



CSP · INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

Ministerio de Relaciones Exteriores

Diagnóstico del proceso de implementación de las estrategias de política exterior

INFORME FINAL

Diciembre 2023

Estudio realizado entre
noviembre y diciembre de 2023

DIRECTOR ACADÉMICO

Pablo González

DIRECTOR EJECUTIVO

Carlos Castro

JEFE DE PROYECTO

Claudio Pizarro

EQUIPO

Rafael del Campo

Felipe Blaset

Pablo Paredes

CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

Constanza Rojas

Dirección de Planificación Estratégica

Las opiniones expresadas en el presente documento no representan necesariamente la posición de la Contraparte Institucional.

TABLA DE CONTENIDOS

2.1.	Convenio.....	5
2.2.	Objetivo	5
2.3.	Productos específicos	5
2.4.	Estructura del informe.....	6
3.1.	Énfasis estratégicos y Resultados de la gestión	7
3.1.1.	América Latina	7
3.1.2.	Integración Regional.....	8
3.1.3.	Multilateralismo	8
3.1.4.	Chile en el Mundo	9
3.1.5.	Derechos humanos.....	9
3.1.6.	Acción Bilateral	9
3.1.7.	Política Exterior Feminista	10
3.1.8.	Política Exterior Turquesa.....	10
3.1.9.	Política Consular y Migratoria.....	11
3.1.10.	Desafíos propuestos por el Ministerio de cara al futuro	12
3.2.	Plan Estratégico 2022-2024: Institucionalidad	13
3.2.1.	Rol de la Dirección de Planificación Estratégica	17
3.2.2.	Autodiagnóstico de la Dirección de Planificación Estratégica	17
3.2.3.	Rol del Plan Estratégico	18
4.1.	Buenas Prácticas en Gestión Estratégica	19
4.2.	Hipótesis iniciales del estudio.....	20
4.3.	Análisis de la Gobernanza del proceso de Planificación estratégica	20
4.4.	Análisis del proceso participativo en la planificación estratégica.....	21
4.5.	Análisis del seguimiento de las actividades comprometidas	22
4.6.	Análisis de los Resultados en la Evaluación de medio término	23
4.7.	Brechas entre la situación actual y el Modelo óptimo	26
4.7.1.	Brecha 1: Desconexión entre los Objetivos de las Relaciones Internacionales y la focalización de los recursos institucionales.....	26
4.7.2.	Brecha 2: Limitada articulación entre múltiples análisis prospectivos de relaciones internacionales.....	26

4.7.3.	Brecha 3: El proceso de planificación formal no está del todo integrado al proceso de planificación de la Política Exterior	27
4.7.4.	Brecha 4: Dificultades para aterrizar la estrategia al plano operacional	27
4.7.5.	Brecha 5: Ausencia de instancias de evaluación del desempeño estratégico	28
5.1.	Relaciones exteriores en la historia de la República de Chile	29
5.2.	Principios básicos que rigen la Política Exterior	30
5.3.	Visión	32
5.4.	Misión	32
5.5.	Ley 21.080 de Modernización de la gestión	32
5.6.	Rol de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores	33
5.7.	Áreas funcionales de la Subsecretaría de RREE	34
5.8.	Funciones de especial relevancia de la Subsecretaría de RREE	35
5.9.	Estructura orgánica de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores	36
5.10.	Rol de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales	38
5.11.	Áreas funcionales de la Subsecretaría de REI	40
5.12.	Estructura Orgánica de la SUBREI	40

1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del estudio es diagnosticar la pertinencia de la metodología y la efectividad de los procedimientos de planificación en el Ministerio de Relaciones Exteriores, con la finalidad de fortalecer y optimizar los procesos e instrumentos existentes, y avanzar hacia una planificación estratégica integral.

Para cumplir con ello, el equipo de consultoría del CSP realizó una revisión documental, con el fin de caracterizar a la institución y entender las distintas componentes de su Plan Estratégico, los énfasis de éste, la manera como fue construido y la modalidad de seguimiento y evaluación de su cumplimiento. Adicional a lo indicado, se realizaron entrevistas realizadas a los directivos de las distintas Direcciones de la Cancillería.

Los hallazgos realizados durante este proceso se resumen en la caracterización de cinco brechas en gestión estratégica que la institución debe abordar en el futuro, y que se resumen en:

- **Desconexión entre los objetivos de las Relaciones Internacionales y la focalización de los recursos institucionales**, no detectando vinculación entre las actividades contempladas en la planificación estratégica y los resultados esperados de la estrategia una vez realizadas, entendiendo que el cumplimiento de los objetivos estratégicos no está asegurado por el solo hecho de que las actividades se ejecuten.
- **Limitada articulación entre múltiples análisis prospectivos de relaciones internacionales**, realizados tanto por distintas Direcciones al interior de la Organización, y que se expresa en falta de coordinación y escasa priorización en la gestión de los recursos con perspectiva estratégica. Por otra parte, la institución tiene el desafío de compatibilizar una ruta de navegación orientada por las políticas de Estado en materia internacional con aquellas prioridades de cada gobierno, condicionadas a exigencias de resultados en plazos más acotados.
- **El proceso de planificación formal no está del todo integrado al proceso de planificación de la Política Exterior**, siendo el primero un proceso estructurado que se hace cargo de las responsabilidades de la Cancillería de cara al Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Dirección de Presupuestos, mientras el segundo responde a lineamientos institucionales de larga data y se basa fuertemente en la cultura institucional. No existe un proceso estructurado que permita diseñar una estrategia institucional única, evaluar sus avances, ajustarla y rendir cuentas.
- **Dificultades para aterrizar la estrategia al plano operacional**, debido a la falta de un espacio de coordinación y trabajo conjunto entre los directivos de las unidades de negocio del Servicio Exterior y las unidades que dan soporte operacional, con el objetivo de priorizar y asignar los recursos disponibles.
- **Ausencia de instancias de evaluación del desempeño estratégico**, de carácter trimestral, como buena práctica de gestión estratégica, a fin de evaluar el avance del Plan Estratégico a la luz de los resultados de la operación, insumo clave para realizar ajustes en asignación de recursos, cambio de prioridades, modelos de gestión, e incluso de la Estrategia.

Estas brechas deben ser abordadas para estructurar y formalizar el proceso de planificación estratégica, habida cuenta de las necesidades que existen para darle mayor integridad y coordinación al proceso de gestión del ministerio. Así mismo, para hacer seguimiento al grado de logro de los objetivos, aportando los antecedentes necesarios para tomar decisiones que ajusten el Plan Estratégico, si los resultados o la contingencia así lo exigen.

2. OBJETIVO DE LA ASESORÍA

Con fecha 29.09.2023, Constanza Rojas Rodríguez, Jefa del Departamento de Planificación de la Dirección de Planificación Estratégica (DIPLANE) del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL) contactó al Centro de Sistemas Públicos (CSP), manifestando el interés de la realización de un estudio que les permita vincular de manera efectiva la planificación estratégica con la planificación operativa en materia de política exterior, estableciendo metodologías que sean aplicables al contexto institucional. El 2 de octubre se realizó una primera reunión entre las partes, por video conferencia. El 5 de octubre una reunión presencial donde CSP presentó al equipo DIPLANE su experiencia en la materia en otras entidades públicas. Las partes acordaron los alcances y el presupuesto de una primera asesoría a realizar en 2023, basada en una propuesta presentada por CSP con fecha 30.10.2023.

2.1. CONVENIO

Con fecha 24 de noviembre de 2023 se celebró Convenio de Transferencia de Recursos y Ejecución de Actividades entre la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, representada por la Subsecretaria de Relaciones Exteriores, doña Gloria de la Fuente González y la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, representada por su decano Sr. Francisco Javier Martínez Concha. La Unidad responsable dentro de la Facultad de la ejecución del estudio es el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial.

El presente convenio entró en vigor con la total tramitación del acto administrativo de la Subsecretaría que lo aprueba, y su vigencia se extiende hasta la fecha de total aprobación del Informe Final y de la Rendición de Cuentas. No obstante, lo anterior, la ejecución del proyecto no excederá el 31 de diciembre de 2023 y la vigencia del convenio no excederá el 30 de abril de 2024.

La Subsecretaría, a través de su Contraparte Técnica, extenderá un documento que deje constancia de la aprobación, tanto del Informe Final como de la rendición de cuentas, e indicará una fecha definitiva de término de este convenio.

2.2. OBJETIVO

Realizar un estudio orientado a diagnosticar la pertinencia de la metodología y la efectividad de los procedimientos de planificación en el ámbito de la política exterior, con la finalidad de fortalecer y optimizar los procesos e instrumentos existentes con el objetivo de avanzar hacia una planificación estratégica integral. El presente convenio tiene como finalidad principal contribuir al proceso de toma de decisiones en materia de política exterior, asegurando así un enfoque más estructurado y eficiente en este sector crítico.

2.3. PRODUCTOS ESPECÍFICOS

El convenio contempla la elaboración y entrega de dos productos:

1. Un documento de estudio académico, que contenga un “Diagnóstico del proceso de implementación de las estrategias de política exterior”, revisando en forma crítica su diseño, las actividades y la

gobernanza, cuidando la importancia del seguimiento adecuado y la evaluación del proceso de planificación estratégica institucional, correspondiente a este informe.

Este estudio incluye un diagnóstico estratégico, que considera el análisis de la situación actual en relación a la implementación de la estrategia, un examen de las condiciones institucionales para conocer el nivel de integración de las iniciativas estratégicas con las competencias fundamentales de la institución, y la identificación de brechas potenciales entre la situación actual y un escenario óptimo teórico, basado en la visión originaria de la estrategia.

El documento del estudio deberá ser enviado a la Dirección de Planificación Estratégica, vía correo electrónico a estudios@minrel.gob.cl.

2. Un **Informe Final de actividades** que resuma las actividades concretadas para la realización del documento de investigación.

2.4. ESTRUCTURA DEL INFORME

El presente documento se estructura en los siguientes capítulos:

El **Capítulo 3**, titulado “**Planificación Estratégica Ministerial**” da cuenta del proceso de Planificación y Gestión Estratégica, los objetivos estratégicos y medidas a implementar para su consecución, su gobernanza y metodología de seguimiento, junto a la evaluación de medio término llevada a cabo por el equipo de la Dirección de Planificación Estratégica. La primera sección de este Capítulo invita al lector que desee conocer el contexto institucional en que opera la Planificación Estratégica, a revisar el Capítulo 5.

El **Capítulo 4**, titulado “**Diagnóstico Institucional**”, da cuenta de un modelo óptimo teórico que sirve de base para contrastar la situación actual del proceso de planificación y gestión estratégica del Ministerio con un caso ideal. Junto con ello, recoge el diagnóstico del proceso de planificación y gestión estratégica a la luz de los antecedentes recabados para la confección de este documento.

Finalmente, el **Capítulo 5** corresponde a un Anexo a este informe, donde se presenta una caracterización de la institución. En él se describen su historia, orgánica, roles, facultades y atribuciones, junto a sus principales lineamientos estratégicos y resultados alcanzados.

3. PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Con el objetivo de entregar contexto al lector que lo requiera, se ha elaborado una caracterización institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores, con aspectos históricos, su orgánica, atribuciones, responsabilidades y declaraciones estratégicas, la que puede ser consultado en el Capítulo 6, Anexo – Caracterización Institucional.

3.1. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS DE LA GESTIÓN

El Balance de Gestión integral 2022 recoge los principales resultados del quehacer de la Cancillería, agrupados en diez ámbitos de acción, durante el primer año de Gobierno del Presidente Boric y los desafíos propuestos para los próximos años.

Los **énfasis estratégicos para el periodo 2022-2024** priorizan la relaciones de Chile con los países latinoamericanos, con foco en la cooperación económica, el desarrollo de infraestructura y el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, con países fuera de la región, se espera fortalecer las relaciones comerciales con los países de Asia, entendiendo a dicha zona como el principal foco de desarrollo económico mundial. En ambos frentes se busca que la política exterior promueva el equilibrio ecológico, el cuidado del medioambiente, la sostenibilidad y la sustentabilidad, fortaleciendo la posición de Chile en materia de cuidado de los océanos y la biodiversidad, junto a la transversalización del enfoque de Derechos Humanos y Equidad de Género, facilitando espacios para la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en diversos espacios diplomáticos en materia política, económica, cultural y consular.

A continuación se presenta un resumen más detallado de los distintos logros y desafíos de los que la Cancillería da cuenta para el año 2022.

3.1.1. América Latina

La Cancillería ha impulsado la integración y cooperación regional, destacando la visita presidencial de Chile a Argentina en abril de 2022. Entre los logros destacados se encuentran acuerdos como el Memorándum de Entendimiento en temas de género, asuntos consulares y derechos LGTBIQ+. La firma de estos pactos refleja la colaboración concreta entre ambos países. Además, se lograron acuerdos en áreas como energía, seguridad, defensa y antártica. La constitución de la Comisión Binacional Chile-Argentina en Materia Antártica busca fortalecer el diálogo estratégico y la cooperación en esta región.

El corredor bioceánico fue un tema transversalmente abordado con los países de Argentina, Brasil y Paraguay, relevando la importancia estratégica del proyecto para nuestro país.

