



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

**PROGRAMA  
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS  
EN EL EXTERIOR  
(AEE-DIGAD)**

**MINISTERIO DE  
RELACIONES  
EXTERIORES**

JUNIO 2002

**SÍNTESIS EJECUTIVA N°03a  
PROGRAMA ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN EL EXTERIOR  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 1998 – 2001  
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2002: MUS\$915**

**1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

**1.1 Fin**

Contribuir a fortalecer la presencia internacional de Chile.

**1.2 Propósito**

Se ha apoyado el cumplimiento de los objetivos de política exterior establecidos en las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores a través del desarrollo de actividades por parte de las Misiones de Chile en el exterior.

**1.3 Población Objetivo**

El Estado de Chile en lo referente a la conducción de su política internacional (y, a través del Estado, toda la nación).

**1.4 Población Beneficiaria**

La población beneficiaria intermedia<sup>1</sup> (Misiones chilenas en el exterior en que se realizan actividades de este programa) durante el período 1998 – 2001 fluctuó entre 23 y 95, alcanzando a 46 el año 2001.

**1.5 Descripción General del Diseño del Programa**

El Programa, que está bajo la tutela de la Dirección General Administrativa (DIGAD) del Ministerio de Relaciones Exteriores, tiene un solo componente, que consiste en la ejecución por parte de Misiones Diplomáticas de Chile en el exterior de actividades extraordinarias de política exterior que no tienen financiamiento en el presupuesto ordinario de las Misiones de Chile y que están directamente relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores. Se trata de actividades extraordinarias diferentes de las actividades operativas habituales e inherentes a la representación diplomática. Estas son de muy diversa índole, pudiendo clasificarse en turísticas, académicas, políticas, relativas a chilenos en el exterior, de promoción de Chile, económicas y comerciales, y otras.

---

<sup>1</sup> El beneficiario final de este programa corresponde a la población de Chile y a aquella comunidad chilena residente en el exterior.

## **Componente**

Misiones Diplomáticas de Chile en el exterior ejecutan actividades extraordinarias de política<sup>3</sup> que están directamente relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Para la producción del componente se llama a las misiones a concursar presentando proyectos, que son seleccionados de acuerdo a su correspondencia con las metas ministeriales y a sus propios méritos. Los proyectos ganadores son luego ejecutados por las Misiones que los proponen.

### **1.6 Antecedentes Financieros**

El gasto del programa disminuyó en un 47% entre los años 1998 y 2001, alcanzando a los MUS\$639 en el año 2001. El presupuesto para el año 2002 es de MUS\$ 911.

El programa se financia íntegramente con recursos provenientes del presupuesto público.

## **2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1 Diseño**

El diseño del programa es adecuado en función de la necesidad que se ha detectado, cual es que las Misiones de Chile en el exterior puedan realizar actividades extraordinarias que permitan aprovechar coyunturas, y que estén relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Cabe destacar que la propuesta de los proyectos responde a inquietudes que surgen en terreno, facilitando el aprovechamiento de eventuales oportunidades que por razones de lejanía pueden no ser percibidas a nivel central.

La característica central del programa en términos de diseño es su flexibilidad, necesaria para enfrentar las heterogéneas actividades ejecutadas por las misiones de Chile en el exterior. Esto lo diferencia de otros tipos de programas y acciones que confluyen hacia el logro de los mismos objetivos.

Los indicadores son los adecuados, con la salvedad de las dificultades originadas por la naturaleza del programa: proyectos de escasa comparabilidad entre sí, difícil medición de los efectos de los mismos, carácter cualitativo de los objetivos del programa así como de las metas ministeriales a las que se vinculan.

La mayoría de los indicadores resultan adecuados en términos de diseño, en tanto dan cuenta del logro de los objetivos a nivel de propósito y componente. Con la excepción de tres indicadores no validados, y otros cuatro validados sólo como descriptivos y no para fines evaluativos. De aquellos validados, sólo se dispone de información para la cuantificación de seis indicadores a nivel de propósito.

