



**GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCION DE PRESUPUESTOS**

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

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

JUNIO 2002

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
PROGRAMA ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
EN EL EXTERIOR

PANELISTA:
MARIO GAYMER C. (COORDINADOR)
MAURICIO CULAGOVSKI C.
PAULINA RUIZ S.

JUNIO 2002

INFORME FINAL

NOMBRE PROGRAMA:	Actividades Específicas en el Exterior
AÑO DE INICIO:	1996
MINISTERIO RESPONSABLE:	Ministerio de Relaciones Exteriores
SERVICIO RESPONSABLE:	Secretaría y Administración General y Servicio Exterior

RESUMEN EJECUTIVO

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: es 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 (Misiones chilenas en el exterior en que se realizan actividades de este programa) fluctuó, durante el período, entre 23 y 95, siendo 46 las Misiones beneficiadas en 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 Misiones Diplomáticas de Chile en el exterior de actividades extraordinarias (que no pueden ser realizadas dentro de las corrientes de cada Misión, financiadas con su presupuesto regular) de política exterior que están directamente relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores. Estas actividades son de muy diversa índole, pudiendo clasificarse en turísticas, académicas, políticas, relativas a chilenos en el exterior, de promoción de Chile, económicas y comerciales, culturales y otras. El programa se financia mediante un ítem especial incluido en la Ley de Presupuesto desde 1996.
 - 1.5.1. Descripción y modo de producción del Componente 1: 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 propusieron.
- 1.6. Antecedentes de Gasto: El Programa ha tenido un presupuesto total (incluyendo personal) promedio de alrededor de un millón de dólares, fluctuando en el período entre un máximo de MUS\$ 1.857 (1998) y un mínimo de MUS\$ 542 (2000). Entre 1998 y 2001 bajó en un 50,1%. El presupuesto para 2002 es de MUS\$ 915. El programa representa durante el período sólo un 0,79% del presupuesto de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, de la cual depende.

2. Resultados de la Evaluación

- 2.1. **Diseño:** El diseño del programa es adecuado en función de la necesidad que se ha detectado y se pretende solucionar, aunque susceptible de algunas mejoras en aspectos de coordinación. Dentro de este diseño destaca la cualidad central del programa, que es su flexibilidad, determinante para su potencialidad pues le permite diferenciarse de otros tipos de programas y acciones que confluyen hacia el logro de los mismos objetivos, y es requerida por la naturaleza del problema. El panel valida la lógica vertical del Marco Lógico, y valida también su lógica horizontal pero haciendo salvedades respecto a las dificultades originadas en la ineludible subjetividad en decisiones y evaluaciones (que nace de la naturaleza del programa y de las metas relacionadas, de carácter básicamente cualitativo), y haciendo excepciones en el caso de tres indicadores no validados, y otros cuatro validados sólo como descriptivos y no para fines evaluativos.
- 2.2. **Organización y Gestión:** La estructura organizacional del programa, así como su gestión, son adecuadas, en general, para la producción de los componentes. Se presentan sin embargo algunas insuficiencias, 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 las Metas Ministeriales, que se ha ido resolviendo mediante la incorporación de unidades ministeriales de orientación política en la priorización de los proyectos. Los problemas de gestión que aún subsisten dicen relación principalmente con aspectos de coordinación al interior del Ministerio (principalmente, en lo referente a la oportunidad de la generación de las Metas Ministeriales, problema que puede ser de muy difícil solución, y a la falta de mecanismos explícitos de coordinación con otros programas que realizan acciones dirigidas a los mismos beneficiarios) y, sobre todo, con la evaluación de lo realizado, la que se limita a un control contable, no existiendo mecanismos de validación ni de procesamiento de la información evaluativa existente. El Programa tiene conciencia de estas insuficiencias y está avanzando hacia su solución.
Los mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago son adecuados y funcionales a la operación del programa.
- 2.3. **Eficacia y Calidad:** Debido a la heterogeneidad de las acciones del Programa, y a la inexistencia de mediciones de resultados (las que, en todo caso, se podrían construir en términos más cualitativos que cuantitativos), no es posible evaluar cuantitativamente los logros del programa. En la apreciación del Panel, el Programa ha sido eficaz en el logro de sus objetivos, incluyendo avances en mecanismos que aseguren la coherencia entre estas acciones y las metas ministeriales (específicamente, la integración de unidades de la Dirección General de Política Exterior en el proceso de selección de proyectos). El número de proyectos aceptados durante el periodo fue de 247 en 1988, 71 en 1999, 36 en 2000 y 62 en 2001. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que estas cifras no son indicadores adecuados del nivel de producción del programa, debido a que la heterogeneidad de los proyectos los hace no comparables ni sumables.
- 2.4. **Eficiencia / Economía (desempeño financiero):**
Eficiencia: No es posible concluir sobre la eficiencia del programa, ya que su componente único consiste en la realización de una cantidad de proyectos muy disímiles en su esencia, y también de distintos tamaños y en distintas regiones del mundo, todo lo cual los hace no comparables; en consecuencia no es posible construir indicadores que reflejen la eficiencia

(que se mide a través de alguna relación producto / costo) por falta de un numerador adecuado. 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. Los proyectos realizados dentro de este programa no están acotados formalmente en cuanto a su valor; a manera de ejemplo, el rango de valores de los proyectos aprobados para 1998 fue entre US\$ 500 y US\$ 30.000.

Economía: En lo referente al gasto de su presupuesto, ha sido sólo medianamente eficiente, ya que ha gastado en promedio un 77% del presupuesto, evolucionando desde un 64,8% en 1998 hasta un 84,5% en 2001, pero está iniciando acciones destinadas a redestinar los fondos no ocupados por proyectos que imprevistamente no pudieron realizarse, hacia proyectos que no habían alcanzado a ser financiados.

2.5. Principales Conclusiones: El Programa se aprecia efectivo, en general bien diseñado, y de bajo costo ya que, como se indicó en el punto 1.6, implica un gasto de un 0,79% del presupuesto de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, siendo particularmente valiosa su característica de flexibilidad, la cual ha sido aprovechada. Sin embargo presenta falencias en el seguimiento de los proyectos aprobados, que le han llevado a no gastar la totalidad de su presupuesto pese a contar con buenos proyectos¹. Además prácticamente no cuenta con un sistema de evaluación *ex post* de los proyectos realizados, que permita retroalimentar la gestión y particularmente la selección de proyectos.

2.6. Principales Recomendaciones Priorizadas: a) Implantar un sistema de medición y evaluación del impacto que los proyectos (acciones) realizados tengan en la opinión pública y en grupos claves de los países en que se realicen, lo que requiere principalmente del diseño e implementación de un sistema de medición y validación de estos impactos locales. b) reforzar y profundizar el monitoreo de los proyectos durante su realización, a fin de poder reasignar fondos cuando sea necesario. c) mejorar la coordinación con diversas unidades al interior del Ministerio, para mejorar la focalización hacia las metas ministeriales y la operación del Programa. d) 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.

¹ Tradicionalmente, el presupuesto asignado al programa es bastante inferior al monto necesario para realizar todos los proyectos preseleccionados por la DIGAD, quedando una parte importante de ellos sin poder realizarse.

I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

1.1 Descripción general del programa

Este programa existe desde 1996, y su componente único, tal como se encuentra expresado en la Matriz de Evaluación del programa, corresponde a la ejecución de actividades extraordinarias de política exterior, que están directamente relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores y son realizadas en las Misiones diplomáticas de Chile en el exterior, las que actúan como brazo ejecutor del programa.

A través de este programa se realizan actividades específicas de entre las propuestas por las diversas Misiones² en los concursos anuales organizados por la Dirección General Administrativa (DIGAD), entidad que maneja este programa. Estas actividades no tienen financiamiento en el presupuesto ordinario de las Misiones de Chile. Mediante este Programa las Misiones no pueden realizar actividades propias de la actividad diplomática tradicional tales como reuniones de cónsules, consulados a distancia y presentación de cartas credenciales; quedan además excluidas las actividades de carácter cultural, que deben ser canalizadas a través de la Dirección de Asuntos Culturales, y las materias económicas, que son de competencia de la Dirección de Relaciones Económicas de la Cancillería.

El programa opera desde 1996 hasta el presente, y se prevé un horizonte indeterminado de funcionamiento.

1.2 Justificación del programa

Existen múltiples actividades ocasionales (no recurrentes en forma permanente en una misma Misión) que, a pesar de significar un aporte significativo al logro de los objetivos de política exterior del país, no podían ser realizadas por no disponerse de una asignación presupuestaria con la suficiente flexibilidad. En efecto, el presupuesto histórico de las Misiones se orienta principalmente hacia el financiamiento de actividades operativas habituales e inherentes a la representación diplomática, tales como pagos de rentas de arrendamiento, remuneraciones del personal local, pago de servicios o gastos de representación, sin dejar espacio para la realización de este tipo de actividades adicionales, que debido a su carácter esporádico no pueden ser incluidas en un presupuesto permanente.

En el año 1995 se resolvió cubrir esta necesidad, solicitando al Ministerio de Hacienda un ítem especial destinado a financiar actividades específicas en el exterior, resultando en la inclusión de este rubro en la Ley de Presupuesto de 1996. Para estos efectos se solicitó a todas las Misiones de Chile en el exterior que, a partir de ese año, presentaran proyectos específicos para realizar acciones de este tipo al Ministerio de Relaciones Exteriores, proyectos que serían evaluados y priorizados por ese Ministerio de acuerdo a las metas ministeriales, para luego poder presentar al Ministerio de Hacienda una petición concreta para el financiamiento de dichos proyectos o actividades. Este procedimiento obtuvo el respaldo de la Dirección de Presupuestos y del Congreso Nacional, aprobándose por primera vez un ítem de gastos ascendente a US\$

² En las "Instrucciones Generales del Cuerpo Diplomático" (D.S. N° 421 de 15 de junio de 1976) se señala que por "Misión Diplomática" se entenderá una Misión de carácter representativo y permanente del Estado de Chile acreditada ante otro Estado, incluyendo a las Embajadas y los consulados; por "Delegación Permanente" se entenderá exclusivamente una Misión de carácter permanente acreditada ante una organización internacional; por "Misión" se entenderán, a la vez, las Misiones Diplomáticas y las Delegaciones. El listado de estas misiones se presenta en el Anexo N° 1, y en la Tabla N° 3 más adelante se agrupan las mismas misiones por área geográfica y tipo de misión.

2.375.000 para el financiamiento de actividades específicas del exterior, las que en la época incluían a las actividades culturales que actualmente están bajo la tuición de la Dirección de Asuntos Culturales (DIRAC). Dichas actividades, que pueden ser políticas, económicas, comerciales, académicas, turísticas, previsionales, publicaciones, editoriales u otras, constituyen iniciativas de carácter más bien esporádico que, aprovechando diversas coyunturas, pueden contribuir significativamente a la implementación de la política exterior del país, pero al no ser permanentes no resultan contempladas en el presupuesto ordinario del Ministerio de Relaciones Exteriores.

1.3 Objetivos del programa a nivel de fin y propósito

- **Objetivo a nivel de fin:**

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de política exterior establecidos en las metas ministeriales del Ministerio de Relaciones Exteriores.

- **Objetivo a nivel de propósito:**

Misiones diplomáticas de Chile fortalecen la imagen de Chile en el exterior.

1.4 Política global y/o sectorial a que pertenece el programa

El programa se inscribe dentro de la política exterior del país, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos del Ministerio de Relaciones Exteriores, explicitados en las Metas Ministeriales, que son fijadas anualmente, a partir de propuesta de la Dirección de Planificación³.

1.5 Descripción y cuantificación de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.

Este Programa, en su componente único, ejecuta actividades específicas en el exterior, directamente relacionadas con las metas ministeriales, que por su naturaleza no pueden ser financiadas con el presupuesto ordinario de Embajadas, Consulados y Misiones de Chile en el exterior.

En la tabla N° 1 se presentan algunos ejemplos de dichas actividades, las que pueden tener el carácter de políticas, económicas, comerciales, académicas, turísticas, previsionales, publicaciones, editoriales, u otras.

³ En el Anexo N° 2 se presentan, ordenados según su afinidad, los objetivos estratégicos planteados en las "Metas Ministeriales 1998" (Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección de Planificación, Diciembre 1997), y la Ficha de Identificación de la Secretaría y Administración General Ministerio de Relaciones (que forma parte del Balance de Gestión Integral de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, DIPRES, correspondiente al año 2002). En apreciación del Jefe de Gabinete de la DIGAD, compartida por el Panel, estos objetivos estratégicos no presentan grandes variaciones de fondo en el tiempo.

En el Anexo N° 3 se presenta un detalle de las principales acciones en las que se centran las metas establecidas por el Ministerio para el año 2000

Tabla Nº 1: Ejemplos de actividades realizadas, por tipo de actividad.

Tipo de actividad	Nombre de la actividad
Turística	Feria Internacional de Turismo en Gotemburgo Tur 99 (Consulado en Gotemburgo, 1999) Promoción Temporada Turística 2000-2001 (Embajada en Argentina, 2000)
Académico / científica	Encuentro de Intelectuales de Chile y Ecuador en la Universidad Regional Andina Simón Bolívar (Embajada en Ecuador, 1999) Seminario Binacional Detección Temprana y Paliativos para Derrames de Hidrocarburos en el Estrecho de Magallanes (Consulado en Río Grande, 2001)
Política	Encuentro de Parlamentarios de EE.UU. en Chile (Embajada en Estados Unidos, 1998). La Política Chilena de Inserción Internacional e Integración Regional (Misión ante ALADI, 2001).
Chilenos en el Exterior	Elaboración Manual Instructivo para Chilenos en la Jurisdicción (Consulado en Río Grande, 1999). Difusión Proyecto de Ley sobre Voto de Chilenos en el Extranjero (Embajada en Argentina, 2000)
Promoción Chile	Folleto de Información General de Chile en Idioma Sueco (Consulado en Estocolmo, 2000) Revista de Chile (Consulado en La Paz, 2001)
Económico / comerciales	Visita Cámara de Comercio e Industria (Consulado en Berlín, 1998). Seminario en Chennai sobre Oportunidades Económico-Comerciales y de Inversión (Embajada en la India, 2000)
Cultural	Participación de Chile en Feria Internacional del Libro de Guadalajara (Embajada en México, 1999) Concierto Lírico Cantante Chileno Mario Díaz (Embajada en Alemania, 2000)
Otras	Implementación de Web Site (Embajada en República Checa, 1999) Apadrinamiento de Escuela de Niños Deficientes Cempaka (Embajada en Indonesia, 2001)

En la tabla Nº 2 se detalla, para los años 1998 a 2001, el número de las actividades (que en este programa corresponden a proyectos) financiadas por región geográfica, y en la tabla Nº 3 se distribuyen estos proyectos por tipo de actividad.

Tabla Nº 2: Distribución por regiones de los proyectos aprobados

Región	Número de proyectos			
	1998	1999	2000	2001
1. Europa	74	17	5	16
2. América del Sur	59	28	16	21
3. Asia Pacífico	33	2	3	8
4. América del Norte, Central y Caribe	58	23	7	9
5. África y Medio Oriente	17	1	2	2
6. Organismos Internacionales	6	0	3	6
TOTAL	247	71	36	62

Fuente: DIGAD.