Con Brasil, por su parte, en una instancia bilateral donde se discutieron otros aspectos, como el cable transpacífico, avances económicos y el crecimiento del intercambio comercial. Por otra parte, junto a Ecuador se abordaron temas bilaterales como áreas marinas protegidas, Cumbre de las Américas, cambio climático y desarrollo portuario.

Junto a Perú, en instancia bilateral, ambos presidentes abordaron temas de la agenda bilateral y regional, incluyendo la realización del IV Gabinete Binacional, impacto de la pandemia, integración latinoamericana, migración y desafíos comunes.

Otras actividades significativas incluyen la XXXI Reunión del Comité Permanente de Seguridad Chileno-Argentino, una reunión técnica con Bolivia sobre asuntos consulares y migratorios, el Encuentro Presidencial y el IV Gabinete Binacional de Ministros y Ministras entre Chile y Perú, y la VII Reunión del Comité Permanente de Consulta y Coordinación Política entre Chile y Perú (Mecanismo 2+2).

3.1.2. Integración Regional

En el ámbito de la integración regional, la participación de Chile se enfocó en salud, resiliencia climática, energía limpia, transformación digital y democracia. En ella destaca su contribución significativa en la IX Cumbre de las Américas. Chile lideró la formación de la coalición "Américas por la Protección del Océano", con el objetivo de establecer una red de áreas marinas protegidas desde Canadá hasta Chile.

Asimismo, la presencia en la LX Cumbre de Jefes de Estado del Mercosur consolidó la colaboración y relaciones con los Estados Parte y Asociados del Mercosur. En la IX Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la CPPS, conmemorativa del 70º aniversario de la Declaración de Santiago, se fortaleció la coordinación para la conservación marítima y el uso sostenible de recursos naturales.

En la 52ª Asamblea General de la OEA, la Ministra de Relaciones Exteriores resaltó el liderazgo de Chile en la aprobación de resoluciones que avanzaron en el reconocimiento de derechos de mujeres y niñas, centrándose en temas de democracia, seguridad y derechos humanos. Además, en la Octava Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe, se aprobó la Declaración de Montevideo y la Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024), con Chile asumiendo la presidencia en 2024, evidenciando su compromiso continuo con el avance tecnológico y la cooperación regional.

3.1.3. Multilateralismo

En el ámbito de Relaciones Internacionales y Política Antártica, Chile ha mantenido una destacada presencia y participación en diversas instancias internacionales. El país ha sido elegido Vicepresidente del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) para el período 2022-2023, consolidando su liderazgo en asuntos económicos y sociales, así como su compromiso con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En la Asamblea General de las Naciones Unidas, Chile participó activamente en la Semana de Alto Nivel del 77º período de sesiones, abordando temas cruciales como Derechos Humanos, Agenda 2030, Cambio Climático y Transición a Energías Limpias. Además, asumió la presidencia del Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), liderando discusiones sobre trabajo decente, migración laboral y seguridad y salud en el trabajo.

A nivel internacional, se destacan las designaciones de representantes chilenos en importantes organismos, como Rodrigo Paillalef en el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas y Hernán Quezada, reelecto en el Comité de Derechos Humanos de la ONU. Asimismo, la firma del Segundo Protocolo Adicional al Convenio de Budapest refuerza la cooperación internacional en ciberseguridad.

En el ámbito de la Política Antártica, Chile ha fortalecido su posición en la Comisión de Límites de la Plataforma Continental y ha creado la Comisión Binacional Chile-Argentina en Materia Antártica. Esta comisión, que se

fortalece a partir del comité ad-hoc existente, busca profundizar el diálogo estratégico en temas antárticos y desarrollar iniciativas binacionales de cooperación. Además, se ha llevado a cabo la I Reunión del Comité Conjunto Chile-Uruguay en Materia Antártica, evaluando la agenda bilateral antártica y promoviendo la cooperación en investigación científica. Estas acciones reflejan el compromiso de Chile con la gobernanza internacional y la cooperación en temas antárticos.

3.1.4. Chile en el Mundo

La Cancillería chilena ha conmemorado el 60º aniversario de relaciones diplomáticas con Corea y los 125 años con Japón. Destaca la firma del Acuerdo de Licencias de Conductor Chile-Japón, buscando fortalecer vínculos y simplificar trámites. Además, se cerró políticamente la Modernización del Acuerdo con la Unión Europea, creando un marco institucional actualizado. La VIII Reunión con España abordó temas prioritarios como la política exterior feminista y la protección medioambiental. En la VI Reunión con Marruecos se relanzó la agenda bilateral, destacando temas como desalinización y empoderamiento de la mujer. También se llevaron a cabo reuniones con Indonesia y Tailandia, discutiendo aspectos clave de la relación bilateral. Un mecanismo consultivo con Estados Unidos acordó una hoja de ruta para fortalecer la cooperación en diversos ámbitos, desde derechos humanos hasta conservación ambiental.

3.1.5. Derechos humanos

Durante el año 2022, Chile ha consolidado su compromiso con los derechos humanos a nivel internacional. En mayo, la Ministra de Relaciones Exteriores presentó la candidatura del país para el Consejo de Derechos Humanos de la ONU 2023-2025, siendo elegido en octubre con primera mayoría regional. Este nuevo rol busca fortalecer la promoción de derechos humanos, paz, democracia y desarrollo sustentable.

Además, Chile ha participado activamente en el 11º foro de DD.HH y empresas, centrándose en la implementación de los Principios Rectores desde la perspectiva de las personas titulares de derechos y a la rendición de cuentas como elementos centrales del deber de protección del Estado y de la responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos. La entrada en vigencia del Protocolo de San Salvador, ratificado en julio, refuerza el compromiso con los derechos económicos, sociales y culturales.

Destaca también el liderazgo en el diálogo por la situación de derechos humanos en Nicaragua, buscando soluciones pacíficas. La instalación del Mecanismo Conjunto de Seguimiento a las Recomendaciones del Informe Situación de Derechos Humanos en Chile (MESECH) refleja un esfuerzo sin precedentes para monitorear la situación interna, iniciando operaciones en enero de 2023 y extendiéndose hasta diciembre de 2026.

3.1.6. Acción Bilateral

En el ámbito de la solidaridad internacional, Chile ha demostrado su compromiso mediante acciones humanitarias. En marzo de 2022, el país anunció una donación urgente de 100 mil dólares a Ucrania desde el Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza, canalizados a través de la Federación Internacional de la Cruz Roja. Además, Chile copatrocinó una sesión extraordinaria del Consejo de la FAO sobre seguridad alimentaria en el contexto de la agresión a Ucrania el 8 de abril. La participación en el período extraordinario de sesiones de emergencia de la Asamblea General de la ONU por la situación en Ucrania destaca el compromiso de Chile con el diálogo y las negociaciones para prevenir conflictos que amenacen la paz internacional.

En el ámbito bilateral, la X Sesión de la Comisión Mixta Chileno-Alemana (COMIXTA), celebrado el 17 de noviembre de 2022, se enfocó en avanzar en objetivos relacionados con la memoria histórica de "Colonia Dignidad" y la integración de las víctimas en la sociedad. Chile propuso medidas concretas, como establecer un sitio de memoria en Villa Baviera y la traducción y publicación en línea del fondo documental de Colonia Dignidad custodiado por el Archivo Nacional de Chile. Estas acciones buscan abordar y reconocer el pasado, promoviendo la justicia y la memoria.

3.1.7. Política Exterior Feminista

La política exterior de Chile ha demostrado un enfoque proactivo en la promoción de la equidad de género. Desde marzo de 2022, se implementa una Política Exterior Feminista como eje transversal en la política exterior chilena. A través de un proceso participativo, se identificaron hitos para transversalizar el enfoque de género.

En agosto de 2022, se estableció la Mesa de Equidad de Género, encargada de realizar un diagnóstico y definir conceptos para la Política Exterior Feminista. Un estudio cualitativo en noviembre involucró a representantes de diferentes estamentos del Ministerio para recoger percepciones sobre la implementación de esta política.

En mayo de 2022, la Subsecretaría de Relaciones Exteriores instruyó la aplicación de la variable de género en denominaciones, tanto oral como escrita, basándose en argumentos jurídicos de la Constitución y la CEDAW. A nivel internacional, Chile colaboró con Suecia en el evento "GAGGA Feminist Solutions for the Environmental and Climate Crisis" y firmó acuerdos de colaboración con Canadá y España en igualdad de género.

El Gobierno de Chile y ONU Mujeres firmaron un Memorándum de Entendimiento sobre equidad de género en seguridad pública para apoyar la reforma de las fuerzas policiales chilenas.

Eventos y talleres, como la participación en "Shaping a Feminist Foreign Policy" en Berlín, y la organización del taller "Política Exterior Feminista: Del Discurso a la Acción" con la Universidad de Chile, destacan la presencia de Chile en foros internacionales. Además, la Ministra de Relaciones Exteriores participó en la "Semana de Unidas 2022," facilitando el diálogo sobre los desafíos de género en la política exterior regional.

Finalmente, en octubre de 2022, se llevó a cabo la primera reunión con representantes de la sociedad civil para compartir información acerca del proceso de elaboración de la Política Exterior Feminista y recoger opiniones y miradas.

3.1.8. Política Exterior Turquesa

Los esfuerzos de Chile en la promoción de una política exterior centrada en la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible, evidenciando compromisos y acciones concretas en foros internacionales clave, se traduce en su participación en los siguientes eventos, acuerdos y acciones clave en la implementación de la Política Exterior Turquesa de Chile, con un enfoque especial en la protección del medio ambiente y los ecosistemas terrestres y marinos.

Durante la One Ocean Summit en febrero de 2022, Chile mantuvo conversaciones bilaterales con la Secretaria de Estado Adjunta de Estados Unidos para Océanos y Asuntos Ambientales. La participación en la Our Ocean Conference en abril destacó los compromisos de la Política Exterior Turquesa, como la creación del Parque Marino Tictoc Golfo Corcovado y el Proyecto The Blue Boat Initiative.

En la Quinta Asamblea de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Chile co-patrocinó resoluciones sobre la contaminación por plásticos y Soluciones Basadas en la Naturaleza. La Conferencia de Naciones Unidas Sobre el Océano en Lisboa resaltó a Chile en la agenda oceánica, organizando el evento paralelo "Chile: un centro de innovación multisectorial para la conservación efectiva del océano."

La COP 27 en Egipto en noviembre de 2022 fue crucial para Chile, liderando negociaciones sobre pérdidas y daños y alcanzando un acuerdo que incluye la creación de un fondo de asistencia financiera para países vulnerables. Chile también firmó el acuerdo Ambition on Melting Ice y presentó un Pabellón con múltiples iniciativas sectoriales. Además, el país ratificó el Programa Oceánico y presentó la Estrategia Nacional de Hidrógeno Verde, internacionalizándola y priorizando mercados y regiones específicas del país. Estos eventos demuestran el compromiso de Chile con la protección ambiental y la sostenibilidad a nivel global.

3.1.9. Política Consular y Migratoria

En materia de Servicios y Modernización Consular, durante 2022, se realizaron diversas gestiones relacionadas con la apertura, re categorización, cierre y nombramientos de Consulados de Profesión y Honorarios, con un total de 31 nombramientos. Actualmente, Chile cuenta con representación consular en 118 países, con 274 Consulados de profesión y honorarios.

En términos de modernización, se implementó la Visa Electrónica (E-Visa) con el objetivo de reemplazar la etiqueta de visa física en los pasaportes, optimizando y agilizando los procesos consulares.

La Dirección General de Asuntos Consulares, a través de la División de Servicios Consulares, brindó respuestas eficientes y oportunas a demandas de apoyo y asistencia social a connacionales en el exterior, incluyendo casos de vulnerabilidad social, económica y de salud. Durante la invasión a Ucrania, se coordinó con los Consulados de Chile en la región europea para otorgar asistencia consular a connacionales afectados

En el ámbito migratorio, Chile ha priorizado la implementación de la Ley de Migración y Extranjería (N°21.325), llevando a cabo una reestructuración de la Dirección General de Asuntos Consulares, Inmigración y de Chilenos en el Exterior para cumplir con los requisitos de la nueva legislación. La coordinación con el Servicio Nacional de Migraciones (SNM) ha sido fundamental para garantizar el cumplimiento de esta normativa. Además, se ha colaborado en la formulación de los lineamientos de gestión migratoria y se ha avanzado en la elaboración del documento de la Política Nacional de Migración y Extranjería.

A nivel regional, Chile ha ejercido la Presidencia Pro Tempore de la Conferencia Suramericana sobre Migraciones, participando activamente en reuniones bilaterales y siendo aceptado como Presidencia Pro Tempore para la versión 2022-2023 del Proceso de Quito.

En el ámbito internacional, Destaca el Programa de Visa Waiver, que facilita la integración de Chile en el Programa de Exención de Visa de Estados Unidos, promoviendo el intercambio cultural y fortaleciendo las relaciones bilaterales. Además, se ha gestionado la comunicación y seguimiento para impulsar acuerdos de Working Holiday, con información disponible en la página web de Servicios Consulares.

En cuanto a los Chilenos en el Exterior, se han llevado a cabo diez Gobiernos en Terreno (cinco presenciales y cinco virtuales) durante 2022, brindando un total de 3,507 atenciones en diversas localidades. El Plebiscito Constitucional, realizado el 4 de septiembre de 2022, logró una participación del 61% del padrón electoral en el

extranjero, con votaciones en 64 países. Además, se han realizado diecinueve Consulados a Distancia, abarcando ciudades de España, Bulgaria, Brasil, Ecuador, Estados Unidos, Venezuela y Reino Unido, con un total de 2,216 actuaciones.

