estados miembros y ocho asociados, su sede se está ubicada en París, Francia y posee delegaciones permanentes en los cinco continentes y en la mayoría los países miembros. La misión de este órgano internacional es:

“Contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información.” (www.unesco.org)

Dentro de los aportes más significativos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura están:

### **Manifiesto de Sevilla sobre la Violencia**

El Manifiesto de Sevilla es un documento redactado por un equipo internacional de especialistas en Sevilla, España en 1986; este escrito fue realizado en conmemoración del Año Internacional de la Paz, el cual fue comunicado y patrocinado por las Naciones Unidas.

Dicho documento fue acogido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, UNESCO en 1989. Lo que conlleva la difusión y fomento de programas de educación para la paz.

El Manifiesto consta de cinco proposiciones para lograr la paz; las cuales recurren a los sentimientos e inteligencia de cada persona, para así lograr una armonía individual y transmitirla hacia los demás de una manera voluntaria. Claro ejemplo de esta premisa dentro del Manifiesto menciona el siguiente ejemplo:

“Científicamente es incorrecto decir que nuestro cerebro nos conduce a la violencia. El cerebro es una parte del cuerpo, como las piernas y las manos. Se puede utilizar la cabeza o las manos para tratar con el prójimo, o para ejercer la violencia. Puesto que el cerebro es el soporte físico de la inteligencia, nos ofrece la posibilidad de pensar lo que queremos hacer y lo que deberíamos hacer. Y ya que hay una gran aptitud para aprender, nos es posible inventar nuevas maneras de hacer las cosas” (Fundación Holismo de Educación, 1994)

### **Congreso de Yamusukro**

Congreso internacional realizado el 1 de Julio de 1989 en Yamusukro, capital de Costa de Marfil, África. Convocado por el entonces Director General de UNESCO y químico biólogo Federico Mayor.

Dicho Congreso se trabajó bajo el lema “Paz en la mente de los hombres”, con lo cual le da seguimiento al Manifiesto de Sevilla, ya que insta a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a fomentar a cada individuo una cultura de paz y cooperación, para así lograr el desarrollo regional como bloque.

Dentro de los principales temas que se trataron en dicho Congreso, resalta también el seguimiento a la Declaración adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1978, la cual se realiza bajo el lema: “Preparando a las sociedades para vivir en paz y buscar solución pacífica a los conflictos”; también se trataron temas de desarme.

Así también, es realizada una estadística de los altos costos que representan los conflictos y/o guerras, demostrado mediante la comparación del costo de un submarino nuclear, que es equivalente al presupuesto de educación de 23 países en desarrollo, el cual dota de escuela y lo necesario para recibir la enseñanza mínima de 160 millones de niños (Padilla, 2009).

### **2.1.2.2 Instituto de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz, IRIPAZ**

Es una institución académica guatemalteca con identidad centroamericana, de carácter independiente y con status legal de fundación no lucrativa.

Fue el logro de un grupo de académicos visionarios quienes, como buenos expertos en los campos de la Relaciones Internacionales y las Ciencias Políticas, se interesaron en la búsqueda del fortalecimiento de la Paz, la Democracia y la concordia tanto para Guatemala como para el resto del istmo centroamericano.

Fundado en febrero de 1990 por iniciativa del Dr. Luis Alberto Padilla, el Instituto ha ejecutado diversos proyectos formativos y destinado recursos humanos a la investigación con el objetivo de apoyar -en su momento- la consolidación de la democracia y el proceso de paz en Guatemala y en la región; a todo lo largo de este trayecto contó con el apoyo de Foreningen Orjanganen (AGNI) de Suecia.” (Iripaz)

Cabe resaltar que esta institución también se dedicada al fortalecimiento de procesos de integración centroamericana, a la investigación las ciencias sociales, políticas y del medio ambiente, además de promover programas de educación superior que promuevan la cultura de paz y cohesión en la región.

“La visión de IRIPAZ busca apoyar el proceso de integración centroamericana para que funcione como un instrumento de desarrollo y de consolidación de un dialogo sólido en el marco de la investigación y la educación superior para la paz, el respeto entre los pueblos, la diplomacia y la negociación multilateral entre los Estados de la región.” (www.Iripaz.org)

IRIPAZ como institución pionera en la educación y cultura para la paz, ha realizado gran cantidad de publicaciones. Dentro de ellas se destaca la revista Estudios Internacionales en sus distintas versiones. Así también posee la publicación de estudios sumamente importantes relacionados con la cultura de paz en Centro América, entre ellos se destacan: Paz y Conflicto en el siglo XXI, Teoría de las Relaciones Internacionales; Construcción de la Paz, Cultura de Paz y Democracia 1995; Cronología de los procesos de paz, Guatemala y El Salvador.

Así también organizó el I Congreso Latinoamericano de Relaciones Internacionales e Investigación para la Paz en noviembre de 1995; actividad que

contó con el apoyo de Unesco, PNUD y varias embajadas acreditadas en Guatemala como España, Francia, Suecia, entre otras. Cabe resaltar la participación de grandes personalidades internacionales, como Johan Galtung y Peter Wallensteen, como también de connotados guatemaltecos como Gert Rosenthal, Francisco Villagrán Kramer, entre otros.

### **2.1.2.3 Johan Galtung**

Para hacer referencia a la biografía del señor Johan Galtung, se menciona que nació en Stavanger, Noruega en 1930; estudió en la Universidad de Oslo matemáticas y sociología.

Fue catedrático de investigación sobre conflictos en la Universidad de Oslo, Noruega; así también ha impartido cátedras en todos los continentes, de donde se destaca su participación en Estados Unidos y Chile, América; Universidad de las Naciones Unidas, ONU en Ginebra, Suiza, Europa; Japón, China, India y Malasia, Asia. Ha sido partícipe de gran cantidad de actividades de las Naciones Unidas relacionadas al campo de investigación para la paz.

Como parte de su carrera profesional y académica, sus principales aportes son: dirección de “Transcend: A History and Development Network”, entidad con sede en Barcelona, España. Dicho ente se dedica a la mediación de conflictos internacionales, así como también dar a conocer a la población herramientas de persuasión y resolución enfrentamientos sin el uso de violencia. A continuación se hace referencia a la misión de esta institución investigadora:

“Crear un mundo más pacífico, usando: acción, educación, difusión e investigación para manejar conflictos con no violencia, empatía y creatividad, para resultados aceptables y sostenibles.” ([www.transcend-nordic.org](http://www.transcend-nordic.org))

“Trascender: Una Historia y Red de Desarrollo”, en sus siglas en español; posee cuatro pilares, los cuales son de suma importancia en la resolución de todo tipo de enfrentamiento y/o conflicto, ya que pueden ser utilizados en cualquier ubicación geográfica. Los mismos se detallan a continuación: Acción, Educación, Difusión e Investigación. ([www.transcend-nordic.org](http://www.transcend-nordic.org))

El señor Johan Galtung también es fundador del “Peace Research Institute Oslo” (PRIO), traducido al español significa: “Instituto de Investigación para la Paz de Oslo”; el cual está ubicado en Noruega.

Dicha institución está dedicada a los estudios e investigaciones básicas de políticas relevantes, así también está comprometido a la difusión y capacitación de métodos para la paz, resolución de conflictos, diálogos y reconciliaciones, así como también mercadeo político e información pública.

PRIO realiza publicaciones de todo tipo, ya que abarcan varios niveles de ediciones académicas; dentro de las cuales se resaltan: “Journal of Peace Research” y “Security Dialogue”, traducidos al español: “Diario para la Investigación de la Paz” y “Diálogos de Seguridad”. Así también posee ediciones propias como libros y reportes e informes de investigaciones y políticas. (www.prio.no)

#### **2.1.2.4 Pierre Weil**

Pierre Weil, nace en Estrasburgo, fue psicólogo y educador, postulador de teorías sobre la paz en Brasil. Por lo que recibió una Mención Honorífica por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, UNESCO.

A lo largo de su historia, el señor Weil fue un estudioso de la psicología y de teorías sobre la paz, por lo que destaca la fundación de la Asociación de Psicología Aplicada, la presidencia de la Sociedad Minera de Psicología y la co-fundación y vicepresidencia Asociación Transpersonal Internacional, entidad dedicada al estudio de la paz personal.

Los artículos científicos y libros redactados por Pierre Weil, son gran aporte a la teoría, ya que los mismos fueron escritos en distintos idiomas, como francés, español, holandés, alemán, inglés y principalmente en portugués; permitiendo con esto que el conocimiento llegue a las distintas culturas a lo largo del mundo.

De estos documentos resaltan los artículos en español: “Relaciones humanas en la familia y en el trabajo”, Buenos Aires 1965; en inglés: “Social Influence on Mental Development; Consequences on The Organisation of Criteria for Construction of Didactical Programs”, Roma 1958 y en portugués: “A Paz Individual e Coletiva”, Belo Horizonte 1967.

Sin embargo, su principal aporte a la teoría fue la fundación de UNIPAZ, entidad que desarrolla y promueve la acción educativa en materia de cultura de paz y no violencia, basada en los valores de tolerancia y fraternidad. Con esto se busca crear una acción correctiva en la sociedad por medio de la educación. (UNIPAZ)

## **2.2 Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala**

### **2.2.1 Generalidades**

Según la Constitución Política de Guatemala, en su capítulo III, artículo 149 menciona que “las relaciones con otros Estados se regirán bajo los principios, reglas y prácticas internacionales, con el fin de aportar y mantener la paz y libertad, así como también del respeto y defensa de los Derechos Humanos” (Asamblea Nacional Constituyente, 1985)

Cabe resaltar también el artículo 151 de esta misma sección, que hace referencia a las relaciones de amistad, solidaridad y cooperación de Guatemala con otros Estados que poseen características económicas, sociales y culturales similares a nuestro país.

Dentro de la Carga Magna de Guatemala se especifican en el artículo 183, las atribuciones que posee el Organismo Ejecutivo; de las cuales resalta la de “dirigir la política exterior y las relaciones internacionales, celebrar, ratificar y denunciar tratados y convenios de conformidad con la Constitución.” (1985)

Para garantizar el cumplimiento de esta actividad por parte de la Presidencia de la República, se delega la misma al Ministerio de Relaciones Exteriores o Cancillería de Guatemala, quien actúa en base a la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República.

Esta ley en el artículo 38, menciona que esta institución es la encargada de la formulación de políticas y el cumplimiento del régimen jurídico internacional, ya sea por medio de relaciones bilaterales con otros Estados o multilaterales con instituciones de derecho internacional. (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997)

Dentro del Decreto antes mencionado, específicamente en el artículo 38 inciso d, se incluye que el Ministerio de Relaciones Exteriores, es el encargado de “coordinar, analizar, apoyar y dar seguimiento a la negociación de convenios de carácter político; geopolítico y de derechos humanos”. (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997)

### **2.2.2 Base Legal**

#### **2.2.2.1 Constitución Política de Guatemala**

Documento supremo que rige las normas de convivencia, derechos y obligaciones de todo el Estado de Guatemala, la misma fue creada por la Asamblea Nacional Constituyente el 31 de mayo de 1985.



Dentro de los artículos que regulan las relaciones internacionales de Guatemala destacan los siguientes:

Artículo 46: Preeminencia del Derecho Internacional. Se establece el principio general de que en materia de derechos humanos, los tratados y convenciones aceptados y ratificados por Guatemala, tienen preeminencia sobre el derecho interno.

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

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

#### **2.2.2.2 Ley del Organismo Ejecutivo**

Documento que aglutina el ejercicio y las actividades a desempeñar del Organismo Ejecutivo, fue proclamado como Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala.

Resalta de este documento dentro ámbito internacional el artículo 38, quien se refiere al Ministerio de Relaciones Exteriores, donde menciona que es el encargado de *“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”*. (Ley del Organismo Ejecutivo, 1997)

#### **2.2.2.3 Ley del Servicio Diplomático de Guatemala**

También llamado Decreto Ley 148, publicado el 26 de diciembre de 1963. Cuenta con modificaciones y reformas, las cuales son: decreto ley número 338, el cual fue publicado el 25 de marzo de 1965; decreto número 32-73, mismo que fue publicado el 15 de junio de 1973; decreto número 89-74, que fue publicado el 20 de noviembre de 1974 y el decreto número 35-2000, el cual es el más reciente, ya que fue publicado el 6 de junio del año 2000.

Este decreto posee XX capítulos en los que se incluye como principal objeto normar y estipular la representación del Estado de Guatemala en el extranjero y la carrera diplomática de los funcionarios nacionales.

Dentro de la Norma Jurídica el Servicio Diplomático se enumera las atribuciones de los funcionarios, así como también las distintas acreditaciones del país en el extranjero. Estas pueden ser:

- i. Delegaciones permanentes: estas poseen duración constante que el Gobierno de la República acredite ante organismos internacionales.
- ii. Delegaciones temporales: estas carecen de permanencia constante, sin embargo se acreditan ante los mismos organismos.
- iii. Embajada o Legación: oficina de representación oficial de un Estado.
- iv. Misiones especiales: este tipo de acreditación se origina para una tarea específicamente, ya sea cultural, económica, política entre otras.

El capítulo III del decreto se enfoca en la carrera diplomática, tanto en los requisitos como el proceso que la conforma, ya que la misma se presenta por una escala jerárquica, que inicia con el cargo de tercer secretario y culmina con el cargo de embajador extraordinario y plenipotenciario.

La Ley del Servicio Diplomático detalla las funciones de las misiones diplomáticas y de los funcionarios que laboran en ellas, ya sean actividades de representación o administrativas. Así como también se incluyen las obligaciones, prohibiciones, prerrogativas y beneficios.

Algunas de las atribuciones que se destacan de las misiones diplomáticas son:

- i. Velar por el prestigio, la dignidad y el progreso de la nación.
- ii. Promover y mantener las relaciones políticas, económicas, y culturales entre Guatemala, y los otros países.
- iii. Realizar, en auxilio de la justicia nacional y de acuerdo con los tratados y usos internacionales, las gestiones que les sean encomendadas.

Cabe resaltar que dentro del documento también se detallan las actividades y atribuciones que poseen los Jefes de la Misión Diplomática, de las cuales resalta la promoción y fomento de las relaciones entre Estados, así como también la protección de connacionales en el país receptor e informar periódicamente al

Estado emisor, los asuntos de la misión y la realidad de dicho país. (Congreso de la República de Guatemala, 1963)

#### **2.2.2.4 Ley del Ceremonial Diplomático de Guatemala**

Es un conjunto de normas que fue proclamado por el Congreso de la República como Decreto 86-73 el cual se generó con el fin de cumplir las estipulaciones que dicta la Convención de Viena de 1961 sobre Relaciones Diplomáticas, la misma fue ratificada por Guatemala el 17 de septiembre de 1963.

En la misma se detallan los procesos y protocolos oficiales internacionalmente que deben llevarse a cabo en los actos diplomáticos, tales como el arribo de los funcionarios al país, la presentación de Cartas Credenciales, visitas oficiales, audiencias, entre otras.

Así como también da a conocer la jerarquía diplomática aceptada por el Estado de Guatemala; tales como Tercer Secretario, Ministros Consejeros, Encargados de Negocios y Embajador Extraordinario y Plenipotenciario.

Dentro de los protocolos expresados en el Ceremonial Diplomático, se encuentra la precedencia, la cual es aceptada desde la fecha y hora en que se presentan las Cartas Credenciales al Presidente de la República; el artículo 28 de este documento reconoce al Nuncio Apostólico como Decano del Cuerpo Diplomático del país.