---

<sup>3</sup> Se trata de actividades que no son financiadas a través de los fondos de funcionamiento ordinario de las Misiones, los cuales están exclusivamente destinados a solventar gastos inherentes a la actividad diplomática, comercial, multilateral o consular tradicional de cada unidad. Están excluidas las actividades de carácter cultural, cuya coordinación es de responsabilidad de la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores.

## **2.2 Organización y Gestión**

La estructura organizacional del programa así como su gestión, en general, son adecuadas para la producción de los componentes. Se presentan sin embargo algunas insuficiencias, las que han sido resueltas en grados diversos. Una de ellas, de particular relevancia, dice relación con la falta de un criterio de consistencia entre proyectos y metas ministeriales, que se ha ido subsanando con la incorporación de mecanismos que aseguren la coherencia entre los proyectos y las metas ministeriales. Se trata de la integración a partir del año 2000 de las Direcciones Geográficas de la Dirección General de Política Exterior en el proceso de selección de proyectos.

Los problemas de gestión que aún subsisten dicen relación principalmente con aspectos de coordinación al interior del Ministerio. El primero se refiere a la generación de las Metas Ministeriales. Al respecto, existe un problema de desfase entre la generación de las metas y el momento en que las Misiones deben formular sus proyectos, lo cual las obliga a formularlos en base a las metas del año anterior al año en que los mismos serán ejecutados. El segundo, dice relación con la falta de mecanismos explícitos de coordinación con otras unidades al interior del Ministerio de Relaciones Exteriores que realizan acciones dirigidas a los mismos beneficiarios (Dirección para la Comunidad de Chilenos en el Exterior, Establecimiento y Desarrollo de una Política Cultural de Visión Global al Exterior, y Prochile).

La evaluación de lo realizado se limita a un control contable, no existiendo mecanismos de validación ni de procesamiento de la información evaluativa existente. Por una parte, el Informe de Gestión que deben preparar las Misiones para ser enviados a la DIGAD una vez ejecutados los proyectos, no está respaldado con sistemas de validación de la información evaluativa que contienen. Por otra parte, la DIGAD no realiza un análisis sistematizado de la información derivada de los Informes de Gestión. No obstante, el Programa tiene conciencia de estas insuficiencias y se ha estado avanzando hacia su solución. En esta línea, a partir del año 2002 las Direcciones Geográficas deberán evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto realizado a la luz de las Metas Ministeriales.

Los mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago son adecuados y funcionales a la operación del programa. Los recursos son transferidos a las Misiones a través del sistema bancario, que es el mecanismo adecuado, universalmente utilizado y más eficiente para este efecto. Las transferencias se realizan en forma oportuna, como respuesta a las solicitudes que las Misiones realizan de acuerdo a la necesidad de los respectivos proyectos.

## **2.3 Eficacia y Calidad**

### **Eficacia**

Debido a la heterogeneidad de las acciones del Programa y a la inexistencia de mediciones de resultados, no es posible evaluar cuantitativamente sus logros.

En el período 1998-2001 se aprobó 416 proyectos. Se trata de un cálculo indirecto del número de proyectos ejecutados, ya que no se pudo cuantificar el indicador que dice relación con el porcentaje de proyectos ejecutados con respecto a los aprobados<sup>2</sup>. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que no es posible realizar un análisis de la evolución del número de programas

---

<sup>2</sup> El indicador "Porcentaje de proyectos ejecutados con respecto al total de proyectos aprobados" será cuantificado por el Programa con información que estará disponible desde el año 2002.

aprobados o ejecutados cada año, debido a que la heterogeneidad de los proyectos, en términos de montos y características, los hace no comparables.

Con respecto al número de misiones beneficiarias del programa durante el período de evaluación, éste ha variado entre 95 el año 1998 y 23 el año 2000. El año 2001 el número de misiones beneficiarias alcanzó a 46.

