



## Introducción

### Contenido

1. Introducción
2. Motivos de desplazamiento
3. Función del área a cargo de la misión
4. Invitación y programa
5. Mandato de una delegación
6. Composición de una delegación
7. Planificación de una misión
8. Información y documentación
9. Organización operativa de una misión
10. Etapas de una misión
11. Informe de los resultados
12. Referencias

Los desplazamientos oficiales al extranjero poseen la principal característica de tener objetivos muy específicos, por lo que el cumplimiento de las funciones preestablecidas para la realización de los mismos deben ser estrictamente planificadas. Lo mismo sucede a partir del nivel de responsabilidad que adquieren este tipo de misiones, en la mayoría de los casos. La existencia de estas responsabilidades viene acompañado de una serie de condiciones y controles que son requeridos por el organismo que coordina

el desplazamiento, (los cuales varían según el tipo de entidad subnacional) generalmente la secretaria de gobierno, la jefatura de Gabinete o la secretaria privada. Además, al tratarse de operaciones complejas deben ser preparadas en las mejores condiciones posibles de coordinación entre las autoridades y los participantes implicados.

Los desplazamientos de los funcionarios, en general, al ser actividades oficiales suelen estar reglados por un "dictamen de pertinencia" emitido

por el organismo competente, que pueden o no estar previstos tanto en un programa anual aprobado por las autoridades, como en una simple nota explicativa que celebra el dictamen de pertinencia, y que explicita las necesidades preestablecidas de la misión y contempla los objetivos definidos.

Si el desplazamiento es necesario, se puede invitar a la contraparte a venir al país; es parte de la práctica internacional alternar los lugares de conferencia si varias reuniones son necesarias.

## Motivos de Desplazamiento

Si bien es posible solucionar muchos asuntos sin necesariamente tener que estar presente en el lugar, ya sea a través de la utilización de distintas herramientas de comunicación, o mediante un representante en el exterior, en otros casos el desplazamiento resulta inevitable.

Aquí es donde cobran importancia las misiones al exterior, que puede imponerse por los siguientes motivos:

- Profundización de las relaciones económicas- comerciales con otros países, regiones o ciudades, en pos de generar o intensificar negociaciones, a los efectos de remover obstáculos que afecten el ingreso de los productos propios a nuevos mercados.
- Negociación de tratados y otros instrumentos de carácter internacional de interés mutuo, destinados a generar una cooperación política, económica, comercial, tecnológica, cultural, recíproca.
- La participación tiene como objetivo una reunión gubernamental, evento, ceremonia de estado o foro que se celebra en el extranjero.
- La participación forma parte de un período de prácticas previsto en un programa de cooperación bilateral;
- Realización de reuniones de consultas económicas bilaterales (comisiones mixtas) y de Consultas Políticas.



- Organización de reuniones oficiales con la participación de empresarios de diversos sectores productivos, como un instrumento apropiado para movilizar los intereses económicos y comerciales de las partes.

- Organización de reuniones con organismos técnicos y realización de visitas a establecimientos rurales, frigoríficos, laboratorios, empresas y complejos productivos.

- Coordinación de reuniones bilaterales a fin promover el desarrollo del comercio bilateral, fomentar la radicación de inversiones recíprocas y someter a consideración los temas de interés común.

## Función del área a cargo de la misión

***Lamentablemente muchas entidades subnacionales carecen de un organismo específico y por lo tanto estas actividades son pasadas por alto y consecuentemente esto tiene un impacto en los resultados de la misión***

Cada entidad subnacional de acuerdo a su organigrama de misiones y funciones dispondrá de un área específica a cargo de la preparación de la misión. Ésta variará también de acuerdo al motivo de la misión, el tema que será tratado en la reunión u acontecimiento; sea esta de carácter político, comercial, protocolar, etc; y a los integrantes de la delegación (sea que viaje el gobernador, el intendente o sea encabezada por un ministro o secretario). Lamentablemente muchas entidades subnacionales carecen de un organismo específico y por lo tanto estas actividades son pasadas por alto y consecuentemente esto tiene un impacto en los resultados de la misión.

En este sentido, las funciones del área específica serán:

- Garantizar la comunicación con el Gobierno extranjero, a través de la Representación Diplomática en ese país, ya

sea con el Ministerio de Relaciones Exteriores, como con los diversos organismos que tengan participación en la reunión a llevarse a cabo.