Como parte de los protocolos internacionales, existe la precedencia para funcionarios nacionales como los presidentes de los Organismos de Estado, Ejecutivo, Legislativo y Judicial; así también se incluyen representantes de instituciones gubernamentales de alto nivel, como la Corte de Constitucionalidad, Tribuna Supremo Electoral, Diputados al Congreso, Procurador y Contralor General, Procurador de los Derechos Humanos, Magistrados, Ministros y demás autoridades.

Se incluye dentro de la Ley del Ceremonial Diplomático la relación tanto de los Jefes de Misión como demás personal de la Embajada con las autoridades del gobierno de turno por medio del Ministerio de Relaciones Exteriores. (Congreso de la República de Guatemala, 1973)

Debido a los cambios en el orden internacional, en el año 2003 por medio del Decreto 07-2003 del Congreso de la República, se reforman varios artículos de la

Ley del Ceremonial Diplomático de Guatemala, para que la misma adaptada a la realidad global. (Congreso de la República de Guatemala, 2003)

#### **2.2.2.5 Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas 1961**

Documento que aglutina el derecho internacional consuetudinario referente prácticas diplomáticas; fue firmado el 18 de abril de 1961 en la capital de Austria, para cumplir y dar seguimiento a los principios de la Carta de las Naciones Unidas, en la actualidad 174 Estados pertenecen y se rigen bajo la misma.

Esta norma es la base para el desempeño de las actividades diplomáticas de todo el mundo, por tal razón las dos Leyes y/o Decretos antes mencionados, Servicio y Ceremonial Diplomático guatemalteco, se basan en la Convención de Viena.

Consta de 53 artículos en los que se incluye el proceso de apertura de una Misión Diplomática, las atribuciones y actividades del personal que la conforma, la colocación de banderas, escudos y emblemas a la residencia, vehículo y medios de comunicación que utilicen; así como también menciona la libre comunicación de la Embajada con sus autoridades, otras misiones o con el Estado receptor.

Cabe resaltar que dentro de la Convención también se estipula los beneficios de los agentes diplomáticos, tales como la inmunidad de la jurisdicción penal del Estado receptor; así también se considera la falta de la misma si la persona se encuentra involucrada en asuntos jurídicos.

Este documento permite la adhesión de los Estados que deseen ser parte, como se mencionó al inicio la Convención se gestó con el fin de cumplir con los principios de la Carta de San Francisco. Así también se designa al Secretario General de las Naciones Unidas la comunicación de la misma a todos los Estados. (Naciones Unidas, 1961)

La Convención de Viena de 1961 es ratificada por el Congreso de Guatemala con el Decreto Ley 103 el 05 de septiembre de 1963 y fue publicado en el Diario Oficial según el tomo CLXIXI número 22 del 22 de noviembre de 1963. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala)

#### **2.2.2.6 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, Acuerdo Gubernativo 415-2003**

Este documento es un Acuerdo Gubernativo, 415-2003 y sus reformas; fue firmado el 15 de Julio de 2003 en el Palacio Nacional de la Cultura de la Ciudad de Guatemala por el Presidente de la República.

En el mismo se establece la estructura orgánica, funciones y mecanismos que utilizará la institución garante de la Política Exterior del país, quien es el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala.

Posee ocho capítulos y 91 artículos, en los cuales se establecen las atribuciones y actividades que desempeña cada funcionario de esta dependencia gubernamental. Así también define la estructura que posee, los cargos y títulos de los funcionarios directores. Ver anexo 4

#### **2.2.3 Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales**

Según el reglamento orgánico interno del Ministerio de Relaciones Exteriores “la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales es la responsable de atender las relaciones internacionales de Guatemala de naturaleza bilateral, incluyendo las relaciones diplomáticas, las de orden político, cultural, económico y social. La Dirección General de- Relaciones Internacionales Bilaterales está a cargo de un Embajador, con título funcional de Director General de Relaciones Internacionales Bilaterales” (Presidencia de la República de Guatemala, 2003)

Como parte de las atribuciones asignadas a esta dependencia de la Cancillería de Guatemala, se encuentra organizar, dirigir y presidir las reuniones o comisiones bilaterales; presentar al despacho ministerial y/o viceministerial proyectos de comunicación en materia de relaciones internacionales bilaterales. Así como también mantener la comunicación con las Embajadas tanto las acreditadas en Guatemala, como nuestras Legaciones en otros países.

Dentro la última atribución mencionada en el párrafo anterior, se integran los informes requeridos a las Embajadas de Guatemala en otro país, así como también la actualización de los perfiles y banco de datos de los distintos Estados con los que nuestro país posee relación diplomática.

Cabe resaltar, que se designa a esta dirección de la Cancillería para atender a los miembros del Cuerpo Diplomático acreditado en Guatemala, así como también poseen atención a personas individuales, por medio del Derecho de Asilo y renuncias.

La Dirección de Relaciones Internacionales Bilaterales posee varias subdirecciones bajo su cargo, según el Reglamento Orgánico Interno Ministerio de Relaciones Exteriores, sus atribuciones y actividades son cargo la promoción y formulación de la agenda política bilateral y diplomática entre los países Centroamericanos y del Caribe, así como también el seguimiento y evaluación de la misma.

Las Subdirecciones están divididas de la siguiente manera:

- i. Subdirección de América Central y el Caribe
- ii. Subdirección de América del Norte
- iii. Subdirección de América del Sur
- iv. Subdirección de Asia, África y Oceanía
- v. Subdirección de Europa

Así también a la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales, pertenece el Departamento de Asuntos Turísticos y Culturales, quien tiene bajo su cargo y responsabilidad de abastecer a las Embajadas y Consulados de Guatemala en el exterior todo tipo de insumos para apoyar, fortalecer, ampliar y dar seguimiento en el orden turístico y cultural del país.

### **2.3 El Conflicto**

Etimológicamente el término proviene del latín “conflictus”, que significa unión y se complementa de la palabra “flictus” que quiere decir golpe. Haciendo una relación entre ambos significados, se puede concluir que Conflicto es la unión de golpes o golpe unido. (Etimologías de Chile)

Para el licenciado Mario Polanco Pérez, quiere decir que “es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación”. (Polanco Pérez, 2011)

Cabe resaltar que los conflictos no son únicamente entre personas individuales, ya que los mismos también se dan entre Naciones y Estados; claro ejemplo de esta premisa es el conflicto Árabe-Israelí, que lleva cientos de años de existir en el medio oriente o las desastrosas Guerras Mundiales del siglo XX, en las que perecieron millones de personas.

Por tal razón, al término de ambas guerras se crean instituciones que velen por la seguridad y la paz internacional; en 1919 por medio del Tratado de Versalles se crea la Sociedad de las Naciones, sin embargo no cumple con sus principios ya que se genera un segundo conflicto internacional, que al término de este se crea por medio de la Carta de San Francisco la Organización de las Naciones Unidas, actual garante de la paz y seguridad mundial.

Dicha institución maneja un principio elemental, que dirige la estrategia del mantenimiento de la paz, el cual es: “Las mujeres y los hombres experimentan los conflictos de manera diferente y, por lo tanto, también entienden la paz de manera diferente.” (Organización de las Naciones Unidas)

### **2.3.1 Escaladas del Conflicto**

Todo conflicto posee niveles de tensión, los cuales varían dependiendo de la actividad de las partes hasta llegar a la resolución o disolución de la relación. Según la agencia de consultorías Integración y Desarrollo, se enumeran las siguientes fases: (Integración y Desarrollo, 2015)

- i. Endurecimiento: Fase en donde son puestas a vista los pensamientos de las partes, así como también la posición de cada uno entorno a las diferencias.
- ii. Debate y Polémica: Tiempo en el que las partes debaten los puntos de vista, así como también donde se presentan los efectos de los mismos planteamientos.
- iii. Hechos: Lo acordado se vuelve realidad, las partes concretizan sus acciones en base a las diferencias y realizan acciones para formalizar y construir su posición.
- iv. Imágenes y Coaliciones: En esta fase se comienza a visibilizar el impacto de las acciones y de la ventaja de las partes por lograr el acuerdo o fin del conflicto.
- v. Pérdida de imagen: Esta fase en muchos casos es alternada y/o sustraída del proceso; ya que en la cual la imagen de una de las partes se ve afectada por las acusaciones y/o acciones de la contra parte.
- vi. Acuerdo final: Fase en la que las partes por decisión propia o afectada por la escalada del conflicto se llega a una resolución final.

### **2.3.2 Anatomía del Conflicto**

Existen diferentes elementos que en conjunto forman el Conflicto; según cursos la Asociación Española de Mediación mencionan los siguientes:

### **2.3.2.1 Elementos Estructurales**

- i. Actores: Juegan un rol elemental en el conflicto, ya que son quienes representan a las partes y los objetivos de cada una, los mismos pueden ser principales o secundarios, dependiendo el impacto que posean en las acciones.
- ii. Objetivos y Pretensiones: Es la planeación de la solución al conflicto que exponen las partes según sus estrategias. En esta fase los objetivos pueden acabar de manera positiva o negativa, ya que son variables dependiendo de la escalada del conflicto y la negociación en el proceso de resolución.
- iii. Estrategias: “Cada parte dentro de un conflicto intentará encontrar la solución que más se adecúe a sus intereses. La forma en que esos objetivos deban ser conseguidos, determinará en cada caso, la estrategia que se va a seguir.” (Asociación Española de Medición)

### **2.3.2.2 Elementos Dinámicos**

- i. Recursos: Dichos elementos están conformados por capital, fuentes energéticas y alimenticias distribuidas en un espacio delimitado.
- ii. Poder: “Distribución en términos políticos y accesibilidad a los procesos de toma de decisiones.” (Asociación Española de Medición)
- iii. Identidad: Detalles que equiparan las partes, tales como cultura, lenguaje, etnia, entre otros.
- iv. Valores: Los mismos son abstractos pero pertenecientes a los actores, estos pueden ser región, pensamiento o ideología política.

### **2.3.3 Resolución de Conflictos en la Antigüedad**

El ser humano desde sus principios posee conflictos, los cuales han sido resueltos de distintas maneras, dependiendo de las costumbres de cada civilización; a continuación, se detallarán las culturas más influyentes en el arte de resolución de conflictos y que a la presente fecha perduran sus costumbres:

#### **2.3.3.1 Cultura Maya**

La civilización Maya se asentó en la región de Mesoamérica, (en la actualidad Sur de México, Guatemala, Honduras y El Salvador). Dicha cultura se identifica por los grandes descubrimientos en temas astronómicos, geográficos y matemáticos; cabe resaltar que la forma de resolución de conflictos evoca el equilibrio natural y la relación del ser humano con el espacio.

Según el informe de la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ en sus siglas en alemán), menciona que la base de la resolución de



conflictos es “reparadora”, ya que no busca perjudicar a ninguna de las partes, principalmente alterar el equilibrio entre la naturaleza, el cosmos y el ser humano; así como también se oponen al uso de la violencia para la resolución de los mismos. (Asociación Alemana para la Cooperación Internacional, 2011)

El Derecho Maya o llamado también “Derecho Específico” es heredado oralmente, entre las treinta y ocho comunidades lingüísticas Mayas, basando sus acciones en principios morales, valores, instituciones, autoridades y prácticas cotidianas. Desde su creación busca reparar y educar a sus miembros por medios pedagógicos, no llegando a medios violentos o castigadores. (Asociación Alemana para la Cooperación Internacional, 2011)

### **2.3.3.2 Cultura Romana**

El imperio romano fue una de las más grandes civilizaciones de la antigüedad, ya que tuvo uno de los mayores territorios conquistados en la edad antigua (en la actualidad el 80% de Europa, Norte de África y parte de medio oriente). Sus principales aportes fueron arquitectónicos, armamentistas y en materia de Derecho.

Fue el sistema jurídico romano el que se utilizaba para la resolución de sus conflictos, por medio de los Juristas, quienes son aquellos que ejercen de forma profesional la ciencia jurídica. Los juristas poseían los conocimientos técnicos para el trabajo en esta materia, además de que fueron quienes desarrollaron la iurisdictio (proceso de derecho). La jurisprudencia romana tiene como base las doce tablas o ley XII Tabularum, que es la ley más antigua de la que se tiene prueba. (Torres Zárate, 2009)

### **2.3.3.3 La Antigua China**

Civilización que ocupó el territorio costero asiático en el océano Pacífico, sus principales aportes hacia la humanidad fueron los dispositivos de uso marítimo como la brújula y su aporte armamentista fue la pólvora.

En el antiguo imperio chino, se desarrolló Confucio, quien era un pensador y maestro; basaba su ideología en la buena conducta humana y del Estado, anteponiendo ante todo los principios morales y el honor. Según Confucio la resolución de conflictos se basaba en “persuasión moral y el acuerdo, no bajo coacción” y como menciona Angélica Osorio referente al pensamiento confucianismo, el cual “rechazaba un mecanismo de intervención de un adversario que pondría fin a una reunión armoniosa”. (Osorio Villegas, 2002)

## 2.4 La Negociación

### 2.4.1 Conceptos

La negociación no solo se ha practicado a nivel interno y/o interpersonal, pues desde tiempos inmemoriales se han llevado a cabo entre las más antiguas civilizaciones, ciudades y regiones del mundo, en temas relacionados de manera primaria con el intercambio para satisfacer las necesidades, como el trueque; la negociación de la guerra y la paz, así como aquellas que se llevaban a cabo con fines independentistas y descolonización. (Cano Jocol, 2012)

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término negociación significa: “Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.” (Real Academia Española)

Alfredo Vasquez Rivera en su tesis Aproximación al Estudio de la Negociación Diplomática dentro del Marco de la Etapa Ejecutoria de la Política Exterior de Guatemala, cita a varios autores, tales como Luciano Zajdsznajder para definir el término negociación, quien dice: “La negociación es una técnica basada en varios procesos que permiten llegar a un acuerdo y resolver un conflicto o controversia entre dos o más actores” (Vasquez Rivera, 1995)

Dentro de las entrevistas realizadas a funcionarios públicos, tanto nacionales como internacionales, describen a la negociación de la siguiente forma:

Según el licenciado Juan Carlos Orellana, Sub director de Relaciones Internacionales Bilaterales para América del Norte, en la Cancillería de Guatemala, menciona: “La negociación es la forma y el arte de como dos partes discuten sobre un interés en particular y determinan cual será el beneficio de cada una de ellas.” (Orellana, 2014)

Así también se entrevistó al licenciado Mauricio Ramírez, Director del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD en Guatemala menciona: “La negociación es una herramienta, mecanismo o espacio que se debe utilizar para llegar a acuerdos entre partes que entablan la comunicación, por consiguiente, fundamentalmente se busca es llegar a acuerdos que satisfagan a las dos partes.” (Ramírez, 2014)

Cabe resaltar la definición que utiliza William Ury y Roger Fisher en su libro Si de acuerdo, ya que mencionan que es un “proceso basado en intereses y/o principios dentro de los cuales se estructura una estrategia y un conjunto de tácticas en casos específicos que hacen a las partes crear un ambiente positivo que culmina con un acuerdo voluntario entre dos o más actores.” (William Ury y Roger Fisher, 1994)

Al igual que el conflicto, la negociación propiamente dicha es una práctica tan antigua como la existencia misma de la humanidad, es un acto inherente al individuo desde el momento en que comienza a interactuar con otros individuos pertenecientes a una misma sociedad u otras latitudes, con el objetivo primordial de resolver diferencias o conflictos ocasionados por la misma interacción humana.

Después de las consideraciones antes apuntadas se puede inferir que la Negociación, es la acción o proceso de intercambio de conocimientos en base a una posición, la cual debe estar fundamentada en principios; los cuales permitan la solución del conflicto y la satisfacción de las necesidades, logrando con esto el bien común y el beneficio de las partes involucradas.