Se observa una gran variabilidad, tanto geográfica como temática, de los proyectos aprobados. A juicio del panel, esto corrobora el principal atributo positivo del programa, cual es su flexibilidad, al permitir la postulación y aprobación de proyectos de la más variada índole y de las diversas Misiones de Chile en el exterior.

## **Calidad**

La información con que se cuenta sobre calidad y oportunidad del componente se limita a apreciaciones generales por parte de DIGAD y de funcionarios entrevistados que en sus destituciones anteriores han tenido participación en proyectos de este programa. Estas apreciaciones evalúan positivamente el programa, valorando principalmente la flexibilidad del mismo, puesto que permite realizar actividades diversas que, no siendo financiables a través del presupuesto regular (principalmente por su carácter de esporádicas), contribuyen al logro de los objetivos de política exterior del país.

## **2.4 Economía (desempeño financiero) / Eficiencia**

### **Economía**

El porcentaje de ejecución del presupuesto evoluciona desde un 64,8% en 1998 hasta un 84,5% en 2001. Lo anterior se debe principalmente a que en algunas oportunidades no ha sido posible llevar a cabo ciertas actividades por causas tales como, cambios de planes de los actores involucrados en los proyectos específicos, surgimiento de situaciones imprevistas en el país donde se ejecutaría el proyecto que afectan el clima social en que se desarrollaría, etc. No obstante, se está iniciando acciones con el objetivo de poder redestinar oportunamente los recursos que no serán utilizados hacia proyectos que fueron evaluados positivamente y no han sido financiados.

### **Eficiencia**

No es posible concluir sobre la eficiencia del programa, ya que su único componente consiste en la realización de proyectos que son muy disímiles, de distinta magnitud y a ser ejecutados en diferentes regiones del mundo, todo lo cual los hace no comparables. En consecuencia, no es posible construir indicadores que reflejen la eficiencia.

El programa ha presentado algunas duplicidades menores de actividades con otros programas que atienden a los mismos beneficiarios, las que se han ido subsanando en el tiempo. Este es el caso del Programa "Establecimiento y Desarrollo de una Política Cultural de Visión Global al Exterior", administrado por la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores; del programa "Dirección para la Comunidad de Chilenos en el Exterior", y, en lo referente a actividades de tipo económico y comercial, PROCHILE, organismo dependiente del mismo Ministerio. Estas duplicidades se han dado con mayor fuerza en los años 1998 y 1999, para ir significativamente disminuyendo en el tiempo desde el año 2000 en adelante, en la

medida que el programa se ha esforzado por definir más rigurosamente las áreas en que no admite postulación de proyectos.

Los proyectos realizados en el marco de este programa no están acotados formalmente en términos de montos. A manera de ejemplo, el rango de valores de los proyectos aprobados para 1998 estuvo entre US\$ 500 y US\$ 30.000.

## **2.5 Principales Recomendaciones Priorizadas<sup>3</sup>**

1. Implementar un sistema de medición y evaluación del efecto que los proyectos (acciones) realizados tengan en la opinión pública y en grupos claves de los países en que se realicen, y, a través de ello, en el logro de las metas ministeriales. Esta información debe incluirse en los informes de gestión.
2. Reforzar el monitoreo de los proyectos durante su ejecución, a fin de reasignar fondos cuando sea necesario a otros proyectos evaluados positivamente, pero inicialmente descartados por la no disponibilidad de recursos adicionales. De ello debe resultar un aumento en los porcentajes del gasto efectivo con respecto al presupuesto asignado. Esto requiere mejorar la coordinación con la Dirección de Contabilidad (tarea ya iniciada por el programa), de manera de contar con información actualizada sobre la ejecución de los presupuestos de los proyectos.
3. Mantener y profundizar la coordinación con la Dirección General de Política Exterior y sus Direcciones Geográficas, para la priorización de los proyectos según las metas ministeriales, y para la evaluación de su resultado en función de las mismas. Este último punto, sobre el cual no se tiene aún experiencia, requerirá de una estrecha coordinación puesto que implicará estandarización en la información de logros contenida en el Informe de Gestión, y validación de la misma.
4. Continuar perfeccionando el sistema de selección de proyectos, mediante la configuración de comités, a fin de minimizar la posibilidad de errores originados en la subjetividad de quienes intervienen en la decisión.