Tabla N° 3: Distribución de los proyectos aprobados por tipo de actividad

Tipo de actividad	Número de proyectos			
	1998	1999	2000	2001
Turística	21	11	1	4
Académico / científica	20	7	4	5
Política	34	17	4	14
Chilenos en el Exterior	6	1	3	3
Promoción Chile	50	10	7	12
Económico / comerciales	84	18	5	8
Cultural	0	5	5	2
Otras	32	3	8	17
TOTAL	247	72	37	65

Notas: Otras: Humanitarias, Deportivas, Previsionales, etc.

Fuente: DIGAD.

Los proyectos no tienen definidos valores mínimos ni máximos. A manera de ejemplo, se observa que el rango de valores presupuestados para los proyectos aprobados en 1998 va desde US\$ 500 (proyecto: "Beneficios Acuerdo de Pensiones", en Misión de Vancouver) hasta US\$ 30.000 (proyectos: "Seminario Comercio Inversiones y Corredores Bioceánicos", en Brasil, y "Segundo Encuentro Binacional de Académicos", en el Reino Unido).

Además de los proyectos aceptados, queda una importante cantidad de proyectos que no pueden ser ejecutados por insuficiencia del presupuesto; a modo de ejemplo, el presupuesto aprobado para el año 2001 es de sólo un 31% del total solicitado, que corresponde al valor del conjunto de proyectos presentados.

1.6 Proceso de producción de los componentes y financiamiento

La DIGAD ha establecido un procedimiento para la producción del componente único de este programa, con una serie de objetivos particulares de ordenamiento que se detallan en el anexo N° 4. Este procedimiento implica las siguientes etapas:

1.- La DIGAD prepara y envía a todas las misiones, en el mes de mayo⁴, el "Formulario de Postulación del Programa de Actividades Específicas del Exterior", única forma de postular a este programa. Este formulario se debe llenar de acuerdo al "Instructivo para la Elaboración del Formulario del Programa" (en el anexo N° 5 se incluyen ambos documentos), y en el se debe identificar y describir el proyecto que proponen ejecutar en el año siguiente, su presupuesto y su responsable, indicando su relación con las Metas Ministeriales (que son fijadas anualmente, pero recién en los últimos meses del año, a partir de propuesta de la Dirección de Planificación). El marco referencial para el diseño de los proyectos propuestos por cada Misión, Consulado o Delegación, está dado por las Metas Ministeriales, y en el casillero N° 3 del Formulario debe consignarse el número y denominación de la respectiva meta.

2.- Las misiones formulan los proyectos, llenando los formularios de postulación correspondientes a los proyectos a realizarse durante el siguiente año y los envían a la DIGAD a fines del mes de mayo y comienzos de junio

⁴ Esta y las otras fechas indicadas corresponden al concurso del año 2002 para los proyectos a ejecutarse en 2003.

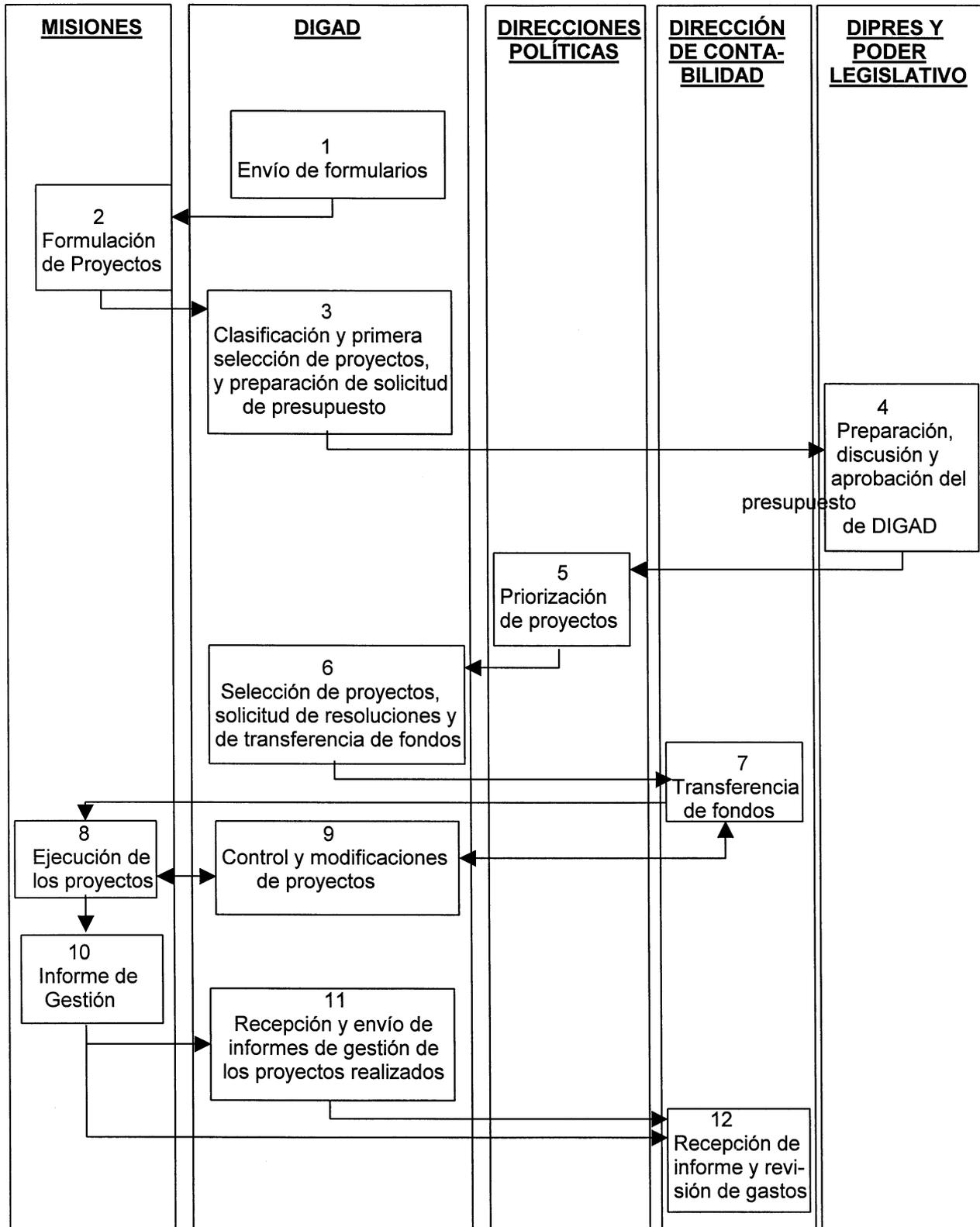
- 3.- Los proyectos, una vez recibidos, son clasificados por la DIGAD, la que descarta a los que no cumplan con las condiciones establecidas en el Instructivo que se adjunta en el anexo N° 5 (básicamente, la exigencia de relación con una de las Metas Ministeriales, la condición de especial, es decir, no correspondiente a actividades comunes e inherentes a la actividad tradicional de cada unidad, y que no solo contemple comisiones de servicio o cometidos funcionales) y estima el presupuesto a solicitar, que es el necesario para ejecutar todos los proyectos.
- 4.- El presupuesto solicitado es incluido en la propuesta de presupuesto del Ministerio de Relaciones Exteriores, y se realiza una presentación fundada, para respaldar y justificar esta petición, ante el Ministerio de Hacienda y el Congreso Nacional, en un trámite que culmina con la dictación de la correspondiente Ley de Presupuestos; la DIGAD tiene conocimiento de su presupuesto en octubre o noviembre.
- 5.- En el mes de enero, la DIGAD envía a las correspondientes Direcciones por áreas geográficas de la Dirección General de Política Exterior (en adelante llamadas indistintamente “Direcciones Geográficas” o “Direcciones Políticas”) los proyectos de cada área, para que éstas les asignen un orden de prioridades (en las Metas 2002, las prioridades van de uno a tres, según se trate de una prioridad establecida en el Mensaje Presidencial del 21 de Mayo, de otras prioridades, o sólo de una prioridad normal) de conformidad con las Metas Ministeriales. En esta priorización, realizada hacia fines de enero, las direcciones geográficas aplican adicionalmente criterios informales basados en su experiencia.
- 6.- Considerando estas prioridades políticas y la disponibilidad presupuestaria, la DIGAD procede durante el mes de febrero a seleccionar los proyectos a ejecutar, lo comunica a las misiones, dispone la dictación de las resoluciones exentas aprobatorias (labor que le compete al Departamento de Decretos de la Dirección de Recursos Humanos) e informa, en febrero o marzo, a las misiones para que procedan a ejecutarlos y a la Dirección de Contabilidad del Ministerio para que proceda a remitir oportunamente los fondos respectivos a las misiones correspondientes. En el proceso de selección, DIGAD procura, como un criterio adicional, evitar la concentración excesiva de proyectos, tanto geográfica como temáticamente.
- 7.- La Dirección de Contabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores remite los fondos aprobados a las Misiones, en calidad de destinatarias de los recursos, a medida que los proyectos van siendo ejecutados. Dicha unidad envía las remesas correspondientes en dólares, haciéndose los respectivos depósitos en las cuentas bancarias fiscales de las misiones, generalmente a través de la Oficina Técnico-Administrativa en Nueva York (que es el conducto normal del Ministerio para las transferencias de fondos a las Misiones). Por otro lado, la Dirección de Contabilidad del Ministerio no remite los fondos respectivos hasta que la misión los solicite con el objetivo expreso de llevar a la práctica el respectivo proyecto.
- 8.- Las Misiones proceden a ejecutar los proyectos, de acuerdo a lo programado.
- 9.- Durante la ejecución de los proyectos, la DIGAD realiza una labor de control, consultando acerca de la ejecución de las actividades, autorizando modificaciones, aumentando o disminuyendo los fondos, aprobando nuevas actividades durante el transcurso del año y dejando sin efecto algunas ya aprobadas.
- 10.- Una vez ejecutados los proyectos, las Misiones preparan los informes de gestión sobre los proyectos ejecutados y las rendiciones de cuenta de los fondos, y los envían a la DIGAD, con copia a la Dirección de Contabilidad.
- 11.- La DIGAD recibe los informes de gestión, los archiva y remite copia a la Dirección de Contabilidad, en caso que no le haya llegado directamente desde la Misión. A partir del año 2002 los informes de gestión serán enviados para su evaluación a las Direcciones Políticas (Geográficas), como se indica en el punto I.1.12 más adelante.
- 12.- La Dirección de Contabilidad completa la contabilización y control de todos los movimientos financieros del proyecto.

En el programa no se definen metas respecto del número de actividades, ni sobre su distribución por regiones o por tipo de actividad, sino solamente se define la limitación representada por el

presupuesto total disponible. Sin embargo, al seleccionar los proyectos DIGAD tiene en consideración su distribución, de manera de no concentrar excesivamente los proyectos en algunas regiones (o tipos de actividad) en desmedro de otras.

La DIGAD no registra la existencia de aportes de terceros al programa.

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES INVOLUCRADAS Y RESPONSABILIDADES



1.7 Caracterización y número de beneficiarios objetivo

Por la naturaleza de este Programa, es dificultoso caracterizar y cuantificar la población objetivo; si bien el beneficiario último del programa es el Estado de Chile en lo referente a la conducción de su política internacional (y, a través del Estado, toda la nación), mediante las actividades ejecutadas es posible beneficiar a determinados segmentos poblacionales o instituciones (beneficiarios inmediatos), cuya cantidad y características varían según el tipo de proyectos aprobados, en un rango que va desde la población nacional en su conjunto (como es el caso principalmente en los proyectos políticos, económicos y comerciales) hasta las comunidades de chilenos residentes en el exterior (correspondiendo más bien a proyectos consulares, de publicaciones y previsionales), empresarios e inversionistas chilenos (proyectos económicos), asociaciones de exportadores e importadores y cámaras de comercio de nuestro país (proyectos comerciales), cámaras chilenas de turismo (proyectos turísticos), universidades e instituciones académicas y científicas nacionales (proyectos académicos), etc.

Sería posible, al menos teóricamente, identificar los beneficiarios inmediatos o directos del Programa, como los asistentes a los distintos eventos programados, a través de una sistematización de los Informes de Gestión. Sin embargo, no siendo este un programa asistencial, esa definición de beneficiario no resulta relevante (salvo en casos puntuales en que la actividad busque beneficiar, por ejemplo, a la comunidad chilena residente en un país extranjero, pero incluso esas actividades pasan a corresponder, mas bien, a la Dirección de Chilenos en el Exterior) y además en la actualidad no se cuenta con información sobre estos beneficiarios. Por ello el Panel de Evaluación, para efectos de la construcción de indicadores, considerará a las Misiones de Chile en el exterior, que son los destinatarios de los fondos - a la vez que ejecutores de los proyectos de este programa - como beneficiarios intermedios, ya que el programa les significa una apreciada ayuda en el logro de sus objetivos específicos.

En la tabla N° 4 se agrupan las Misiones en el exterior (potenciales beneficiarios intermedios del programa) según el tipo de Misión y el área geográfica en que se encuentra.

Tabla N° 4: Misiones de Chile en el exterior

Área geográfica	Embajadas	Consulados	Oficinas de representación	Delegaciones Permanentes
África y Medio Oriente	9		1	
América del Norte, Central y Caribe	13	11		
América del Sur	8	24		
Asia Pacífico	11	4		
Europa	25	12		
Organismos Internacionales				7
TOTAL	66	51	1	7

El programa orienta su acción de acuerdo con las metas ministeriales, definidas para cada año. En estas se definen, de manera general, las Áreas Geográficas prioritarias, y el programa encausa sus recursos prioritariamente hacia estas áreas.

1.8 Programas complementarios

No existen programas complementarios a éste, en lo que se refiere a su objetivo a nivel de propósito. Otros programas existentes y que están orientados a los mismos beneficiarios intermedios, tales como el de Actividades Culturales de la DIRAC, o las actividades de competencia de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería, no implican duplicaciones con el Programa de Actividades Específicas en el Exterior. A nivel de fin, este programa es complementario con todo el accionar del Ministerio de Relaciones Exteriores.

1.9 Período de ejecución del programa

La ejecución del programa comenzó en 1996 continuando hasta el presente, y de acuerdo a la DIGAD, su horizonte se prolongaría en el tiempo por un período indeterminado.

1.10 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

Unidad Ejecutora: Dirección General Administrativa del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Funciones: En lo que se refiere concretamente al Programa de Actividades Específicas en el Exterior, a la Dirección General Administrativa le compete la coordinación y dirección general del programa, incluyendo el llamado a postular; la revisión de los proyectos presentados y la selección de los aprobados, considerando la restricción presupuestaria y las priorizaciones hechas por las direcciones geográficas; el control y decisión de eventuales modificaciones durante el período de realización, y la evaluación posterior. En ella labora al menos un funcionario de servicio exterior.

Al Departamento de Decretos de la Dirección de Recursos Humanos le compete la dictación de las resoluciones exentas que aprueban los proyectos.