#### **2.4.2 Historia de la Negociación**

En el recorrido en la historia del ser humano, se encuentran las antiguas y famosas civilizaciones, como los egipcios, romanos, babilónicos, persas y chinos; que a pesar de poseer grandes conflictos y guerras entre las diferentes tribus y comunidades, existían acuerdos diplomáticos entre ellos; los cuales eran culminados por las nupcias de los hijos herederos del trono, logrando el mantenimiento de alianzas territoriales, así como también de imperios completos. Claro ejemplo de este tipo de negociaciones es la unión matrimonial de la princesa Wencheng de la dinastía Tang con Songtsen Gampo, Rey del Tíbet; quienes a la fecha son recordados por la unificación del territorio chino.

Cabe resaltar la metodología jurista utilizada por los romanos para resolver sus diferencias, haciendo uso de procesos legales; así como también se resalta el inquebrantable status quo entre los seres humanos y el cosmos natural que utilizaban los mayas para resolver sus inconformidades y/o conflictos.

Con el transcurrir del tiempo la negociación se fue profesionalizando y tecnificando hasta lo que se conoce hoy en día; el principal acontecimiento que marcó la diferencia entre la negociación antigua con la contemporánea es la Paz de Westfalia; la cual se refiere a dos tratados firmados en mayo y octubre de 1648 por el Sacro Imperio Romano – Germano, Reinos de España, Francia, Suecia y los Países Bajos. Con estos tratados basados en la aceptación de soberanía y territorio nacional, surge el primer Congreso Diplomático y el nuevo orden territorial europeo; que a la fecha conserva su esencia fronteriza. Ver anexo 2

En el siglo XX la negociación ha sido elemental, debido a dos guerras catastróficas mundiales, las cuales provocaron la pérdida de millones de personas. Al término del primer conflicto bélico el presidente de los Estados Unidos de América, Woodrow Wilson, basado en catorce puntos teóricos base, (Anexo 3), lanza una convocatoria en

Ginebra a todos los Jefes de Estado para lograr un conceso de paz, lo cual lleva a la creación de la Sociedad de las Naciones en 1919, entidad encargada del mantenimiento de la paz y la nueva reorganización de las relaciones internacionales de esa época.

Sin embargo, las técnicas de negociación utilizadas por este ente internacional, no fueron lo suficientemente eficaces para cumplir con sus atribuciones, ya que a finales de la década de los años treinta se desata un segundo conflicto bélico mundial, causando la muerte de sesenta millones de personas, en el que se vieron involucradas tanto las grandes potencias cómo otros países menos armados y militarizados; lo cual causó la disolución de la Sociedad de las Naciones, misma que no cumplió con su fin primordial.

Al término de este enfrentamiento militar internacional, se inician nuevas negociaciones de paz, que como conclusión a ellas se logra la creación de un nuevo ente supremo internacional, capaz de regular la guerra y todo tipo de conflictos internacionales.

El 26 de Junio de 1945, se firma la Carta de San Francisco, en la cual participan 50 naciones, entre ellas Guatemala; la cual formula la constitución interna y los principios en los que se rige la Organización de las Naciones Unidas, (ONU); quien es el garante de la paz y la cooperación internacional contemporánea.

En la actualidad, las Naciones Unidas posee seis órganos principales, los cuales son: Asamblea General, Consejo de Seguridad, Consejo Económico y Social, Consejo de Administración Fiduciaria, Corte Internacional de Justicia. Así también posee 15 agencias y una gran cantidad de organismos afines al desarrollo de la población mundial.

Al ser un organismo universal, es sumamente importante que los funcionarios conozcan y utilicen la negociación; ya que la interacción con otros Estados y/o entidades no gubernamentales es sumamente importante para desempeñar los principios regidos en la Carta de San Francisco.

Claro ejemplo de esta premisa, son los comentarios del licenciado Mauricio Ramírez, Director PNUD en Guatemala, que menciona que la utiliza “todos los días y a toda hora, ya que interactúa con instituciones, personas individuales y equipos de trabajo a todo nivel.” (Ramírez, 2014)

### **2.4.3 Fases de la Negociación**

Según María Soledad Pace, en su tesina final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina; llamada La Negociación Internacional como Herramienta de Política Exterior, menciona que la negociación es un proceso continuo y que por lo tanto posee distintas etapas las cuales se enumeran a continuación:

#### **2.4.3.1 Fase Preparatoria**

Esta etapa de la negociación se realiza previa al encuentro de las partes, es el momento en el cual se elabora la estrategia que se seguirá en el proceso; por lo que es sumamente importante para evitar desviarse en el transcurrir de la negociación. Así también se detalla la postura de las partes y una posible solución que convenga a los intereses de cada uno.

La licenciada Pace, menciona que la mayoría de negociaciones pueden estar ganadas o frustradas previo a que se lleven a cabo, debido a la calidad de preparación que poseen los negociadores; por esta razón es inadmisibles la improvisación.

Cabe resaltar, que en esta parte se debe tomar en cuenta la realidad geopolítica de las partes involucradas, verificar los antecedentes históricos y la naturaleza del asunto, esto para realizar objetivos alcanzables reales y que el resultado de la negociación sea positivo para los involucrados.

Por esta razón es sumamente importante conocer los intereses propios, saber con lo que se posee y hasta donde se tiene permitido ceder; así también es primordial conocer las mismas aptitudes de la contra parte.

Cabe resaltar el aporte de Roger Fisher y William Ury en su libro “Si de acuerdo”, en donde menciona que es importante conocer varias alternativas en el proceso negociador, a continuación se detallarán algunas de ellas:

- i. ¿Qué pasa si ellos son más poderosos? La respuesta a la interrogante posee dos objetivos, el primero es protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar y el segundo es utilizar al máximo las ventajas que pueda tener. (William Ury y Roger Fisher, 1994)
- ii. ¿Qué pasa si ellos no entran en el juego? En este caso los autores de “Si de acuerdo”, mencionan que es necesario basarse en los méritos y no en las posiciones, si esta estrategia no funciona es necesario utilizar el “Jujitsu de la negociación”, el cual se basa en no reaccionar ante las

provocaciones de la contra parte. Como tercera opción si no fueron efectivas las primeras, es la inclusión de un tercero en la negociación, el cual debe poseer experiencia y capacidad para bajar la tensión en el proceso.

#### **2.4.3.2 Desarrollo**

El desarrollo de la negociación es el encuentro de las partes, en el caso internacional puede ser bilateral o multilateral, este puede ser en mesas negociadoras y se da por presentaciones de las partes.

Sin embargo, el licenciado Carlos Orellana, menciona que en la actualidad esta fase puede llevarse a cabo por medios electrónicos, ya sea intercambio de correos electrónicos, video-conferencias o llamadas telefónicas.

Cabe resaltar que es en esta etapa donde se deben identificar los signos verbales y no verbales, ya que demuestran el comportamiento real de los negociadores que van inclinándose a una conclusión. Así también se debe poner en práctica la persuasión para lograr que la otra parte acepte los intereses que se posee y se llegue a la finalización de la mejor manera.

#### **2.4.3.3 Conclusión o Cierre**

Es la fase final de la negociación, donde las partes acuerdan los beneficios y obligaciones que alcanzará cada uno, así también puede que no se llegue a ellos pues las partes no alcanzaron un consenso y fracase el ejercicio.

En el caso internacional, las negociaciones se culminan con un acuerdo o convenio internacional, firmado por funcionarios; lo ideal en la conclusión de una negociación es que las partes queden satisfechas con el resultado, que se utilice el “Ganar-Ganar”; para así evitar conflictos en el futuro.

#### **2.4.4 Negociación Diplomática**

Tomando en cuenta las anteriores definiciones de negociación, se incluye también el término Diplomacia, el cual, según el Diccionario de la Real Academia Española significa: “Ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de unas naciones con otras”, así también menciona que es el “servicio de los Estados en sus relaciones internacionales.” (Real Academia Española)

Por lo tanto, la Negociación Diplomática es la acción que realizan personas acreditadas por el Estado, que velan por los intereses nacionales y que son garantes de las relaciones internacionales del mismo.

Alfredo Vásquez Rivera, diplomático guatemalteco, cita en su tesis de grado a Robert Wendzel, quien menciona que la Negociación Diplomática “es el instrumento final de la implementación de la Política Exterior de un Estado y se constituye como un proceso que culmina con un acuerdo.” (Vasquez Rivera, 1995)

Así también en la entrevista realizada al Excelentísimo Señor Embajador de Costa Rica ante la Organización de Estados Americanos, Edgar Ugalde-Álvarez, menciona que la Negociación Diplomática es una etapa previa que conduce a conversaciones directas entre agentes diplomáticos, cuando surge un conflicto entre dos Estados. Esta etapa, permite agotar diferentes niveles hasta llegar a los jefes de Estado, cuando así lo consideren pertinente las Partes. (Ugalde-Alvarez, 2013)

Para complementar la anterior definición Aldo Nery Bonilla, funcionario público en el ámbito migratorio, menciona en la entrevista realizada que la Negociación Diplomática “es el proceso de gestión que realiza un Estado ante otro u otros con el objeto de obtener ventajas para el cumplimiento de la Política Exterior y a menos capacidad de estructurar una política exterior menos capacidad de negociación” se poseerá. (Bonilla, 2014)

Cabe resaltar que Eduardo Jara, se refiere a la negociación como “un arte de aproximar posiciones con miras a la adopción de un acuerdo. Existen más definiciones, pero todas concuerdan en sus métodos persuasivos pacíficos así como en la búsqueda de soluciones aceptables para todas las partes.” (Jara Roncati, 1999)

Tomando en cuenta la entrevista con el Embajador Ugalde, menciona que “Si no se obtienen resultados satisfactorios, se puede acudir a otros procedimientos pacíficos, como los señalados en el Capítulo V, Solución Pacífica de Controversias, artículo 25 de la Carta de la OEA. Por su parte, la Carta de la ONU en su Capítulo VI Arreglo pacífico de controversias, artículo 33, dispone: “Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante” y menciona los procedimientos. Debe observarse que la Carta de la ONU, omite los buenos oficios.” (Ugalde-Alvarez, 2013)

Por lo tanto, existe gran cantidad de medios a utilizar por un negociador, como lo menciona el Excelentísimo Señor Embajador de Costa Rica en Guatemala, Javier Díaz, quien menciona que las herramientas a utilizar en una negociación pueden ser legales y/o de reciprocidad, pero debe tomarse en cuenta el respeto hacia la Política Exterior y

los intereses del país que se represente, así también deben estar dentro de los principios y valores que posea como persona el negociador.

## **2.5 Perfil del Negociador**

La elaboración del perfil para un negociador es sumamente ardua y dificultosa, ya que debe cumplir con una gran cantidad de requerimientos; el Honorable Cónsul del Reino de España en Guatemala, Señor Carlos Tercero menciona que la imagen es sumamente importante, dentro de la cual se incluye la reputación, ya que negociar con una persona que carezca de estos dos elementos es de baja confiabilidad y puede repercutir en la posición final o acuerdo de la misma.

### **2.5.1 Imagen Pública**

Toda persona posee un concepto ante el mundo que lo rodea, a esto se le llama Imagen; lo cual, según el Diccionario de la Real Academia Española significa: “Figura, representación, semejanza y apariencia de algo” (Real Academia Española) Esto quiere decir que la imagen es la forma en que las personas se perciben entre cada una.

Para lograr una percepción, el emisor genera un estímulo, el cual posee características afines al receptor y/o receptores, ya que con esto se busca la aceptación e inclusión en la sociedad; es por eso que esta juega un rol sumamente importante en la figura de una persona, ya que es la idea o conocimiento que se tendrá de la misma y formará parte de la distinción e identificación individual.

Por tal razón, es sumamente importante que el negociador conozca sobre la imagen pública, ya que actúa y representa a una institución o país; recordando las palabras del licenciado Francisco Andrade Nebendhal: “Nunca hay una segunda primera impresión.”

El autor Victor Gordo en su libro El Poder de la Imagen Pública menciona: “La imagen producirá un juicio de valor en quien la concibe, por lo que su opinión se convertirá en su realidad”. (Gordo, 2007) Esto da a entender que la figura o imagen es sumamente importante para una persona, debido a que es la forma en que se representa en una sociedad.

Es por eso que un negociador principalmente un negociador diplomático, debe poseer una imagen que refleje confianza y transparencia; esto se puede lograr por medio un excelente manejo de estímulos, los cuales pueden ser de diferentes tipos, ya que actúa en representación de un Estado no individualmente.

A continuación se resaltarán algunos de los estímulos más importantes y que deben formar parte de la base para toda persona que desea una imagen aceptada, los mismos son presentados por el experto en imagen pública, Victor Gordo:



### **2.5.1.1 Estímulos Verbales**

Como su nombre lo dice, son todo tipo de estímulos generados oralmente o escritos, los cuales pueden utilizarse por medios separados o combinados como prefiera el emisor.

Caro ejemplo del medio oral es la radio y del medio escrito puede ser un libro o una revista; adaptado a la realidad de un negociador diplomático, se puede utilizar la combinación de ambos en una mesa de diálogo o negociación ya sea bilateral o multilateral, donde su expresión oral debe ser precisa y puntual para evitar conflictos y/o inconvenientes dentro de la misma, al igual que el material de apoyo debe estar impecable para reflejar interés y orden en el tema.

### **2.5.1.2 Estímulos no Verbales**

Este tipo de estímulos es caracterizado por ser involuntarios, lo que conlleva que no sean orales ni escritos; los mismos son generados por el cuerpo en base a las sensaciones que percibe, así como también de la situación en la que se encuentre.

El señor Gorda en su libro menciona un claro ejemplo sobre los estímulos no verbales: “La fotografía de una bella mujer vestida con traje sastre beige en actitud ejecutiva contra la fotografía de la misma mujer, pero ataviada con un ceñido vestido corto de color rojo en actitud seductora”. Ambos contextos son totalmente diferentes y no se necesitó de un análisis profundo para concluir que la misma persona puede poseer distintas percepciones.

### **2.5.1.3 Estímulos Mixtos**

La recomendación de expertos en Imagen Pública, es incluir los dos tipos de estímulos antes detallados; ya que uno es el reflejo del otro y se logra con esto una imagen aceptada según el contexto.

A este tipo de estímulo se le llama “Mixto”, ya que relaciona las características de ambos; como ejemplo se puede utilizar la televisión, donde se requieren estímulos verbales en los diálogos y estímulos no verbales en la vestimenta e indumentaria utilizada, además de las señas y ademanes que utiliza cada personaje.

Al tomar en cuenta los tres tipos de estímulos antes expuestos, se puede lograr la percepción que la persona desea; nuevamente cito al autor Victor Gordo que muestra en su libro una gráfica de los porcentajes que se deben tomar en cuenta para la utilización de los estímulos. Ver anexo 1

Claro ejemplo de la representación de los estímulos es el discurso del Señor Presidente de Uruguay, José Mujica, en la 68 Asamblea General de las Naciones Unidas (Julio 2013); quien muestra una apariencia de austeridad, utilizando el principal medio internacional para dar a conocer sus ideales y transmitir un mensaje que toca puntos clave en la actualidad internacional como lo son los distintos conflictos y guerras.

Así también, en el proceso de formación de una imagen pública, deben tomarse en cuenta una serie de pasos los cuales son:

**i. Investigación**

En esta estación se amplía el conocimiento acerca de la persona y hacia dónde quiere llegar, ya que de este depende la metodología y el proceso que se seguirá para formar una percepción correcta. Este paso es sumamente difícil, ya que se toman en cuenta todos los detalles personales y características; así como también se identifican los puntos a favor y en contra que ya posee el individuo, sin dejar a un lado la esencia personal, lo cual es la base y cimiento de toda la operación.