En el ámbito del fortalecimiento institucional, la Academia Diplomática ha actualizado su plan académico, integrando los ejes de la política exterior chilena y colaborando con instituciones no gubernamentales como el Woman Economic Forum. Se ha establecido el Plan Estratégico Ministerial 2022-2024, alineando acciones con las prioridades gubernamentales, y se han creado el Comité de Inclusión y las Mesas de Transformación Digital y Teletrabajo. Además, se ha implementado el Plan de Prevención de Maltrato y Acoso Laboral, promoviendo cursos de capacitación para fortalecer capacidades técnicas y habilidades relacionales, con un enfoque en mejorar la experiencia laboral y fomentar un ambiente inclusivo y propositivo.

3.1.10. Desafíos propuestos por el Ministerio de cara al futuro

Respecto al enfoque principal de la política exterior para los próximos años, el Balance de Gestión integral señala que ésta se centrará en América Latina y los países vecinos, destacando iniciativas bilaterales y multilaterales en áreas como derechos humanos, democracia, cambio climático, igualdad de género, derecho internacional y desarrollo sostenible.

Se busca fortalecer relaciones con los países de la región, abordando desafíos compartidos como seguridad y crimen organizado. A nivel multilateral, se prioriza la participación activa en organismos como el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) y el Consejo de Derechos Humanos, con énfasis en temas como derechos humanos, desarrollo sostenible y la agenda 2030.

Además, en materia medioambiental, se impulsa una política exterior turquesa, liderando temas como la pausa precautoria en minería submarina y el Acuerdo sobre Biodiversidad más allá de la Jurisdicción Nacional.

Se destaca el compromiso con la Política Exterior Feminista, con iniciativas como la Mesa de Equidad de Género y la elaboración del Tercer Plan de Acción Nacional para la implementación de la Resolución 1.325 de Naciones Unidas.

En materia social, para 2023 se abordó como tema prioritario la conmemoración de los 50 años del golpe militar, destacando la promoción y defensa de los derechos humanos como prioridad.

En materia consular y migratoria, se busca implementar una migración segura y ordenada, aplicando un enfoque multilateral y respetando los derechos humanos con perspectiva de género.

Se hace hincapié en el fortalecimiento de capacidades institucionales y diplomáticas para adaptarse a los nuevos desafíos internacionales. El Ministerio se compromete a alinear esfuerzos para ejecutar una política exterior eficiente, eficaz y de calidad, orientada al bienestar ciudadano.

3.2. PLAN ESTRATÉGICO 2022-2024: INSTITUCIONALIDAD

El Plan Estratégico se gestó a través de un proceso de reflexión conjunto y colaborativo entre las Direcciones de Cancillería y sus Servicios Dependientes. La Dirección de Planificación Estratégica lideró la articulación de este plan mediante la creación de una hoja de ruta y la identificación de cursos de acción. Estas herramientas se concibieron como elementos clave para la toma de decisiones, con la clara intención de guiar de manera unificada los esfuerzos hacia un objetivo común.

Ilustración 1: Estructura del Plan Estratégico Institucional 2022-2024



Fuente: Dirección de Planificación Estratégica (DIPLANE), Ministerio de Relaciones Exteriores

El Plan estratégico es una de las rutas de navegación con las que cuenta el Ministerio. Se compone de cuatro ejes transversales, descritos a continuación:

1. **Multilateralismo:** Chile reafirma su compromiso con el multilateralismo y busca desempeñar un papel activo en la gobernanza global a través de agendas propositivas, en concordancia con sus principios y los desafíos internacionales. Además, enfatiza la importancia de fortalecer su vocación latinoamericana, abogando por la integración regional desde una perspectiva cooperativa, flexible y pragmática basada en los mecanismos ya establecidos.
2. **Promoción y Defensa de los Derechos Humanos:** Apunta a posicionar la defensa y promoción de los derechos humanos como un sello distintivo de la presencia de Chile en el mundo, actuando de forma activa y comprometida en las instancias de derechos humanos del Sistema de Naciones Unidas y del Sistema Interamericano.

3. **Política Exterior Feminista:** buscando institucionalizar y transversalizar el enfoque de derechos humanos, la perspectiva de género y la interseccionalidad. Esto implica implementar cambios estructurales dentro de Cancillería, incorporando una visión feminista para promover la igualdad de género en diversas dimensiones del trabajo ministerial (consular, comercial y político). Además, busca diversificar los énfasis temáticos de su política exterior en plataformas regionales y multilaterales.
4. **Política Exterior Turquesa:** apuntando a consolidar la protección del medio ambiente como una prioridad de la política exterior a través de la lucha y mitigación de la crisis climática y ecológica global (componente verde) y las agendas de protección y administración del océano (componente azul) alineada con el desarrollo sostenible y convergiendo con la política comercial.

A su vez, estos ejes se engloban en los siguientes seis ámbitos de acción prioritaria

1. **América Latina y Países Vecinos**, cuyo objetivo es fortalecer y profundizar los lazos de amistad con todos los esquemas y países de la región. Además, se busca revitalizar los programas de cooperación con naciones de América Central y el Caribe. En este contexto, Chile aspira a desempeñar un papel proactivo y de articulación en las relaciones con sus países vecinos, buscando beneficios mutuos y relaciones más fluidas.
2. **Asia Pacífico**, buscando fortalecer y diversificar las relaciones bilaterales con esta región, la principal área de crecimiento y dinamismo de la economía mundial. Se propone realizar una búsqueda especializada de exportaciones con tecnologías que den mayor valor agregado a nuestra oferta y servicios asociados y desarrollados por el sector público y privado.
3. **Política Comercial basada en el Desarrollo Inclusivo y Sustentable**, apoyando la labor de las Pymes, así como el desarrollo exportador con valor agregado, promoviendo la diversificación de nuestra matriz exportadora, la conectividad transfronteriza, la integración y cooperación regional, la formación de capital humano, el conocimiento científico y tecnológico, y el desarrollo de las regiones. La estrategia comercial debe ir en directa relación con la estrategia de desarrollo sostenible, propiciando una política industrial, con transferencia tecnológica e innovación, y en sintonía con la Agenda 2030.
4. **Transversalización del enfoque de Derechos Humanos y Equidad de Género:** El desarrollo de una política exterior feminista será un sello distintivo y un elemento de vanguardia de la diplomacia, consistente con el compromiso de Chile con los derechos humanos y la participación de las mujeres en igualdad de condiciones, libres de violencia y discriminación.
5. **Chilenos en el exterior**, garantizando el pleno ejercicio de los derechos civiles y políticos de los chilenos y chilenas en el exterior, mejorando los sistemas de atención consular y modernizando los instrumentos incluidos en la nueva institucionalidad de Cancillería.
6. **Desarrollo de capacidades institucionales y diplomáticas**, que permitan adaptar el accionar de las misiones de Chile a los nuevos desafíos de la política exterior. Un mundo cambiante demanda instituciones con mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. En ese ámbito, se busca impulsar una serie de medidas que nos permitan fortalecer los procesos de formación diplomática para responder eficazmente a los desafíos que plantea el escenario internacional, a través de formación continua y considerando transformaciones tanto institucionales como estructurales.

Estos pares de ejes transversales-ámbitos de acción prioritaria permean la totalidad de los nueve objetivos estratégicos, descritos en la Tabla 1, junto a las medidas asociadas para su cumplimiento. Los 9 objetivos

conforman el denominado Formulario A0 de Objetivos estratégicos ministeriales, que deben ordenar los objetivos de las Subsecretarías e instituciones dependientes y relacionadas. Cada Servicio del Ministerio tributa a uno o más de estos objetivos.

Tabla 1: Resumen de objetivos estratégicos y sus medidas asociadas

Nº	Objetivo	Medida
1	Promover y articular una agenda progresista con los países vecinos y la región latinoamericana, con el objeto de fortalecer y ampliar los espacios de cooperación, con miras a la integración regional, sustentada en la búsqueda de estrategias comunes y la consolidación de espacios de concertación política, sobre la base de agendas prioritarias y desafíos compartidos entre ellos.	1.1. Avanzar hacia una estrategia de concertación regional e impulsar espacios de diálogo sobre la base de intereses comunes.
		1.2. Participar en instancias multilaterales que promuevan la democracia y el desarrollo integral de la región.
		1.3. Fortalecer las relaciones con los países vecinos a través del trabajo conjunto en asuntos fronterizos, desafíos compartidos y otras materias de interés común.
2	Contribuir a preservar la soberanía e integridad territorial de la República de Chile, teniendo en consideración la Constitución y las leyes, y de conformidad con el Derecho Internacional, en especial los tratados y acuerdos suscritos por el Estado.	2.1. Preservar la integridad territorial de Chile.
		2.2. Fortalecimiento de los derechos soberanos de Chile sobre el territorio Antártico.
		2.3. Velar por la gestión sustentable de los recursos hídricos compartidos.
3	Desplegar una estrategia comercial y de inversiones que impulsen la transformación productiva del país, encaminada a la diversificación de productos, empresas y mercados.	3.1. Dinamizar la oferta de bienes y servicios chilenos en el mundo, facilitando la inserción internacional de las Pymes y empresas chilenas con mayor valor agregado.
		3.2. Profundizar la relación con socios estratégicos en el ámbito comercial, que permitan diversificar mercados.
		3.3. Evaluar los logros y fortalecer nuestra política comercial.
		3.4. Fortalecer el sistema multilateral de comercio, generando alianzas con países con intereses similares en políticas de desarrollo, protegiendo la autonomía estratégica del país.
		3.5. Impulsar mecanismos que refuercen el compromiso de Chile con los DD.HH. a nivel empresarial y comercial.
4	Potenciar y diversificar las relaciones de Chile con otras regiones del mundo, impulsando y fortaleciendo agendas bilaterales y multilaterales con socios estratégicos, con un enfoque político, consular y cultural, que promueva el desarrollo sostenible e inclusivo y la protección de los derechos humanos.	4.1. Fortalecer la participación activa de Chile en instancias multilaterales, impulsando la Agenda 2030 de desarrollo sostenible.
		4.2. Fortalecer las alianzas con los países de Asia Pacífico en el ámbito político, comercial, académico, entre otros.
		4.3. Reforzar la relación de Chile con Europa como socio político estratégico.
		4.4. Impulsar una agenda de cooperación y diálogo político con los países de Medio Oriente y África.

Nº	Objetivo	Medida
		4.5. Impulsar alianzas que contribuyan al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en Chile. y la Antártica.
5	Desarrollar la Política Exterior Feminista, impulsando el enfoque de género de forma transversal en el quehacer del Ministerio de Relaciones Exteriores, promoviendo la diversidad, la igualdad sustantiva y el pleno respeto de los derechos humanos de todas las personas, con énfasis en las mujeres, niñas y adolescentes, en las decisiones, actuaciones e iniciativas de política exterior, en el ámbito multilateral, regional, bilateral, consular, comercial y de cooperación, entre otros.	5.1. Considerar los impactos diferenciales de género que todo tratado, acción internacional, acuerdo o acto administrativo pueda tener hacia las mujeres. 5.2. Desarrollar una Política de Género al interior de Cancillería. 5.3. Fortalecer las alianzas y participación en organismos internacionales que promuevan las agendas de género. 5.4. Potenciar la participación de las mujeres en la ciencia, a través de organismos y programas internacionales. 5.5. Avanzar en la incorporación de servicios de protección consular con enfoque de género.
6	Desarrollar la agenda de Política Exterior Turquesa, relativa a la protección del medio ambiente terrestre y los ecosistemas oceánicos a nivel bilateral y multilateral, relevando el compromiso de Chile con el combate a la triple crisis: climática, de contaminación y de pérdida de biodiversidad, así como con la Antártica desde una perspectiva multidimensional.	6.1. Proponer una Agenda Turquesa a nivel regional, para promover acciones colectivas para el cuidado del medio ambiente, el océano y la Antártica. 6.2. Promover la participación activa de Chile y promoción del enfoque turquesa en instancias multilaterales.
7	Fortalecer y modernizar los servicios consulares, garantizando el pleno ejercicio de los derechos civiles y políticos de los chilenos y chilenas en el exterior y realizando una gestión consular que contribuya a una migración segura, ordenada y regular, en línea con lo establecido en la Ley de Migración y Extranjería.	7.1. Garantizar pleno ejercicio de derechos civiles y políticos a chilenos y chilenas en el exterior. 7.2. Impulsar agenda de cooperación en materia migratoria con países de la región, en torno a los ejes definidos: humanitario, migratorio, de cooperación internacional, de cooperación regional, y de cohesión social migratoria. 7.3. Mejorar los sistemas de atención consular en Chile y en la Red Consular.
8	Fomentar la cooperación internacional para el desarrollo, desplegando iniciativas a nivel vecinal, regional y global, con el propósito de contribuir a la generación de espacios comunes de integración, que aporten al desarrollo inclusivo y sostenible.	8.1. Aportar al desarrollo y al proceso de integración en América Latina y el Caribe a través de la ejecución del programa de cooperación Sur-Sur y Triangular. 8.2. Reforzar las alianzas para el desarrollo.
9	Avanzar en un diseño institucional que permita responder eficazmente a los desafíos que impone la evolución del sistema internacional, y potenciar los espacios de formación y capacitación, de acuerdo a los criterios de excelencia, colaboración, equidad de género y necesidades del servicio.	9.1. Implementar una estrategia y diseño organizacional que permita responder eficaz y eficientemente al cumplimiento de objetivos estratégicos. 9.2. Revisión y difusión de la normativa de aplicación general vigente de Cancillería. 9.3. Fortalecer la institucionalidad de la Unidad para Solución de Controversias Internacionales.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores

3.2.1. Rol de la Dirección de Planificación Estratégica

La Dirección de Planificación Estratégica de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores (DIPLANE) es la unidad encargada de asesorar a las autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREL) en la formulación de objetivos de política exterior, así como de diseñar la planificación estratégica, coordinando y haciendo seguimiento de sus metas y objetivos.