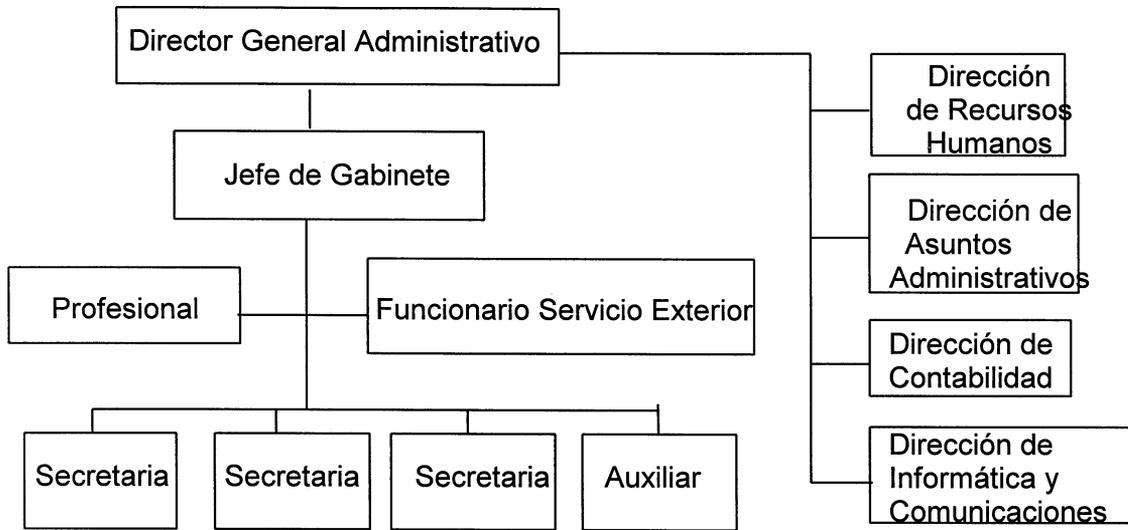
A la Dirección de Contabilidad le compete la remisión de los fondos a las Misiones y la contabilización y control de todos los movimientos financieros de los proyectos; esta última función la realiza, para todo el Ministerio incluyendo este programa, el Departamento de Examen de Cuentas, que cuenta para ello con cinco analistas.

A las Direcciones Geográficas de la Dirección General de Política Exterior (dependiente de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores del ministerio) les compete, entre sus diversas labores, la priorización de los proyectos de acuerdo a las Metas Ministeriales que son fijadas anualmente por el Ministerio a partir de propuesta de la Dirección de Planificación; en cada una de ellas, así como en la Dirección General de Política Exterior, trabaja al menos un funcionario de servicio exterior, en quien recae esta priorización.

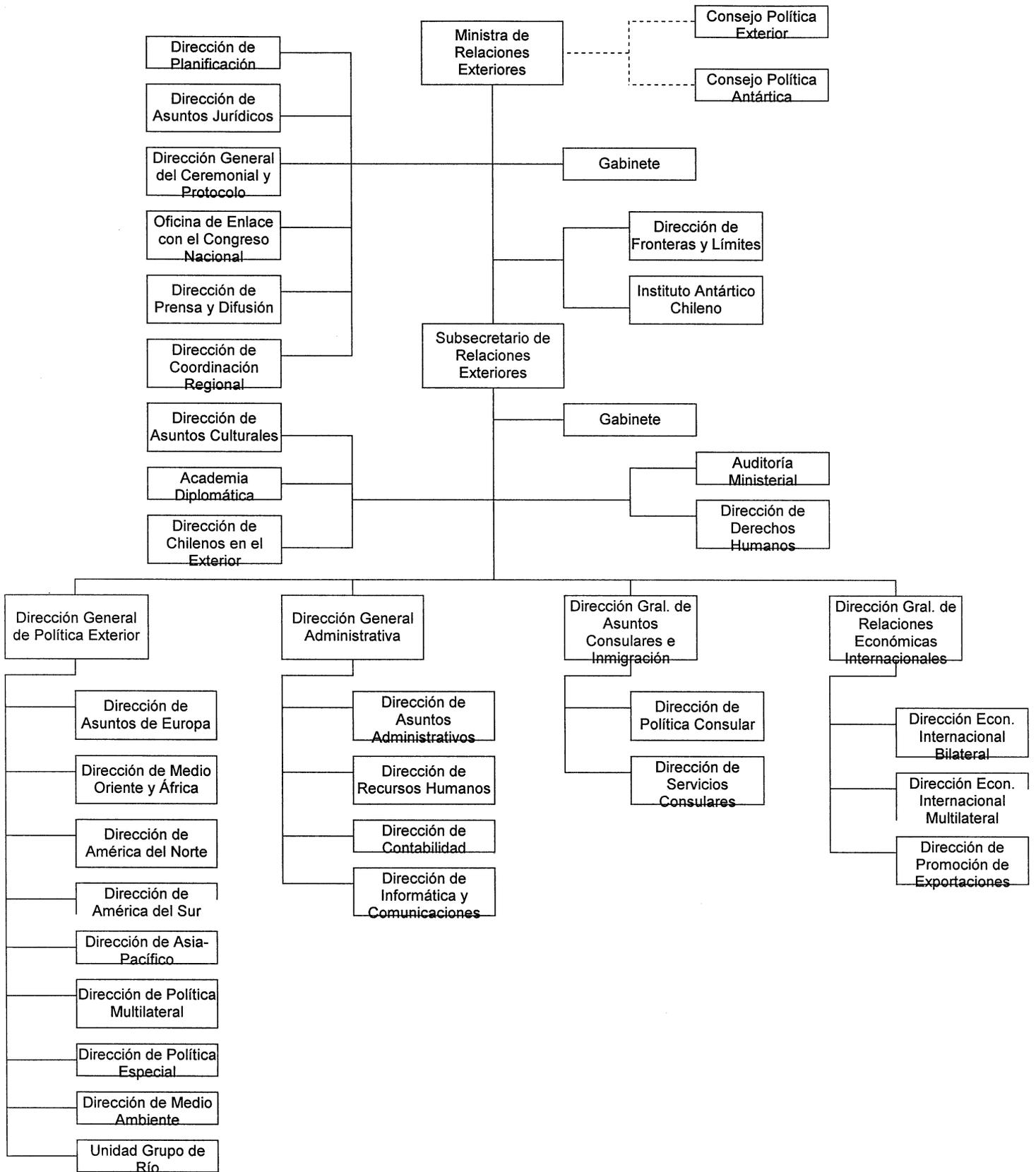
A las Misiones en el exterior les compete la preparación y presentación de los proyectos, la ejecución de los proyectos aprobados, la rendición de sus gastos a la Dirección de Contabilidad y la preparación y envío a la DIGAD de los informes de gestión.

Organigrama: Se incluye a continuación el organigrama de la DIGAD, que en su estructura central tiene 8 personas (un Director, un Jefe de Gabinete, un funcionario, un profesional, tres secretarías y un auxiliar) y el organigrama general del Ministerio de Relaciones Exteriores.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA



ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES



1.11 Antecedentes presupuestarios del Programa

Tabla Nº 5: Presupuesto Total del Programa 1998-2001 (miles de dólares de cada año)

Año	Presupuesto (Subsecretaría Exteriores)	Servicio de Relaciones	Presupuesto Programa	
			Monto	% Programa dentro del Servicio
1998		136.759	1.857	1,36%
1999		126.498	957	0,76%
2000		127.655	542	0,42%
2001		125.127	756	0,60%
2002		121.455	915	0,75%
TOTAL		637.494	5.027	0,79%

Notas:

El presupuesto del programa incluye una estimación del tiempo dedicado a éste por el personal de la DIGAD.

El casillero "TOTAL" de la tercera columna corresponde al promedio ponderado de los años 1999 a 2001.

Fuente: DIGAD

1.12 Reformulaciones del programa

No se han realizado reformulaciones del programa, aunque sí se han ido incorporando durante el período rectificaciones y mejoras tanto de fondo como de forma.

Si bien durante 1998 y 1999 la DIGAD seleccionaba por sí misma los proyectos aprobados, desde el año 2000 comenzó a solicitar priorizaciones a las Direcciones Geográficas, y a partir del 2002 solicita a la Dirección General de Política Exterior la revisión de las prioridades otorgadas por las Direcciones Geográficas, todo ello para asegurar la inclusión, en el proceso de selección de proyectos a ejecutar, de elementos tanto políticos como técnicos y presupuestarios.

En el transcurso de los últimos años, particularmente a partir del año 2000, se ha variado el formulario de postulación de proyectos, excluyendo la posibilidad de presentar proyectos que correspondan a otros programas como DIRAC, Pro Chile y de Chilenos en el Exterior.

Desde 1999, tras un informe de la Contraloría General de la República, se adoptó la práctica de remitir copia de cada informe de gestión a la Dirección de Contabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores para ser tenido a la vista al momento de llevar a cabo los exámenes de cuenta.

A partir del año 2002 los informes de gestión serán enviados a las Direcciones Políticas para que éstas evalúen el cumplimiento de los objetivos de fondo planteados al presentar el proyecto, ya que esta evaluación, hasta ahora no realizada en forma sistemática, corresponde a su competencia más que a la de la DIGAD, básicamente administrativa.

También desde el 2002 la Dirección de Contabilidad informará a la DIGAD sobre aquellos proyectos que fueron ejecutados y su gasto efectivo, con fines de evaluación. No hay aún diseñado un procedimiento formal para esta evaluación, la que sin embargo debe permitir detectar falencias y dar luces para futuras decisiones sobre proyectos.

1.13 Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable

Con respecto a las actividades de evaluación *ex ante* realizadas por la unidad responsable, éstas fueron descritas en detalle en el punto I.1.6.

En relación a las actividades de monitoreo llevadas a cabo por la Unidad responsable, éstas se podrían resumir en los siguientes puntos:

- a) En los meses de abril y septiembre, la DIGAD solicita a las misiones que cuentan con proyectos aprobados que informen acerca del estado de ejecución de los mismos, y si estos aún no se llevan a efecto, de la nueva fecha programada para ello. En caso que no sea posible ejecutar el proyecto, se procede a dejar sin efecto la aprobación de la actividad, con el objetivo de redistribuir en nuevos proyectos los fondos liberados. Consistentemente con ese criterio, la Dirección de Contabilidad del Ministerio no remite los fondos respectivos hasta que sean solicitados por la DIGAD con el objetivo expreso de llevar a la práctica el respectivo proyecto.
- b) Dentro de los 15 días siguientes a la ejecución del proyecto, la respectiva misión debe remitir un informe de gestión, llenando un formulario (que se incluye en el anexo N° 6) con el siguiente contenido: designación de la institución ejecutora, nombre del proyecto, responsable, número de mensaje conductor, número de resolución exenta, fecha de ejecución, descripción del proyecto, actividades realizadas, participantes, promoción y cobertura, evaluación, modificaciones realizadas, financiamiento y proyección. Este informe se envía a la DIGAD, la que lo archiva y manda copia a la Dirección de Contabilidad. A partir del presente año, como se indica en el punto I.1.12 anterior, la DIGAD remitirá los informes a las Direcciones Geográficas para que éstas evalúen el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto, a la luz de las Metas Ministeriales.
- c) La Dirección de Contabilidad revisa la copia del informe de gestión para una comprobación adicional por si existe algún movimiento no debidamente contabilizado. A partir del año 2002 (y con referencia a los proyectos realizados durante 2001) la DIGAD solicita a la Dirección de Contabilidad información sobre los proyectos ejecutados y su gasto efectivo.
- d) A las unidades que no hubieran cumplido oportunamente con las obligaciones indicadas en (a) y en (b) (situación según la DIGAD muy poco frecuente; aunque no se cuenta con información sistematizada al respecto), se les requiere el envío de las cuentas e informes de gestión a más tardar la primera semana del mes de enero.

La información sobre los proyectos aprobados es ingresada en una base de datos operada por la DIGAD en la aplicación Access, para los años 1999, 2000, 2001 y 2002, la que tiene por objetivo llevar un control interno de los proyectos, registrando: Misión, país, condición, responsable del proyecto, meta ministerial asociada al proyecto, descripción del proyecto, participantes, actividades, presupuesto asignado, fecha de inicio, fecha de término, resultado, observaciones y tipo de proyecto. En esta base no se ingresa actualmente información proveniente de los Informes de Gestión. No se emite un informe estandarizado a partir de esta base de datos.

El Programa correspondiente al año 1997 fue examinado por la División de Auditoría Administrativa de la Contraloría General de la República. Este análisis se realizó en 1999 y como producto de ello se hicieron algunas observaciones de procedimiento que fueron de inmediato subsanadas. La fiscalización llevada a efecto por la Contraloría General incluyó un control financiero, un control de procedimientos internos y examen de cuentas.

II. TEMAS DE EVALUACIÓN

1. DISEÑO DEL PROGRAMA

1.1. Análisis de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

1.1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

El problema que da origen al programa se encuentra bien identificado, y consiste en la necesidad de realizar un conjunto de actividades extraordinarias, diferentes de las actividades operativas habituales e inherentes a la representación diplomática (tales como pagos de rentas de arrendamiento, remuneraciones del personal local, gastos de representación o actividades consulares). Estas actividades pueden tener el carácter de políticas, académicas, turísticas, previsionales, publicaciones u otras y, a pesar de ser importantes como parte de la política exterior, no pueden ser realizadas y financiadas a través de los presupuestos normales de operación de las misiones ni a través de otros programas.

Una característica central de la necesidad es la heterogeneidad de las actividades adecuadas para satisfacerla. Esta heterogeneidad no es sólo temática (como se aprecia en la enumeración del párrafo anterior) sino geográfica (entre las diversas Misiones chilenas en el exterior) e, incluso, dentro de cada área temática puede presentarse una gran variedad de actividades diferentes entre sí. Para ser capaz de enfrentar esta heterogeneidad de actividades, el programa debe poseer una gran flexibilidad, la que está efectivamente presente en su diseño, al permitir la postulación y aprobación de proyectos de la más variada índole y en cualquier localización entre las Misiones.

El diseño operativo del programa es adecuado a la satisfacción de esta necesidad. Algunos elementos centrales de este diseño son: un mecanismo de concurso de proyectos de actividades especiales, que permite seleccionar las más relevantes; un mecanismo de financiamiento para las mismas; mecanismos adecuados para su operación, y un control del gasto.

Dentro del diseño un aspecto fundamental es el procedimiento de selección de los proyectos a realizar, descrito en el punto I.1.6 y modificado según se da cuenta en el punto I.1.12. En la actualidad, la decisión sobre los proyectos a realizar considera la relación de éstos con las metas ministeriales, así como las apreciaciones (necesariamente subjetivas, pero que reflejan el conocimiento y experiencia de los implicados, y que proceden de varios y no sólo un funcionario, lo que disminuye los riesgos asociados a la subjetividad). En apreciación del panel, este procedimiento es adecuado al problema, aunque mejorable en cierto grado, según los cambios propuestos más adelante en las Recomendaciones, y que recogen tendencias que ya están siendo aplicadas a las modificaciones que está implementando la DIGAD.

1.1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

Las actividades del Programa, para producir su único componente, están lógicamente concatenadas, con un orden temporal y jerárquico consistente; se inician en las actividades de preparación y realización del concurso de los proyectos de actividades, continúan en las relativas a la obtención del presupuesto y la selección de los proyectos a ejecutar dentro del marco definido por ese presupuesto y de acuerdo a las metas ministeriales, y por último se abocan a su operación y control. Estas actividades se presentan también como necesarias para la obtención del resultado o componente.

Las actividades del Programa, para producir su único componente, están lógicamente concatenadas, con un orden temporal y jerárquico consistente. El componente único del Programa, dado el supuesto señalado en la matriz de marco lógico (sobre la ausencia de condiciones internas de anormalidad como convulsiones políticas, crisis o cambio de autoridades), debería, lógicamente, conducir al cumplimiento del propósito del Programa,

Finalmente, el apoyo al cumplimiento de los objetivos de política exterior que forma parte del propósito se relaciona lógicamente con el Fin del Programa, a saber, el fortalecer la presencia internacional de Chile.

En síntesis, el Panel de Evaluación estima que, a un nivel de diseño, las relaciones causa-efecto entre actividades y componente; entre componente y propósito y entre propósito y fin, operan efectivamente.