**ii. Diseño**

Después de poseer un criterio y conocimiento real de la persona y/o uno mismo, se generan distintas estrategias para mejorar su imagen como propuestas para la persona interesada, ya que ella debe estar totalmente de acuerdo y comprometerse a la realización del proyecto de la que es parte, así como también se debe tomar en cuenta el tiempo a realizar el proceso y el factor económico, el cual juega un papel importante debido a los cambios que se deben realizar.

**iii. Acción**

Es la etapa donde el diseño se materializa y se ponen en práctica los conocimientos sobre mejoras de imagen. Se deben tomar en cuenta todas las observaciones y escuchar opiniones de personas que conozcan la materia, sin dejar a un lado la estrategia original, ya que es la base del cambio, el cual se reflejará a corto, mediano y largo plazo. El señor Gordo, recomienda que este paso sea acompañado por algún consultor de imagen, ya que puede presentar dificultades técnicas.

### **2.5.2 Conocimientos Culturales**

Como parte de los conocimientos que se pretenden incluir en el presente Manual de Negociación Diplomática, se encuentran los culturales; ya que estos son la esencia de las personas que ocupan un territorio delimitado y que están regidos por un mismo gobierno; a lo que se le llama académicamente como Nación.

Para lograr una mejor percepción del tema, se dará a conocer la historia etimológica y significados de varias fuentes para el término Cultura.

El término cultura, según el Diccionario de la Real Academia Española significa: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española)

La Cultura forma parte del ser humano desde sus orígenes, ya que cada grupo social indiferentemente de la época en la que se hayan desenvuelto, poseían características diferentes. Claro ejemplo de esta premisa son las diferencias físicas de cada persona, las cuales varían según el territorio de origen de los ancestros familiares.

No solo las características físicas distinguen a las personas de diversos lugares, ya que las mismas poseen costumbres distintas en su forma de vestir, comer y comunicarse. Al conjunto de todas las identificaciones anteriormente mencionadas forman parte de la identidad de un grupo de personas a lo que se le llama Cultura.

Por tal razón, previo a iniciar el proceso negociador es necesario conocer la cultura de la contra parte, debido a las variables que anteriormente se mencionan, las acciones y/o estrategia que se aborde, pueden generar molestias o diferencias, ya que poseen otro significado o connotación según sus costumbres.

### **2.6 Administración de Procesos y Manuales**

La administración de procesos y manuales fueron incluidos en el presente documento, ya que son los medios o herramientas que se utilizan para mantener y dar seguimiento al estándar de los conocimientos de negociación para los funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería de Guatemala.

Una definición contemporánea del término administración, la da el ex presidente del Banco Mundial, Robert McNamara, quien menciona que “es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos los cambios sociales, tecnológicos y políticos.” (González Rodríguez, 2005)

Esto da a entender que la administración está llena de procesos y protocolos que deben ser cumplidos para alcanzar los objetivos trazados, por lo que es importante poseer una guía que indique el camino a seguir o las estipulaciones necesarias.

Una de las principales funciones de la administración es la organización, la cual conlleva el éxito de las actividades por medio de la “disposición, arreglo y orden” (Real Academia Española)

### **2.6.1 La Administración Contemporánea**

La administración posee sus inicios en el siglo XX, debido que el comercio internacional tuvo gran auge, lo que obligó a los empresarios a buscar distintas formas de procesos internos y resguardar la ganancia. En los siglos anteriores predominaban los trabajos individuales, tanto de la artesanía como del profesionalismo.

Dentro de los principales exponentes de esta materia a principios del siglo pasado, destacan:

#### **2.6.1.1 Frederick W. Taylor**

Se le considera el “Padre de la Administración”, fue el creador de los principios científicos administrativos. Propugna porque los trabajadores tengan buen trato y buen salario, base de su éxito personal y de la empresa. Desarrolló la técnica científica para sustituir las reglas prácticas. (Gonzalez Rodríguez, 2005)

#### **2.6.1.2 Henry Fayol**

Como parte de su pensamiento administrativo, el mando debe estar unificado y que las líneas organizacionales sean visiblemente claras, tanto de la autoridad como de la responsabilidad. El señor Fayol dividió la administración en distintas actividades, que son: administrativas, contables, financieras, técnicas, comerciales y de seguridad. Esta división de atribuciones es utilizada en la actualidad por gran cantidad de organizaciones y comercios, ya que se fundamenta en la distribución de roles, responsabilidad y especialización. (González Rodríguez, 2005)

#### **2.6.1.3 Elton Mayo**

Puso énfasis a la productividad de la organización y en la preocupación del comportamiento humano; Así también se enfoca en la motivación y en la comunicación de los individuos, ya que son la parte medular de la administración. (González Rodríguez, 2005)

#### **2.6.1.4 Edwars Deming**

Primer especialista en Estadística Mundial y Control de Calidad; su principal práctica fue la incorporación de la calidad en los productos, por lo tanto en toda la organización. (González Rodríguez, 2005)

En la actualidad existe gran cantidad de organizaciones que aplican las teorías y prácticas de los autores antes mencionados; las cuales pueden ser implementadas en la administración pública, específicamente en la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería de Guatemala, ya que las mismas pueden repercutir positivamente en el desempeño de las negociaciones y procesos de relación con otros Estados.

Para brindar un ejemplo real de lo antes mencionado se realizó una visita a la multinacional Molinos Modernos Guatemala, dicha organización es la división de Corporación Multi-Inversiones dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de cereales en Centroamérica y el Caribe. (Molinos Modernos, S.A.)

En dicha visita se entrevistó a la Gerente de Gestión de la Calidad, Licda. Marissa Umaña, quien mencionó “que el manejo de manuales administrativos es sumamente importante, ya que en los mismos se plasman las políticas, objetivos y procedimientos necesarios para cumplir la visión y la misión de la empresa.” (Umaña Velasquez, 2014)

Dicho documento “se elabora bajo un mismo formato, con contenido sencillo y que tenga todo lo importante que se genera en los procesos que apoyan a las políticas empresariales.” Cabe resaltar que en los mismos “se documenta la historia de la organización, así como también de la adaptación de la empresa a nuevos mercados, legislaciones y estándares de calidad”. (Umaña Velasquez, 2014)

Así también el Ing. Francisco Álvarez Briz, Gerente de Abastecimiento y Compras, menciona la “importancia de los manuales de procedimientos dentro de pequeñas y medianas empresas, como en grandes corporaciones, ya que generan un orden, claridad y políticas, debido que son buenas prácticas utilizadas en capacitaciones e inducciones de puestos, para que los colaboradores estén enterados de las atribuciones que tendrá bajo su cargo”. (Álvarez Briz, 2014)

Cabe resaltar que los Manuales forman parte de un sistema administrativo, el cual se basa en la jerarquía de procesos y un enlace entre los departamentos que los ejecutan, ya que las actividades dentro de la organización forman parte de una meta, ya sean productos tangibles o servicios.

## **2.6.2 Estructura de un Manual**

Anteriormente se mencionó que los Manuales, deben poseer una estandarización, tanto en su forma como en la información, en el caso de un Manual de Negociación, debe contener prácticas utilizadas en todo el mundo; por tal razón como parte del análisis de manuales internacionales, se llegó a la conclusión que debe conformarse con los siguientes numerales:

### **2.6.2.1 Identificación**

En esta parte se describe de una forma clara y concisa el tema central del manual que se desarrollará, en el mismo se puede incluir el mensaje de la autoridad de la organización, para que posea carácter formal y sea aceptado por las personas.

### **2.6.2.2 Presentación**

En esta fase del documento se explica el mismo, así también se mencionan los propósitos y a quien se dirige. Según recomendaciones de varios autores de manuales para la elaboración de manuales, esta no puede ser mayor a dos cuartillas y su redacción debe ser clara.

### **2.6.2.3 Objetivos**

En este se establecen los propósitos que se desean alcanzar. La guía para la elaboración de Manuales de Procedimientos, menciona que para iniciar la descripción del objetivo general debe hacerse con un verbo en infinitivo que implique compromiso; por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, etc.

Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado. (Gobierno del Estado de México, 1999)

En el caso de un manual para una Dirección de la Cancillería de Guatemala, los objetivos deben coincidir con los de la institución, así como también con la Política Exterior.

### **2.6.2.4 Generalidades de la Institución**

Esta sección debe contener la información general de la institución que se representa, su actividad primordial, Visión y Misión; ya que en estas se resume la esencia de la misma.

#### **2.6.2.5 Alcance**

Permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué actividades, personas y áreas afecta. En caso de haber exclusiones, deberán señalarse. (Gobierno del Estado de México, 1999)

#### **2.6.2.6 Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, ya sea pública o privada; en el mismo se describen las tareas y atribuciones que posee cada puesto.

Está conformado por líneas y casillas, las cuales se colocan en forma piramidal, de la cual la autoridad máxima se ubica en la parte superior.

#### **2.6.2.7 Referencias de Políticas y Ley**

En esta sección se menciona la relación que existe entre el manual que se está elaborando y Políticas Internas así también de las Leyes y documentos de carácter legal.

#### **2.6.2.8 Definiciones**

Para evitar confusiones con términos utilizados dentro del manual, se sugiere mostrar la definición de los términos principales que se utilizan.

#### **2.6.2.9 Contenido**

Principal sección del documento, toda la información que contiene gira en torno al tema principal del mismo. Se sugiere que se incluya la información clara y concisa, para evitar que se extienda y sea tedioso para los usuarios.

## Capítulo III

### **Manual de Técnicas de Negociación Diplomática para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala**

#### **3.1 Presentación**

La negociación es la acción o proceso de intercambio de conocimientos en base a una posición, la cual debe estar fundamentada en principios; los cuales permitan la solución de un conflicto y la satisfacción de las necesidades, logrando con esto el bien común y el beneficio de las partes involucradas.

Debido a lo anteriormente expuesto, es necesario contar con un documento base, que proporcione herramientas adaptables a situaciones reales y que se puedan utilizar en las distintas relaciones bilaterales que posea el Estado de Guatemala a nivel internacional.

Por lo tanto el presente documento podrá ser utilizado por los distintos funcionarios que integran la Cancillería de Guatemala, específicamente por los que forman parte de la Dirección de Relaciones Internacionales Bilaterales, ya que se enfoca en estrategias y métodos para alcanzar la solución de una o varias diferencias sin llegar a un conflicto.

Dicho documento se realiza en base a técnicas utilizadas en distintos países u organismos, tomando como fuente directa las entrevistas realizadas a Embajadores, Cónsules y Directores Organizacionales; quienes las utilizan día a día en las actividades que ejercen como parte del Cuerpo Diplomático en Guatemala. Cabe resaltar la utilización de libros de texto, nacionales e internacionales, para la formulación de las técnicas plasmadas en el presente manual.

Así también se tomó en cuenta como parte del estudio de campo, la participación de este servidor en eventos internacionales como la 43 Asamblea General de la Organización de Estados Americanos, celebrada en Antigua Guatemala en Junio de 2013 y el Foro Vanguardia Iberoamericana, el cual se celebró en el marco de XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en la Ciudad de Panamá en Octubre de 2013.



### **3.2 Objetivos**

Proporcionar una herramienta real, que pueda ser utilizada para cumplir la Política Exterior del Estado de Guatemala y así alcanzar una interacción bilateral plena en las relaciones bilaterales del país.

Así también proporcionar a los funcionarios de la Cancillería guatemalteca, técnicas eficaces de negociación y ser partícipes activos en la toma de decisiones internacionales, para así formar parte del protagonismo internacional.

Cabe resaltar que el presente documento puede ser utilizado dentro de las negociaciones para nuevas relaciones bilaterales, proyectos en conjunto, atracción de inversión y cooperación extranjera, las cuales forman parte de los pilares esenciales del desarrollo sostenible en un mundo globalizado como en el que vivimos hoy en día.

### **3.3 Generalidades del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala**

#### **3.3.1 Misión**

Planificar, coordinar, ejecutar, difundir y conducir las relaciones internacionales del Estado de Guatemala con otros Estados y personas o instituciones jurídicas de derecho internacional, teniendo como fin, la procuración del bien común de cada uno de sus habitantes y de sus nacionales en el exterior. Velar por los intereses de Guatemala, el respeto a su personalidad jurídica internacional, soberanía, independencia y dignidad, así como el respeto a los derechos humanos de los guatemaltecos y las guatemaltecas y sus intereses en el exterior. Es el encargado de coordinar a los ministerios y dependencias públicas en asuntos que repercuten en la aplicación de la política exterior y conducir sus negociaciones con el apoyo técnico de las dependencias del Estado que correspondan. Tiene la representación internacional del Estado. (Oficina Nacional de Servicio Civil, Presidencia de la República de Guatemala)

#### **3.3.2 Visión**

Promover la buena imagen del país hacia el exterior para coadyuvar a la inserción de Guatemala en el contexto internacional y contribuir de esa manera a incrementar el flujo de inversión extranjera, fortalecer los mercados existentes y apertura de nuevos mercados, elevar los niveles de turismo receptivo, incrementar la cooperación internacional y mejorar todos aquellos aspectos que promuevan el desarrollo humano y la reducción de la pobreza y extrema pobreza, como parte del cumplimiento de la agenda de los acuerdos de paz:

- I. Actuar en fiel cumplimiento a los principios del Derecho Nacional e Internacional. Avanzar cualitativamente en el proceso de integración centroamericana.
- II. Impulsar la actuación integrada de los países del istmo.
- III. Lograr una solución pacífica, justa, ecuaníme y digna al diferente territorial con Belice.
- IV. Brindar protección, asistencia y atención a los guatemaltecos en el exterior.
- V. Impulsar el respeto y promoción de los derechos humanos.
- VI. Coordinar con los sectores privado y público la promoción del país.
- VII. Apoyar la obtención de recursos de la cooperación internacional.
- VIII. Apoyar la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo, la corrupción y la trata de personas. (Oficina Nacional de Servicio Civil, Presidencia de la República de Guatemala)

### **3.4 Alcance del Manual**

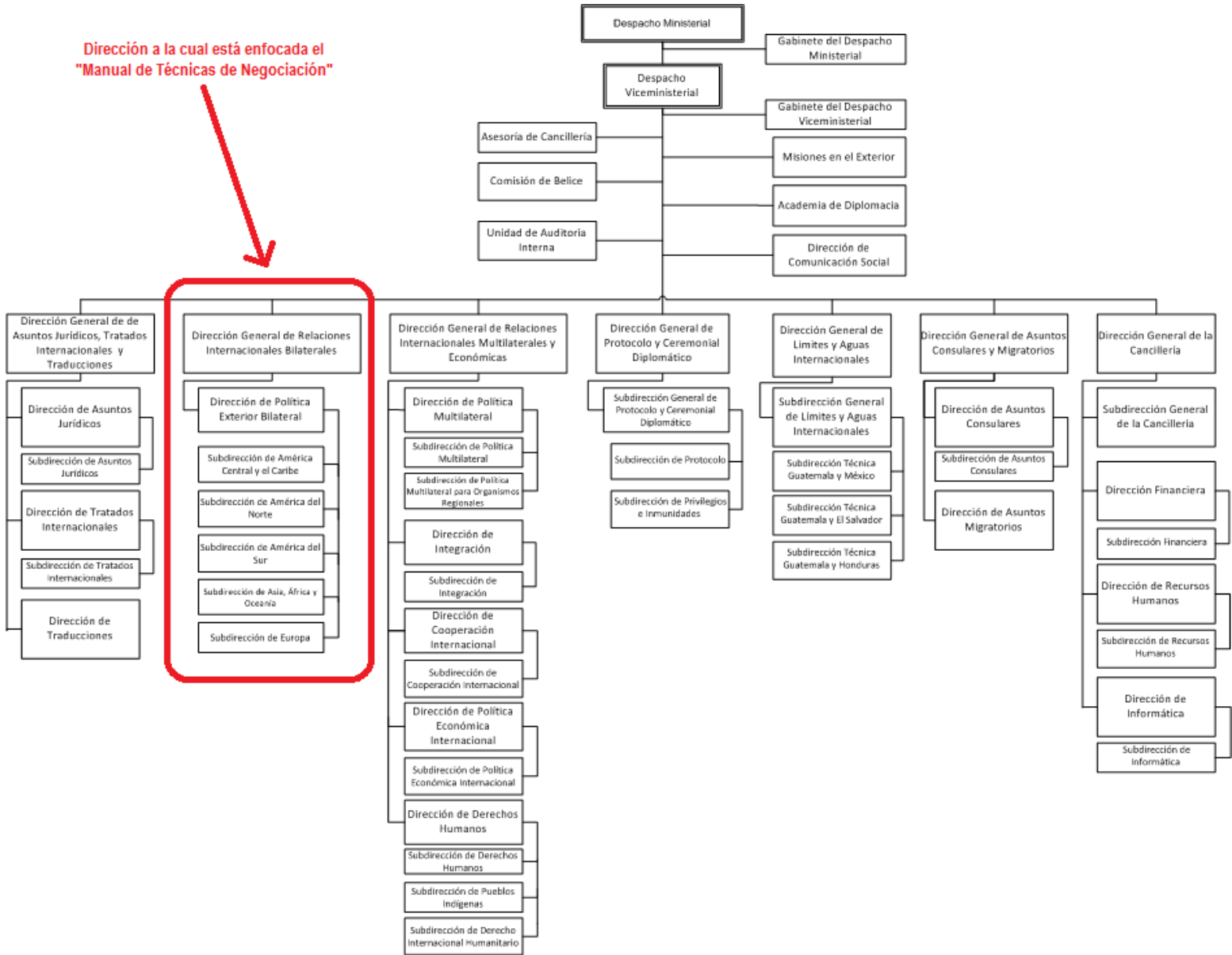
El presente documento, fue realizado en base a las atribuciones de la Dirección de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, la cual es garante de las relaciones internacionales del país, tanto de naturaleza bilateral, diplomática, política, cultural, económica y/o social.