En virtud de este mandato legal, DIPLANE ha realizado a la fecha dos ejercicios de planificación estratégica institucional, llamados a alinear la acción institucional con las definiciones estratégicas y prioridades de gobierno, abordando y coordinando entre las diferentes áreas de MINREL los objetivos estratégicos y planes de acción: el **Plan Estratégico y Hoja de Ruta 2020-2022** (2020) y el **Plan Estratégico 2022-2024** (2022).

En ambos procesos, DIPLANE coordinó un trabajo de reflexión colectiva y colaborativa con todas las unidades de Cancillería y de sus servicios dependientes (AGCID, DIFROL, INACH y ProChile) a través de dos instancias de trabajo. Por un lado, un **Comité de Alta Dirección**, compuesto por las más altas autoridades ministeriales; y por otro, una **Mesa Técnica de Planificación Estratégica**, espacio de coordinación permanente de los equipos técnicos de trabajo. Este último ejercicio de planificación consideró además la realización de una Jornada de Planificación Estratégica a mediados del año 2023 junto a las autoridades ministeriales, con el objetivo de evaluar los principales avances e hitos del período, así como las actividades proyectadas para el 2024. Consecuentemente, DIPLANE espera que este ejercicio se replique a principios del año 2024, de cara a presentar los resultados de la evaluación de medio tiempo y elaborar una nueva carta de navegación: el **Plan Estratégico 2024-2026**.

Algunos entrevistados indican que la posición de DIPLANE en el organigrama le dificulta, por ejemplo, estar informada oportunamente de todo lo que ocurre en otros Servicios, además de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

3.2.2. Autodiagnóstico de la Dirección de Planificación Estratégica

El trabajo de alineamiento estratégico se llevó a cabo mediante la denominada **Mesa Técnica de Planificación Estratégica**, cuyos integrantes formularon y revisaron en conjunto los objetivos estratégicos de las respectivas instituciones, expresadas en los Formularios A1, que orientan sus respectivas formulaciones presupuestarias.

Durante las etapas de diseño, implementación y evaluación del proceso de planificación estratégica ministerial 2022-2024, DIPLANE ha identificado que:

- El proceso no incorpora en su totalidad el ciclo presupuestario, ni los ciclos políticos propios de la política exterior.
- Existe una brecha entre la planificación estratégica y la planificación operativa institucional.
- El ejercicio solo contempla tangencialmente el trabajo de la Red de Misiones de Chile en el exterior (Embajadas, Consulados y Misiones Multilaterales), componentes fundamentales del sistema.
- Se detecta un desconocimiento del Plan a nivel de planificación interna de las Direcciones, así como dificultades en los procesos de comunicación y difusión del mismo al interior de la institución.

3.2.3. Rol del Plan Estratégico

Entre los entrevistados existe consenso que el Plan Estratégico no es la única ruta de navegación que sigue el Ministerio, y no está claro que todos los actores lo entiendan como la principal. Durante el proceso de entrevistas, se relevó en varias oportunidades que la Política Exterior del país tiene directrices de largo plazo que están fuertemente influenciadas por el peso de la tradición, por lo que el Programa de Gobierno solo reestructura ciertos matices que se le quiera dar a uno u otro aspecto y el énfasis que se le da a cada línea de trabajo, pero sin cambiar lo que se ha construido durante otros periodos de gobierno. No obstante, algunas voces señalan que hace falta más orientación en cuanto a los lineamientos, pues no estaría clara la profundidad de los matices que la administración le quiere dar a la Política Exterior, de modo que estaría clara la Política, pero no la forma de llevarla a cabo ni de lo que se quiere lograr (por ejemplo, está claro que se quiere impulsar la Política Turquesa, pero no se ha definido un objetivo concreto, como por ejemplo, liderar un organismo internacional en esta materia).

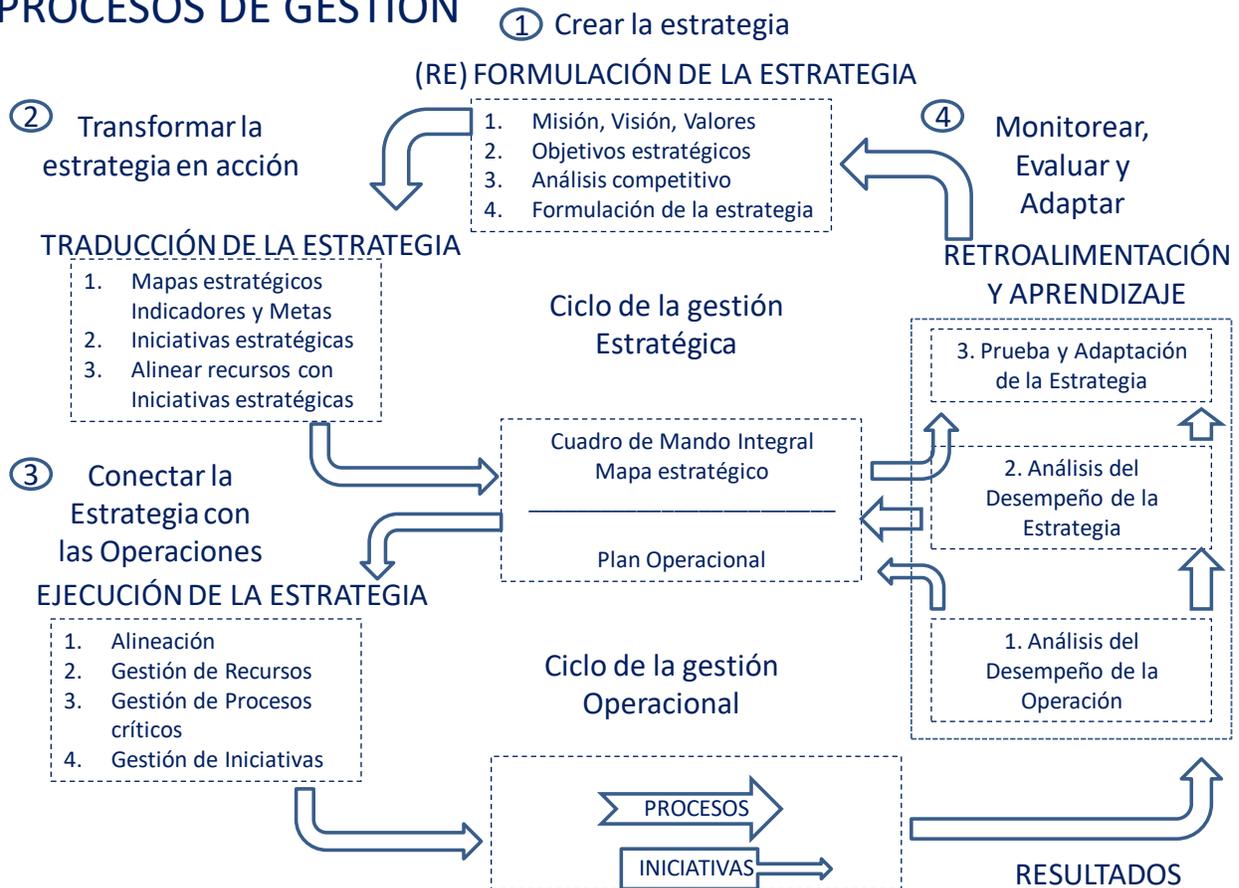
El Plan contempla 311 actividades, cada una de las cuales tiene un responsable. Al respecto, durante las entrevistas se declaró que no existía claridad en cómo estas actividades estarían realmente alineadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y cómo llevarían a la Organización a esa meta. Entre las hipótesis que podrían explicar estas dificultades se baraja una mezcla entre falta de compromiso de las autoridades, desconexión del equipo responsable con la organización y el estar atrapados en una lógica de corto plazo por parte de los Directivos.

4. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

4.1. BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para analizar el sistema de gestión estratégica y operacional de DIPLANE MINREL, tomamos como referencia metodológica el **Modelo Execution Premium**¹ de Robert S. Kaplan y David Norton, que enlaza la formulación de la estrategia con la ejecución operativa.

PROCESOS DE GESTIÓN



A modo de síntesis, el Modelo se expresa en un ciclo continuo con cuatro etapas: a) Desarrollo (creación o reformulación) de la estrategia; b) Traducción de la estrategia en acción, alineando los recursos con las iniciativas estratégicas; c) Conexión de la estrategia con la gestión operacional y de las iniciativas estratégicas; d) Monitoreo, evaluación y aprendizaje adaptativo.

¹ The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. 2008. Harvard Business Press. Robert Kaplan y David Norton.

Este enfoque de cadena de valor, permite vincular los procesos estratégicos con los procesos operacionales sustantivos, de soporte y de innovación. Para ello el CSP sugiere la utilización basado en ciclos de gobierno, anuales y trimestrales.

4.2. HIPÓTESIS INICIALES DEL ESTUDIO

Se levantaron tres hipótesis que podrían explicar las dificultades para instalar una metodología de Planificación Estratégica integral, y la generación de instrumentos óptimos para su implementación y seguimiento.

- Falta de compromiso de los directivos con el proceso. Esto se traduce en que no se apropian del proceso de Planificación y, por lo tanto, no logran traducirlo con sus equipos y darle la prioridad correspondiente.
- Las distintas Direcciones de Cancillería realizan sus propios ejercicios de Planificación, y estos no se articulan entre sí. Esto se traduce en que el trabajo es redundante, implica ineficiencias organizacionales y se pierde una parte del análisis.
- Gestión Ministerial supeditada a lo que cada equipo prioriza, con mirada de corto plazo y sin generar sinergias entre las distintas unidades de trabajo.

Estas hipótesis no son excluyentes entre sí, de modo tal que el diagnóstico puede detectar aspectos a mejorar en las tres dimensiones que abarcan.

4.3. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología descrita por la Dirección de Planificación Estratégica reconoce inicialmente la definición de dos instancias de trabajo:

- **Comité de Alta Dirección:** Su rol es estratégico y está compuesto por el/la Ministro/a de Relaciones Exteriores, Subsecretarios(as), Jefes de Servicio, Directores y Directoras Generales de Cancillería. Sesionó por primera vez el día 25 de mayo de 2022, ocasión en la que se entregaron los lineamientos prioritarios para el periodo.
- **Mesa Técnica de Planificación Estratégica:** Su labor consiste en generar un espacio de coordinación permanente, que permita desarrollar los lineamientos y estrategias del Ministerio, a través de la alineación de las iniciativas institucionales y propuestas de planes de acción periódicos. Se realizaron reuniones generales y particulares con cada contraparte o representantes de las subsecretarías y servicios dependientes.

En la práctica, lo que la instancia técnica coordinada por la DIPLANE intenta hacer es monitorear el cumplimiento de esas actividades, pero se reconoce que esta es una mirada más operativa del Plan, y que existen falencias en la mirada estratégica.

Si bien el Director de Planificación debe cumplir un rol de apoyo metodológico a la institución, esta función no está reconocida en la cultura organizacional, y su función ha estado más asociada, desde lo perceptivo, a un apoyo de carácter político para las autoridades. Este obstáculo para la instalación de un nuevo modelo de Gestión Estratégica se explicaría porque dicha Dirección es una de las dos Unidades al interior de la Subsecretaría que no está dirigida, por ley, por un Diplomático de carrera.

En la actualidad, la Dirección tiene la responsabilidad de dar cumplimiento a los requerimientos realizados desde el Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Dirección de Presupuestos en cuanto a los instrumentos de Planificación Estratégica. Sin embargo, características ajenas a su capacidad técnica o a un modelo de gestión estratégica serían más relevantes en el devenir del cargo (cercanía con el Ministro/a y Subsecretario/a, la agenda de las autoridades y su agenda propia y su posición en las relaciones de poder al interior de la institución).

Por otra parte, no siempre se da el caso en que la agenda de gobierno está completamente alineada con los lineamientos históricos y estructurales de la política exterior. En esa circunstancia, se puede volver muy difícil implementar nuevas directrices frente a la resistencia de un grupo más duro de Diplomáticos. Es el caso que enfrentarían hoy la Política Exterior Feminista y la Política Turquesa. Durante las entrevistas se ha indicado que miembros de la institución serían resistentes al cambio, lo que dificulta actualizar la Política Exterior en Chile en función de nuevos lineamientos internacionales.

En paralelo, desde DIPLANE desconocen cómo cada Dirección realiza sus propios procesos de planificación estratégica interna, aunque son conscientes de que es un ejercicio que algunas áreas efectivamente realizan.