1.1.3. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

En el marco lógico de este Programa, la mayoría de los indicadores resulta adecuada en términos de diseño, en tanto dan cuenta del logro de los objetivos a nivel de propósito y componente.

La medición de muchos de ellos, sin embargo, resulta difícil, por requerir de apreciaciones cualitativas que sólo es posible generar en forma subjetiva. Además, hay aspectos del diseño mismo del programa que requerirían ser modificados para poder generar la información válida necesaria. Este es el caso, básicamente, de los indicadores evaluativos *ex post*, que deben generarse a partir de los informes de gestión, previa una redefinición de los informes (en el sentido de contener información evaluativa más específica) y previo el diseño de sistemas que permitan validar tal información.

Otra dificultad para la medición de los indicadores surge del hecho que los objetivos, tanto a nivel de fin como de propósito, son de carácter inherentemente cualitativo (sería complejo, por ejemplo, intentar medir la “presencia internacional de Chile”), lo que dificulta toda medición del aporte del programa al logro de sus objetivos. Por otro lado, las metas que el Ministerio establece son también de índole cualitativa (tal como “profundizar la inserción económica externa equilibrada”, “promover, consolidar y defender los principios de...” o “impulsar el diálogo con...”) y resulta de gran complejidad el intentar expresarlas en forma cuantitativa, aparte de introducir el riesgo de un reduccionismo que las distorsione. Esto hace difícil la conducción del programa, exigiendo la incorporación de elementos de criterio y experiencia en las decisiones, y con escasa posibilidad de evaluación cuantitativa “dura” de sus resultados. El programa toma en cuenta estas limitaciones en su diseño, al introducir crecientemente a las Direcciones Geográficas y a la Dirección General de Política Exterior (de la que dependen estas Direcciones) en la selección de proyectos y, últimamente, en la evaluación de sus logros; estas son las unidades especializadas en el diseño y evaluación de las políticas al interior del Ministerio.

Con respecto al único supuesto inserto en la respectiva matriz de marco lógico, a nivel de componente: “Que no se produzcan condiciones desfavorables en el país donde se realizará la actividad (convulsiones políticas internas, crisis económicas, cambio de autoridades locales, etc.)”, este es efectivamente relevante para la obtención del impacto deseado sobre el logro de los objetivos.

En la tabla N° 6 se presentan los indicadores definidos en la Matriz de Marco Lógico y se hace un análisis de los que no son actualmente cuantificados. Aquellos que se presentan como “de interpretación equívoca” no son validados por el panel.

Tabla N° 6: Análisis de los indicadores definidos en la Matriz de Marco Lógico

NIVEL DE PROPÓSITO		
Indicadores de Eficacia :		
1. Porcentaje de actividades ejecutadas cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta	$(N^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas año } t \text{ cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta} / N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año } t) * 100$	Indicador validado por el panel, pero de difícil medición por la subjetividad del concepto de cumplir con su objetivo. Además se pierde información si éste se mide en forma dicotómica. No es cuantificado actualmente.
2. Porcentaje de actividades ejecutadas que cumplen con su objetivo	$(N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año } t \text{ que cumplen con su objetivo} / N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año } t) * 100$	Indicador validado por el panel, pero de difícil medición por la subjetividad del concepto de cumplir con su objetivo. Además se pierde información si éste se mide en forma dicotómica. No es cuantificado actualmente.
3. Porcentaje anual de actividades ejecutadas por región geográfica	$(N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas en región } i \text{ año } t / N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año } t) * 100$	Indicador cuantificado, pero de validez sólo descriptiva debido a la inexistencia de metas fijadas.
4. Porcentaje anual de actividades ejecutadas por tipo de actividad	$(N^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas por tipo de actividad año } t / N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año } t) * 100$	Indicador cuantificado, pero de validez sólo descriptiva debido a la inexistencia de metas fijadas.
Indicadores de Eficiencia:		
5. Porcentaje de gastos de administración respecto del gasto total del programa	$(\text{Gastos de administración del programa} / \text{Gasto total programa año } t) * 100$	Indicador cuantificado y validado por el panel.
6. Porcentaje de gasto por región geográfica	$(\text{Gasto región geográfica "x" en año } t / \text{Gasto efectivo total del programa año } t) * 100$	Indicador cuantificado, pero de validez sólo descriptiva debido a la inexistencia de metas fijadas.
7. Gasto promedio por Misión	$\text{Gasto efectivo total del programa año } t / N^{\circ} \text{ de misiones con actividades financiadas año } t$	Indicador cuantificado, pero de validez sólo descriptiva debido a la inexistencia de metas fijadas.
Indicadores de Economía		
8. Porcentaje de ejecución presupuestaria	$(\text{Gasto efectivo total año } t / \text{monto asignado año } t) * 100$	Indicador cuantificado y validado por el panel.
9. Porcentaje de aportes de terceros	$(\text{Monto total de aportes de terceros año } t / \text{gasto efectivo total programa año } t) * 100$	Indicador validado por el panel pero no medible con la información actual.

NIVEL DE COMPONENTE:		
Indicadores de Eficacia:		
1. Porcentaje de actividades aprobadas respecto del total de actividades presentadas	$(\text{N}^\circ \text{ total de actividades aprobadas año t} / \text{N}^\circ \text{ total de actividades presentadas año t}) * 100$	Indicador no validado por ser de interpretación equívoca, puesto que su valor no es un verdadero indicador de eficacia en la producción del componente, ya que se ve influenciado por factores como abundancia o escasez de proyectos, o una alta / baja importancia política que lleve a otorgar al programa un presupuesto que permita realizar un gran / pequeño porcentaje de los proyectos presentados.
2. Porcentaje de actividades ejecutadas respecto de las aprobadas	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas año t} / \text{N}^\circ \text{ total de actividades aprobadas en año t}) * 100$	Indicador validado por el panel, no medible con la información actual pero será medible con información que deberá estar disponible desde el año 2002.
3. Porcentaje de actividades ejecutadas por Misión	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas por Misión en año t} / \text{total de actividades financiadas en año t}) * 100$	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada. Su interpretación debe ser cuidadosa por no haber metas explícitas de dispersión de proyectos entre Misiones, dispersión que tiene aspectos positivos (distribuir impacto a lo largo del mundo) y negativos (conveniencia de concentrar impacto en Misiones de especial importancia estratégica).
4. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que efectivamente están asociadas a una meta	$(\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas en año t que efectivamente están asociadas a una meta} / \text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas en año t}) * 100$	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada.
5. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que están asociadas a las metas con prioridad "x"	$(\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas en año t que están asociadas a la meta con prioridad "x"} / \text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas en año t}) * 100$	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada. Puede presentar dificultades de comparabilidad interanual, si cambia la escala de prioridades.
6. Variación porcentual de actividades ejecutadas	$[(\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas año t} / \text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas año t-1}) - 1] * 100$	Indicador no validado por ser de interpretación equívoca, puesto que su valor no es un verdadero indicador de eficacia en la producción del componente, ya que se ve afectado por el tamaño de los proyectos, el que no es uniforme, sin que existan metas de tamaño.
7. Tiempo promedio en el envío por parte de las Misiones del informe de gestión de las actividades ejecutadas	$\Sigma (\text{para cada actividad del N}^\circ \text{ de meses transcurridos entre el término de la misma y el envío del informe de gestión}) / \text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas}$	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada.

Indicadores de Calidad:		
8. Tiempo promedio de aprobación de las actividades presentadas	Σ para cada actividad aprobada del N° de días transcurridos entre presentación actividad y aprobación / N° total de actividades aprobadas	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada.
9. Plazos promedio en la entrega de recursos a las Misiones	Σ (para cada actividad del N° de días transcurridos entre la aprobación y la recepción de los recursos por parte de la Misión año t) / N° total de actividades ejecutadas año t	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada.
10. Porcentaje de Misiones que califican como "oportuna" ⁴ la recepción de recursos	N° de Misiones que califican como "oportuna" la recepción de recursos / N° total de Misiones encuestadas	Indicador validado por el panel pero no medible con la información actual.
Indicadores de Eficiencia:		
11. Porcentaje de gasto por tipo de actividad (en dólares)	(Gasto en actividades tipo "x" en año t / gasto efectivo total programa año t) * 100	Indicador no validado por ser de interpretación equívoca, puesto que su valor no es un verdadero indicador de eficiencia en la producción del componente, ya que no existen metas de distribución de los proyectos por tipo de actividad.
Indicadores de Economía:		
12. Tiempo promedio de restitución de fondos remanentes (en meses)	Σ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la actividad y la restitución a Chile de fondos no ocupados por la Misión) / N° total de actividades ejecutadas por las Misiones	Indicador validado por el panel y medible a partir de información disponible pero no procesada.

1.1.4. Reformulaciones del Programa

Si bien no hay reformulaciones al programa, sí ha habido modificaciones que tienden a definir más nítidamente su campo de acción

La exclusión expresa de proyectos dentro del área correspondiente a otros programas en las bases de postulación, desde al año 2000, busca evitar duplicaciones con estos.

La priorización de proyectos a través de su consulta, desde el año 2000, a las Direcciones Geográficas de la Dirección General de Política Exterior, y desde el 2002, a la Dirección misma, busca incorporar las políticas del Ministerio en la decisión sobre proyectos a realizar.

La decisión de solicitar, desde el año 2002, la evaluación de los proyectos a las mismas unidades que realizan la priorización, permitirá evaluar los logros con un mayor criterio de pertinencia a las políticas exteriores fijadas por el Ministerio.

⁴ Por "oportuna" se entiende que los recursos estén disponibles en el momento requerido por la Misión, definida en base a las siguientes categorías: Siempre, Casi Siempre, A veces, Nunca; donde Siempre y Casi Siempre significan "oportuna".

Desde 1999, se remite a la Dirección de Contabilidad copia de cada informe de gestión, para ser tenido a la vista al momento de revisar las rendiciones de cuentas de los proyectos.

Desde el año 2002 la Dirección de Contabilidad informará a la DIGAD los proyectos que fueron ejecutados y su gasto efectivo, lo que permitirá detectar falencias y dar luces para futuras decisiones sobre proyectos.

1.2. Conclusiones sobre el Diseño

El diseño del programa es adecuado en lo que respecta al logro de su objetivo de realización, en las Misiones en el exterior, de actividades especiales relacionadas con las metas ministeriales. Destaca la gran flexibilidad del programa, necesaria para ser capaz de enfrentar la heterogeneidad de actividades adecuadas para satisfacer la necesidad que el programa enfrenta.

Sin embargo, es posible centrarse más claramente todavía en el ámbito definido para este programa, evitando las acciones – limitadas, pero aún existentes – que corresponden al ámbito de otros programas, con la descoordinación consecuente. Es también posible disminuir los riesgos impuestos por la inevitable subjetividad en el proceso de decisión sobre los proyectos presentados a la DIGAD.

La lógica vertical del Marco Lógico de este programa es validada por el Panel ya que existen las necesarias relaciones causa-efecto entre actividades y componente; entre componente y propósito y entre propósito y fin.

La lógica horizontal, es también validada por el Panel pero con observaciones y, en el caso de algunos indicadores, con excepciones.

Las observaciones se refieren principalmente a la ineludible subjetividad en decisiones y evaluaciones, que nace de la naturaleza del programa, con una escasa comparabilidad entre proyectos y difícil medición de sus efectos, así como de la característica de cualitativas, tanto de los objetivos del programa como de las metas ministeriales, y a la gran dificultad de obtener mediciones cuantitativas, tanto de productos como de resultados.

De los 21 indicadores definidos en la Matriz de Marco Lógico, catorce son validados por el panel (de ellos, dos son cuantificados actualmente, diez no son cuantificados pero pueden serlo con información existente o que está comenzando a ser generada, y dos no son medibles con la información disponible); otros cuatro indicadores son validados pero sólo como indicadores descriptivos y no evaluativos, y tres indicadores no son validados.

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

2.1. Análisis de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

2.1.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación

La estructura organizacional del programa es adecuada, en general, para la producción de los componentes, puesto que implica un control de los recursos suficiente para su implementación pero, al estar la DIGAD, unidad de la que depende programa, en una línea administrativa y no política, le faltan los elementos para discriminar entre los proyectos y poder priorizarlos en función de su aporte a la política exterior. Esta falencia ha sido resuelta de una forma que el panel aprecia adecuada (aunque será necesario evaluar su desempeño una vez que tenga un período de operación más largo), mediante la consulta – desde el año 2000 - a las Direcciones Geográficas, y adicionalmente a contar del presente año a la División General de Política Exterior.

En general, no se aprecian en el pasado del programa mecanismos formales de coordinación con las demás unidades del Ministerio con el objetivo de evitar la posible duplicidad de funciones con otros departamentos o direcciones. La DIGAD ha evitado estas duplicidades estableciendo requisitos para presentar proyectos, requisitos que resultan explicitados en las modificaciones al formato de postulación establecidas desde el año 2000, los cuales excluyen los correspondientes a otras áreas; este es el caso, por ejemplo, de los programas “Dirección para la Comunidad de Chilenos en el Exterior” y “Establecimiento y Desarrollo de una Política Cultural de Visión Global al Exterior”. Sin embargo, se detectan algunos proyectos en materias culturales y de apoyo a chilenos en el exterior, así como también de tipo comercial o económico, ámbito de Pro Chile.

En cuanto a las coordinaciones al interior del Ministerio (básicamente con la Dirección de Contabilidad, con la Dirección General de Política Exterior y, dentro de ella, con las Direcciones Geográficas, y con las Misiones) requeridas para la operación del programa, estas en general han funcionado expeditamente, a pesar de algunos casos poco significativos de retrasos de las Misiones en la entrega del Informe de Gestión.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con la determinación de las metas ministeriales, ya que éstas se fijan (a fines de un año para el año siguiente) alrededor de medio año después de presentados a la DIGAD los proyectos que postulan a ser realizados durante la vigencia de esas metas (los que por lo tanto deben postular utilizando las Metas del año en curso), aunque a tiempo para ser incorporadas en el proceso de selección de los proyectos. Así, los proyectos para ejecutar el año (t) son presentados guiándose por las metas del año (t-1), pero el proceso de selección de los que finalmente serán aprobados se realiza considerando las metas del año (t). Esto tiende a generar cierto grado de desfase de los proyectos respecto de las metas ministeriales.

Adicionalmente, durante el período de evaluación se observó una discontinuidad en la dirección del programa, ya que transcurrieron alrededor de veinte días entre la destinación del funcionario a cargo del programa a otro cargo, dentro de la rotación normal del Ministerio, y la llegada del nuevo funcionario a cargo, lo que muestra algún grado de descoordinación en las destinaciones, que dificulta el funcionamiento de la unidad.

2.1.2. Mecanismos de Transferencia de Recursos y Modalidad de Pago

Los recursos se transfieren 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.

Las misiones administran estos fondos y realizan directamente los pagos correspondientes, incluso para los proyectos en que otra institución pública o privada sea quien ejecute las actividades, manteniendo por lo tanto el control sobre los fondos; esto les permite asegurar el cumplimiento por los terceros involucrados sin impedirles actuar con la debida agilidad.

2.1.3. Funciones y Actividades de Seguimiento y Evaluación que realiza la Unidad Responsable

Una primera actividad de monitoreo la constituye la información solicitada en abril y septiembre por la DIGAD a las Misiones ejecutoras sobre el estado de los proyectos. Del análisis de esta información surge la eliminación de los proyectos que hayan perdido viabilidad y la reasignación de los fondos a otros proyectos que no habían sido aceptados. El panel considera esta actividad atingente, generando decisiones que ayudan al logro de los objetivos a pesar de las situaciones que no hayan sido previstas pero, como se profundiza en los puntos II.3.1.1 y II.4.1.5 más adelante, insuficiente.