---

<sup>3</sup> El informe Final elaborado por el panel evaluador separa las recomendaciones en aquellas que requieren de recursos adicionales significativos de aquellas que no lo requieren. Al respecto es necesario aclarar que más allá de lo señalado por el panel, para efectos de definiciones presupuestarias, la necesidad de recursos adicionales requiere una revisión más amplia de las disponibilidades financieras y uso de recursos de las instituciones, análisis que está fuera de las posibilidades de un panel evaluador. Por tanto, lo que se propone en esta materia no es concluyente. Por ello, este informe de síntesis no hace una distinción en las recomendaciones, en materia de identificación de necesidades de recursos.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES  
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN  
RESPONSABLE**

**JUNIO 2002**



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
Dirección General Administrativa

**CON ANEXO**

011457

RR.EE. (DIGAD) OF.PUB. N° \_\_\_\_/

OBJ.: Informe con comentarios  
finales a los resultados de la  
evaluación

27 JUN. 2002

REF.: Su carta de 18.06.2002

Santiago,

DE : JEFE GABINETE DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

A : SRA.MARCELA GUZMAN SALAZAR, JEFA DIVISION CONTROL DE GESTION,  
DIRECCION DE PRESUPUESTO, MINISTERIO DE HACIENDA

De acuerdo a los solicitado en su carta señalada en la referencia, adjunto comentarios y respuesta institucional al Informe Final de la Evaluación del Programa de Actividades Especificas en el Exterior.

Saluda atentamente



*Marcelo Aguirre Dumay*  
**MARCELO AGUIRRE DUMAY**  
Ministro Consejero  
Jefe Gabinete  
Dirección General Administrativa

**DISTRIBUCION:**

1. Sra.Marcela Guzmán S., Dipres, Ministerio de Hacienda
2. DIGAD, Archivo.
3. RR.EE. (ARCHIGRAL).

## Comentario General

La evaluación de cuatro años de funcionamiento del programa de Actividades Específicas en el Exterior ha sido para esta Subsecretaría un importante ejercicio para replantear su actual gestión.

En cuanto al proceso de evaluación existió un clima de cooperación que permitió avanzar de acuerdo a los plazos estipulados.

Sin embargo cabe hacer notar que la metodología aplicada para la evaluación del programa está más bien dirigida a programas de carácter social en los cuales la medición de impacto es objetiva y cuantificable, no es así el caso de la política internacional la cual se ve fuertemente influenciada por innumerables variables y en donde el contar con indicadores de eficacia suele ser un ejercicio complejo y que requiere de un análisis más profundo.

## Comentarios al Resumen Ejecutivo

### 1. Descripción del Programa.

Nos parece que la descripción del Programa lo refleja adecuadamente.

### 2.- Resultados de la evaluación

#### 2.1 A nivel de Diseño

Nos parece adecuado el análisis realizado por el panel ya que refleja la necesidad que se espera satisfacer con la creación del programa y compartimos la opinión de que si bien se puede contar con indicadores su utilidad es limitada debido al carácter cualitativo de los objetivos del programa.

## 2.2 Organización y Gestión

Si bien las falencias mencionadas por el panel son acogidas por esta Dirección General queremos hacer notar que desde el año 2000 se han incorporado mejoras que permitieron asignar los fondos de una manera más transparente así como mejorar la gestión y el control interno. No obstante, se está consciente que aún queda espacio para introducir mejoras, a lo cual está abocada este Ministerio.