Por otra parte, el equipo de Control de Gestión se vincula con el equipo de Planificación a través de los formularios solicitados por la Dirección de Presupuestos. Es un equipo encargado de monitorear y controlar lo que se establece en los distintos instrumentos de Planificación Estratégica.

Se observa una distinción entre los aspectos formales propios de la planificación, correspondientes a todas las obligaciones que el Ministerio y sus Servicios Dependientes tienen con la Dirección de Presupuesto (formularios A0, A1, H), y aquellos aspectos de Planificación Interna que son más amplios, como el establecimiento de planes de trabajo para las distintas Direcciones, Embajadas y Unidades en general, y de qué forma apoyan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se entiende que lo primero es lo más básico, pero que se debiese avanzar en la construcción de un sistema que permita fijar objetivos y planes de trabajo a los que se les haga un control más sistémico.

4.4. ANÁLISIS DEL PROCESO PARTICIPATIVO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Uno de los aspectos que se menciona es que la institución es piramidal, con una cultura organizacional compleja donde todo tiene que ser visado por el Canciller, lo que en la práctica termina retrasando la toma de decisiones, porque la institución está tensionada permanentemente por la contingencia. Por este motivo, algunos directivos consideran los ejercicios de prospectiva liderados por DIPLANE, como algo poco valioso para su quehacer. En ese sentido, si la Planificación Estratégica no es prioridad de la autoridad, entonces sería muy difícil generar mejoras en el proceso.

En el caso de la Subsecretaria, el hecho de estar más expuesta a los vaivenes políticos y a cambios de autoridades, lo que genera cambios en los focos de la política exterior. En términos culturales, esto produciría una sensación de escepticismo a los ejercicios de planificación, debido a que han visto varios intentos que no han resultado fructíferos. Por el contrario, los Servicios del ministerio no son tan político-dependientes, lo que les da la oportunidad de legitimar y dar continuidad y seguimiento a sus prioridades estratégicas.

Asimismo, existe la sensación entre los entrevistados de que hay muy poco conocimiento de los objetivos estratégicos tanto para quienes deben cumplirlos como para los funcionarios de primera línea del ministerio, y eso no es posible de revertir sin una comunicación permanente de la autoridad.

En cuanto al ejercicio de prospectiva, si bien la Dirección de Planificación cuenta con un Departamento de Prospectiva, otras Direcciones realizan sus propios ejercicios, pero sin ser un ejercicio formalizado institucionalmente, ni para las Unidades que operan en suelo nacional como para las Oficinas en el extranjero.

En otra línea, se ha mencionado en las entrevistas la existencia de un Consejo Asesor de Política Exterior, el que estaría compuesto por 33 integrantes. Dicho consejo ha sesionado tres veces desde que asumió la nueva administración, pero es percibido como una instancia meramente formal. Se señala que para que funcionara mejor debería ser más acotado en términos del número de integrantes, priorizando la diversidad de opiniones (académicos, diplomáticos, composición de género, etc.) y que efectivamente insuma al quehacer de la autoridad.

4.5. ANÁLISIS DEL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES COMPROMETIDAS

Existe una instancia directiva que se reúne una vez al año para revisar la planificación 2022-2024. Participan de esta instancia las máximas autoridades institucionales (Ministro, Subsecretarios, Directores Generales y Jefes de Servicios Dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores). Existen además dos instancias evaluativas para el cumplimiento de los objetivos (medio término y evaluación final).

Las instancias donde los Directores se reúnen son percibidas como desestructuradas, convirtiéndose más en una rendición de cuentas de cada entidad representada, que en una revisión de la posición institucional y hacia dónde dirigirla. Este relato se correlaciona con otra entrevista donde se señala que apenas ha existido una reunión de Planificación en el año, lo que sería un indicador de que no es fácil apreciar el valor que añaden.

En paralelo, existe una instancia de corte técnico coordinada por la Dirección de Planificación, donde participan contrapartes de cada Dirección al interior de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. Esta instancia tiene una periodicidad de trabajo, en teoría, mensual, consistente en un reporte entregado mediante una planilla de Excel, con los compromisos que son responsabilidad de cada Dirección, que corresponde a un seguimiento del estado de avance de las actividades. Se les solicita a las contrapartes que incorporen, además, un relato cualitativo acerca de los avances de cada compromiso (si no está iniciado, por qué; si está terminado, en qué contexto). Esa información se trabaja en Data Studio para hacer un análisis cualitativo. Se reconocen dificultades para el cumplimiento del envío de este reporte por parte de las Contrapartes. Se reconocen dificultades desde la instancia técnica para reportar el seguimiento del estado de las actividades desarrolladas.

Si bien existe una batería de indicadores que podría ser de utilidad para hacer seguimiento al cumplimiento del Plan, la instancia técnica ha desistido de utilizarla. Durante el proceso de entrevistas se señaló que si bien se reconocía la dificultad de ponerle métricas a lo estratégico, se extrañaba la carencia de un mecanismo de control a los avances de los planes en ejecución. Se indica que existe una componente cultural que explica en gran medida la dificultad de implementar esta clase de instrumentos, y que los vaivenes políticos de la institución, la rotación de autoridades y Directores no ayuda a darle una legitimidad institucional a estos instrumentos, para que se mantengan en el tiempo. En ese sentido, se ha instalado la lógica de que

independientemente del uso de estas herramientas, el Ministerio avanza igual, y queda la duda entonces de cuál es el valor que estaría agregando.

Algunos equipos poseen sus propias matrices de seguimiento, pero no serían instrumentos que se sigan de manera rigurosa, y corresponden a herramientas de gestión interna. La institución operaría en una lógica de inercia, y muchos procedimientos estarían establecidos de manera consuetudinaria, pero no orientados por la Planificación Estratégica.

Por otra parte, el equipo de control de gestión dispone de sistema de indicadores que no están vinculados a los objetivos estratégicos, pero que al no ser obligatorios, no son prioritarios a la hora de ser reportados por parte de las Unidades Responsables. Se indica que ni siquiera las autoridades realizan el reporte.

El proceso de formulación y ejecución presupuestaria aparece largamente como un elemento que puede ser considerado para pivotar la planificación estratégica. Se menciona la posibilidad de invitar a las Direcciones Políticas a subirse a los procesos de planificación de una manera más estructurada, y a fundamentar los presupuestos solicitados. Hay programas que tienen un presupuesto asignado y que si no se ejecutan, corren el riesgo de recortes presupuestarios. Sin embargo, esto requiere mayor control y comunicación sobre el uso de los recursos. Se indica que hoy no está claro si lo que se ejecutó del presupuesto, se hizo en las actividades que estaban contempladas en la planificación estratégica.

Por otra parte, es necesario introducir en la cultura organizacional que el presupuesto es algo que se tiene que medir, y que su ejecución se debe sujetar a la normativa, de modo tal que no se invierta tiempo en generar iniciativas que luego no se ejecutan porque legalmente no son viables.

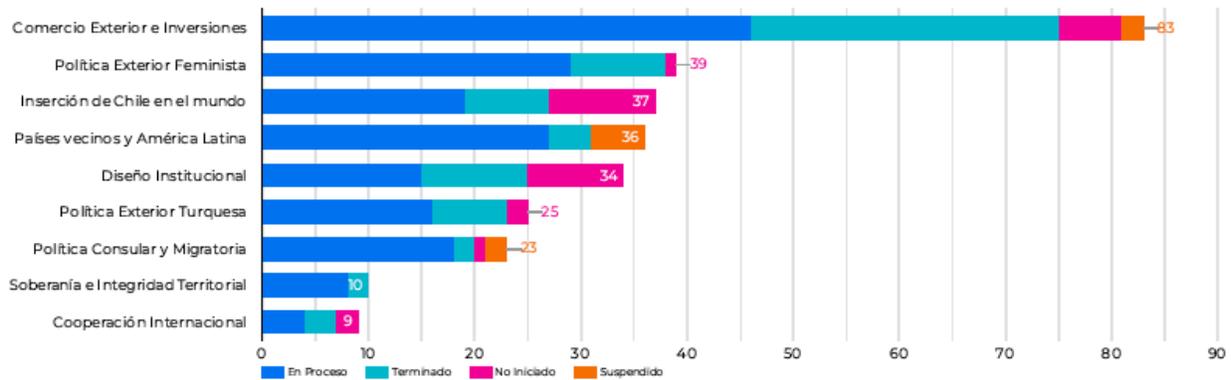
En resumen, el seguimiento a la planificación no es percibido como un proceso estructurado en términos metodológicos ni en cuanto a su frecuencia, sino que presenta varios matices en función de los equipos, las prioridades de las jefaturas y las contingencias a las que es sometida la organización.

4.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

El Plan Estratégico Ministerial 2022 - 2024 contempla una instancia de revisión, que fue realizada en agosto de 2023 y que se conoce internamente como la “Evaluación de Medio Término”. Para cuantificar el grado de avance de la implementación de la estrategia, se mide el número de actividades vinculadas a la implementación de cada una de las medidas que componen los nueve objetivos estratégicos institucionales. De este modo, se constata que 74 de los 311 hitos contemplados en el Plan se encuentran terminados y 182 en proceso, lo que se traduce en que más del 85% de los compromisos tienen algún grado de avance o se encuentran finalizados.

El Gráfico 1 muestra el grado de avance de las medidas contempladas por objetivo estratégico. Si consideramos el número de hitos comprometidos para el periodo como un indicador de la importancia que la autoridad le otorga a cada objetivo, se observa que los aspectos vinculados a la política comercial son los más relevantes no solo en términos de compromisos, sino también en su nivel de avance.

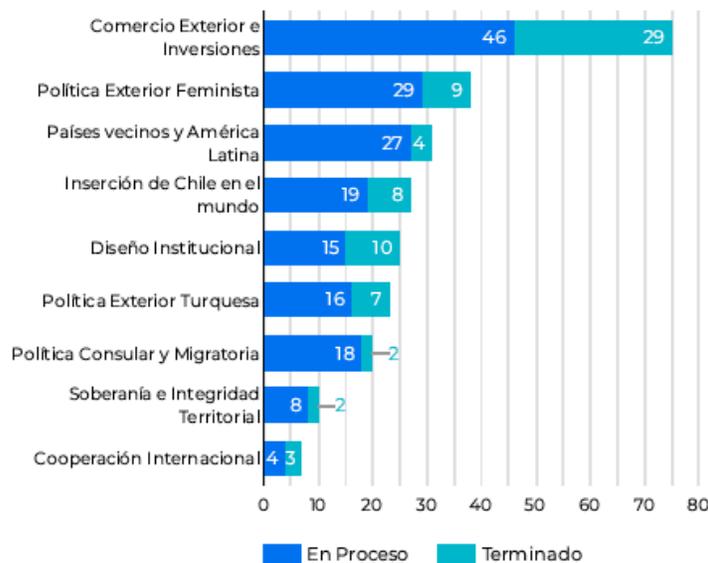
Gráfico 1: Estado de avance global de hitos por Objetivo Estratégico



Fuente: Informe de medio término. Ministerio de Relaciones Exteriores (2023)

Por otra parte, si bien se observa que la Política Exterior Feminista conlleva un peso importante en el Plan Estratégico, su grado de avance de cerca del 30% (medido como número de hitos concretados sobre los hitos planificados) en un año desde la implementación del Plan (ver Gráfico 2) no da cuenta del relato aparecido durante el proceso de entrevistas, que indica que existirían dificultades para entender la Política y lo que se espera de los equipos en su implementación, de modo que la medición no refleja esta percepción.

Gráfico 2: Hitos terminados y en proceso por objetivo estratégico



Fuente: Informe de medio término. Ministerio de Relaciones Exteriores (2023)

El informe consultado describe la metodología para su evaluación, indicando que se recabó información desde tres niveles:

1. Nivel Global

Minuta enviada a los equipos directivos, a través de la que dieron cuenta de las materias prioritarias a la luz de la coyuntura nacional e internacional y su influencia sobre el avance y los cambios de énfasis durante el periodo analizado. Las preguntas que se les realizó fueron:

- a) En consideración a los compromisos asumidos por su dirección al inicio del Gobierno, ¿Cuál es el estado de avance a la fecha?, ¿Cuáles fueron los hitos más destacados?
- b) Dados los cambios a nivel internacional, ¿existen modificaciones o cambios de dirección respecto a las prioridades y énfasis levantados un año atrás?
- c) ¿Cuáles serán los lineamientos y actividades centrales de aquí a junio de 2024?

Las respuestas fueron utilizadas como insumo para el ejercicio realizado durante una jornada de planificación estratégica realizada en junio de 2023.

2. Nivel Compromisos

A su vez, las unidades responsables del cumplimiento de los compromisos establecidos en el Plan Estratégico debieron reportar el grado de avance de cada hito, clasificándolo en alguna de las siguientes categorías:

- No iniciado: la actividad no ha comenzado su proceso de implementación.
- En Proceso o en tramitación (para aquellos de carácter legislativo): Comenzó su implementación, pero se encuentra en curso.
- Terminado: la actividad fue finalizada.
- Suspendida: la actividad fue descartada para su realización en este momento. Existen barreras externas que no permiten su implementación.

La información se recabó a través de una Matriz de seguimiento que incluyó otros elementos cualitativos que arrojaron luces sobre cuáles fueron los énfasis y desafíos a la hora de implementar las medidas..