Una vez ejecutada la actividad, las Misiones deben emitir, en un plazo de quince días, un Informe de Gestión. Este plazo resulta a veces excedido sin que ello revista mucha gravedad en un programa de ciclo anual. Al contar con la información contable actualizada acerca de la ejecución de los proyectos, la DIGAD considera que podrá lograrse el cumplimiento de este plazo.

La DIGAD no realiza actualmente un análisis sistematizado de la información derivada de los Informes de Gestión. Adicionalmente se debe considerar que las distancias involucradas y la estructura altamente jerarquizada del Ministerio, con gran independencia en cuanto al manejo interno de las Misiones, hacen particularmente importante la validación de la información evaluativa contenida en ellos, validación que no está contemplada y es difícil de implementar dentro de la estructura jerárquica del Ministerio. Existen incentivos (por la conveniencia de mostrar una mejor gestión de la Misión), pero no impedimentos, para la sobredeclaración de logros en cuanto al impacto local y regional del proyecto. Todo ello hace que no se cuente con evaluaciones del resultado de los proyectos (más allá del control presupuestario y legal de los gastos), para retroalimentar el programa.

El único mecanismo evaluativo de gestión e impacto es el que está implementando la DIGAD desde el presente año, al solicitar a las Direcciones Geográficas que evalúen el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto realizado, a la luz de las Metas Ministeriales; este es un paso en la dirección correcta, pero no es seguro que el mayor conocimiento local de los Directores supla adecuadamente la validación de la información contenida en los informes, y por otro lado no existe aún un procedimiento establecido para esta evaluación.

A juicio del panel, los métodos evaluativos del programa son insuficientes, tanto en el seguimiento como en la evaluación *ex post* del impacto de los proyectos en términos de los objetivos de política. El Informe de Gestión no está respaldado con sistemas de validación de la información evaluativa. La información evaluativa de este informe no es actualmente utilizada de

forma sistemática, aunque se debe destacar que se han iniciado cambios en la dirección correcta al encargar a las Direcciones Geográficas la evaluación política de los proyectos a partir de los Informes de Gestión.

2.2. Conclusiones sobre la Organización y Gestión del Programa

Como se detalla y justifica en el punto II.2.1.1, la estructura organizacional y la gestión del programa son en general adecuadas para la producción de los componentes. Se presentan sin embargo algunas insuficiencias que han sido resueltas en grados diversos, principalmente mediante la incorporación (a la que se refiere el siguiente párrafo) de unidades de orientación política dentro del Ministerio en el proceso de selección y, a contar del año 2002, de evaluación *ex post* de los proyectos que constituyen el componente único del programa.

En el período de la presente evaluación del Programa se detecta, particularmente en los primeros años entre 1996 y 1999, una carencia de procedimientos que aseguren la orientación de las decisiones al logro de los objetivos políticos del programa, aspecto en que se ha innovado en los últimos años, introduciéndose en el año 2000 una consulta a las Direcciones Geográficas (y adicionalmente, desde el 2002, a la Dirección General de Política Exterior) a fin de establecer una priorización de los proyectos como parte del sistema de selección de éstos.

Aunque no se detectaron problemas graves de coordinación, no se cuenta con mecanismos explícitos de coordinación a fin de:

- a) lograr coherencia con otras unidades del Ministerio que concurren en la producción del componente, particularmente en lo referente a la oportunidad en que se cuenta con las Metas Ministeriales, que genera alguna disfuncionalidad al proyecto, y a la coordinación con la Dirección de Contabilidad, que está siendo perfeccionada, y
- b) evitar duplicidad de funciones con otros departamentos o direcciones, particularmente con aquellas que están orientadas a los mismos beneficiarios intermedios, como DIRAC y PROCHILE.

Por último, los métodos evaluativos del programa son insuficientes, tanto en el seguimiento como en la evaluación *ex post* del impacto de los proyectos en términos de los objetivos de política:

El seguimiento del avance de los proyectos es actualmente insuficiente, pero esta falencia está siendo subsanada a partir del presente año.

La información derivada de los Informes de Gestión no es validada, por lo que su valor como instrumento evaluativo es discutible, ni tampoco es procesada por el programa con fines evaluativos, sino sólo por la Dirección de Contabilidad con fines exclusivamente de control, (aunque se da un paso en la dirección correcta con la introducción, a partir del presente año, de una evaluación de los logros de los proyectos por las Direcciones Geográficas, pero sin constituir aún un sistema evaluativo estructurado y que trabaje sobre información validada).

3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

3.1 Análisis de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

3.1.1 Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes.

La producción del componente único del programa es desde el punto de vista lógico suficiente para el logro del propósito, cuyo objetivo reconoce claramente su carácter de parte integrante de un conjunto de programas y actividades que tienden al logro de un todo mayor, que son los objetivos ministeriales de política exterior (los objetivos a nivel de fin y de propósito hablan de “contribuir” y “apoyar”). Si bien el componente no es capaz por sí solo de obtener el logro de estos objetivos mayores de política, su producción es una ayuda efectiva a tal logro; sin embargo debido a la misma característica cualitativa de estos objetivos, además de la dificultad de identificar los aportes diferenciales de distintas acciones que confluyen a un mismo objetivo, no es factible una medición adecuada del grado en que esta ayuda se produce.

La información de que se dispone sobre calidad y oportunidad del componente se limita a apreciaciones generales, por parte de DIGAD y de funcionarios entrevistados (ver Referencias, 19/03/02) que en sus destinaciones anteriores han tenido participación en proyectos de este programa. Estas apreciaciones evalúan positivamente el programa, valorando principalmente la flexibilidad que éste otorga, puesto que permite realizar actividades diversas que, no siendo financiadas a través del presupuesto regular (principalmente por su carácter de esporádicas), contribuyen al logro de los objetivos del programa a nivel de fin, propósito y componente. Adicionalmente, se debe destacar que la propuesta de los proyectos a realizar por el programa responde a inquietudes que surgen en terreno (lugar donde se generan los proyectos presentados); esta circunstancia es importante y contribuye a una mejor prospección de proyectos, ya que facilita el aprovechamiento de eventuales oportunidades y recursos que por razones de lejanía pueden no ser percibidos a nivel central, y además permite reforzar el grado de compromiso de los participantes, al formar ellos parte tanto de la génesis como de la implementación del proyecto. Estas apreciaciones son cualitativamente compartidas por el panel, pero no se dispone de información que permita medir su significancia.

Hay casos en que no ha sido posible llevar a cabo las actividades, por diversas causas puntuales como cambios de planes por agentes externos al programa pero que lo afectan, surgimiento de situaciones imprevistas en el país de destino que afecten el clima social en que se desarrollaría el proyecto, etc. Esta situación, si bien puede no ser controlable, es inconveniente ya que implica que proyectos que fueron evaluados positivamente pero por debajo de los aceptados, se quedan sin ser realizados a pesar que los fondos necesarios están disponibles y el programa cuenta con el respaldo de la autoridad, expresado a través de la asignación de su presupuesto. No se cuenta con información sobre la frecuencia con que esta situación se produce pero, como se aprecia en la tabla N° 9 (punto II.4.1.5), ha afectado significativamente al grado en que se ha gastado el presupuesto asignado. La DIGAD planea subsanar esta situación mediante la instrucción a las Misiones de informar, en los meses de abril y septiembre, acerca del estado de ejecución de los mismos, y si estos aún no se llevan a efecto, de la nueva fecha programada para ello, de manera de poder redestinar los fondos cuando el proyecto no pueda ser llevado a cabo.

No se perciben componentes adicionales que puedan contribuir a la eficacia del programa, pero sí se visualiza una actividad adicional que podría constituir la base de un aumento en esta eficacia: el análisis evaluativo *ex post* de los proyectos, basado en los informes de gestión. Para que tal análisis sea productivo, se requiere además establecer mecanismos de validación de la información (principalmente sobre la magnitud del impacto y los sectores en que éste se produce) contenida en esos informes.

3.1.2 Desempeño del Programa a Nivel de Propósito.

Se analizan aquí *proxies* de los indicadores 3 y 4 (de eficacia) de la Matriz de Marco Lógico; estas *proxies* se construyeron utilizando información sobre actividades aprobadas en lugar de ejecutadas (que es la variable empleada en la definición del indicador en la Matriz, ver anexo N° 7); la diferencia surge cuando alguna actividad aprobada no se puede realizar. Los valores de estas *proxies* se presentan en las tablas N° 7 y 8.

Tabla N° 7: Porcentaje anual de actividades aprobadas por región geográfica (Proxy del Indicador N° 3, de eficacia)

Región	Porcentaje de actividades o proyectos			
	1998	1999	2000	2001
1. Europa	29,96%	23,94%	13,89%	25,81%
2. América del Sur	23,89%	39,44%	44,44%	33,87%
3. Asia Pacífico	13,36%	2,82%	8,33%	12,90%
4. América del Norte, Central y Caribe	23,48%	32,39%	19,44%	14,52%
5. África y Medio Oriente	6,88%	1,41%	5,56%	3,23%
6. Organismos Internacionales	2,43%	0,00%	8,33%	9,68%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Calculado a partir de la Tabla N° 2

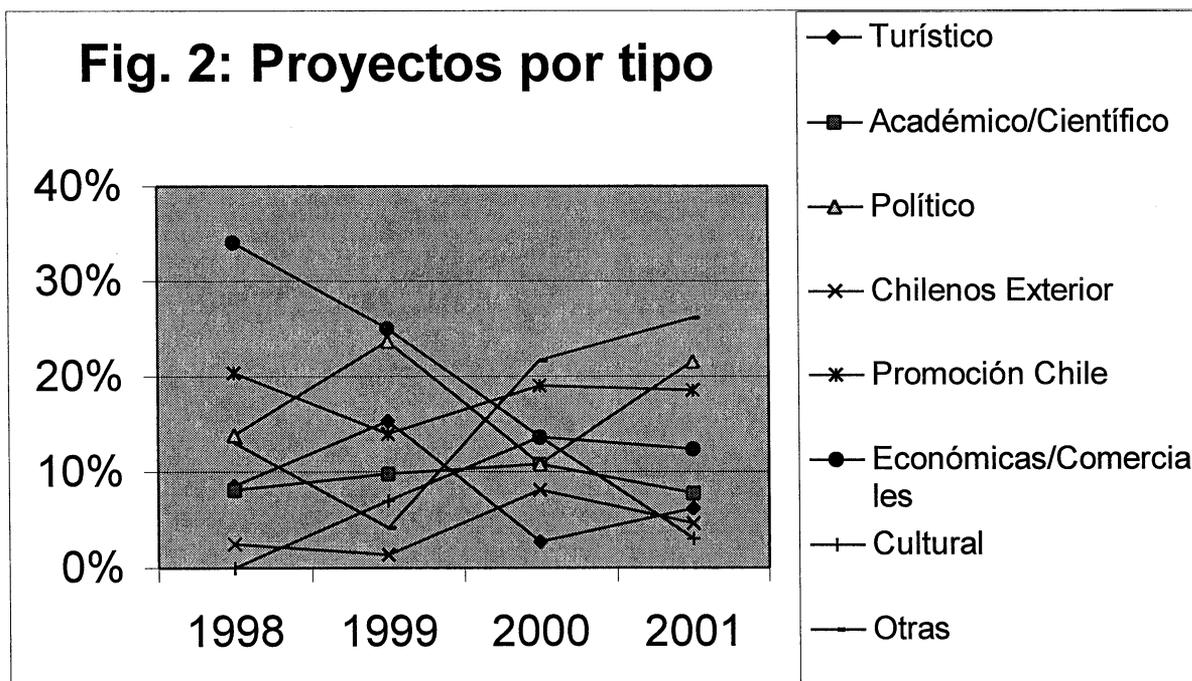
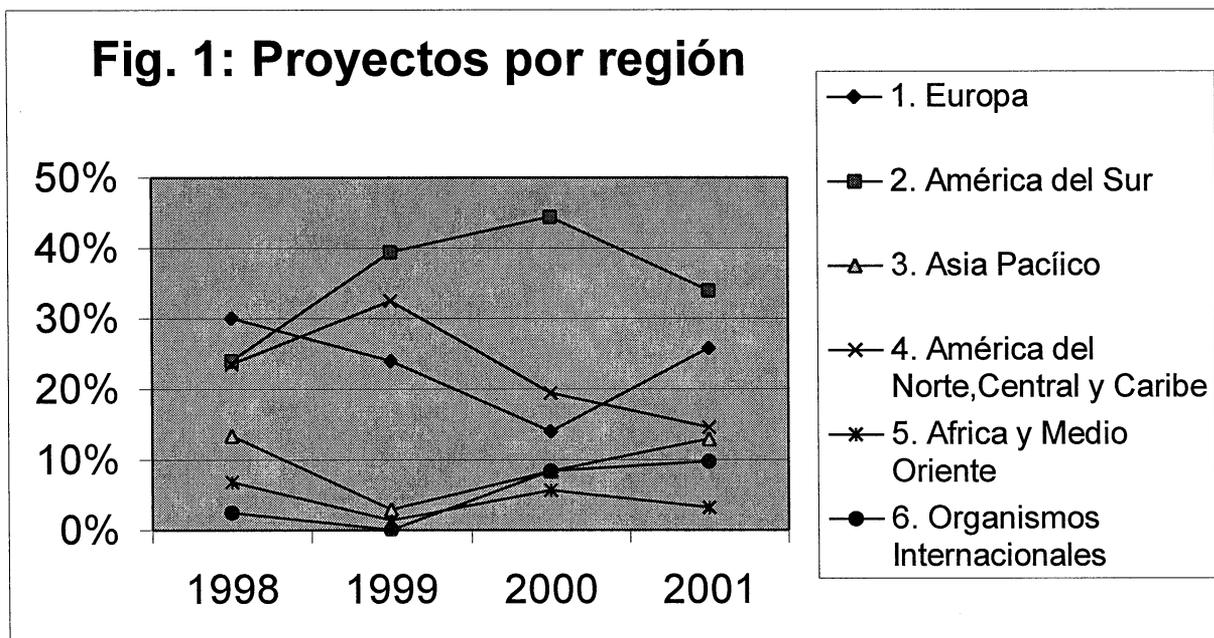
Tabla N° 8: Porcentaje anual de actividades aprobadas por tipo de actividad (Proxy del Indicador N° 4, de eficacia)

Tipo de actividad	Porcentaje de actividades o proyectos			
	1998	1999	2000	2001
Turístico	8,50%	15,28%	2,70%	6,15%
Académico / científico	8,10%	9,72%	10,81%	7,69%
Político	13,77%	23,61%	10,81%	21,54%
Chilenos Exterior	2,43%	1,39%	8,11%	4,62%
Promoción Chile	20,24%	13,89%	18,92%	18,46%
Económicas / comerciales	34,01%	25,00%	13,51%	12,31%
Cultural	0,00%	6,94%	13,51%	3,08%
Otras	12,96%	4,17%	21,62%	26,15%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Calculado a partir de la Tabla N° 3

Del análisis de estos indicadores llama la atención la poca estabilidad en el conjunto de proyectos seleccionados a lo largo del tiempo. En efecto, como se observa gráficamente en las figuras 1 y 2 a continuación, la importancia relativa de las agrupaciones de proyectos, tanto geográficas como temáticas, presenta una gran variabilidad. A juicio del panel, esto destaca el principal atributo positivo del programa, que es su flexibilidad. En un sistema en que los presupuestos asignados a las Misiones buscan cubrir sus necesidades operativas habituales, y por lo tanto son bastante estables, la única manera de realizar actividades esporádicas que permitan aprovechar coyunturas en que sea posible una acción de significativo impacto pero de bajo costo, es mediante un programa que otorgue la flexibilidad necesaria. Si ésta no existe, no resultará posible

aprovechar este tipo de oportunidades (la otra alternativa, de establecer un sistema de presupuestos flexibles, puede tener altos costos de administración e incluso introducir un grado de inestabilidad, que puede no ser conveniente, a la parte más permanente de la operación). Esta apreciación sobre la importancia de la flexibilidad es compartida por la DIGAD. Y por otro lado, la flexibilidad tiene sentido cuando es utilizada, es decir cuando gracias a ella se puede introducir variabilidad, como la que se aprecia en las figuras.