La dirección está conformada por las siguientes Sub direcciones, las cuales pueden hacer uso del presente documento:

- I. Subdirección de América Central y el Caribe
- II. Subdirección de América del Norte
- III. Subdirección de América del Sur
- IV. Subdirección de Asia, África y Oceanía
- V. Subdirección de Europa
- VI. Departamento de Asuntos Turísticos y Culturales

### 3.5 Organigrama

Dirección a la cual está enfocada el "Manual de Técnicas de Negociación"



(Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala)

### **3.6 Referencias Legales**

Esta sección del manual es el soporte legal del mismo, ya que se hace referencia a los documentos avalados por la legislación nacional e internacional, que caben dentro del tema.

#### **3.6.1 Constitución Política de Guatemala**

Capítulo III, artículo 149 y 151

Máximo documento legal de la República, donde se aglutinan las normas de convivencia, derechos y obligaciones de la población. En el artículo 149 se menciona que las relaciones con otros Estados se regirán bajo los principios, reglas y prácticas internacionales y en el artículo 151 hace referencia a las relaciones de amistad, solidaridad y cooperación de Guatemala con otros Estados que poseen características económicas, sociales y culturales similares a nuestro país.

#### **3.6.2 Ley del Organismo Ejecutivo**

Decreto 114-97 del Congreso de la República, Artículo 38

Esta ley específicamente en el artículo 38, menciona que dicha institución es la encargada de la formulación de políticas y el cumplimiento del régimen jurídico internacional del Estado de Guatemala.

#### **3.6.3 Ley del Servicio Diplomático de Guatemala**

Decreto 148-63 del Congreso de la República

Decreto que posee como principal objeto normar y estipular la representación del Estado de Guatemala en el extranjero y la carrera diplomática de los funcionarios nacionales.

#### **3.6.4 Ley del Ceremonial Diplomático de Guatemala**

Decreto 86-73 del Congreso de la República

Posee como primordial fin, cumplir las estipulaciones que dicta la Convención de Viena de 1961 sobre Relaciones Diplomáticas, la misma fue ratificada por Guatemala el 17 de septiembre de 1963.

### **3.6.5 Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas 1961**

Decreto 103-63 del Congreso de la República

Documento que aglutina el derecho internacional consuetudinario referente prácticas diplomáticas; fue firmado el 18 de abril de 1961 en la capital de Austria, ratificada por Guatemala el 05 de septiembre de 1963.

### **3.6.6 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, Acuerdo Gubernativo 415-2003**

Documento que establece la estructura orgánica, funciones y mecanismos que utilizará la institución garante de la Política Exterior del país, quien es el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala.

## **3.7 Definiciones**

A continuación se detallan las principales definiciones en las que se basa el presente Manual de Negociación, según el Diccionario de la Real Academia Española:

### **3.7.1 Bilateral**

Pertenciente o relativo a los dos lados, partes o aspectos que se consideran.

### **3.7.2 Diplomacia**

Ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de unas naciones con otras. Servicio de los Estados en sus relaciones internacionales.

### **3.7.3 Estado**

Conjunto de los órganos de gobierno de un país soberano.

### **3.7.4 Manual**

Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia.

### **3.7.5 Negociación**

Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.

### **3.7.6 Relación**

Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona.

### **3.7.7 Técnica**

Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

## **3.8 Desarrollo, Contenido y Fases de la Negociación**

### **3.8.1 Recomendaciones previas a la Negociación**

Esta sección está conformada por las prácticas que se recomiendan realizar previo al proceso negociador:

#### **3.8.1.1 Perfil del Negociador**

El perfil del negociador requiere de conocimientos académicos y experiencia, la cual puede ser adquirida empíricamente en la familia, o en el entorno en el que se desempeña.

Según el experto en negociación y estrategia empresarial, John S. Hammond; el perfil del negociador también debe poseer cualidades personales para poder ejercer como un negociador excelente.

Las competencias personales que se resaltan son: seguridad, coherencia y naturalidad, las cuales están relacionadas con la personalidad del negociador, que se conforma por temperamento y carácter.

El temperamento no cambia a lo largo de la vida de la persona, a diferencia del carácter, el cual es adaptable al entorno en el que se desenvuelve el individuo. Cabe resaltar que este último es el diferenciador entre las personas, ya que es propio.

Así también las cualidades profesionales que menciona el señor osé Rafael Rich en su blog virtual, son:

a) Tener experiencia

Adaptar conocimientos académicos a las distintas actividades y adversidades que se presenten, tanto previo como durante la negociación.

b.) Conocer las necesidades actuales y futuras

Estar enterado de las actividades que desempeña la institución a la que se representa, puede ser un Estado, Institución Gubernamental o Privada y/o personal. El señor Hammont también menciona una serie de consejos para elaborar una estrategia negociadora:

- i. Estudiar las diferencias de la contraparte
- ii. Conocer los objetivos divergentes, objetivos diferentes entre cada uno.
- iii. Conocer los objetivos convergentes, objetivos en común.
- iv. Conocimiento de los aspectos a ganar y perder
- v. Conceder ventajas inmateriales, prestigio y representación.
- vi. El poder (para lograr resultados a corto, mediano y largo plazo.
- vii. Enfoque en las relaciones interpersonales

### **3.8.1.2 Identificar Fortalezas, propias y de la contraparte**

Las mismas pueden ser utilizadas de la mejor manera en el proceso, ya que se puede poseer un apoyo en las propias y elevar su nivel, con lo que se busca superación en el ejercicio. En este punto, es importante la capacidad para negociar en la incertidumbre y ambigüedad así como también la habilidad dirigiendo un equipo de trabajo. (Rich)

Así también John S. Hammond menciona las siguientes características que debe poseer la persona que ejerza la negociación como flexibilidad, seguridad propia, perseverancia, coherencia, tolerancia, autocontrol, rapidez mental, naturalidad, dominio de la comunicación no verbal, sentido común y empatía.

William Ury y Roger Fisher en los distintos documentos elaborados acerca de la negociación y resolución de conflictos, mencionan que es importante que el negociador posea conocimientos psicológicos, principalmente en Programación Neuro Lingüística, PNL; ya que con este es posible visibilizar la comunicación no verbal, la cual representa un gran porcentaje de la comunicación inter personal.

### **3.8.1.3 Estrategia, Ubicación y Tiempo**

Las negociaciones internacionales son realizadas en la ubicación que ambas partes decida, ya que pueden utilizar un Estado neutro o, tanto en bien realizarlas vía electrónica como mencionó anteriormente el Lic. Carlos Orellana. Como parte del estudio de campo de soporte al presente documento, se realizaron entrevistas a funcionarios de Embajadas y organizaciones internacionales acreditadas en Guatemala, quienes recomiendan lo siguiente:

- i. **Conocimiento del tema a negociar, “No se puede negociar sin saber que se está negociando”**, recomendación dada por el ex Director de Política Exterior y actual Embajador de Costa Rica en Guatemala, Lic. Javier Díaz. Este conocimiento es la base del ejercicio,

ya que de este parten los límites tanto positivos como negativos que se pueden utilizar en la negociación.

- ii. **Utilizar las nuevas tecnologías;** en la entrevista con el Sub-Director de Relaciones Internacionales Bilaterales para América del Norte de la Cancillería de Guatemala, Lic. Carlos Orellana, mencionó que es viable utilizar documentos, vía telefónica o correo electrónico, para realizar negociaciones; ya que en el intercambio de información se van fijando las posiciones en la negociación.
- iii. **Distancia y tiempo de arribo entre Guatemala y la ubicación donde se realizará el proceso;** el Director del PNUD en Guatemala, Lic. Mauricio Ramírez, mencionó que es necesario estar un tiempo prudente, previo a iniciar el proceso, debido a los cambios de horario y acople del negociador al clima de la sede; esto con el fin de no afectar el desenvolvimiento y los resultados del ejercicio. (Anexo 7)
- iv. **Mantener el prestigio del Estado y propio;** recomendó el Cónsul del Reino de España en Guatemala, Lic. Carlos Tercero, ya que la negociación se realiza entre personas en representación de un Estado o institución, ya que negociar con un ente que carece de este, es incómodo y no se llega a estrechar un vínculo de confianza de buena voluntad.

Cabe resaltar que el señor John S. Hammond propone varias normas al momento de realizar una estrategia, las cuales se enumeran a continuación:

- i. Concretar con claridad los objetivos.
- ii. Diferenciar entre deseos y necesidades, primarias y secundarias.
- iii. Evaluar los objetivos de la otra parte.
- iv. Mantenerse firme cuando negociamos sobre necesidades, sobre todo, las primarias.
- v. No renunciar nunca a una de nuestras necesidades a cambio de uno de los deseos de la parte contraria.
- vi. Identificar los principales actores y los intereses de la contra parte.
- vii. Generar un plan alternativo con varias alternativas y/u opciones de solución.



#### **3.8.1.4 Imagen Pública**

Toda persona posee un concepto ante el mundo que lo rodea, a esto se le llama Imagen; lo cual, según el Diccionario de la Real Academia Española significa: “Figura, representación, semejanza y apariencia de algo”. (Real Academia Española) Esto quiere decir que la imagen es la forma en que las personas se perciben entre cada una.

Por tal razón, es sumamente importante generar un estímulo adaptable y real del negociador, ante las partes involucradas en el proceso. A continuación se enumeran consejos del experto mexicano, Víctor Gordo, autor del libro “El Poder de la Imagen Pública”:

- i. La sonrisa es el medio más importante para transmitir confianza.
- ii. En el profesionalismo no existe género, pero sí la buena educación; esto significa que el trato entre hombre y mujer estará regido por las normas de etiqueta profesional, no por sus diferencias de condición sexual.
- iii. La imagen ejecutiva comienza con una buena silueta. Esto quiere decir usar prendas adecuadas al tipo de cuerpo.
- iv. Use traje oscuro para comunicar autoridad. Los colores más recomendables son azul marino y gris oscuro combinados con prendas claras para comunicar accesibilidad.
- v. Uso de loción o perfume fresco y discreto
- vi. Mantener siempre limpias, arregladas y discretas las uñas de las manos.
- vii. Accesorios discretos.
- viii. Exclusivo para damas, (Anexo 5):
  - a. Zapatos cerrados de punta y talón.
  - b. Utilizar medias acorde al tono de piel.
  - c. Poca utilización de maquillaje, suele utilizarse el ejecutivo minimalista, discreto.
  - d. Llevar bolsa o portafolios, no ambos.
- ix. Exclusivo para caballeros, (Anexo 6):
  - a. El cinturón y los zapatos deben ser del mismo color.
  - b. La hebilla del cinturón debe ser discreta y de tamaño neutral.
  - c. Los calcetines deben ir acorde al pantalón, generalmente oscuros.
  - d. La corbata debe ajustar perfectamente en el ángulo del cierre del cuello de la camisa y la punta debe llegar a la altura de la hebilla del cinturón.
  - e. Mantener la corbata en su lugar.

- x. Lo que no debe usar o hacer:
  - a. Camisa de manga corta con saco y corbata
  - b. Zapatos sucios o dañados.
  - c. Botas o botines con traje.
  - d. Calcetín deportivo o con dibujos y colores llamativos
  - e. Pañuelo en el saco, únicamente se utilizan en ocasiones de gala.
  - f. Contrastes violentos de color entre los zapatos y la vestimenta.
  - g. Minifalda y escote profundo.
  - h. Maquillarse frente a otros, deberá buscar privacidad.
  - i. Fumar o beber en horas laborales.

### **3.8.1.5 Aspectos Culturales**

Para el Diccionario de la Real Academia Española el término cultura significa: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social y culto religioso”. (Real Academia Española)

Para complementar este concepto, se realizó una entrevista a la Presidenta de la Red Internacional Jóvenes Iberoamericanos, Nadia Ramos Serrano de nacionalidad peruana, quien ha residido en más de 30 países y posee una gran experiencia de intercambio cultural en los cinco continentes.

La señorita Ramos menciona que la cultura es “todo aquello que han construido nuestros antepasados en los distintos continentes” (Ramos Serrano, 2014) y que por consiguiente repercute en las prácticas diarias de la población.

Para conocer de la mejor manera la cultura de una región o Estado, menciona cuatro ejes principales, los cuales son: **Arte, Música, Política y principalmente Religión.**

Este último eje, se debe concentrar gran parte de la investigación cultural del negociador, ya que marca los protocolos de la vida diaria, así como también su vestimenta, actitudes y formas de tratar con personas de otras regiones. Nadia menciona el ejemplo de los países árabes, quienes antes de iniciar un proceso de negociación, las partes participan en comidas, cenas y/o fiestas, las cuales deben ser aceptadas debido al alto sentimiento de Anfitrión que poseen en esta región.

A diferencia de algunos países europeos occidentales, como Inglaterra, Francia, Alemania, entre otros; la religión no está arraigada a la vida cotidiana de las

personas, por lo que las negociaciones suelen realizarse directas, únicamente con los protocolos que marca la costumbre internacional y/o protocolo del Estado.

Por estas razones es sumamente importante conocer previo al proceso negociador, la cultura de la contra parte, ya que puede repercutir de manera positiva en el resultado del ejercicio.

### **3.8.2 Proceso Negociador**

La presente fase del documento, es una recopilación de técnicas de negociación utilizadas a lo largo del mundo; las cuales son recomendadas por distintos autores.