3. Observaciones de la autoridad

Correspondientes a las observaciones realizadas durante el proceso de diálogo de la Jornada de Planificación Ministerial en el mes de junio de 2023 y que fueron recogidas por los moderadores para su análisis e incorporación en el documento.

El informe de medio término dedica una sección a realizar un análisis FODA de la estrategia organizacional, a la luz de la información recabada. Este análisis recoge varios elementos que también se repiten durante el proceso de entrevistas.

En cuanto a las fortalezas y oportunidades, destaca que hay más espacio para alinear el trabajo del Ministerio con las directrices del gobierno central a nivel general para el país. Reconoce además que existe una oportunidad de ser más efectivos si se logra implementar un estilo de trabajo que acople de mejor forma el quehacer de las áreas de política exterior con el de las áreas de soporte.

En lo que a amenazas refiere, el documento señala que la importancia de las relaciones de Chile con los países de la región afecta a la Planificación y exige a la organización ser más flexible para adaptarse a un contexto regional cambiante en materia política. A nivel interno, reconocer que la situación de restricción presupuestaria y las directrices de austeridad demandan que las actividades definidas en el plan velen por el uso eficiente de

los recursos públicos, lo que eleva la importancia de planificar y priorizar, teniendo cuidado con no incorporar más burocracia en los procesos.

Entre las debilidades, se reconoce que aun falta coordinación interna, aspecto fundamental para realizar un trabajo íntegro tanto a nivel central como con las regiones. En esa línea, la implementación de la Política Exterior Turquesa y Política Exterior Feminista aparecen como un desafío, considerando los cambios en la cultura organizacional que demandan.

Finalmente, se destaca la importancia de los ejercicios de prospectiva a nivel institucional, junto con la necesidad de documentar y reportar el trabajo realizado de modo tal que permita internalizar las lecciones aprendidas durante el proceso de Gestión Estratégica.

4.7. BRECHAS ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL MODELO ÓPTIMO

Una vez levantada la situación actual y comparada con las buenas prácticas en gestión estratégica, se identifican cinco brechas que requieren ser abordadas para estructurar y formalizar el proceso de planificación estratégica, lo que considera actividades, responsables, hitos y gobernanza, habida cuenta de las necesidades que existen para darle mayor integridad y coordinación al proceso de gestión del ministerio.

4.7.1. Brecha 1: Desconexión entre los Objetivos de las Relaciones Internacionales y la focalización de los recursos institucionales

Si bien la política internacional la define el Presidente de la República, con el apoyo de la Cancillería, y los objetivos estratégicos están definidos para el período de Gobierno, la estrategia del Ministerio se formuló en términos de un conjunto de actividades a desarrollar por las diversas entidades del MINREL (Plan Operacional).

La situación actual da cuenta del seguimiento de la realización de un conjunto de actividades para verificar la implementación de la estrategia. Sin embargo, no hay una vinculación entre estas actividades y los resultados esperados de la estrategia una vez realizadas. Básicamente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos no está asegurado por el solo hecho de que las actividades se ejecuten.

Para los efectos de controlar el logro de los objetivos estratégicos, se requiere contar con un conjunto de indicadores y metas para medir el avance en la implementación de la estrategia, con el fin de orientar la asignación de los recursos disponibles, así como la búsqueda de recursos adicionales y nuevas alianzas. Lo indicado, sin descuidar los resultados esperados.

En definitiva, se trata de que la gestión del ministerio adopte un enfoque estratégico en su proceso de toma de decisiones, integrando la mirada de relaciones internacionales con la gestión de recursos escasos.

4.7.2. Brecha 2: Limitada articulación entre múltiples análisis prospectivos de relaciones internacionales

Se identifica una limitada articulación entre diversos análisis prospectivos, realizados tanto por la Secretaría General como por la Dirección General de Asuntos Consulares, y la Dirección de Planificación Estratégica. Ello se expresa luego, en una relación directa de las dos primeras con la Dirección Administrativa y la consecuente falta de coordinación y escasa priorización en la gestión de los recursos con perspectiva estratégica.

Por otra parte, existen rutas de navegación lideradas por diplomáticos de carrera que privilegian las políticas de Estado en materia internacional y conocen los detalles de las negociaciones en curso; las que deben compatibilizarse con las prioridades de cada gobierno. Estas últimas suelen estar condicionadas a exigencias de resultados en plazos acotados.

A la luz de lo indicado, la naturaleza propia del ejercicio diplomático ha vuelto difícil que ambas estrategias se compatibilicen, en parte, debido a la alta rotación de los Directores de carrera, durante su estadía en Chile, en el marco de los vaivenes políticos que marcan los cambios de las máximas autoridades ministeriales. De este modo, los primeros cuentan con plazos muy acotados para generar resultados, lo que se traduce en un incentivo a mantener el foco en los temas con más tracción institucional, mientras que los segundos enfrentan muchas dificultades para explicar los nuevos énfasis que le quieren dar a su gestión a la par que deben atender la contingencia propia de sus responsabilidades en el cargo.

4.7.3. Brecha 3: El proceso de planificación formal no está del todo integrado al proceso de planificación de la Política Exterior

Se identifican al menos dos procesos de Gestión Estratégica que operan en vías paralelas, sin generar sinergias entre ellos. Por una parte están los aspectos formales con los que debe cumplir la Cancillería de cara al Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Dirección de Presupuestos, consistente en la confección de la Planificación Estratégica Institucional que se reporta a través de los distintos formularios exigidos por ambas entidades. Para estos efectos existe un proceso estructurado, según los lineamientos de SEGPRES y DIPRES, en materia de forma y plazos, ajustado al ciclo de formulación y ejecución presupuestaria, el que es liderado por la Dirección de Planificación.

Por otra parte, existe un segundo proceso de Gestión Estratégica que responde a lineamientos institucionales de larga data, y por lo tanto, muy arraigado en la cultura organizacional. De esta forma, los responsables de implementar la estrategia toman decisiones basadas en la continuidad del quehacer institucional (por ejemplo, la operación de las distintas oficinas consulares en el extranjero, o las relaciones diplomáticas de larga data, o el desarrollo de nuevos socios comerciales).

Los actores entrevistados reconocen la dificultad de instalar un proceso estructurado que permita diseñar una estrategia institucional única de manera periódica, evaluando sus avances, rindiendo cuentas, ajustándola y socializándola al resto de la organización. Básicamente, no se dispone de una metodología que integre ambos procesos de gestión estratégica, por lo que la implementación de la estrategia corre el riesgo de pérdida de foco, donde los énfasis y prioridades dependen de los responsables, lo que se traduce en la existencia de un proceso meramente formal para cumplir las obligaciones institucionales con SEGPRES y DIPRES, y otro que se vuelve un asunto muy específico, exclusivo de cada Dirección.

4.7.4. Brecha 4: Dificultades para aterrizar la estrategia al plano operacional

Se levanta una percepción al interior de la organización de que los Directivos elaboran líneas de acción, mientras las unidades de negocio del Servicio Exterior ejecutan las políticas; y las unidades administrativas dan soporte operacional. Sin embargo, estas instancias no encuentran un espacio de coordinación y de trabajo conjunto, para efectos de la priorización y asignación de los recursos disponibles.

Si bien existen esfuerzos para instalar instancias de control y seguimiento estratégico (Comité Directivo y Mesa Técnica), estas tienen baja frecuencia de realización (anual), por lo que se transforman eventualmente en una instancia de reporte y verificación de actividades realizadas, descuidando el foco que debiera estar en el análisis estratégico del avance, a la luz de las prioridades institucionales.

La DIPLANE no ha logrado validarse como una instancia técnica para apoyar el proceso de gestión estratégica, y por lo tanto, en una instancia válida para apoyar el aterrizaje de la estrategia en las operaciones del ministerio.

El proceso de formulación presupuestaria es la instancia para que las distintas direcciones trabajen en conjunto en torno a las acciones que se implementarán en el transcurso del año siguiente. Hoy no existen mecanismos de control que permitan saber si las actividades contempladas en el proceso de planificación están siendo efectivamente ejecutadas en los plazos contemplados y cumpliendo sus objetivos. Incluso se menciona la existencia de actividades que, sin haber estado contempladas en la planificación, son impulsadas desde las áreas políticas de la Cancillería, para luego de muchos esfuerzos encontrarse con que no son factibles de ser implementadas por restricciones legales y/o administrativas.

4.7.5. Brecha 5: Ausencia de instancias de evaluación del desempeño estratégico

No se observan instancias trimestrales de seguimiento y análisis, como buena práctica de gestión estratégica, a fin de evaluar el avance de las distintas líneas estratégicas a la luz de los resultados de la operación, lo que limita el aprendizaje y la retroalimentación para realizar ajustes en materia de asignación de recursos, cambio de prioridades, de modelos de gestión, e incluso de la Estrategia. Mientras más espaciadas en el tiempo sean las instancias de evaluación y análisis, mayor es el riesgo de no detectar la existencia de problemas en la ejecución, en la comunicación, en la coordinación.

El Comité de Alta Dirección, que es el responsable de la reflexión estratégica, solo ha sesionado una vez por año, y no está pensado que lo haga con periodicidad mayor, lo que pareciera ser insuficiente en un ciclo de gobierno de cuatro años. Por su parte, el Plan Estratégico 2022-2024 cuenta con una evaluación de medio término, realizada tras un año desde su puesta en marcha.

Un ejemplo de lo indicado es la desconexión que se observa entre los resultados que reportan las diversas unidades del ministerio y los objetivos estratégicos en la bajada operacional de la Política Exterior Feminista.

5. ANEXO – CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL

El presente capítulo entrega información de contexto del Ministerio, que facilita el análisis de los procesos vinculados a la planificación estratégica. Los textos en cursiva fueron extraídos de documentos oficiales, que se indican en cada caso. Se utiliza hipervínculos para conectar a los documentos oficiales respectivos. Destacamos algunos textos en negrilla, para enfatizar su contenido.

5.1. RELACIONES EXTERIORES EN LA HISTORIA DE LA REPÚBLICA DE CHILE

Desde la Independencia de Chile en 1818 existe la cartera de Relaciones Exteriores, sea como parte del Ministerio de Gobierno y Relaciones Exteriores (1818-1824), del Ministerio de Interior y Relaciones Exteriores (1824-1871), del Ministerio de Relaciones Exteriores y Colonización (1871-1887), del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (1887-1888), del Ministerio de Relaciones Exteriores, Culto y Colonización (1888-1924), del Ministerio de Relaciones Exteriores (1924-1930), del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio (1930-1941) y en su denominación actual, desde 1941.

En los más de 200 años de vida independiente las relaciones exteriores han sido una política de Estado, que trasciende a los gobiernos de turno².

*“A lo largo de sus cerca de 200 años de vida, la política exterior de Chile ha incluido elementos constantes y de cambio. Los elementos de permanencia se relacionan con **la consolidación del territorio nacional**. En gran medida, este proceso estuvo marcado por las indefiniciones típicas del período colonial, dificultades posteriores de demarcación que incluso se han mantenido hasta tiempos muy recientes, los resultados de la Guerra del Pacífico y consideraciones de equilibrio de poder que predominaron en el siglo XIX. El legado incluye una historia de relaciones vecinales intensas y complejas, en que se fueron alternando episodios de cooperación e incluso de solidaridad regional con episodios de competencia y, en casos extremos, de conflicto diplomático y militar. Ocasionalmente, algunos de estos problemas se proyectaron en las políticas chilenas frente a las grandes potencias que, en el pasado, generalmente estuvieron subordinadas a su política sudamericana. Como la mayoría de las naciones latinoamericanas de la época, Chile operó durante el siglo XIX dentro de un sistema de equilibrio de poder regional que giró en torno a cuestiones territoriales, económicas, estratégicas y políticas. Particularmente relevante fue la evolución de sus relaciones con Argentina, Bolivia y Perú, y la interacción que se estableció entre ellas.*

“La política exterior también fue condicionada por el proceso de construcción del Estado durante el siglo XIX. El hecho de que este proceso haya sido más temprano y más exitoso que en otros países de la región le otorgó una base más sólida a la inserción internacional política y le permitió desarrollar de mejor manera las potencialidades del país.

*El siglo XIX, en que se construyó el Estado, se forjó **la identidad nacional y se consolidó el territorio nacional**, estuvo marcado por las reglas del sistema internacional de la época. Se trató de un período que podría identificarse como Hobbesiano, en que los grupos gobernantes concebían la escena internacional como un*

² Las citas siguientes están extraídas del análisis “200 años de política exterior de Chile: de Hobbes a Grocio”, del actual Canciller, Alberto van Klaveren. 2010.

espacio de competencia y de lucha por la sobrevivencia, en que la ganancia de un Estado era vista como la pérdida de otro, en que los conflictos podían incluir el uso de la fuerza como ultima ratio para dirimirlos, en que las guerras estaban permitidas, en que los Estados luchaban por la hegemonía en los ámbitos que creían corresponderle, en que las relaciones entre los Estados eran vista en términos de alianzas y contra alianzas, de rivales y de aliados, en un juego suma cero.

Los cambios políticos

Los 200 años de la política exterior chilena no se explican solamente por el legado histórico. Especialmente durante el siglo XX la política exterior estuvo también muy marcada por el contexto político del país, por los regímenes políticos que prevalecieron, parlamentarista o presidencialista durante las primeras décadas, democrático o autoritario durante las siguientes, y por las orientaciones ideológicas de los gobiernos.