Sin embargo, si bien la flexibilidad puede ser observable (en términos de la variabilidad resultante), determinar su efecto sobre el logro de los objetivos resulta bastante más complejo.

La incorporación creciente de las metas ministeriales en los criterios de selección de proyectos apunta a garantizar por construcción que, al menos *ex ante*, las actividades realizadas por el programa sean consistentes con las metas; esto, a pesar del problema presentado por el desfase en la generación de las metas, que obliga a las Misiones a formular sus proyectos en base a las metas del año anterior al año en que serán seleccionados y ejecutados los proyectos. En términos *ex post* no se dispone de instrumentos de medición que permitan determinar el grado en que las actividades del programa aportan al cumplimiento de estas metas, debido: a) a la naturaleza misma del propósito, el que se ha tenido que plantear en términos de “apoyo” al cumplimiento de objetivos (que a su vez son enunciados de forma genérica, como “mejorar”, “fortalecer”, etc.); b) a la heterogeneidad de los proyectos realizados dentro del marco del programa (que no son comparables ni sumables entre sí, dificultando la construcción de un patrón común de medición de impacto), y c) a que no se cuenta con información de los resultados obtenidos, información que, aunque con limitaciones (puesto que sería difícil generar, y más aún validar, esta información evaluativa de carácter cuantitativo), podría derivarse de los Informes de Gestión.

En apreciación del panel, el programa ha cumplido, desde un punto de vista cualitativo, con su objetivo (también definido cualitativamente) a nivel de propósito. Esta apreciación se basa en que las acciones encaradas, correspondientes a los proyectos seleccionados, tienen una orientación hacia el logro de estos objetivos, garantizada por los criterios de selección, y por otro lado en que las apreciaciones surgidas de la experiencia (proveniente de sus anteriores destinaciones en Misiones) de los funcionarios de las Direcciones Geográficas entrevistados por el panel (ver Referencias, 19/03/02) indican que los resultados apuntan efectivamente a los objetivos buscados. Sin embargo, no se dispone de información que permita medir cuantitativamente el desempeño del programa,

(i) Beneficiarios Efectivos del Programa

En la óptica de considerar como beneficiario último del programa al Estado de Chile, en lo referente a la conducción de su política internacional; como beneficiarios intermedios a las misiones que proponen y realizan los proyectos, y como beneficiarios inmediatos a las personas o instituciones a quienes impactan los proyectos, existe información que permite cuantificar solamente los beneficiarios intermedios. En las tablas N° 7 y 8 se agruparon los proyectos por categorías, lo que permite formarse una imagen descriptiva de estos beneficiarios intermedios. En la tabla N° 9, a continuación, se presenta el número de misiones beneficiadas, por año.

Tabla N° 9: Número de beneficiarios intermedios

	1998	1999	2000	2001
Misiones beneficiarias	95	51	23	46

Fuente: Calculado a partir de información de la DIGAD

No se cuenta con información sobre los beneficiarios inmediatos; sin embargo los informes de gestión, previamente validados y con instrucciones precisas en cuanto a su llenado, podrían llegar a entregar información sobre su número y calidad (personas, empresas o instituciones). Sin embargo, como se indica en la sección I.1.7, esta es información de poca relevancia por no ser el propósito del programa (ni gran parte de sus actividades) de índole asistencial, sino más bien de apoyo institucional.

(ii) Grado de Focalización del Programa (En caso que corresponda).

El programa no tiene definidos criterios de focalización.

(iii) Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos.

No se dispone de información sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa, salvo las apreciaciones recogidas de tres funcionarios a cargo de sendas Direcciones Geográficas que se habían desempeñado anteriormente en misiones (ver Referencias, al final del texto), y que coinciden en valorar muy positivamente el programa, al menos a nivel de beneficiario intermedio.

3.1.3 Desempeño del Programa a Nivel de Fin.

En la apreciación del panel, el programa ha contribuido efectivamente al logro del fin, al permitir desarrollar actividades en el exterior que son percibidas por el panel (consistentemente con lo indicado en el punto II.3.1.3 anterior sobre el cumplimiento de su objetivo por parte del programa) como significativas y valederas, aportando a fortalecer la presencia internacional de Chile. Sin embargo debe destacarse que no se dispone de información que permita cuantificar su efecto, a pesar de ser posible generar información que permita la construcción de algunos indicadores de impacto que, si bien serían imperfectos por las dificultades de medición y de agregación entre proyectos, podrían permitir retroalimentar el proceso de toma de decisiones, mejorando a la larga la calidad de estas.

3.2 Conclusiones sobre la Eficacia y Calidad del Programa

En la siguiente tabla se presentan los indicadores de eficacia y calidad existentes, de entre los definidos en la Matriz de Evaluación.

Tabla Nº 10: Evolución de indicadores *proxies* de eficacia y calidad del programa (los indicadores 3 y 4 presentados aquí se refieren a actividades aprobadas, a diferencia de los indicadores definidos en la matriz que se refieren a actividades ejecutadas)

Objetivo	Indicador	Cuantificación				
		1998	1999	2000	2001	
Fin	No hay definido indicador					
Pro- pósito	3. Porcentaje anual de actividades aprobadas por región geográfica	Europa	29,96%	23,94%	13,89%	25,81%
		América del Sur	23,89%	39,44%	44,44%	33,87%
		Asia Pacífico	13,36%	2,82%	8,33%	12,90%
		América del Norte, Central y Caribe	23,48%	32,39%	19,44%	14,52%
		África y Medio Oriente	6,88%	1,41%	5,56%	3,23%
		Organismos Internacionales	2,43%	0,00%	8,33%	9,68%
		TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	4. Porcentaje anual de actividades aprobadas por tipo de actividad	Turístico	8,50%	15,28%	2,70%	6,15%
		Académico / científico	8,10%	9,72%	10,81%	7,69%
		Político	13,77%	23,61%	10,81%	21,54%
		Chilenos Exterior	2,43%	1,39%	8,11%	4,62%
		Promoción Chile	20,24%	13,89%	18,92%	18,46%
		Económicas / comerciales	34,01%	25,00%	13,51%	12,31%
		Cultural	0,00%	6,94%	13,51%	3,08%
		Otras	12,96%	4,17%	21,62%	26,15%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		
Componentes	No hay indicadores validados por el panel y que estén cuantificados					

Fuente: Calculado a partir de información de la DIGAD

Si bien no es posible evaluar cuantitativamente los logros del programa a través de su componente único, se le aprecia eficaz para el logro de su objetivo, dentro de su condición de ser parte del conjunto de acciones que conforman la implementación de la política exterior del país. Es importante destacar su característica de no ser un programa asistencial, sino de apoyo a las Misiones (unidades de terreno del Ministerio) en el logro de los objetivos ministeriales.

Resaltan particularmente sus cualidades de flexibilidad, ya que permite implementar una gran gama de acciones en distintos lugares y momentos (lo que no resulta factible por otras vías) y de participación, por el origen de las acciones al interior de las misiones (lo que le da la capacidad de fomentar la iniciativa y generar un alto compromiso, lo que implicaría contribuir adicionalmente al logro de los objetivos a nivel de fin y de propósito). Sobre este aspecto el panel no hace análisis aparte de reconocer su potencialidad). Esta flexibilidad es determinante para su potencialidad, pues le permite diferenciarse de otros tipos de programas y acciones que confluyen hacia el logro de los mismos objetivos. La alta volatilidad (en términos tanto temáticos como geográficos)

observada en la distribución de los proyectos a lo largo del tiempo, permite concluir que esta flexibilidad ha sido efectivamente aprovechada.

Al integrarse un mecanismo de priorización de acuerdo a las políticas ministeriales se ha mejorado su coherencia *ex ante* con los objetivos ministeriales. Sin embargo, el control *ex post* de los logros de los proyectos es deficiente lo que, en adición a las dificultades presentadas por la heterogeneidad de los proyectos, no permite concluir cuantitativamente sobre los logros del programa.

4. EFICIENCIA Y ECONOMÍA DEL PROGRAMA

4.1. Análisis de Aspectos relacionados con la Eficiencia y Economía del Programa

4.1.1. Análisis de actividades y/o componentes

No se cuenta con información evaluativa que permita emitir juicios evaluativos objetivos respecto a lo apropiado de las actividades y a la eficiencia en su administración. En la apreciación del panel, debido al diseño del programa las actividades son apropiadas para la generación del único componente, habiendo mejorado en este sentido con las modificaciones que se le han hecho, como incorporar a las Direcciones Regionales en la selección de los proyectos, a fin de asegurar una coherencia *ex – ante* de éstos con las metas ministeriales. Sin embargo, no es posible medir la eficiencia con que han cumplido con el propósito, debido a la inexistencia de un mecanismo de evaluación *ex post* e, inclusive, de la información de base para tal evaluación.

4.1.2. Duplicidad de funciones con programas que tienen el mismo grupo de beneficiarios objetivo y nivel de coordinación en los casos de intervenciones complementarias.

El programa tiene un cierto grado de duplicidad con otros orientados en general al mismo grupo de beneficiarios inmediatos, aunque con productos distintos. Este es el caso, en lo que a actividades culturales se refiere, 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; en cuanto a actividades asistenciales, del programa “Dirección para la Comunidad de Chilenos en el Exterior”, y de actividades de tipo económico y comercial, de 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.

4.1.3. Recuperación de costos

No existe, ni se visualiza aplicable, una política de recuperación de costos.

4.1.4. Aportes de Terceros

El programa no contempla allegar recursos de terceros. Sin embargo, tampoco lo excluye, por lo que es posible que algún proyecto incorpore algún aporte de terceros, por ejemplo en la forma de entrega de algunas facilidades como personal, instalaciones o transporte, o de otros gastos no incluidos en el proyecto presentados a la DIGAD. A juicio del panel es deseable la incorporación de aportes de terceros, ya que reforzarían el presupuesto del proyecto y además comprometerían a agentes externos al programa, haciéndolos parte interesada en el éxito del proyecto al que aportarían, todo lo cual haría esperar una mejor realización de la actividad. Sin embargo, tal aporte no debe ser requisito para la aprobación de un proyecto, ya el programa forma parte de la conducción de las relaciones internacionales, que es función propia del Estado. El panel no dispone de información sobre estos eventuales aportes, ya que la DIGAD no los contabiliza.

4.1.5. Análisis Cuantitativo de Eficiencia y Economía

El total del presupuesto es aportado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, correspondiendo en casi su integridad al presupuesto del programa, y en una pequeña parte (remuneraciones del personal de planta) al presupuesto general del Ministerio.

No se dispone de información sobre la descomposición del presupuesto en sus componentes de Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros. La única información al respecto es la separación entre el presupuesto del programa y el aporte del Ministerio en la forma de remuneraciones, las que no figuran en el programa. En la tabla N° 11 se estimó este aporte en media jornada de un profesional de grado 10, correspondiente al nivel central. No es posible estimar el aporte de personal realizado en las Misiones para la preparación y posterior ejecución de los proyectos, ya que se trata de una diversidad de personal de distintas unidades y con diferentes tiempos de dedicación.

A juicio del panel esta estructura de financiamiento es adecuada, considerando que debido a la estructura y políticas del Ministerio de Relaciones Exteriores el personal de carrera es parte de la institución y es rotado entre las distintas unidades y programas de ésta, por lo que es consistente que el gasto en personal esté en el presupuesto institucional y no en los presupuestos específicos de los programas. (debe recordarse que el programa sólo tiene asignado un funcionario, de carrera, que está a cargo de el, y utiliza apoyo de otros funcionarios de la DIGAD y de las Misiones, pero que no tienen una asignación específica ni permanente al programa).

Tabla N° 11: Desglose del presupuesto de DIGAD
(Miles de dólares)

Ítem	Año			
	1998	1999	2000	2001
Presupuesto del programa	1.851	951	537	751
Presupuesto de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores)	6	6	5	5
TOTAL	1.857	957	542	756

Fuente: DIGAD

En la tabla N° 12 se puede apreciar la comparación entre el presupuesto asignado y lo efectivamente gastado por el programa.

Tabla N° 12: Presupuesto asignado y gasto efectivo
(Miles de dólares)

Año	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	%
1998	1.857	1.204	64,84%
1999	957	901	94,15%
2000	542	436	80,44%
2001	756	639	84,52%
TOTAL	4.112	3.180	77,33%

Fuente: DIGAD

Se aprecia que el programa ha gastado sólo alrededor del 77 % de su presupuesto en financiar proyectos correspondientes a su único componente. Como se analizó en la sección II.3.1.1, esto

se debe a que algunos de los proyectos aceptados no pueden ser realizados, por diversas causas no previstas, y a que no existió un monitoreo que permitiera reasignar los fondos a otros proyectos; de ser este monitoreo y la consecuente reasignación óptimos, se debería llegar a gastar cifras cercanas al 100% del presupuesto.

En la tabla N° 13 se presenta la evolución de los costos del componente (excluyendo los costos de administración detallados más adelante en la tabla N° 12), que corresponden al presupuesto asignado a los proyectos seleccionados (no hay información desagregada por proyecto, base para estas tablas, de los gastos efectivos, sino sólo de los montos presupuestados), por regiones geográficas, y en la tabla N° 14 se presenta la misma información, pero desagregada por tipos de actividad, lo que permite formarse una cierta imagen del producto del programa y sus costos. Los totales son mayores que el gasto efectivo del programa en el caso de proyectos aprobados pero que no pudieron ser realizados.

Tabla N° 13: Fondos asignados por área geográfica
(Miles de dólares)

Área Geográfica	Año							
	1998		1999		2000		2001	
	Fondos	%	Fondos	%	Fondos	%	Fondos	%
Europa	390,00	29,3%	115,00	18,7%	26,60	6,2%	118,06	17,1%
América del Sur	279,70	21,0%	166,46	27,2%	189,78	44,2%	280,93	40,8%
Asia Pacífico	266,50	20,0%	9,30	1,5%	25,03	5,8%	44,25	6,4%
América del Norte, Central y Caribe	238,40	17,9%	289,35	47,3%	65,30	15,2%	106,72	15,5%
África y Medio Oriente	89,00	6,7%	32,55	5,3%	10,88	2,5%	25,92	3,8%
Organismos Internacionales	66,70	5,0%	0,00	0,0%	111,64	26,0%	112,93	16,4%
TOTAL	1.330,30	100,0%	612,66	100,0%	429,22	100,0%	688,79	100,0%

Fuente: DIGAD. Corresponde al valor de los proyectos aprobados.