- A nivel administrativo, informar y gestionar las exigencias en materia de visados para las personas que se desplazan al exterior.

- Informar a los miembros de la delegación, que en muchos casos incluye funcionarios y/o autoridades de otros organismos estatales, acerca de los procedimientos que deben seguirse ante las instancias correspondientes.

- Gestionar ante las autoridades competentes la autorización pertinente para el desplazamiento del o los funcionarios participantes en la misión, ya sea a través de la presentación de un proyecto de decreto, expediente, etc.

- Preparar el dictamen de pertinencia y recomendar la

composición y el mandato de la delegación, teniendo en cuenta la Invitación formulada por las autoridades del país destino de la misión.

- Coordinar los transportes y el alojamiento.

- Elaborar la información y documentación pertinente para los participantes que intervienen en la misión.

- Coordinar reuniones preparatorias de la misión

- Verificar la instauración de las medidas de seguimiento y coordinación general de la misión.



## Invitación y programa

El programa de la misión se encuentra condicionado por el marco asignado al acontecimiento que es, en algunos casos, determinado por el Gobierno del país destino de la misión o es previamente acordado entre ambas partes. Sin embargo, los términos de la misión, salvo excepciones en las que se trata de una negociación que forma parte de un proceso, es formalizada a través de una Invitación protocolar realizada por las autoridades de la contraparte del país destino o por el organismo estatal a cargo de la organización de la reunión y/o acontecimiento en cuestión. Lo mismo sucede con la delegación participante que deberá ajustarse a la misma.

Por otra parte, en algunos casos, es posible que el Gobierno extranjero no extienda la mencionada invitación, ya que considere la visita de las autoridades extranjeras como un viaje privado, por lo que, en este caso, actúe no como país huésped, estando a cargo de los alojamientos y traslados de los funcionarios visitantes, sino solamente brindando ciertas formas de cortesías, relacionadas con recepciones protocolares y satisfaciéndose algunas condiciones mínimas para el bienestar de las autoridades durante el viaje y estadía; por ejemplo, la provisión de visados o alguna invitación de cortesía, etc.

Por otro lado, el rango de los funcionarios visitantes, el motivo de la iniciativa de la visita y los objetivos suelen ser factores diferenciales que determinan la naturaleza del programa. Sin embargo, cuando la visita es de nivel intergubernamental, el Gobierno extranjero se comporta como país huésped, en función de la invitación que haya realizado y por ende, brindando la atención y recepción pertinente del caso.

***El mandato para la realización del desplazamiento al exterior de los funcionarios puede tomar formas diversas, pero la naturaleza de las actividades y la autorización bajo la cual los funcionarios deben actuar es lo que determina la necesidad o no de un mandato.***

## Mandato de una delegación

El mandato para la realización del desplazamiento al exterior de los funcionarios puede tomar formas diversas, pero la naturaleza de las actividades y la autorización bajo la cual los funcionarios deben actuar es lo que determina la necesidad o no de un mandato.

El mandato por decreto

La gestión de este tipo de mandato es necesaria cuando la delegación oficial posee una conferencia o reunión internacional, y que efectivamente deber estar constituido y autorizado por un decreto del

Poder Ejecutivo.

Asimismo, cuando el organizador de la reunión es un gobierno extranjero o una organización internacional o en el caso en que el funcionario que encabeza la delegación deba, efectivamente, tomar posición sobre cuestiones políticas, ya sea una modificación o firma de un Acuerdo Internacional, se debe determinar, según sea el caso, si se efectúa la firma de un decreto del gobierno, o si, en su defecto, resulta suficiente que preste su propia autoridad, que le permita la toma de posiciones en nom-

bre del gobierno.

Contenido del mandato:

- Motivos y fin de la misión;
- Lugar, autoridad, duración, estatuto y calidad de la delegación;
- Composición y dirección de la Delegación; lista de presencia, tácita o explícita;
- Posiciones a tomar, objetivos, margen de maniobra;
- Elementos que deberán ser abordados en el informe final de la misión.



## Composición de una delegación

Para llevar a cabo la formación de la Delegación deben ser tenidos en cuenta diversos factores de naturaleza estratégica, de modo que tanto el nivel jerárquico, la especialización y el número de participantes de la misma sean los adecuados. En este sentido, suelen ser tenidos en cuenta factores institucionales e individuales para la elección de los participantes que formarán parte de la misión.