Para iniciar el detalle, cito al experto en negociación de la Universidad de Harvard, John S. Hammond; quien expone las siguientes técnicas:

- i. En cuanto se encuentre dentro de una situación poco favorable o de debilidad, es recomendable hacer énfasis en el sentido común y confiar en la honestidad de la otra parte, sin embargo no es recomendable, dar a conocer los pensamientos o sentido común, ya que la contraparte podría aprovechar su posición en beneficio propio.
- ii. Sumamente importante evitar el conflicto directo en el proceso de negociación, principalmente si la otra parte puede ser más fuerte. Por lo tanto se recomienda convertir la negociación en cooperativa, aprovechando con esto ambas posiciones, aludiendo la negociación competitiva.
- iii. Formar un vínculo entre las partes; esta es una técnica que puede ser utilizada cuando existe una diferencia significativa dentro del tema a negociar, ya que Hammond menciona que *“Es menos probable que intenten aplastarle si le han cogido cariño.”*
- iv. Firmeza con los objetivos, es viable demostrar amistad con la otra parte, sin embargo se debe mostrar firme ante la defensa de sus objetivos y mencionarlos cada vez que fuese posible, con esto se busca presentar una posición fuerte.
- v. Elocuencia, según la el diccionario de la RAE, significa: *“Eficacia para persuadir o conmover que tienen las palabras, los gestos o ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender algo con viveza.”* (Real Academia Española) Por lo tanto, el negociador debe poseer las siguientes características

dentro de su estrategia: Seguridad y Flexibilidad así como Naturalidad y Coherencia.

- vi. Petición de última hora, esta técnica es utilizada después de haber consensuado las diferencias y haber logrado un acuerdo; es recomendable analizarlas y si es necesario negarse a ellas de la forma más cordial, ya que se puede retroceder el proceso.

Según las recomendaciones de los expertos, no es recomendable actuar de la siguiente forma:

- i. Intentar engañar a la otra parte, haciéndole creer que estamos muy ocupados trabajando en acuerdos más importantes. Si se descubre la táctica, la imagen sufrirá un importante revés, a pesar de haber invertido gran cantidad de tiempo en ella.
- ii. Timidez transmite inseguridad, Hammond menciona claramente que “Un negociador inseguro y tímido es aquel que tiene deseos de agradar y miedo a no conseguirlo”, sin embargo puede ser utilizada esta actitud dentro de la estrategia, esperando que la contra parte decaiga y lograr los objetivos. Esta actitud debe ser monitoreada para evitar un impacto negativo en el ejercicio.

A continuación se detallarán las técnicas propuestas por Roger Fisher y William Ury; quienes son expertos en negociación y administración de conflictos de la Universidad de Harvard: (William Ury y Roger Fisher, 1994)

- i. Separar las personas del problema; los expertos mencionan que las personas actúan en representación de una institución o Estado, por lo que no se debe iniciar con el fin de vencer, ya que afectará actividades futuras.
- ii. Concentrarse en intereses, no en posiciones; esto se refiere a negociar en base a los intereses y objetivos trazados en la estrategia, ya que esto permite objetividad y eficacia del ejercicio.
- iii. Inventar opciones de mutuo beneficio; los señores Fisher y Ury mencionan que es necesario saber los intereses de las partes para aprovechar los mismos y lograr con esto *“acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe inventar; luego, decidir.”*

- iv. Insistir en que los criterios sean objetivos; *“La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones.”*
- v. Aplicar la Programación Neuro-Lingüística:
  - a. El Silencio: este debe manejarse en un porcentaje que corresponda, no utilizarlo excesivamente ni escasamente.
  - b. Reacciones: los autores mencionan que si se demuestra una reacción se demuestra fragilidad, por lo que es importante manejar el estado de ánimo.
  - c. Parafrasear: Esto demuestra interés por percibir el ideal como corresponde y genera empatía.
- vi. Negociación engañosa: es importante identificar cuando la contraparte está utilizando esta técnica, debido que desbalancea el proceso debilitando a las personas involucradas, ya sea psicológica o físicamente, es por eso que se deben identificar las conductas no coherentes, posteriormente analizarlas y con esto poder actuar sin dar a conocer la nueva estrategia.
- vii. Negociación de penetración: La esencia de esta estrategia es “la acción indirecta. Esta nos exige que hagamos lo contrario de lo que naturalmente deseamos hacer en situaciones difíciles.” (Ury, 1993) el autor de esta estrategia menciona que hay que ver a la contra parte como un socio, ya que su fuerza puede ser utilizada a favor.

Ganar – Ganar: más que una técnica de negociación, es una mentalidad en la que ambas partes salen beneficiadas con las conclusiones del proceso y debe tomarse en cuenta no solo para un proceso o ejercicio, sino para la vida diaria.

### **3.8.3 Evaluación de la Negociación**

William Ury y Roger Fisher, utilizan una en sus escritos una frase para la evaluación del proceso negociador, la cual es:

*“La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.”*

Esta frase puede utilizarse para realizar un análisis objetivo y realizar una comparación de la realidad con y sin el proceso, con lo que se puede demostrar los resultados de la misma.

Cabe resaltar que los autores del libro “Si de acuerdo”, realizaron un detalle de metodologías para evaluar el proceso, el cual se expone a continuación:

- i. Los objetivos de ambas partes estén satisfechos.
- ii. La existencia de un acuerdo sin mermas ni diferencias, el cual esté plasmado en un documento legal, el cual puede ser validado por personas que posean “Plenos Poderes”.

Mantenimiento de las relaciones entre las partes, tanto de los negociadores como de los Estados que representan.

## **Capítulo IV**

### **Marco Metodológico**

#### **4.1 Metodología de Estudio**

La información recopilada en la presente investigación, se obtuvo por dos principales vías. La primera fue por medio de consultas a tesis, libros y folletos, con autoría guatemalteca y de otros países. La segunda vía fue por medio de entrevistas con personas que se desenvuelven en el medio negociador.

##### **4.1.1 Universo**

Como parte del universo de investigación para el presente documento, se seleccionó a los siguientes perfiles:

- i. Funcionarios de la Cancillería de Guatemala
- ii. Embajadores y Cónsules
- iii. Directores y Representantes de Organismos Internacionales

##### **4.1.2 Muestra y su Proceso de Selección**

###### **(3) Funcionarios del Gobierno de Guatemala**

- i. Licenciado Carlos Orellana  
Sub-Director de Relaciones Internacionales Bilaterales, Norte América
- ii. General Carlos Humberto Aldana Villanueva  
Asesor del Despacho Ministerial, Relaciones Exteriores
- iii. Licenciado Aldo Nery Bonilla  
Asesor Migratorio del Ministerio de Gobernación

###### **(3) Embajadores y Cónsules Acreditados en Guatemala**

- i. Licenciado Edgar Ugalde-Álvarez  
Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de Costa Rica ante la OEA
- ii. Licenciado Javier Díaz  
Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de Costa Rica en Guatemala
- iii. Licenciado Carlos Tercero  
Honorable Cónsul del Reino de España en Guatemala

###### **(2) Directores y Representantes de Organismos Internacionales**

- i. Licenciado Mauricio Ramírez  
Director del PNUD en Guatemala
- ii. Licenciada Nadia Ramos Serrano  
Presidenta de la Red Internacional Jóvenes Iberoamericanos

## (2) Dirección y Gerencias Administrativas

- i. Ingeniero Francisco Álvarez Briz  
Gerente de Abastecimiento y Compras, Molinos Modernos
- ii. Licenciada Marissa Umaña Velásquez  
Gerente de Control de Calidad, Molinos Modernos

El total de las entrevistas realizadas es de once personas, quienes fueron elegidas a su perfil relacionado con la Negociación Diplomática y/o Administración de Procesos con las siguientes características:

### Funcionarios nacionales

- i. Conocimiento del tema
- ii. Utilización de la herramienta
- iii. Laborar en una institución del Estado de Guatemala

### Funcionarios internacionales

- i. Conocimiento del tema
- ii. Utilización de la herramienta
- iii. Ser funcionario de una Embajada u Organismo Internacional

### Administración de Procesos

- i. Conocimiento del Tema
- ii. Utilización de la herramienta
- iii. Liderar un equipo de trabajo en una organización

## **4.1.3 Instrumentos de Recolección de Datos**

### **4.1.3.1 Entrevistas**

Como parte de la recopilación de información para el presente documento, se realizaron entrevistas con funcionarios de gobierno, tanto guatemaltecos como representantes de organismos u organizaciones internacionales; así como también con direcciones y gerencias en empresas que utilicen los manuales dentro de sus actividades diarias. Por lo que las mismas se enfocaron en dos temas: primero, en Negociación y segundo, en Manual Administrativos.

A continuación se detallan las preguntas que se realizaron en ambos enfoques:



## **Negociación**

- i. Según su experiencia: ¿Qué es la negociación?
- ii. ¿Hace uso de la Negociación en sus actividades como funcionario gubernamental de Guatemala o internacional?
- iii. ¿Conoce y practica alguna técnica de negociación?
- iv. ¿Cómo valora el desarrollo de las negociaciones diplomáticas y comerciales de Guatemala a nivel internacional?
- v. ¿Cree usted que la Imagen Pública, tanto de los funcionarios públicos como de los negociadores impacta en las Negociaciones entre Estados?
- vi. ¿Considera usted que sea necesario contar con un Manual de Técnicas de Negociación en la Cancillería de Guatemala? ¿Por qué?
- vii. Si se define o estableciera el perfil de un negociador internacional, ¿Cree usted que se mejorarían los resultados de las negociaciones en un Estado? ¿Por qué?

## **Manuales Administrativos**

- i. ¿Qué es la Administración?
- ii. ¿Conoce y Maneja los Manuales de Procesos en su departamento?

### **4.1.3.2 Observación de Negociación en Cumbres y foros Internacionales**

#### **i. 43 Asamblea General de la Organización de Estados Americanos**

Del cuatro al seis de junio de 2013, se realizó el XVIII período ordinario de sesiones de la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos, en la Ciudad de Antigua Guatemala; a la cual asistieron funcionarios de dicha organización y los Cancilleres de todo el continente.

Dicha cumbre se realizó bajo el lema “Por una política integral frente al problema mundial de las drogas en las Américas” (Organización de Estados Americanos) y gran parte de los temas tratados giraron en torno a dicha consigna, así también la elección de los jueces miembros de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

Como parte de la investigación, el investigador tuvo el honor de participar como Enlace Diplomático de la Delegación de la República de Costa Rica; presidida por su Canciller, Enrique Castillo y conformada por el Embajador Edgar Ugalde-Álvarez, representante ante la OEA, Lic. Javier Díaz, Director de Política Exterior y sus Ministros Consejeros.

En dicha actividad se pudo observar como la Delegación costarricense hizo uso de la Negociación Diplomática, ya que buscaron incidir en los distintos temas tratados.

Una de las estrategias que pude observar fue la realización de reuniones con demás Cancilleres principalmente con los pertenecientes al SICA, para buscar con esto el apoyo del istmo en las distintas actividades.

## **ii. Foro Vanguardia Iberoamericana 2013**

En el marco de la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que se realizó en la Ciudad de Panamá, Panamá en el mes de octubre de 2013; se desarrolló el foro juvenil Vanguardia Iberoamericana, en el cual contó con la participación de más de 200 jóvenes líderes de toda Iberoamérica, en el cual se abordaron temas sobre la problemática regional que se vive en la actualidad en los distintos países que conforman dicha región.

Dentro de las ponencias los jóvenes tuvieron oportunidad de interacción directa con los expositores por medio de conversatorios y preguntas directas para la resolución de dudas afines a los temas tratados.

Así también como parte de la metodología que se utilizó, existieron mesas de trabajo en base a los ejes centrales de la actividad: Comunicación Política, Seguridad, Educación y Desarrollo.

En las mismas se presentó la problemática de cada uno de los países de Iberoamérica; para luego conformar una problemática regional; buscando con esto la elaboración de un acta, en la cual se mencionan dichas problemáticas con una propuesta de solución. Las mismas se proponen y autorizan por medio de un conceso de los miembros de la mesa de trabajo.

Así también se eligieron relatores y secretarios de cada mesa de trabajo, para unificar los criterios y elaborar un acta oficial de la cumbre juvenil y ser entregada a los Jefes de Estado y de Gobierno.

En esta actividad los representantes de cada mesa de trabajo utilizaron la negociación para incluir la problemática de su grupo que representaban en el Acta Final.

Cabe resaltar la labor negociadora que realizaron las delegaciones de Cuba, Haití y Puerto Rico dentro de los distintos ejes, ya que solicitaron a la asamblea incluir dentro del acta oficial un documento anexo, donde realizaban solicitudes específicas a los Jefes de Estado.

Los anexos antes mencionados fueron aprobados en votación con todos los jóvenes asistentes, donde el resultado fue positivo por una alta mayoría.

Estos documentos fueron entregados a los participantes en la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, por parte de los organizadores del foro Vanguardia Iberoamericana 2013.

#### 4.1.4 Procesamiento de Datos

Las entrevistas realizadas se conformaron por preguntas abiertas, por lo que a continuación se expondrá el criterio unificado de cada una de ellas:

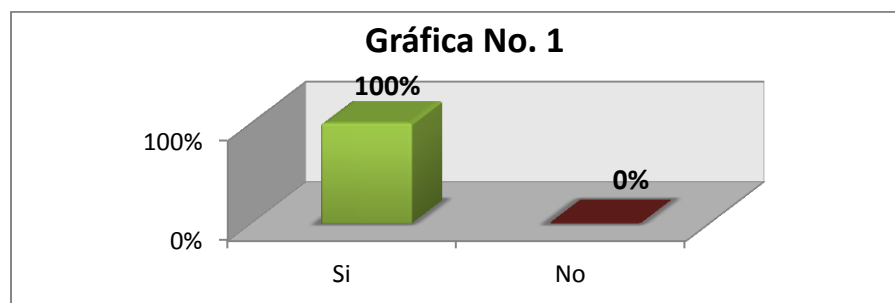
**i. Según su experiencia: ¿Qué es la negociación?**

Tomando en cuenta las respuestas de los entrevistados, se unifica el siguiente criterio: Es la forma y el arte de como varias partes (pueden ser privadas o gubernamentales) solucionan diferencias entre ellas basadas en objetivos claros y haciendo uso de métodos pacíficos.

En la misma pueden participar agentes de distintos niveles, en el caso de las negociaciones diplomáticas, pueden ser desde mandos medios hasta los Jefes de Estado.

**ii. ¿Hace uso de la Negociación en sus actividades como funcionario gubernamental de Guatemala o Internacional?**

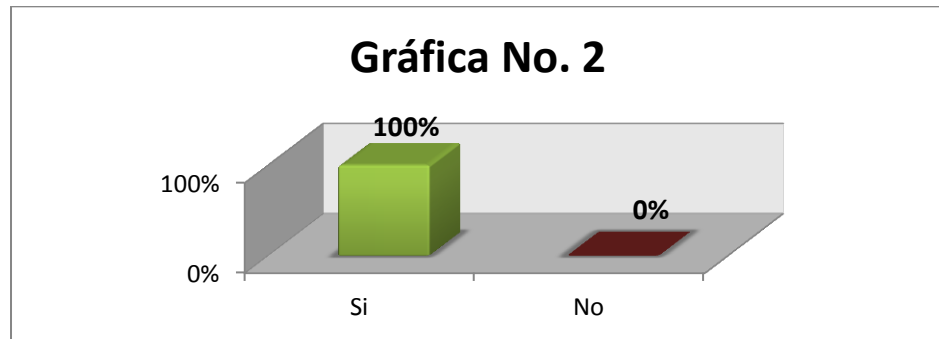
El 100% de los entrevistados SI utiliza la negociación; a todas horas y en todo momento; es parte de la vida diaria dentro de la institución, tanto directa como indirecta, ya que pueden utilizarse las nuevas tecnologías para llevarse a cabo.