Tabla N° 14: Fondos asignados por área temática
(Miles de dólares)

ACTIVIDAD	Año							
	1998 ⁽²⁾		1999		2000		2001	
	Fondos	%	Fondos	%	Fondos	%	Fondos	%
Turística	89,77	6,7%	49,25	8,0%	10,45	2,4%	10,79	1,6%
Académico / científica	96,99	7,3%	54,85	9,0%	64,00	14,9%	134,80	19,6%
Política	199,95	15,0%	160,90	26,3%	38,12	8,9%	144,82	21,0%
Chilenos Exterior	11,22	0,8%	2,46	0,4%	13,62	3,2%	10,35	1,5%
Promoción Chile	248,82	18,7%	62,90	10,3%	74,01	17,2%	103,32	15,0%
Económico / Comerciales	494,81	37,2%	162,40	26,5%	11,05	2,6%	63,06	9,2%
Cultural	0	0,0%	110,30	18,0%	64,50	15,0%	6,00	0,9%
Otras ⁽²⁾	188,75	14,2%	9,60	1,6%	153,48	35,8%	215,64	31,3%
TOTAL	1.330,30	100,0%	612,66	100,0%	429,22	100,0%	688,79	100,0%

Notas:

- 1) Fuente: DIGAD. Corresponde al valor de los proyectos aprobados.
- 2) Otras: Humanitarias, Deportivas, Previsionales, etc.

Como se aprecia en los cuadros anteriores, el programa mantiene actividad en las diferentes áreas geográficas de interés para la política exterior (incluyendo como tal a los organismos internacionales), con la excepción precisamente de los organismos internacionales durante 1999,

Como se aprecia en los cuadros anteriores, el programa mantiene actividad en las diferentes áreas geográficas de interés para la política exterior (incluyendo como tal a los organismos internacionales), con la excepción precisamente de los organismos internacionales durante 1999, y sus acciones se desarrollan en distintas áreas temáticas, todo lo cual confirma las conclusiones a que se llegó en el punto II.1.2 sobre la característica de flexibilidad del programa.

En la tabla N° 15 se da cuenta de la importancia de los costos de administración dentro del total de los costos del programa. Debido a la no disponibilidad de información desagregada se consideró, como se explicó en el análisis de la tabla N° 8, como costo de administración sólo a la estimación ya presentada sobre el costo del personal aportado con cargo al presupuesto general del Ministerio (es decir, un profesional a media jornada). Si bien los valores parecen indicar una muy alta productividad, esta conclusión es muy sensible a los supuestos utilizados en la estimación. La inclusión en los costos del tiempo dedicado a los proyectos por el personal de las Misiones mostraría una baja en el indicador (sin embargo, la estimación y valoración de ese tiempo no es factible, al menos dentro del marco de la presente evaluación)

Tabla N° 15: Gasto (estimado) de administración del programa
(Miles de dólares)

Año	Presupuesto Administración	Presupuesto Total	%
1998	6	1.204	0,50%
1999	6	901	0,67%
2000	5	436	1,15%
2001	5	639	0,78%
TOTAL	22	3.180	0,69%

Fuente: Calculado a partir de información de la DIGAD

En la tabla N° 16 se presenta el costo presupuestado total del componente por beneficiario intermedio (Misiones en el exterior). Como se indicó en el punto I.1.7, este es el único tipo de beneficiario posible de cuantificar. No es posible calcular el costo efectivo por beneficiario, debido a que la información sobre gasto efectivo no está desagregada, no resultando posible identificar cuáles son, ni a qué Misiones corresponden, los proyectos efectivamente llevados a cabo.

Tabla N° 16: Costo total del programa por beneficiario intermedio
(Miles de dólares)

Año	Gasto Total Efectivo del Programa	Número de Beneficiarios	Costo Total del Programa por Misión
1998	1.204	95	12,67
1999	901	51	17,67
2000	436	23	18,96
2001	639	46	13,89
TOTAL	3.180	215	14,79

Fuente: Calculado a partir de información de la DIGAD

El costo del componente por beneficiario intermedio se aprecia relativamente constante, con un aumento en los años 1999 y 2000, y una disminución en 2001. Sin embargo, esta observación no tiene mayor valor evaluativo, toda vez que los proyectos no son comparables entre sí, y un aumento o disminución en el costo unitario puede deberse a tratarse de

proyectos de distinto tipo o tamaño, más que a un encarecimiento del programa (un indicador que midiera esto último tendría que estar expresado en términos de costo por unidad de impacto beneficioso para la política internacional).

Por la misma razón de imposibilidad de comparación entre proyectos, los costos de este programa no son comparables con los de otros programas, ni son susceptibles de fijación de metas en términos de costo por unidad del producto final; sólo podrían definirse metas de tamaño de los proyectos, lo que no se ha hecho en este programa y no es percibido como deseable por el panel, puesto que limitaría la flexibilidad que lo caracteriza.

Similarmente, y por la misma razón de heterogeneidad de los proyectos, no es posible identificar gastos de carácter prescindible en el programa. Por otro lado, tal como se mencionó en el punto II.4.1.3 no existe una política de recuperación de costos, ni se visualiza tal política como factible de implementar.

4.1.6. Análisis de otros Indicadores de Eficiencia y Economía.

No es posible construir otros indicadores de eficiencia, ya que los proyectos financiados por el programa son de una heterogeneidad tal que hace imposible reunirlos en un solo indicador que mida el nivel de producto por unidad de insumo, lo cual requeriría tanto de productos como de insumos comparables.

4.2. Conclusiones sobre la Eficiencia y Economía del Programa

Tabla N° 17: Evolución de indicadores de eficiencia y economía del programa

Objetivo	Indicador	Cuantificación				
		1998	1999	2000	2001	
Fin	No hay definido indicador					
Pro- pósito	5. Porcentaje de gastos de administración respecto del gasto total del programa	0,50%	0,67%	1,15%	0,78%	
	6. Porcentaje de gasto por región geográfica ⁽¹⁾	Europa	32,70%	18,70%	6,20%	17,10%
		América del Sur	20,10%	27,20%	44,20%	40,80%
		Asia Pacífico	16,80%	1,50%	5,80%	6,40%
		América del Norte, Central y Caribe	19,30%	47,30%	15,20%	15,50%
		África y Medio Oriente	8,30%	5,30%	2,50%	3,80%
		Organismos Internacionales	2,80%	0,00%	26,00%	16,40%
		TOTAL	100%	100%	100%	100%
	7. Gasto promedio por Misión (Miles de dólares)	12,67	17,67	18,96	13,89	
8) Porcentaje de ejecución presupuestaria	64,51%	93,52%	79,52%	83,86%		
Componentes	No hay indicadores validados por el panel y que estén cuantificados					

(1) El dato de 1988 corresponde a la distribución del presupuesto, y el de los demás años corresponde a la distribución de los fondos de los proyectos aprobados.

Fuente: Calculado a partir de información de la DIGAD

No es posible concluir sobre la eficiencia del programa, ya que su componente único consiste en la realización de una cantidad de proyectos muy disímiles en su esencia, y también de distintos tamaños y en distintas regiones del mundo, todo lo cual los hace no comparables; en consecuencia no es posible construir indicadores que reflejen la eficiencia (que se mide a través de alguna relación producto / costo) por falta de un numerador adecuado.

El programa ha presentado algunas superposiciones con otros programas de gobierno, realizando proyectos en los campos de estos otros programas, pero ha ido incorporando modificaciones que tienden a eliminar este tipo de duplicidades.

No se cuenta con información sobre eventuales aportes de terceros, los que sin embargo es posible que ocurran en la práctica, principalmente bajo la forma de no cobro por servicios.

El programa ha sido poco efectivo en gastar su presupuesto, alcanzando en promedio alrededor de un 77% de éste, lo que se explica por la existencia de imprevistos que llevan a no realizar proyectos aprobados.

En cuanto a la economía del programa, éste se caracteriza por representar un porcentaje sumamente bajo (cerca al 0,7%) del gasto de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, lo que hace pensar que si el producto pudiera ser medido y valorado, podría fácilmente mostrar una eficiencia adecuada en comparación con el Ministerio en su totalidad.

5 JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

5.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa

Este Programa es subsidiario a los presupuestos regulares de Embajadas, Consulados y Misiones de Chile en el exterior. En este sentido, el “problema o necesidad” (de realizar actividades extraordinarias y ocasionales que no resultan factibles de financiar a través de los presupuestos normales de las Misiones en el exterior) seguirá existiendo en la medida que estos fondos no se incorporen al presupuesto ordinario de dichos organismos, lo que no resulta recomendable, al menos dentro del actual sistema de formulación de los presupuestos, ya que podría limitar la flexibilidad que el programa permite.

A juicio del Panel de Evaluación la continuidad del Programa se justifica, esencialmente, por la flexibilidad que entrega a la acción de las misiones de Chile, al enfrentar situaciones (y gastos) no estandarizados o que se presentan en ocasiones extraordinarias que, por su misma naturaleza, no puedan ser cubiertos en la forma habitual, es decir, a través del presupuesto ordinario, pero que significan – al menos *ex ante* – un significativo apoyo al cumplimiento de los objetivos de política exterior del país, con un bajo costo relativo a la Subsecretaría Relaciones Exteriores, de la cual depende. La flexibilidad es el principal atributo, y fuente de valor, del programa.

En el juicio del Panel incide además el carácter de “concurso” que tiene el otorgamiento de fondos a actividades específicas, carácter que le permite asegurar por diseño su aporte a las Metas Ministeriales de política exterior. En efecto, para que los fondos sean otorgados, las peticiones de las Misiones deben ser juzgadas como prioritarias, según dichas metas. Este aspecto permite orientar el respectivo presupuesto en forma más eficaz en el cumplimiento de los objetivos del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Gobierno de Chile en su Política Exterior.

6 SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

6.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa

El Programa, a juicio del Panel de Evaluación, es sostenible con las capacidades institucionales y recursos humanos con que cuenta actualmente; este juicio resulta ratificado por la percepción (ya que no es posible una medición objetiva) de que el aporte del programa ha sido muy significativo, a pesar de un presupuesto muy limitado, que representa un bajísimo porcentaje del presupuesto de la Subsecretaría de que depende.

El programa ha mostrado insuficiencias en el monitoreo de proyectos, resultando en una utilización sólo parcial de los presupuestos asignados, pero está abocado a superarlas, lo cual no debe requerir de recursos que estén más allá de aquellos con los que cuenta el programa.

Se advierte, sin embargo, una falencia en la evaluación de los proyectos desde el punto de vista de sus resultados, en cuanto a impacto y focalización dentro del entorno de cada misión, evaluación importante para orientar el programa hacia optimizar su aporte al logro de las metas ministeriales. Sólo en tanto el programa sea capaz de crear mecanismos estandarizados de monitoreo y evaluación *ex post* de los proyectos realizados, logrará demostrar objetivamente que su producto justifica el costo incurrido, adicionalmente podrá mejorar a través de la introducción de los resultados evaluativos en los mecanismos de selección de los proyectos. Suplir esta deficiencia requeriría de diseños específicos de procedimientos y probablemente de un aumento en los recursos destinados a la administración del programa, tanto dentro de la DIGAD como en las Misiones ejecutoras de los proyectos.

7 ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA

7.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos Innovadores del Programa

Dada la naturaleza de este Programa, no se observan aspectos innovadores.

III. PRINCIPALES CONCLUSIONES

El diseño del programa es adecuado para el cumplimiento de sus objetivos, a nivel de fin y de propósito. Sin embargo, es posible mejorar la coordinación con otros programas, evitando algunas duplicaciones consistentes en la realización dentro de este programa de proyectos de índole cultural o económica, que deben estar bajo la tuición de la DIRAC o de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería. Por otro lado se aprecian algunas discontinuidades en la dirección del programa, que pueden ser solucionadas mejorando la coordinación de las destinaciones del personal dentro del Ministerio.

El Panel valida la lógica vertical del programa y valida en general su lógica horizontal, pero haciendo observaciones sobre la subjetividad en decisiones y evaluaciones, que nace de la naturaleza del programa y de las metas relacionadas, de carácter básicamente cualitativo, y haciendo excepciones con tres de los 21 indicadores propuestos, que no son validados por el Panel, y con otros cuatro que son validados sólo como indicadores descriptivos y no evaluativos.

De los 21 indicadores definidos en la Matriz de Marco Lógico, catorce son validados por el panel (de ellos, dos son cuantificados actualmente, diez no son cuantificados pero pueden serlo con información existente o que está comenzando a ser generada, y dos no son medibles con la información disponible); otros cuatro indicadores son validados pero , y tres indicadores no son validados.

En la evaluación se debe tener en cuenta su característica de no ser un programa asistencial, sino de apoyo a las Misiones (unidades de terreno del Ministerio) en el logro de los objetivos ministeriales.

El programa ha avanzado sensiblemente en la adopción de procedimientos que aseguren la orientación de la selección de proyectos al logro de los objetivos políticos del programa, integrando un mecanismo de priorización de acuerdo a las políticas ministeriales (consulta a la Dirección General de Política Exterior y a las Direcciones Geográficas dependientes de esta), lo que ha mejorado su coherencia ex – ante con los objetivos ministeriales; esto además ayuda a disminuir la subjetividad en el proceso de decisión sobre los proyectos, al incorporar más personas e intereses.

El seguimiento de los proyectos ha presentado fallas, lo que ha llevado al programa a gastar en promedio sólo un 77% su presupuesto, lo que se explica por la existencia de imprevistos que llevan a no realizar proyectos aprobados. La DIGAD planea introducir mecanismos para reemplazar proyectos no realizados, mejorando el seguimiento, lo cual incluye perfeccionar la coordinación con la Dirección de Contabilidad.

El control *ex post*, y la evaluación, de los logros de los proyectos, es insuficiente en los aspectos de gestión y particularmente de medición del impacto en términos de los objetivos de política exterior. El principal instrumento para este control y evaluación es el Informe de Gestión; sin embargo la información derivada de éste no es procesada con fines evaluativos sino sólo de control del gasto. Por otro lado la información evaluativa sobre el impacto de los proyectos no es validada, a pesar que existen incentivos, pero no impedimentos, para la sobredeclaración de logros en cuanto al impacto local y regional del proyecto, razón por la cual es precisamente más necesario validar esta información evaluativa. Se debe destacar que se han iniciado cambios en la dirección correcta al encargar a las Direcciones Geográficas la evaluación política de los proyectos a partir de los Informes de Gestión.

Si bien no es posible evaluar cuantitativamente los logros del programa, ya que su componente único (que consiste en la realización de una cantidad de proyectos muy disímiles en su esencia, tamaño y región en que se realizan, todo lo cual los hace no comparables) admite sólo cuantificaciones en escalas ordinales, el Panel lo aprecia eficaz para el logro de su objetivo, dentro de su condición de ser parte del conjunto de acciones que conforman la implementación de la política exterior del país; esta apreciación está basada principalmente en el análisis de su diseño y en las percepciones recogidas en las distintas reuniones y entrevistas con funcionarios del Ministerio. Por la misma razón de no comparabilidad, no es posible concluir sobre la eficiencia del programa, (que se mide a través de alguna relación producto / costo, donde no hay un producto homogéneo). Sin embargo, el bajo porcentaje (cerca al 0,7%) del presupuesto del programa dentro del gasto de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, hace pensar que si el producto pudiera ser medido y valorado, podría fácilmente mostrar una eficiencia adecuada.

No se cuenta con información sobre eventuales aportes de terceros, los que sin embargo pueden existir, principalmente bajo la forma de no cobro por servicios tales como transporte, arriendo de local u otros.