En este sentido, la organización de la delegación debe asegurar tanto los puestos esenciales de dirección, de peritaje técnico, administrativo y enlace. Incluso, en el caso en que la delegación esté compuesta por sólo dos o tres participantes, estas responsabilidades deben estar explícitamente asignadas. Por lo tanto, el número de participantes debe ser proporcionado según la necesidad, las tareas y las circunstancias del

caso.

En el mandato que autoriza el desplazamiento de la misión al extranjero se encuentra especificado quién dirige la delegación. No obstante, la delegación en sí misma y su jefe están subordinados a la opinión del jefe del área que es quien gestiona y coordina, en términos generales, tanto la misión como las relaciones con el gobierno extranjero.

***Para llevar a cabo la formación de la Delegación deben ser tenidos en cuenta diversos factores de naturaleza estratégica, de modo que tanto el nivel jerárquico, la especialización y el número de participantes de la misma sean los adecuados.***

## Planificación de una misión

### Reuniones preparatorias

La coordinación general de la misión debe estar a cargo del jefe del área específica (de ser posible el área de relaciones internacionales), quien es el responsable de convocar a las denominadas `reuniones preparatorias`, con los distintos participantes de la delegación antes de la partida. Estas reuniones son indispensables, ya que durante las mismas se discuten y acuerdan: las Agendas de la Reunión en el extranjero, las posturas generales que serán adoptadas

durante la misión y las funciones que tendrán cada funcionario u organismo que forme parte de la misión.

Asimismo, durante la misma se realiza la preparación y coordinación de los informes y documentos que deberán llevar los distintos participantes de la delegación, así como la coordinación de las cuestiones relacionadas con el viaje, logística y alojamiento en el extranjero.



## Información y documentación

La documentación habitual para la delegación contiene resúmenes con una Carpeta Base, que consta de información general, política, económica, del país destino, sobre las personalidades públicas con las que se realizará la reunión, además de la documentación técnica especializada, propia del encuentro que tendrá lugar, y que será la base informativo-técnica que sostendrán las argumentaciones, decisiones y posturas de la delegación, como representantes del país.

La documentación en cuestión posee un carácter institucional y político, y al estar referido a un país extranjero, es preparada por las distintas áreas especializadas; aunque cada organismo, a su vez, provee de información específica, ya sean del sector privado u de otros organismos estatales. Generalmente, el intercambio de dicha información se lleva a cabo, antes y en simultáneo, de la realización de las reuniones preparatorias.

En algunos casos, parte de la documentación es producida en el idioma más conveniente para su lectura y comprensión ante los funcionarios extranjeros, que puede o no ser el mismo que se habla en el país destino.

Además, la Carpeta Base de la misión debe proporcionar a la delegación:

-Los objetivos del mandato de la misión;

-Información técnica sobre la reunión y de los organismos interlocutores ;

-Agenda, Programa, y datos sobre el viaje, organización y logística;

-Información y propuestas específicas vinculadas a los temas incluidos en la Agenda y las distintas sesiones de trabajo;

-Un dossier con material sobre la misión para la prensa nacional y extranjera;

-Cuaderno de conversaciones que contiene informes para eventuales encuentros en privado no pautados;

-Cuaderno de logística y Programa de protocolo;

-Invitación y/o convocatoria a la reunión y/o conferencia;

-Composición de la delegación oficial;

-Puede ser conveniente indicar también las intervenciones de ONG y a otras asociaciones y organismos activos en la preparación de la misión pero que no se desplazan al exterior;

-Cuadro sinóptico con los principales puntos de la Agenda y las opiniones oficiales sobre cada punto;

En un anexo separado a la Carpeta Base se debe incluir:

-Textos, en extenso, de las propuestas de la Agenda y sus argumentos, generalmente utilizado para reuniones excepcionales de la delegación, durante las negociaciones;

-Documentación técnica sobre los puntos más complejos de la Agenda;

-Documentación general sobre el país, gobierno y autoridades;

-Composición de la delegación oficial del país organizador.

Dado que de la misión participan funcionarios y autoridades de diverso rango y jerarquía, es común que se preparen distintas Carpetas, conteniendo la información pertinente, según el cargo y el nivel de toma de decisión, como es el caso del Jefe de Misión o de algún Secretario de Estado que participe en la misma.