(Elaborada por Juan Pablo Bonilla, 2015)

**iii. ¿Conoce y practica alguna técnica de negociación?**

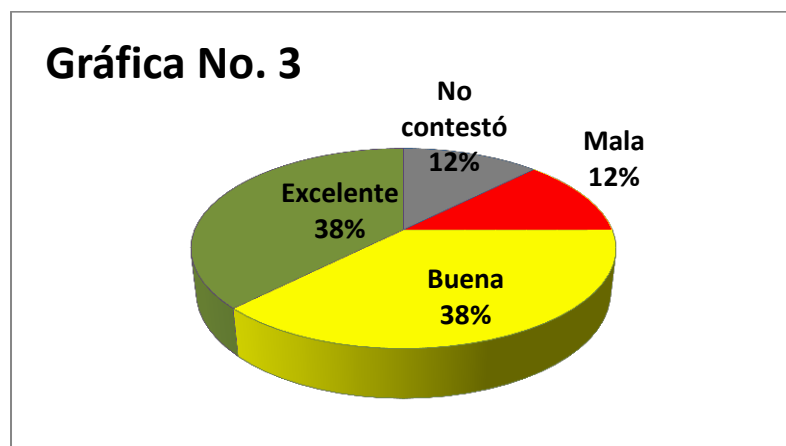
Si, con el transcurrir del tiempo, se ha especializado para lograr mejores resultados para las partes involucradas, la más común es “Ganar – Ganar”, con dicha técnica ambas partes quedan satisfechas con el acuerdo al que se llegó; En la realidad dependiendo de cómo sea la contraparte es la forma en la que se negociará.



(Elaborada por Juan Pablo Bonilla, 2015)

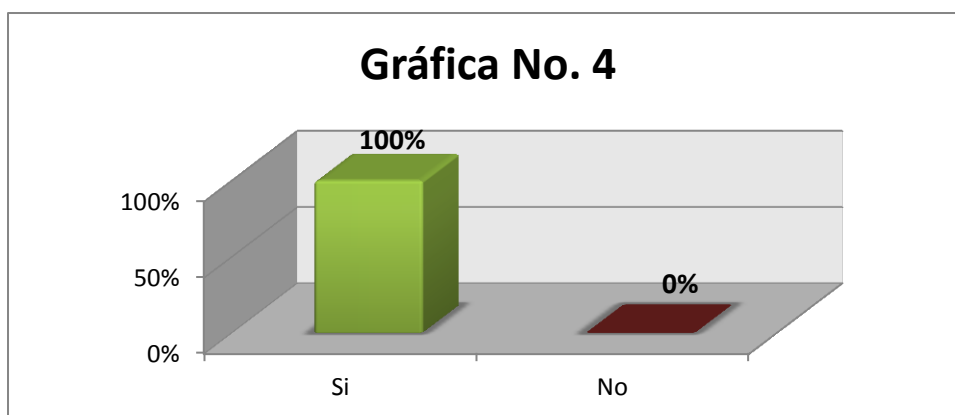
**iv. ¿Cómo valora el desarrollo de las negociaciones diplomáticas y comerciales de Guatemala a nivel internacional?**

Según unificación de las respuestas de los entrevistados, se obtuvo el siguiente resultado:



(Elaborada por Juan Pablo Bonilla, 2015)

- v. **¿Cree usted que la Imagen Pública, tanto de los funcionarios públicos como de los negociadores impacta en las Negociaciones entre Estados?**  
La imagen pública es sumamente importante para los negociadores, ya que los mismos actúan en representación de un Estado y de millones de personas.



(Elaborada por Juan Pablo Bonilla, 2015)

- vi. **¿Considera usted que sea necesario contar con un Manual de Técnicas de Negociación en la Cancillería de Guatemala? ¿Por qué?**

Dentro de las entrevistas realizadas, los funcionarios guatemaltecos opinaron que es necesario un manual, tanto para la estandarización de procesos, como para la continuidad de los mismos.

Los funcionarios internacionales mencionaron que en su país no existe dicha herramienta, por lo que es una buena práctica para el cumplimiento de la Política Exterior y precedente para el resto de países.

- vii. **¿Qué temas sugeriría incluir en un Manual de Técnicas de Negociación?**

Como parte del conceso realizado en los criterios de los entrevistados, la sugerencia de temas a incluir son:

Arbitraje, Liderazgo Internacional, Conciliación, Lobbying,

- viii. **Si se define o establece el perfil de un negociador internacional, ¿Cree usted que se mejorarían los resultados de las negociaciones en un Estado? ¿Por qué?**

Unánimemente los entrevistados afirman que se mejorarían los procesos negociadores, debido a la especialización de las personas y el seguimiento lineal de la Política Exterior.

#### **4.1.5 Resultados Finales**

Después de realizar un análisis en conjunto con todas las preguntas de las entrevistas realizadas, se logró confirmar la hipótesis del presente documento: “No existe un manual de negociación diplomática para funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería de Guatemala, por lo que los delegados utilizan conocimientos empíricos para realizar los procesos diplomáticos”. Por tal razón el presente documento busca optimizar los procesos negociadores que fomenten el desarrollo sostenible del país, así como también incrementar el conocimiento de técnicas de negociación a las personas que utilicen dicha herramienta.

## 5. Conclusiones

- a.) La negociación es una herramienta importante en el desempeño de las relaciones internacionales de un Estado.

Los funcionarios de la Cancillería guatemalteca que hacen uso de la misma, deben estar preparadas tanto física como mentalmente y poseer conocimientos de distintos temas, como imagen pública y cultura mundial; así como también manejar un alto perfil personal y profesional, ya que esto repercute en el resultado del proceso.

- b.) Dentro del Manual de Técnicas de Negociación, se incluyeron prácticas de académicos de alto nivel internacional, por lo que pueden ser adaptadas a los distintos escenarios que se presenten y lograr con esto incidir en el protagonismo internacional. Fueron incluidas experiencias reales de diplomáticos, las cuales pueden ser ejemplo y modelo para los negociadores guatemaltecos.

- c.) La interacción entre la iniciativa privada y el Gobierno de Guatemala dentro del proceso negociador, impacta directamente en la vida cotidiana de la población, ya que ambas están íntimamente relacionadas en la defensa de intereses y del bien común.

La comunicación preparativa al ejercicio es valiosa, ya que dentro de esta, deben formularse los objetivos a alcanzar, en que las partes involucradas satisfagan sus necesidades y logren la cobertura de sus ideales.

- d.) En conclusión, la presente investigación se realizó para proporcionar una herramienta que pueda ser utilizada por los funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la Cancillería de Guatemala y colaborar con la ampliación y mantenimiento de las relaciones diplomáticas de nuestro país y el mundo.

## 6. Recomendaciones

- a.) Informar a todos los colaboradores del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala los objetivos y metas que se poseen, ya que con esto cada uno puede aportar desde su ámbito laboral al cumplimiento de la Política Exterior.
- b.) Capacitar e instruir a los funcionarios de acuerdo a las actividades que realizan, como representar y negociar; ya que forman parte de las delegaciones nacionales, manteniendo programas y proyectos a largo plazo; logrando con esto incidencia en las distintas actividades bilaterales en las que se participe.
- c.) Se recomienda la Cancillería guatemalteca a implementar programas académicos de Imagen Pública, que orienten a los colaboradores de la institución principalmente a los funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales a conocer, dominar y practicar en su vida cotidiana la imagen pública, ya que actúan representando al Estado de Guatemala en los distintos aspectos y procesos diplomáticos que desempeñan.
- d.) Conocer el Arte, Música, Política y principalmente Religión de la región en la que desempeñan sus actividades, lo cual conlleva un mejor desempeño en las negociaciones y relaciones con los países que pertenezcan a ella.
- e.) Se recomienda tomar en cuenta las distintas observaciones realizadas en el Manual de Técnicas de Negociación, ya que están basadas en la práctica protocolar internacional y de referencias bibliográficas acorde al tema. La Negociación es el arte de intercambiar información en base a posiciones, sin embargo es necesario conocer a las partes para lograr una mejor empatía e incidir positivamente en el resultado del ejercicio.



## 7. Fuentes y/o Referencias

*Ley del Organismo Ejecutivo*. (1997). Ciudad de Guatemala.

Aerofertas. (s.f.). *Hora Mundial*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de <http://www.aerofertas.com.ar/HoraMundial.htm>

Álvarez Briz, F. (09 de Julio de 2014). Manuales de Procedimientos. (J. P. Bonilla-Silva, Entrevistador)

Álvarez, A. (s.f.). *Secretos del Vestir*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de <http://ella.paraguay.com/moda/como-vestir-para-acto-protocolar.html>

Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Ciudad de Guatemala.

Asamblea Nacional Constituyente de 1985. (31 de Mayo de 1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Asociación Alemana para la Cooperación Internacional. (25 de Septiembre de 2011). *Prácticas Tradicionales Maya de Resolución de Conflictos*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de <http://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/ziviler-friedensdienst.org/files/anhang/publikation/zfd-practicas-tradicionales-maya-de-resolucion-de-conflictos-1531.pdf>

Asociación Española de Medición. (s.f.). *Unidad Didáctica I: El Conflicto*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de <http://www.cursosmultimedia.org/moodle/CursoMediacionFamiliar/UDI.pdf>

Bonilla, A. N. (03 de Julio de 2014). *Negociación Diplomática*. (J. P. Bonilla Silva, Entrevistador)

Cano Jocol, N. C. (2012). *Análisis Crítico de la Negociación Competitiva en el Marco de las Relaciones Internacionales*. Ciudad de Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala / Tesarios.

*Club de Caballeros*. (s.f.). Recuperado el 9 de Julio de 2014, de Tecnología y Cuidado para Hombres: <http://www.clubdecaballeros.com/%C2%BFque-vestir-para-impresionar-que-vestir-para-impresionar/>

Congreso de la República de Guatemala. (1973). *Ley del Ceremonial Diplomático de Guatemala. Decreto 86-73*. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Congreso de la República. (1997). *Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto Número 114-97*. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (26 de Diciembre de 1963). *Ley Orgánica del Servicio Diplomático. Decreto Ley 148*. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

- Congreso de la República de Guatemala. (09 de Abril de 2003). Ley del Ceremonial Diplomático - Reformas. *Decreto 07-2003*. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Etimologías de Chile. (s.f.). *Etimologías de Chile*. Recuperado el 07 de Abril de 2014, de <http://etimologias.dechile.net/?conflicto>
- Fundación Holismo de Educación, S. y. (01 de Noviembre de 1994). Manifiesto de Sevilla sobre la Violencia. Buenos Aires, Argentina: Fundación Holismo de Educación, Salud y Acción Social.
- Gobierno del Estado de México. (1999). Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos. México DF, México.
- González Rodríguez, L. (2005). *Administración, Organización y Prácticas de Oficina*. Ciudad de Guatemala: Editorial Textos y Formas Impresas.
- Gonzalez Rodríguez, L. y. (2005). *Administración, Organización y Prácticas de Oficina*. Ciudad de Guatemala: Textos y Formas Impresas.
- Gordoa, V. (2007). *El poder de la imagen pública*. México DF: Random House Mondadori, S.A.
- Integración y Desarrollo. (2015). *Integración y Desarrollo*, . Recuperado el 2015 de Junio de 2015, de Escalada de Conflictos: <http://integraciondesarrollo.com/contenido/escalada-de-conflictos/>
- Iripaz. (s.f.). *Instituto de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz*. Recuperado el 2015 de Junio de 06, de [http://iripaz.org/menu\\_horizontal/q\\_iripaz.html](http://iripaz.org/menu_horizontal/q_iripaz.html)
- Jara Roncati, E. (1999). *La Función Diplomática*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Mapas de la Paz de Westfalia*. (s.f.). Recuperado el 9 de Julio de 2014, de <http://iris.cnice.mec.es/kairos/mediateca/cartoteca/pagsmapas/westfalia.html>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala. (s.f.). *Relaciones Diplomáticas de Guatemala*. Recuperado el 2015 de Junio de 03, de <http://www.minex.gob.gt/DirectorioPaísesRelacion.aspx>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala*. Recuperado el 01 de Junio de 2014, de [http://www.minex.gob.gt/pBase.aspx?ID=/MAYT/MAYT\\_TRATADO\\_ACUERDO/MAYT\\_TRATADO\\_ACUERDO\\_VIGENTEWebReport.aspx](http://www.minex.gob.gt/pBase.aspx?ID=/MAYT/MAYT_TRATADO_ACUERDO/MAYT_TRATADO_ACUERDO_VIGENTEWebReport.aspx)
- Molinos Modernos, S.A. (s.f.). *Molinos Modernos Guatemala*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de <http://www.molinosmodernos.com/QuienesSomos.html>
- Naciones Unidas. (18 de Abril de 1961). Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas. Viena, Austria.

- Oficina Nacional de Servicio Civil, Presidencia de la República de Guatemala. (s.f.). Manual de Organización del Sector Público. *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Gobierno de Guatemala.
- Orellana, J. C. (18 de Marzo de 2014). Sub director de Relaciones Internacionales Bilaterales para América del Norte, Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala. (J. P. Bonilla-Silva, Entrevistador)
- Organización de Estados Americanos. (s.f.). *43 Asamblea General de la OEA*. Recuperado el 01 de Julio de 2014, de <http://www.oas.org/es/43ag/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas, mantenimiento de la paz*. Recuperado el 07 de Abril de 2014, de <http://www.un.org/es/peacekeeping/issues/women/>
- Osorio Villegas, A. M. (2002). *Conciliación, mecanismo alternativo de solución de conflictos por excelencia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana .
- Padilla, L. A. (2009). *Paz y Conclicto en el siglo XXI*. Ciudad de Guatemala: Instituto de Relaciones Inteernacionales e Investigaciones para la Paz, IRIPAZ.
- Polanco Pérez, M. A. (Abril de 2011). *Negociación y Resolución de Conflictos*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Galileo.
- Presidencia de la República de Guatemala. (15 de Julio de 2003). Reglamento Orgánico Interno Ministerio de Relaciones Exteriores . *ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 415-2003* . Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Ramírez, M. (21 de Marzo de 2014). Director del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para Guatemala. (J. P. Bonilla-Silva, Entrevistador)
- Ramos Serrano, N. (30 de Junio de 2014). Aspectos Culturales Internacionales. (J. P. Bonilla-Silva, Entrevistador)
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Revista digital de Historia y Ciencias Sociales. (s.f.). *La Primera Guerra Mundial*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de [claseshistoria.com](http://www.claseshistoria.com):  
<http://www.claseshistoria.com/1guerramundial/+14puntoswilson.htm>
- Rich, J. R. (s.f.). *Negociar con la Vida*. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de <http://www.negociarconlavida.com/>
- Torres Zárate, F. (2009). *La Jurisprudencia, su evolución*. México: Alegatos.

Ugalde-Alvarez, E. (14 de Nooviembre de 2013). Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de Costa Rica en OEA. (J. P. Bonilla Silva, Entrevistador)

Umaña Velasquez, M. (07 de Julio de 2014). Gerente de Control de Calidad. (J. P. Bonilla-Silva, Entrevistador)

UNIPAZ. (s.f.). *Pierre Weil*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://www.pierreweil.pro.br/Unipaz.htm>

Universidad Autónoma Metropolitana de Azcapotzalco. (s.f.). *Universidad Autónoma Metropolitana de Azcapotzalco*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de <http://www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloxx/administracion.html>

Ury, W. (1993). *Supere el No*. Bogotá: Norma.

Vasquez Rivera, A. (1995). *Aproximación al Estudio de la Negociación Diplomática Dentro del Marco de la Etapa Ejecutoria de la Política Exterior de Guatemala*. Ciudad de Guatemala: Universidad de San Carlos.