El contexto político se hizo especialmente relevante para la política exterior a partir de la década de 1960. Los procesos políticos que experimentó Chile, primero bajo el gobierno del Presidente Frei Montalva, luego en la época de la Unidad Popular, luego el Gobierno Militar y posteriormente con la transición a la democracia y la consolidación que vivimos, tuvieron fuertes repercusiones internacionales y condicionaron a la política exterior.

Pese a su tamaño relativamente reducido dentro del sistema internacional, Chile fue visto en el extranjero como un laboratorio político y esa misma percepción de los actores externos tuvo un impacto en la política exterior.

No obstante el éxito que, después de profundas crisis iniciales, empezó a exhibir el modelo económico adoptado en Chile durante los años 80, fue necesario el retorno a la democracia para poder capitalizarlo adecuadamente, sobre todo en las relaciones económicas internacionales del país. Todo el gran proceso de negociaciones económicas internacionales que desarrolló Chile a partir de 1990 hubiera sido inconcebible bajo un gobierno que no hubiera tenido un signo democrático.

En suma, Chile ha transitado desde una concepción internacional tradicional, marcada por las realidades del poder, hacia una política exterior más activa, más regional y más multilateral. Creemos que ese logro también se ha reflejado en una política de Estado, en una política que suscita un consenso de carácter general. Hay muchos más elementos de continuidad que de diferencia en estas últimas décadas y en ese sentido creemos que hay una coincidencia importante entre la política exterior y una política de defensa, que también ha cambiado sus supuestos y se ha ido renovando.

La historia enseña que los países pequeños o medianos que cuentan con mayor aceptación internacional, también disponen de una mayor cantidad de aliados en la arena política y diplomática. Un país, sobre todo cuando no tiene una población muy numerosa, es más fuerte, más seguro y defiende mejor sus intereses, en la medida que se adapta a las reglas del juego internacionales y goza de múltiples y sólidas alianzas en el campo diplomático. En definitiva, una diplomacia activa y una inserción internacional exitosa han fortalecido la política exterior y han contribuido también a la política de defensa y seguridad del país”.

5.2. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE RIGEN LA POLÍTICA EXTERIOR

“Cada país se otorga a sí mismo unos principios básicos que rigen su política exterior. Éstos resultan de su experiencia histórica, de las decisiones de sus gobernantes, de la realidad de su sistema político y de una

particular lectura del orden internacional. Son los lineamientos fundamentales que sustentan y dan coherencia a las decisiones que adopta Chile en sus relaciones exteriores. Son las orientaciones de mayor jerarquía que deben ser consideradas al momento de establecer definiciones y objetivos específicos en materia internacional.

*La primera de estas orientaciones consiste en la **preservación de la integridad territorial del país**. Las características del territorio chileno, que incluye espacios terrestres y marítimos, continentales e insulares, sudamericanos y antárticos, conllevan importantes exigencias y responsabilidades.*

*El segundo principio que inspira a nuestra política exterior es el **respeto al derecho internacional**. El recurso más legítimo y efectivo con que cuenta Chile para hacer valer sus derechos en el ámbito internacional es el respeto al orden jurídico internacional. Dentro de las normas fundamentales que definen y estructuran este orden, Chile asigna una importancia especial a la vigencia y respeto de los tratados. La estabilidad internacional y la coexistencia pacífica entre los Estados se basan en esta máxima. En la misma categoría se sitúa la solución pacífica de las controversias, que implica el rechazo al uso de la fuerza o su amenaza, como lo establece la Carta de las Naciones Unidas, así como el convencimiento de que la diplomacia y el derecho internacional constituyen en el siglo XXI los únicos medios legítimos para lograr el reconocimiento de los derechos de los Estados. Asimismo, Chile asigna relevancia al principio de la igualdad soberana de los Estados y es contrario a la intervención de uno o más Estados en los asuntos internos de otros y cree que este principio sólo puede ser limitado por los instrumentos que contempla el derecho internacional, como sucede en el caso de los derechos humanos o los acuerdos adoptados para proteger la democracia.*

*El **respeto a los derechos humanos y la democracia** representan un tercer principio. La democracia es el sistema político que constituye el marco apropiado para el pleno respeto de los derechos esenciales de todo ser humano. Los valores de la tolerancia, el diálogo, la igualdad de oportunidades, la inclusión y cohesión social, así como el ejercicio pleno de las libertades fundamentales, se encuentran mejor garantizados en un contexto donde impere el Estado de Derecho y exista una cultura democrática. Los derechos de las personas, en cuanto atributo inalienable de todo ser humano, deben ser observados en toda circunstancia, tiempo y lugar. De allí nuestra adhesión a los instrumentos y mecanismos internacionales de protección a los derechos humanos, los cuales deben ser complementarios a los sistemas nacionales y ejercerse cuando los recursos locales no existan o, existiendo, no son observados o son ineficaces. La jerarquía de estos instrumentos es tal, que no permite que se invoque en su contra el principio de no intervención.*

*Chile es un **país abierto a la economía mundial, a la inversión extranjera y al comercio internacional**. De esta realidad surge un cuarto principio de política exterior, referido a la libertad económica.*

*Finalmente, la **responsabilidad internacional** representa un quinto principio de política exterior. Los actores estatales y no estatales interactúan en la realidad internacional con una intensidad hasta ahora desconocida. Este cuadro genera oportunidades y obligaciones para los Estados que, junto a otros sujetos internacionales, encaran mancomunadamente los nuevos desafíos y amenazas del orden internacional. Así, la proscripción de las armas de destrucción masiva, el terrorismo, el cambio climático, la degradación del medio ambiente, los conflictos que persisten en otras áreas del mundo, las epidemias, las crisis humanitarias, el crimen transnacional organizado, el narcotráfico, entre otras graves situaciones que se producen en el mundo actual, exigen una acción conjunta, una aproximación cooperativa para abordar la nueva agenda internacional.*

Estos principios los vamos proyectando en las diferentes áreas en las cuales actúa nuestra política exterior”.

5.3. VISIÓN

La **Visión** del Ministerio de Relaciones Exteriores, de acuerdo a sus informes de Planificación Estratégica, es *“Constituirse como una Institución Pública eficiente y moderna, que aporta al desarrollo nacional desde el ejercicio de la Política Exterior de Chile, respondiendo a los intereses de la ciudadanía”.*

5.4. MISIÓN

La **Misión** del Ministerio de Relaciones Exteriores es *“colaborar con el Presidente de la República en el diseño, planificación, prospección, conducción, coordinación, ejecución, control e información de la política exterior que éste formule, proponiendo y evaluando las políticas y planes orientadas a fortalecer la presencia internacional del país, y velando por los intereses de Chile, con el propósito de elevar la calidad del desarrollo, seguridad y bienestar nacional.”*

5.5. LEY 21.080 DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN

El Ministerio de Relaciones Exteriores actualmente se rige por la [Ley 21.080](#), promulgada el 7 de marzo de 2018, que modifica diversos cuerpos legales con el propósito de modernizar la gestión del ministerio, crear la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, modernizar las entidades dependientes y la relación con los demás ministerios y órganos de la Administración del Estado en los asuntos que inciden en la política exterior:

*“Artículo 1.- El Ministerio de Relaciones Exteriores, es la Secretaría de Estado encargada de **colaborar con el Presidente de la República en el diseño, planificación, prospección, conducción, coordinación, ejecución, control e información de la política exterior que éste formule**, proponiendo y evaluando las políticas y planes orientadas a fortalecer la presencia internacional del país, y velando por los intereses de Chile, con el propósito de elevar la calidad del desarrollo, seguridad y bienestar nacional.*

La representación de Chile ante otros Estados, organizaciones y foros internacionales de competencia de esta Secretaría de Estado se ejercerá a través de las misiones diplomáticas, representaciones permanentes ante organizaciones internacionales y misiones especiales en el exterior de su dependencia. No obstante, aquellas que no sean dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores deberán coordinarse con esta Secretaría de Estado en el ejercicio de sus funciones.

*Artículo 2.- Al Ministerio de Relaciones Exteriores le corresponde, entre otras materias, **coordinar e integrar a los distintos ministerios y demás órganos de la Administración del Estado en todos los asuntos que inciden en la política exterior**, comprendiendo entre ellos, la cooperación internacional, la promoción cultural en el extranjero, la vinculación y atención de los connacionales en el exterior, la seguridad y paz internacional, además de las relaciones económicas internacionales considerando asimismo el rol de distintos actores de la sociedad civil, generando así un Sistema Nacional de Política Exterior.*

Además, el Ministerio intervendrá en lo relacionado con todas las cuestiones que atañen a las fronteras y límites del país, a las zonas fronterizas, a los espacios aéreos y marítimos en general, y a los asuntos relativos al territorio antártico y a la política antártica.

Artículo 3.- El Ministerio contará con un **Ministro de Relaciones Exteriores, una Subsecretaría de Relaciones Exteriores, una Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales** y con las demás áreas funcionales que se establecen en este título o de conformidad al mismo.

Artículo 6.- El **Consejo de Política Exterior** es un organismo consultivo, de carácter permanente, encargado de asesorar al Ministro de Relaciones Exteriores en las materias relativas a las relaciones internacionales que éste someta a su consideración y en la labor de velar por la unidad de la política exterior. **El apoyo para el adecuado funcionamiento del Consejo corresponderá a la Dirección de Planificación Estratégica de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.**

El Consejo de Política Exterior será presidido por el Ministro de Relaciones Exteriores y estará integrado por:

1. El Subsecretario de Relaciones Exteriores.
2. El Subsecretario de Relaciones Económicas Internacionales.
3. El Secretario General de Política Exterior de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.
4. El Director General de Asuntos Jurídicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.
5. Los ex Ministros de Relaciones Exteriores, académicos y otras personalidades de reconocida versación en materia de política internacional, que sean designados por el Ministro de Relaciones Exteriores.
6. El **Director de Planificación Estratégica de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores**, quien actuará además como **secretario ejecutivo del Consejo**.

El Ministro de Relaciones Exteriores tendrá la facultad exclusiva de convocar a los integrantes del Consejo y determinar su agenda de reuniones. Asimismo, si lo estimare conveniente, podrá invitar a sus sesiones, para temas específicos, a otros funcionarios de la Administración del Estado, y a representantes del sector privado, académico y de la sociedad civil.

5.6. ROL DE LA SUBSECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

Párrafo 2° De la Subsecretaría de Relaciones Exteriores

Artículo 12.- Corresponderá a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores las siguientes funciones:

1. Colaborar con el Ministro de Relaciones Exteriores en materias de política exterior, conforme a las instrucciones que éste le imparta, y las directrices establecidas por el Presidente de la República.
2. **Proponer al Ministro de Relaciones Exteriores las políticas y planes relativos a la participación internacional de Chile, efectuando la coordinación entre las entidades públicas y privadas que intervienen en dicho ámbito.**

3. Proponer al Ministro de Relaciones Exteriores la política exterior de Chile en el ámbito bilateral, multilateral y vecinal, y encargarse de su coordinación y ejecución.

4. Proteger los derechos e intereses de Chile y de los chilenos en el exterior.

5. Colaborar en la proposición, negociación y promoción de acuerdos internacionales en el área de su competencia, debiendo coordinar la participación de los ministerios sectoriales competentes, requerir su opinión cuando corresponda, e informarles del desarrollo de las mismas.

6. Conformar y presidir, cuando corresponda, las delegaciones que intervengan en las negociaciones de acuerdos internacionales, coordinando la participación y las posiciones formuladas por los órganos de la Administración del Estado competentes.

7. Evaluar y coordinar con otros órganos de la Administración del Estado las medidas que correspondan para la implementación de los acuerdos internacionales.

8. Colaborar con el Ministro de Relaciones Exteriores en la defensa de los derechos e intereses de Chile en las controversias que involucren al Estado de Chile en materias internacionales, en el ámbito de su competencia, especialmente en las materias señaladas en el artículo 8. Lo anterior, sin perjuicio de la asistencia, participación y competencia en estas materias de otros órganos de la Administración del Estado.

9. Coordinar la participación de los órganos de la Administración del Estado ante organizaciones y foros internacionales en materia de política exterior.

10. Instruir, coordinar y supervisar la acción de las embajadas, consulados, representaciones internacionales y misiones especiales en el exterior permanentes ante organizaciones dependientes del Ministerio de Relaciones Exteriores.

5.7. ÁREAS FUNCIONALES DE LA SUBSECRETARÍA DE RREE

Artículo 13.- La Subsecretaría de Relaciones Exteriores estará a cargo de un Subsecretario y contará, al menos, con las siguientes áreas funcionales:

1. La Secretaría General de Política Exterior.
2. **La Dirección de Planificación Estratégica.**
3. La Dirección General de Asuntos Consulares, Inmigración y de Chilenos en el Exterior.
4. La Dirección General Administrativa.
5. La Dirección General de Asuntos Jurídicos.
6. La Dirección General del Ceremonial y Protocolo.
7. La Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello".
8. La Dirección de Comunicaciones Estratégicas.

Las señaladas áreas funcionales estarán a cargo de un director general o de un director, según corresponda, con rango de Embajador. **En el caso de la Secretaría General de Política Exterior, la Dirección General de Asuntos Consulares, Inmigración y de Chilenos en el Exterior y la Dirección General del Ceremonial y Protocolo deberán pertenecer a la Planta del Servicio Exterior.** Los directores generales o directores, según corresponda, serán de exclusiva confianza del Ministro de Relaciones Exteriores.