***Dado que de la misión participan funcionarios y autoridades de diverso rango y jerarquía, es común que se preparen distintas Carpetas, conteniendo la información pertinente, según el cargo y el nivel de toma de decisión***



## Organización operativa de una misión

### Elaboración del Plan de misión

Para organizar operativamente una misión se debe elaborar un plan de misión que contenga los principales puntos a organizar respecto al viaje: las fechas pautadas para la realización de las reuniones preparatorias de trabajo, la información que se deberá elaborar, el material que se va a distribuir entre los participantes, junto con los datos sobre los factores en juego en materia de compromisos políticos.

El plan de la misión permite verificar que el objetivo esté bien especificado y que resulte viable. El coordinador deberá trabajar en conjunto para la elaboración del plan, el cual debe incluir todos los objetivos, los resultados previstos y una descripción de las actividades propuestas y a realizar.

Generalmente, el plan también incluye un balance previo

de la situación. El programa de actividades propuestas, dentro del cuadro de la misión, puede inspirarse o inscribirse dentro del plan de trabajo de un proyecto de cooperación internacional o bien de un convenio específico que le da origen.

El plan de misión siempre contiene el presupuesto, una descripción del papel de cada miembro, los datos de las personas claves y una lista de los principales preparativos. Una vez que el plan se encuentra terminado, debe ser remitido a cada una de las partes para obtener el acuerdo y aprobación correspondiente para su ejecución.

La coordinación local del viaje es llevada a cabo con la participación del personal del Consulado o Embajada del país en el exterior, quien tendrá a su cargo las disposiciones necesarias para la realización del viaje entre su país y el país de destino; tales como contribuir con los trámi-

tes para la obtención de visas y cartas de referencia que le permiten a los participantes obtener más fácilmente la visa, de ser necesario, la contratación de intérpretes que acompañarán a la delegación durante todo el viaje.

El punto que concierne a la petición de autorización de viaje, los adelantos de fondos y las reservas de transporte y alojamiento son gestionados de acuerdo a la reglamentación vigente del Organismo al que pertenece el funcionario que se va a desplazar.

Por otra parte, el personal en el extranjero también debe contribuir en gran medida en la coordinación del programa y la Agenda propiamente dicha de la misión. Si es necesario, el personal local deberá requerir asistencia al Ministerio de Relaciones Exteriores sobre las características políticas, sociales y culturales del país donde se realizará la misión.

***El plan de la misión permite verificar que el objetivo esté bien especificado y que resulte viable. El coordinador deberá trabajar en conjunto para la elaboración del plan, el cual debe incluir todos los objetivos, los resultados previstos y una descripción de las actividades propuestas y a realizar.***

## Etapas de una misión

La misión en el exterior generalmente es dividida en tres etapas:

### *Orientación*

Una breve sesión de recepción será organizada y destinada a los nuevos participantes; al mismo tiempo, se efectuará una visita de cortesía a las

autoridades receptoras. Hecho esto, el plan de la misión podrá reexaminarse y será posible agregar algunas modificaciones; esto como producto de las conversaciones con los miembros claves de la misión. Es por ello que inmediatamente luego de este primer encuentro, de carácter

exclusivamente protocolar, es conveniente realizar una reunión entre todos los integrantes de la misión, con la participación de su Representante Diplomático en el extranjero, donde se ultiman detalles y se modifican o confirman posturas oficiales que serán planteadas durante la misión.



#### *Actividades de base*

En el curso de la misión, las actividades se encuentran concentradas en las reuniones oficiales, negociaciones, agasajos, etc. Los diferentes participantes pueden integrarse en las distintas actividades, de acuerdo a su función en la misión previamente establecida.

#### *Balance*

Las últimas reuniones de la misión servirán para realizar el balance de los resultados obtenidos y para planificar las actividades de seguimiento. Generalmente las misiones de negociación incluyen una reunión de revisión durante la cual ambas partes elaboran un balance de las actividades de la

misión y de los resultados obtenidos y estructurarán, al mismo tiempo, las actividades de seguimiento. Este documento, que es suscripto por el Jefe de la Misión es denominado Acta. Los aspectos tratados en esta reunión servirán para la preparación del reporte de la misión.