William Ury y Roger Fisher. (1994). *Si de Acuerdo, como negociar sin ceder*. Miami, Estados Unidos: Editorial Norma.

[www.iripaz.org](http://www.iripaz.org). (s.f.). Recuperado el 08 de 01 de 2014, de [http://www.iripaz.org/menu\\_horizontal/mision.html](http://www.iripaz.org/menu_horizontal/mision.html)

[www.prio.no](http://www.prio.no). (s.f.). Recuperado el 10 de 01 de 2014, de <http://www.prio.no/About/>

[www.transcend-nordic.org](http://www.transcend-nordic.org). (s.f.). Recuperado el 08 de 01 de 2014, de <http://www.transcend-nordic.org/index.cfm?id=145752>

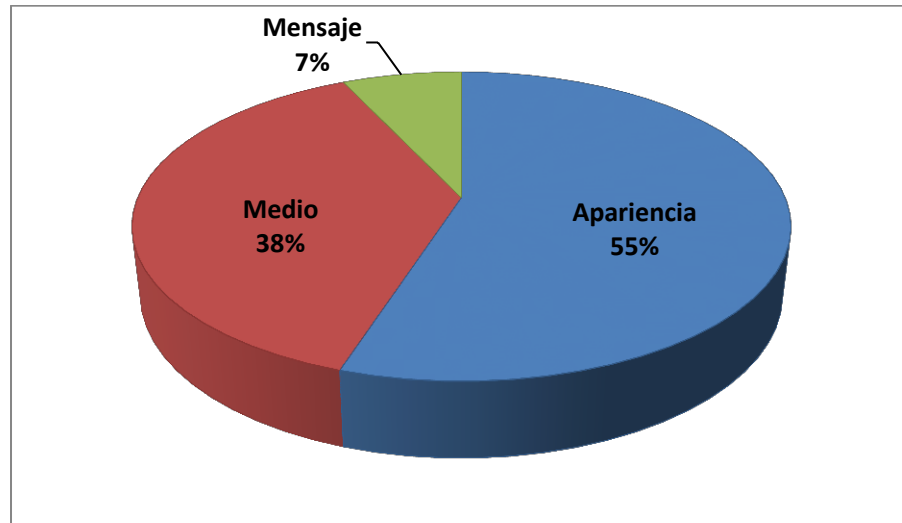
[www.unesco.org](http://www.unesco.org). (s.f.). Recuperado el 07 de 01 de 2014, de <http://www.unesco.org/cpp/sp/declaraciones/yamusukro1.htm>

[www.unesco.org](http://www.unesco.org). (s.f.). Recuperado el 07 de 01 de 2014, de <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/>

## 8. Anexos

### Anexo 1

Porcentajes de la utilización de los estímulos (Gordoa, 2007)

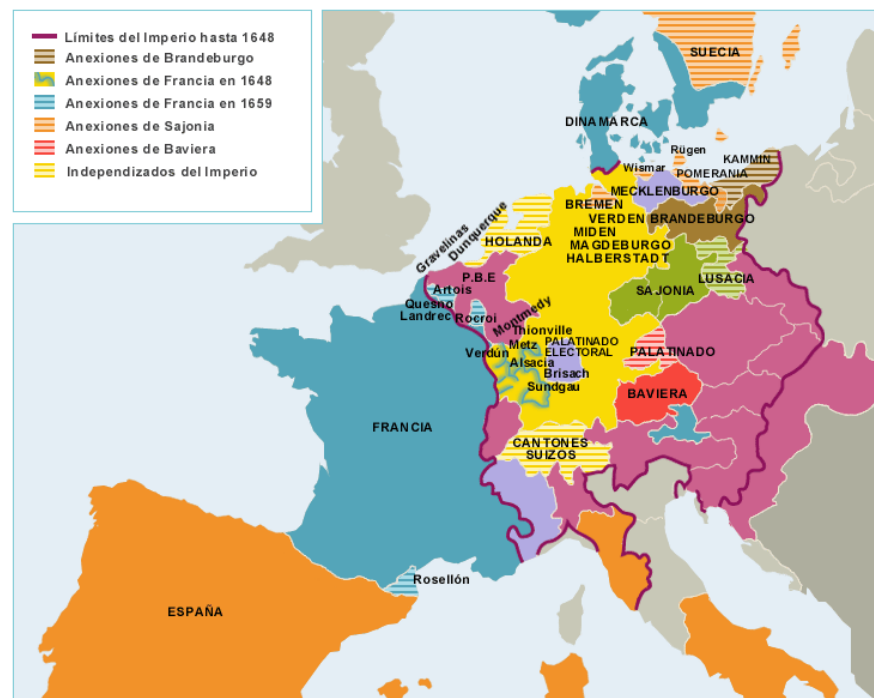


### Anexo 2

Mapa de la Paz de Westfalia (Mapas de la Paz de Westfalia)

La Paz de Westfalia. La Remodelación de Europa (1648-1659)

imprimir



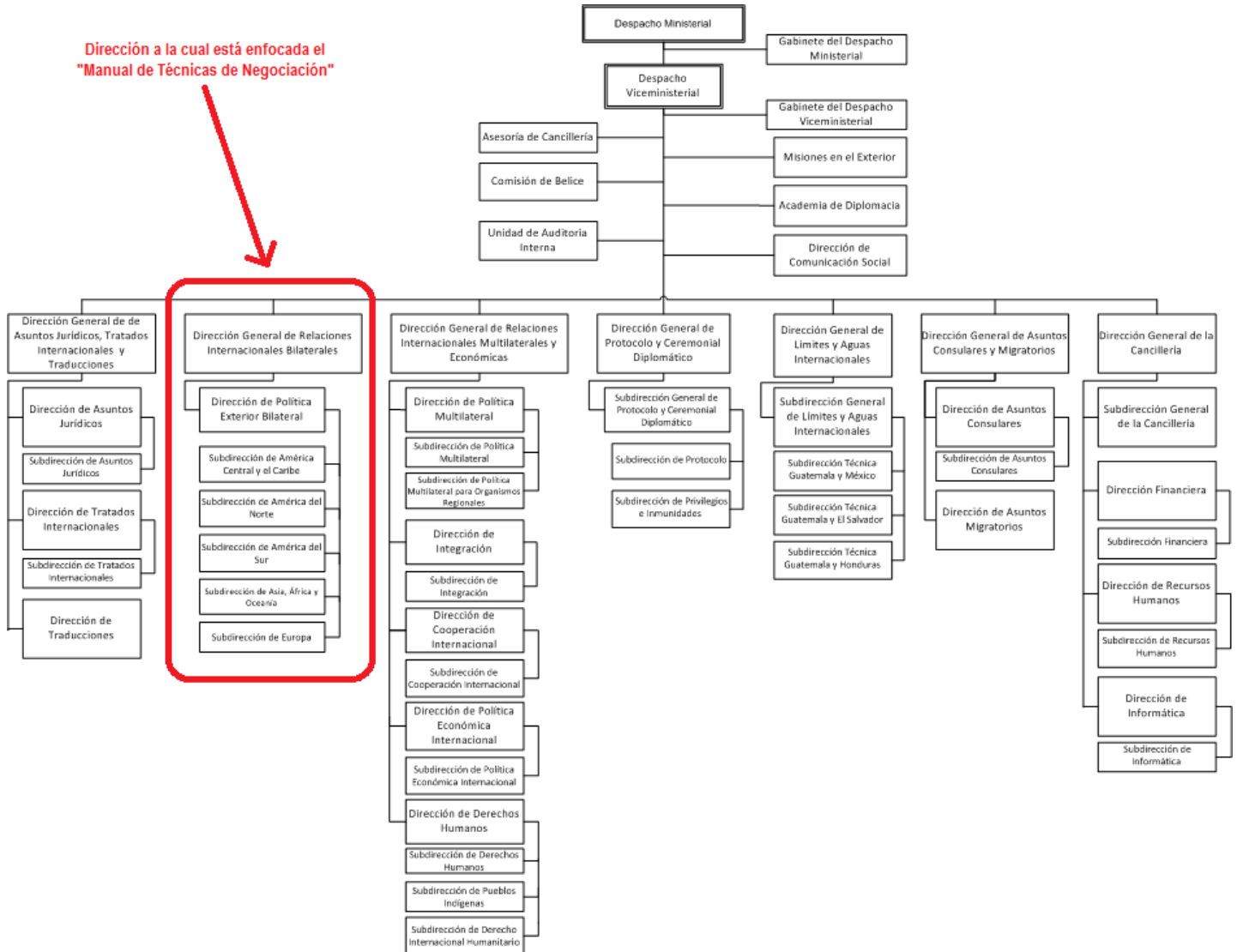
### Anexo 3

#### 14 Puntos de Woodrow Wilson, 1918 (Revista digital de Historia y Ciencias Sociales)

1	Convenios abiertos y no diplomacia secreta en el futuro.
2	Absoluta libertad de navegación en la paz y en la guerra fuera de las aguas jurisdiccionales, excepto cuando los mares quedasen cerrados por un acuerdo internacional.
3	Desaparición, tanto como sea posible, de las barreras económicas.
4	Garantías adecuadas para la reducción de los armamentos nacionales.
5	Reajuste de las reclamaciones coloniales, de tal manera que los intereses de los pueblos merezcan igual consideración que las aspiraciones de los gobiernos, cuyo fundamento habrá de ser determinado, es decir, el derecho a la autodeterminación de los pueblos.
6	Evacuación de todo el territorio ruso, dándose a Rusia plena oportunidad para su propio desarrollo con la ayuda de las potencias.
7	Plena restauración de Bélgica en su completa y libre soberanía.
8	Liberación de todo el territorio francés y reparación de los perjuicios causados por Prusia en 1871.
9	Reajuste de las fronteras italianas de acuerdo con el principio de la nacionalidad.
10	Oportunidad para un desarrollo autónomo de los pueblos del Imperio austrohúngaro.
11	Evacuación de Rumanía, Serbia y Montenegro, concesión de un acceso al mar a Serbia y arreglo de las relaciones entre los Estados balcánicos de acuerdo con sus sentimientos y el principio de nacionalidad.[2]
12	Seguridad de desarrollo autónomo de las nacionalidades no turcas del Imperio otomano, y el Estrecho de los Dardanelos libres para toda clase de barcos.
13	Declarar a Polonia como un estado independiente, que además tenga acceso al mar.
14	La creación de una asociación general de naciones, a constituir mediante pactos específicos con el propósito de garantizar mutuamente la independencia política y la integridad territorial, tanto de los Estados grandes como de los pequeños.

## Anexo 4

### Organigrama del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala (Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala)



## Anexo 5

Ejemplo de vestimenta formal para dama (Álvarez)



## Anexo 6

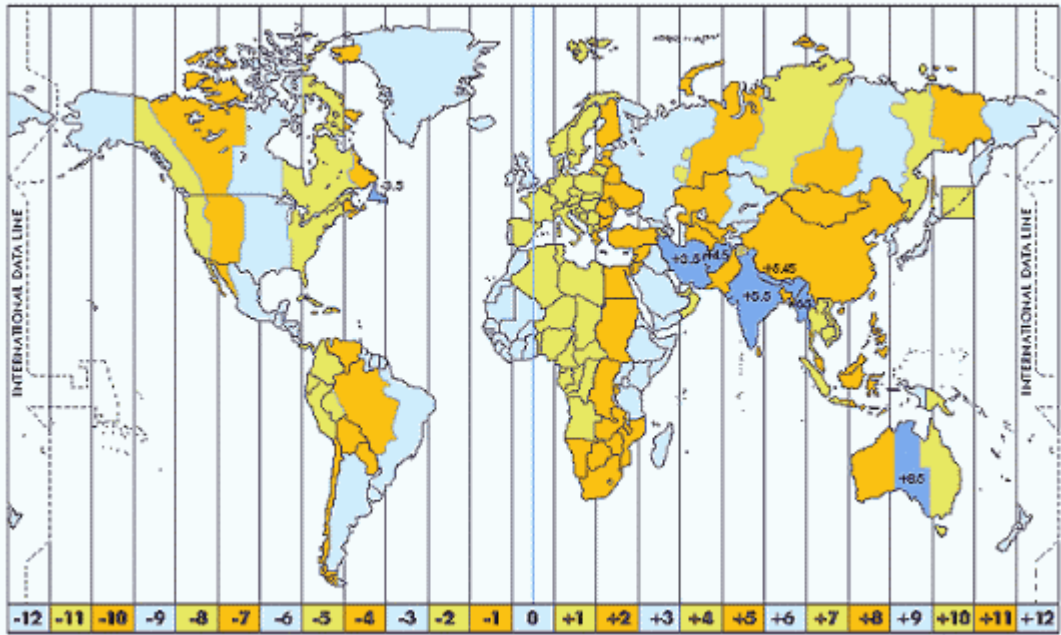
Ejemplo de vestimenta formal para caballero (Club de Caballeros)





**Anexo 7**

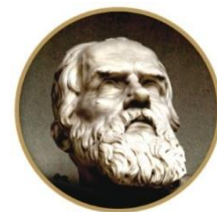
Detalle de zonas horarias mundiales, para que el negociador tenga una referencia de la distancia y tiempo de arribo entre Guatemala y la ubicación donde se realizará el proceso negociador. (Aerofertas)



## Anexo 8

Encuesta a funcionarios y conocedores del tema:

Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Universidad Galileo Guatemala



**Estudiante:** Juan Pablo Bonilla-Silva

**Carné:** 10007567

**Tema de tesis:** Manual de Técnicas de Negociación para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales de la República de Guatemala

### Entrevistas

1. Según su experiencia: ¿Qué es la negociación?

---

---

---

2. ¿Hace uso de la Negociación en sus actividades como funcionario gubernamental de Guatemala o Internacional?

---

---

---

3. ¿Conoce y practica alguna técnica de negociación?

---

---

---

4. Cómo valora el desarrollo de las negociaciones diplomáticas y comerciales de Guatemala a nivel internacional?

---

---

---

5. ¿Cómo valora el desarrollo de las negociaciones diplomáticas y comerciales de Guatemala a nivel internacional?

---

---

---

6. ¿Considera usted que sea necesario contar con un Manual de Técnicas de Negociación en la Cancillería de Guatemala? ¿Por qué?

---

---

---

7. ¿Qué temas sugeriría incluir en un Manual de Técnicas de Negociación?

---

---

---

8. Si se define o establece el perfil de un negociador internacional, ¿Cree usted que se mejorarían los resultados de las negociaciones en un Estado? ¿Por qué?

---

---

---

(Elaborado por Juan Pablo Bonilla Silva, 19 de Marzo de 2015)

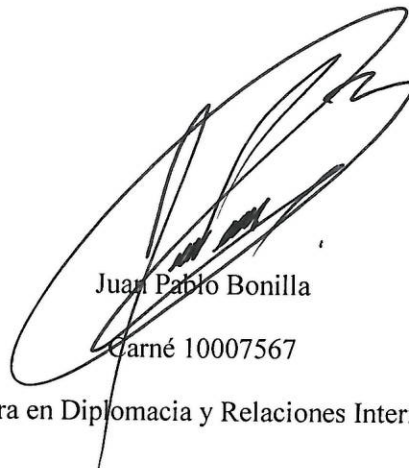




Señores  
Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales  
Universidad Galileo  
Presente.

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo. A través de la presente asumo la responsabilidad del contenido de la tesis “Manual de Técnicas de Negociación Diplomática Para Funcionarios de la Dirección General de Relaciones Internacionales Bilaterales del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Guatemala”, para ser publicado en la página de la Escuela Superior de Diplomacia y Relaciones Internacionales con el fin de compartir el conocimiento sobre este tema.



Juan Pablo Bonilla  
Carné 10007567

Licenciatura en Diplomacia y Relaciones Internacionales