5.8. FUNCIONES DE ESPECIAL RELEVANCIA DE LA SUBSECRETARÍA DE RREE

Artículo 15.- En el marco del quehacer del Ministerio de Relaciones Exteriores, corresponden a los siguientes órganos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores las funciones que en cada caso se indican, de especial relevancia para el funcionamiento del Ministerio:

1. **La Secretaría General de Política Exterior es la responsable del estudio, coordinación, ejecución, control e información de las actividades de política exterior de Chile, que deben realizar las misiones diplomáticas de acuerdo con las directivas del Subsecretario de Relaciones Exteriores, y, asimismo, de las actividades de los coordinadores regionales y ministeriales. Le compete colaborar con el Ministro y con el Subsecretario de Relaciones Exteriores en las relaciones con las misiones diplomáticas extranjeras y organismos internacionales acreditados en el país.**

También es la responsable de la coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores con los ministerios y demás órganos de la Administración del Estado en aquellos asuntos que inciden en la política exterior de Chile. Le corresponde, además, la coordinación de los acuerdos interinstitucionales de carácter internacional.

2. **La Dirección General de Asuntos Consulares, Inmigración y de Chilenos en el Exterior es la responsable de estudiar, diseñar, proponer, coordinar y ejecutar la política del Ministerio de Relaciones Exteriores en materia consular, migratoria y de protección de los derechos e intereses de los chilenos en el exterior. Colabora con las políticas de inmigración establecidas por las autoridades pertinentes y vela por el funcionamiento de los Consulados de Chile y la atención del cuerpo consular residente.**

3. **La Dirección de Planificación Estratégica es la responsable de asesorar a las autoridades del Ministerio en la formulación de objetivos de política exterior, de diseñar la planificación estratégica, coordinando y haciendo seguimiento de sus metas y objetivos, de coordinar con las direcciones correspondientes las herramientas y contenidos pertinentes para el avance e implementación de nuevas áreas e instrumentos de política exterior, de proponer a la Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello", sin perjuicio de las facultades de ésta, el diseño de planes de estudio y capacitación, de realizar y proveer estudios e informes especializados de prospectiva y de recopilar y sistematizar la información y actividades generadas por el Ministerio. Para concretar la recopilación de información, el Ministro podrá instruir las medidas que estime necesarias. Asimismo, a esta Dirección le competará asesorar a las autoridades del Ministerio para garantizar la coherencia de los objetivos y metas de los servicios dependientes y relacionados, en el marco de las metas y objetivos generales del Ministerio de Relaciones Exteriores, y actuar como nexo con las instituciones académicas y centros de estudios públicos y privados.**

5.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUBSECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

La Subsecretaría de Relaciones Exteriores se estructura en 8 direcciones, 33 divisiones y 50 departamentos. A ellos se suman, en el entorno de la Subsecretaría, el Gabinete y Auditoría Interna. Dependien de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores las Misiones Diplomáticas, las Representaciones permanentes ante organismos y las Representaciones consulares.

Tabla 2: Estructura organizacional de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores

Dirección	División	Departamento
Secretaría General de Política Exterior	de América del Sur	de Países vecinales
		de Países Paravecinales
	de América del Norte, Central y el Caribe	
	de Asia Pacífico	
	de Europa	
	de Medio Oriente y África	
	de las Culturas, las Artes, el Patrimonio y Diplomacia Pública	
	de Asuntos Multilaterales	
	de Medio Ambiente, Cambio Climático y Océanos	de Medio Ambiente y Cambio Climático
		de Océanos y Biodiversidad
	de Asuntos Antárticos	
	de Ciencias, Energía, Educación, Innovación y Astronomía	de Energía, Innovación y Gestión Estratégica
		de Ciencia, Tecnología, Educación y Astronomía
	de Derechos Humanos	del Sistema Interamericano de Derechos Humanos
del Sistema Universal de Derechos Humanos		
de Seguridad Internacional y Humana		
de Integración Regional Multilateral		
de Planificación Estratégica	de Prospectiva y Política Exterior	de Prospectiva
		de Archivo General Histórico
	de Planificación y Gestión	de Planificación
		de Control de Gestión
General de Asuntos Consulares, Inmigración y Chilenos en el Exterior	de Política Consular	de Política Consular
		de Cuentas Consulares
	para la Comunidad de Chilenos en el Exterior	de Programas en el Exterior

Dirección	División	Departamento	
		de Políticas Públicas para Chilenos en el Exterior	
		de Servicios Consulares	de Servicio Social Consular
			de Seguridad Social
			de Emergencias
			de Análisis y Validación de Documentos
	de Migraciones	de Registro Civil	
		de Inmigración	
	General Administrativa	de Gestión de Personas	de Migración
			de Gestión de Personas Servicio Exterior y Contratos Locales
			de Gestión de Personas y Administración General
de Finanzas y Presupuesto		de Desarrollo y Apoyo a la Gestión de Personas	
		de Presupuesto	
		de Contabilidad	
de Informática		de Tesorería	
		de Operaciones Informáticas	
		de Proyectos Tecnológicos	
		de Soporte a Usuarios	
de Infraestructura y Logística		de Mensajería oficial	
		de Infraestructura	
		de Servicios Generales	
		de Documentación	
de Compras y Contrataciones		de Seguridad	
		de Gestión de Compras	
		de Operaciones	
Legal Administrativa		de Contratación y Aplicación de la Normativa de Compras	
		de Estudios Jurídicos Administrativos	
de Atención Ciudadana y Transparencia		de Actos Administrativos	
General de Asuntos Jurídicos	de Derecho Internacional, Tratados y Asuntos Legislativos		

Dirección	División	Departamento
	de Derecho Nacional	
	de Cooperación Judicial	
	de Fiscalización Interna	
General del Ceremonial y Protocolo	de Protocolo	de Giras Presidenciales
		De Inmunidades y Privilegios
	del Ceremonial Público	del Ceremonial
		de Visitas
		de Actos y Eventos Oficiales
Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello"	División Académica	de Coordinación Académica y Admisión
		de Extensión
		de Biblioteca
de Comunicaciones Estratégicas		

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores

5.10. ROL DE LA SUBSECRETARÍA DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES

Párrafo 6°. De la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales

Artículo 27.- La Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales es el órgano de colaboración inmediata del Ministro de Relaciones Exteriores en materia de relaciones económicas internacionales, al que le corresponderá la coordinación con los órganos de la Administración del Estado con competencia en dicha materia y cumplir con las demás funciones que le señale la ley.

Artículo 28.- Corresponderán a la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales las siguientes funciones:

- 1. Colaborar con el Ministro de Relaciones Exteriores en materias de relaciones económicas internacionales de su competencia, conforme a las instrucciones que éste le imparta y a las directrices establecidas por el Presidente de la República.*
- 2. Proponer al Ministro de Relaciones Exteriores las políticas y planes relativos a la participación de Chile en las relaciones económicas internacionales, a nivel bilateral y multilateral, y encargarse de su coordinación y ejecución.*
- 3. Estudiar, analizar, proponer y ejecutar las acciones relativas al diseño, negociación, seguimiento, implementación y evaluación de los tratados y convenios internacionales en materia de relaciones económicas internacionales, que Chile suscriba o haya suscrito o en que participe.*
- 4. Colaborar con el Ministro de Relaciones Exteriores en la promoción y negociación de tratados y demás acuerdos internacionales de carácter económico, los que deberán contar con la conformidad por escrito de los*

ministros de Relaciones Exteriores y de Hacienda. El desarrollo de dichas negociaciones será informado a los ministerios sectoriales competentes, debiendo requerirse su opinión y participación cuando corresponda.

5. Conformar y presidir los grupos de trabajo y equipos requeridos en las negociaciones de acuerdos internacionales en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, coordinando la participación y las posiciones formuladas por los órganos de la Administración del Estado competentes.

6. Analizar, estudiar y proponer medidas relacionadas con la integración subnacional de Chile con otros países en coordinación con la Secretaría General de Política Exterior de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. Cuando estas medidas afecten zonas fronterizas, se coordinará además con la Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado y otros órganos competentes de la Administración del Estado.

7. Velar por el cumplimiento, aplicación y ejecución de los acuerdos internacionales que Chile celebre en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, correspondiéndole, en especial, la prevención de los conflictos que puedan surgir en el marco de éstos.

8. Coordinar, en aquellos asuntos que el Ministro de Relaciones Exteriores no haya asignado a la unidad señalada en el artículo 8, la defensa de los derechos e intereses de Chile en las controversias que involucren al Estado de Chile en materia de relaciones económicas internacionales o que se deriven de la aplicación de acuerdos en este ámbito, sin perjuicio de la asistencia, competencia y participación de otros órganos de la Administración del Estado.

9. Coordinar y presidir la participación de Chile en los distintos organismos y foros internacionales relativos a las relaciones económicas internacionales, incluyendo los procesos de integración económica.

10. Apoyar a los órganos de la Administración del Estado que lo requieran, respecto a técnicas y procesos de negociación internacional.

11. Evaluar, proponer y ejecutar las medidas que correspondan para la implementación y administración de los acuerdos internacionales en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, en especial la notificación de los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de conformidad ante la Organización Mundial de Comercio, y cumplir las demás obligaciones que de ellos deriven. Para ello, en coordinación con otros órganos de la Administración del Estado competentes, conformará, coordinará y presidirá los grupos de trabajo y equipos requeridos para tal administración.

12. Proponer al Ministro de Relaciones Exteriores las políticas de comercio exterior relativas a la promoción de la imagen de Chile en el exterior y al desarrollo de las exportaciones, coordinando las distintas entidades públicas y privadas que participan en las relaciones económicas internacionales.

13. Proponer al Ministro de Relaciones Exteriores las medidas que estime adecuadas para el planeamiento, orientación y coordinación de las actividades de los organismos del Estado cuya labor tenga incidencia directa o indirecta en la participación del país en el comercio internacional y en el proceso de integración económica y física, las que deberán contar con la participación de los ministerios sectoriales competentes.

14. Orientar la acción de las misiones diplomáticas, oficinas consulares, representaciones permanentes ante organizaciones internacionales y oficinas comerciales en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, en coordinación con el Subsecretario de Relaciones Exteriores.

15. Instruir a la Dirección General de Promoción de Exportaciones en materia de las relaciones económicas internacionales de su competencia.

5.11. ÁREAS FUNCIONALES DE LA SUBSECRETARÍA DE REI

Artículo 13.- La Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales estará a cargo de un Subsecretario y contará, al menos, con las siguientes áreas funcionales:

1. La Dirección General de Asuntos Económicos Bilaterales.
2. La Dirección General de Asuntos Económicos Multilaterales.
3. La Dirección de Asuntos Jurídicos.
4. La Dirección Administrativa.
5. La Dirección de Estudios.
6. La Dirección de Comunicaciones.

5.12. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SUBREI

La Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales se estructura en 6 direcciones, 16 divisiones y 34 departamentos. A ellos se suman, en el entorno de la Subsecretaría, el Gabinete y Auditoría Interna.

Tabla 3: Estructura organizacional de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales

Dirección	División	Departamento
General de Asuntos Económicos Bilaterales	de Comercio de Bienes	de Acceso a Mercados
		de Aspectos Regulatorios del Comercio
		de Cadenas Globales y Regionales de Valor
	de Asuntos Económicos Bilaterales	de Asia y Oceanía
		de América del Norte, Central y el Caribe
		de Europa, África y Medio Oriente
		de Sudamérica y Cuba
	de Integración y Cooperación Regional Económica	de Acuerdos Comerciales Mega regionales
		de Asuntos Regionales y Difusión de Acuerdos Comerciales
General de Asuntos Económicos Multilaterales	de Foros Económicos Multilaterales y Mecanismos de Integración Regional	OCDE
		OMC
		APEC

Dirección	División	Departamento
		Alianza del Pacífico
	de Comercio de Servicios, Inversiones y Propiedad Intelectual	de Inversiones, Servicios y Economía Digital
		de Propiedad Intelectual
	de Comercio y Desarrollo Sustentable e Inclusivo	de Comercio y Desarrollo Sustentable
		de Comercio Inclusivo
		de Conducta Empresarial Responsable
de Asuntos Jurídicos	de Derecho Nacional	de Transparencia y Participación Ciudadana
	de Derecho Internacional	
Administrativa	de Gestión de Personas	de Personal
		de Remuneraciones
		de Desarrollo y Relaciones Laborales
	de Finanzas	de Contabilidad y Análisis
		de Administración Financiera y Presupuestaria
		de Tesorería
		de Planificación y Control de Gestión
	de Adquisiciones y Servicios	de Adquisiciones
		de Pagos
		de Servicios Generales
	de Operaciones	de Viajes Institucionales
		de Gestión Documental
	de Tecnologías de la Información	de Plataforma y Comunicaciones
		de Seguridad de la Información y Ciberseguridad
		de Gestión de Sistemas
de Estudios	de Información Comercial y Análisis de Datos	
	de Análisis Económico y Política Comercial	
de Comunicaciones	de Prensa	

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores



CSP · INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

www.sistemaspublicos.cl
República 701, Santiago