***El informe de resultados es un documento esencial para alcanzar un resultado exitoso de la misión. En el mismo son incorporados los principales acontecimientos que puedan ir surgiendo durante la visita, se realizan sugerencias y lecturas de las posiciones,***

## Informe de los resultados

El coordinador de la misión es el encargado de, a lo largo de toda la visita, ir recopilando las distintas impresiones y comentarios de todos los participantes de la misión. El reporte constituirá un documento de referencia importante para la realización, al regreso, de un informe donde contarán los resultados y conclusiones de la misión, que luego deberá ser entregado a la autoridad que corresponda en cada organismo.

Este informe es un documento esencial para alcanzar un resultado exitoso de la misión. En el mismo son incorporados los principales acontecimientos que puedan ir surgiendo durante la visita, se realizan sugerencias y lecturas de las posiciones, debates y resoluciones de las negociaciones y reuniones de las que se forma parte. En el informe deberá constar la evolución y las tendencias de las políticas adoptadas por los miembros de la delegación, que tendrán el objeto principal de evaluar resultados generales, así como producir una mayor comprensión global de la relación con los interlocutores extranjeros: Modos de negociación, fortalezas, debilidades; etc.

El informe es centralizado por un miembro de la delegación, aunque es preparado a partir de las notas tomadas, de un modo metódico en cada etapa de la misión, por los distintos integrantes de la misión.

#### *Contenido efectivo del informe*

-Invitación o convocatoria del país extranjero, así como la referencia al aviso de pertinencia y mandato;

-Composición de la delegación, con mención de las fechas y horarios de arribos de todos los integrantes de la misión;

-Programa efectivamente realizado;

-Actas y textos oficiales firmados;

-Listado de las personas de la Delegación local (si es posible sus tarjetas profesionales);

-Gestos significativos realizados por ambas partes, así como notas sobre las conclusiones convenidas explícitamente (aparte del Acta) sobre

el tono general del encuentro; observaciones o solicitudes particulares de la delegación local, y sobre eventuales incidentes;

-Alocuciones y comunicados; documentación entregada por la delegación local;

-Conclusiones y resultados de las reuniones;

-Análisis y debate de los hechos con un alto nivel de elaboración, según la naturaleza de las cuestiones, aunque las conclusiones deben ser explícitas.

Finalmente, los compromisos asumidos en la reunión y las consecuencias necesarias deben hacer de los objetos de una precisa enumeración, lo cual permite un control del seguimiento; si hay plazos que están en juego deben ser destacados. Asimismo, las recomendaciones pertinentes deben formularse explícitamente, para no confundirlos con las obligaciones que se derivan de un eventual compromiso entre ambas partes.



## Referencias

### **Ministerio de Relaciones Internacionales de la Provincia de Québec – Canadá-**

Incluye materiales e información sobre misiones al exterior y Guías de trabajo y enlaces con distintos organismos estatales.

<http://www.mri.gouv.qc.ca>

### **Fundación Export.ar**

Manual de Promoción Comercial para las secciones económicas y comerciales de Embajadas y Consulados

<http://www.exportar.org.ar/>

### **PONTIS Consultora**

Ofrece una amplia variedad de *servicios* en materia de relaciones internacionales. Entre ellos llevar adelante las negociaciones internacionales o aconsejar al respecto en materia de estrategias de negociación, activar los convenios de cooperación existentes, fijar prioridades, metas y resultados. Diseñar, redactar y administrar convenios internacionales.

<http://www.pontisweb.com>



**PONTIS**  
consultora

**Dirección postal:**  
Lafinur 3324 9° piso  
(C1425FAJ) Ciudad  
Autónoma de Buenos  
Aires

**Teléfono:**  
+54 (011) 4800 1917

**E-mail**  
[info@pontisweb.com](mailto:info@pontisweb.com)

**Página Web**  
[www.pontisweb.com](http://www.pontisweb.com)

## Pontis Consultora

**Pontis** es la primera consultora en Latinoamérica dedicada a las relaciones internacionales de provincias y municipios.

Cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales, con probada experiencia académica y de gestión, que

trabaja bajo un estricto ***código de ética profesional***.

Ofrece una amplia variedad de *servicios* en materia de relaciones internacionales, cooperación técnica internacional e imagen y asuntos públicos.

---

### **Suscriba nuestras publicaciones:**

<http://www.ponstiweb.com/suscripcion.htm>

---