Una cualidad central del programa es su flexibilidad, ya que permite implementar una gran gama de acciones en distintos lugares y momentos (lo que no resulta factible por otras vías). Esta flexibilidad es determinante para su potencialidad, pues le permite diferenciarse de otros tipos de programas y acciones que confluyen hacia el logro de los mismos objetivos. Ello le permite una importante contribución a la política exterior, en la forma de actividades que no pueden ser encaradas por las Misiones dentro de su operación normal, que están relacionadas con las Metas Ministeriales y que son percibidas, en conjunto, como importantes por el Panel y por personal de las misiones y autoridades centrales de la DIGAD. Esta visión es ratificada además por la alta volatilidad (en términos tanto temáticos como geográficos) observada en el tiempo, que permite concluir que la flexibilidad es efectivamente aprovechada.

Otra importante cualidad es su capacidad de fomentar la iniciativa y generar un alto compromiso, lo que implicaría contribuir adicionalmente al logro de los objetivos a nivel de fin y de propósito, debido a la participación de las Misiones en el origen y la gestión de las acciones del programa. Si bien el Panel no cuenta con mediciones en este sentido, considera importante destacar esta potencialidad – en la medida en que sea aprovechada – como un subproducto del programa.

A juicio del Panel de Evaluación la continuidad del Programa se justifica ya que la necesidad (de realizar actividades extraordinarias y ocasionales que no resultan factibles de financiar a través de los presupuestos normales de las Misiones en el exterior) seguirá existiendo, y el programa es fundamental para su solución, esencialmente por la flexibilidad que entrega a la acción de las Misiones de Chile en el exterior, al enfrentar situaciones (y gastos) no estandarizados o que se presentan en ocasiones extraordinarias que, por su misma naturaleza, no puedan ser cubiertos a través del presupuesto ordinario.

Se justifica, además, porque el carácter de “concurso” que tiene el otorgamiento de fondos a actividades específicas permite orientar el respectivo presupuesto en forma más eficaz al cumplimiento de los objetivos del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Gobierno de Chile en su Política Exterior.

Por último, el Panel de Evaluación considera que el programa es sostenible con las capacidades institucionales y recursos humanos con que cuenta actualmente, pero que debe implantar un sistema de evaluación de sus resultados, tanto para demostrar su conveniencia como para retroalimentar su sistema de toma de decisiones.

IV. RECOMENDACIONES PRIORIZADAS

El Panel propone las siguientes recomendaciones, las que no involucran recursos adicionales significativos.

1º.- Implementar de un sistema de medición y evaluación del impacto que los proyectos (acciones) realizados tengan en la opinión pública y en grupos claves de los países en que se realicen (el cual necesariamente será medido de forma más cualitativa que cuantitativa) y, a través de ello, en el logro de las metas ministeriales. Este sistema se basa en información que debe incluirse en los informes de gestión.

Como componentes de este sistema, se debe:

Generar sistemas de validación o verificación de la información evaluativa (principalmente sobre impacto o efecto local y sobre focalización de ese impacto hacia grupos relevantes para la política exterior), información que luego de validada debe ser estandarizada, llegando a construir un numerador útil en medidas *ex post* de eficiencia. La estandarización de esta información implica llevarla a escalas de medición *ad hoc* que deberán ser definidas como parte del diseño del sistema de medición y evaluación del impacto, y que sin duda serán, al menos en su mayoría, de carácter ordinal.

Mejorar la medición de los costos de los proyectos, incorporando en los informes de gestión una estimación del tiempo dedicado a ellos por los distintos funcionarios de las Misiones.

Complementariamente a lo anterior, observar la operación de las evaluaciones que comenzarán a realizar las Direcciones Geográficas, de manera de poder aprovechar esta experiencia para decidir sobre la conformación definitiva del sistema de evaluación.

2º.- Reforzar y profundizar el monitoreo de los proyectos a fin de detectar la imposibilidad de realizar alguno, a tiempo para reasignar los fondos a otro proyecto conveniente pero inicialmente descartado por la restricción presupuestaria; de ello debe resultar un aumento en el grado de gasto efectivo del presupuesto. Esto requiere mejorar la coordinación con la Dirección de Contabilidad (tarea ya iniciada por el programa), de manera de contar con información instantánea sobre la ejecución de los presupuestos de los proyectos.

3º.- 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, sin duda requerirá de una estrecha coordinación puesto que implicará algún grado de estandarización en la información sobre logros contenida en el Informe de Gestión, y algún grado de validación de la misma, y debe constituir una primera experiencia útil para el diseño del sistema de evaluación al que se refiere la primera recomendación.

4º.- Perfeccionar el sistema de destinaciones del personal al programa, evitando discontinuidades que pueden entorpecer su marcha.

5º.- Incluir como criterios adicionales de selección de los proyectos los eventuales aportes de terceros, así como las eventuales economías en el caso que una acción se reproduzca en más de un país, a fin de ayudar a maximizar el impacto que pueda ser obtenido dentro de la restricción representada por el presupuesto del programa. Esto requiere adicionalmente de incluir su cumplimiento en las mediciones de resultados.

6º.- Profundizar la delimitación del programa en la práctica, mejorando para ello la coordinación con DIRAC, PROCHILE y otras reparticiones y unidades, a fin de evitar duplicidades con otros programas.

7º.- Perfeccionar el proceso de decisión sobre los proyectos, permitiendo una mayor interacción entre quienes intervienen en él a través de la configuración de comités, a fin de minimizar la posibilidad de errores originados en la subjetividad de quienes intervienen en la decisión, ya que en un comité las apreciaciones subjetivas deben ser defendidas y compartidas para resultar en decisiones.

8.- Solicitar de la Dirección de Planificación evaluar la posibilidad de contar con las metas ministeriales coincidentemente con el envío a las misiones del formulario de postulación, a fin de evitar el desfase consistente en que éstas preparan sus propuestas ateniéndose a las metas del año corriente y no a las del año en que se realizará el proyecto, desfase que puede sesgar la formulación de los proyectos, además de introducir disonancias en el proceso de selección de los mismos.

V. REFERENCIAS

1. Bibliografía

DIGAD, Ministerio de Relaciones Exteriores: "Ficha 1 de Antecedentes - Preparación Marco Lógico", marzo 2002.

DIGAD, Ministerio de Relaciones Exteriores: "Ficha 2 de Antecedentes – Información Complementaria", marzo 2002.

DIGAD, Ministerio de Relaciones Exteriores: Documentos Internos sobre la distribución de las actividades específicas en el exterior por área geográfica, años 1998, 1999, 2000 y 2001, marzo 2002.

Secretaría y Administración General, Ministerio de Relaciones Exteriores: "Formulario A-1: Ficha de Identificación Año 2002", abril 2002.

Dirección de Planificación, Ministerio de Relaciones Exteriores: Metas Ministeriales de 1998, 1999, 2000 y 2001, marzo 2002

DIGAD, Ministerio de Relaciones Exteriores: varios documentos y respuestas a consultas del panel, enviados durante abril y mayo 2002.

2. Entrevistas

Se realizaron reuniones del Panel de Evaluación, conjuntamente con representantes de la DIPRES, con los siguientes miembros de la DIGAD u otras unidades del Ministerio de Relaciones Exteriores:

22/01/02 con don Marcelo Aguirre (Jefe de Gabinete del Director General Administrativo), don Jaime Muñoz (funcionario de servicio exterior a cargo del programa) y doña Claudia Chaparro (Profesional de DIGAD).

11/3/02 con don Marcelo Aguirre, don Patricio Becker (nuevo funcionario de servicio exterior a cargo del programa) y doña Claudia Chaparro.

19/03/02 con don Francisco Cruz (Subdirector Asia Pacífico), don Carlos Charme (Subdirector América del Sur) y don Eduardo Ruiz (Subdirector de Europa)

23/04/02 con don Marcelo Aguirre y doña Claudia Chaparro.

El objetivo de las reuniones fue conocer el programa y sus características, así como aclarar dudas y observaciones surgidas durante el proceso de evaluación. Además de las reuniones hubo solicitud y entrega, telefónicamente o vía e-mail, de diversas informaciones.

ANEXO N°1:

MISIONES CHILENAS EN EL EXTERIOR

DISTRIBUCIÓN POR ÁREAS GEOGRÁFICAS Y ORGANISMOS INTERNACIONALES

ÁFRICA Y MEDIO ORIENTE

Embajada en Argelia
Embajada en Egipto
Embajada en El Líbano
Embajada en Israel
Embajada en Jordania
Embajada en Kenya
Embajada en Marruecos
Embajada en Siria
Embajada en Sudáfrica
Oficina de Representación en Palestina

AMÉRICA DEL NORTE, CENTRAL Y CARIBE

Embajada en Canadá
Embajada en Costa Rica
Embajada en Cuba
Embajada en El Salvador
Embajada en Estados Unidos
Embajada en Guatemala
Embajada en Haití
Embajada en Honduras
Embajada en Jamaica
Embajada en México
Embajada en Nicaragua
Embajada en Panamá
Embajada en República Dominicana
Consulado General en Chicago
Consulado General en Filadelfia
Consulado General en Houston
Consulado General en Los Angeles
Consulado General en Miami
Consulado General en Montreal
Consulado General en New York
Consulado General en Puerto Rico
Consulado General en San Francisco
Consulado General en Toronto
Consulado General en Vancouver

AMÉRICA DEL SUR

Embajada en Argentina
Embajada en Brasil
Embajada en Colombia
Embajada en Ecuador

Embajada en Paraguay
Embajada en Perú
Embajada en Uruguay
Embajada en Venezuela
Consulado General en Arequipa
Consulado General en Caracas
Consulado General en Bariloche
Consulado General en Buenos Aires
Consulado General en Córdoba
Consulado General en Guayaquil
Consulado General en La Paz
Consulado General en Lima
Consulado General en Mendoza
Consulado General en Neuquén
Consulado General en Porto Alegre
Consulado General en Quito
Consulado General en Río de Janeiro
Consulado General en Río Gallegos
Consulado General en Salta
Consulado General en Santa Cruz
Consulado General en Sao Paulo
Consulado General en Tacna
Consulado General en Bahía Blanca
Consulado General en Comodoro Rivadavia
Consulado General en Mar del Plata
Consulado General en Río Grande
Consulado General en Rosario
Consulado General en Ushuaia

ASIA PACÍFICO

Embajada en Australia
Embajada en China
Embajada en Corea
Embajada en Filipinas
Embajada en India
Embajada en Indonesia
Embajada en Japón
Embajada en Malasia
Embajada en Nueva Zelandia
Embajada en Singapur
Embajada en Tailandia
Consulado General en Hong Kong
Consulado General en Melbourne
Consulado General en Shangai
Consulado General en Sydney

EUROPA

Embajada en Alemania
Embajada en Austria
Embajada en Bélgica
Embajada en Dinamarca
Embajada en España
Embajada en Finlandia
Embajada en República Checa
Embajada en Croacia
Embajada en Francia
Embajada en Grecia
Embajada en Hungría
Embajada en Italia
Embajada en Noruega
Embajada en Países Bajos
Embajada en Polonia
Embajada en Portugal
Embajada en Reino Unido
Embajada en Rumania
Embajada en Rusia
Embajada ante la Santa Sede
Embajada en Suecia
Embajada en Suiza
Embajada en Turquía
Embajada ante la Unión Europea
Embajada en Yugoslavia
Consulado General en Barcelona
Consulado General en Estocolmo
Consulado General en Frankfurt

Consulado General en Hamburgo
Consulado General en Londres
Consulado General en Madrid
Consulado General en Milán
Consulado General en Munich
Consulado General en París
Consulado General en Amsterdam
Consulado General en Bonn
Consulado General en Gotemburgo

ORGANISMOS INTERNACIONALES

Misión ante la Organización de Estados Americanos (OEA)
Misión ante la Organización de las Naciones Unidas (ONU)
Misión ante los Organismos Internacionales con sede en Ginebra
Misión ante la Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
Misión ante la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Misión ante la Organización Mundial de Comercio (OMC)
Misión ante la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

ANEXO N° 2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLANTEADOS EN LAS “METAS MINISTERIALES 1998” (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, DICIEMBRE 1997), Y LA FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN GENERAL MINISTERIO DE RELACIONES (QUE FORMA PARTE DEL BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, DIPRES, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2002).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA POLÍTICA EXTERIOR	
Metas Ministeriales 1998	Ficha de Identificación de la Secretaría y Administración General Ministerio de Relaciones, 2002
(Estos objetivos de 2002 no tienen equivalente directo, pero están presentes en los diversos objetivos de 1988)	<p>Desarrollar una política exterior sustentada en criterios permanentes, tales como el apego al derecho Internacional, la intangibilidad de los tratados, la solución pacífica de las controversias y la promoción y defensa de los intereses nacionales.</p> <p>Desarrollar una política exterior con sentido ciudadano que, sin descuidar los intereses permanentes del Estado, se vincule estrechamente a la diversidad y riqueza de la sociedad civil.</p>
<p>Promoción de una vigorosa política vecinal que promueva la relación interdependiente con Argentina, y mejorando e intensificando la relación de Chile con Perú y Bolivia, tomando en cuenta las especificidades de cada país</p> <p>Desarrollo de relaciones cada vez más estrechas y generación de un clima externo de paz, solidaridad y confianza mutua con los países de América Latina.</p>	<p>Otorgar prioridad a las relaciones con América Latina y, en particular, a los países vecinos y del MERCOSUR, promoviendo en un marco de realismo, relaciones de cooperación, amistad e integración con los países de la región; fortaleciendo al mismo tiempo la paz y seguridad regional.</p>
<p>Profundización de la internacionalización de la economía chilena, generando alianzas y acuerdos comerciales estratégicos, que sean conducentes a la plena liberalización del comercio mundial.</p>	<p>Profundizar la inserción económica externa equilibrada, a fin de permitir la diversificación y el desarrollo de nuevos mercados, la agregación de valor a las exportaciones, la generación de empleo de calidad y la contribución al desarrollo regional interno, manteniendo un papel activo de apoyo a los esfuerzos multilaterales para liberalizar el comercio internacional, así como en materia de protección al medio ambiente, de los recursos naturales no renovables y el respeto y protección de los derechos laborales.</p>
<p>Contribución al mantenimiento de un orden internacional seguro y estable, basado en los valores democráticos, respeto a los derechos humanos, y promoviendo la paz, desarrollo, libre comercio y protección del medio ambiente.</p>	<p>Promover, consolidar y defender los principios de democracia y los derechos humanos en todos los ámbitos, reafirmando el compromiso con la consolidación universal de los derechos humanos.</p>

<p>Logro de una presencia internacional congruente con las necesidades e intereses del país.</p>	<p>Prestar especial atención a los países con criterios coincidentes; esto es, a aquellos que sin ser de la región latinoamericana compartan con Chile intereses económicos o políticos concretos, sin por ello descuidar las relaciones asimismo privilegiadas con las potencias claves del sistema internacional.</p>
<p>Modernización de la Chancillería, mediante el desarrollo de estructuras organizacionales más flexibles y descentralizadas y el fortalecimiento de la coordinación con el resto de la administración del Estado.</p>	<p>Participar en las organizaciones internacionales más relevantes para los intereses de Chile.</p> <p>Mantener la coordinación de la acción internacional del gobierno, para lo cual el Ministerio deberá transformarse en un instrumento moderno, ágil y flexible, dotado de personal bien capacitado y de los recursos necesarios para cumplir sus funciones.</p>

ANEXO N° 3

ACCIONES PRINCIPALES EN QUE SE CENTRAN LAS METAS MINISTERIALES

(Documento de Programación Año 2000, Ministerio de Relaciones Exteriores)

- Fortalecer la relación bilateral con Argentina y en general con los países limítrofes.
- Profundizar la inserción de Chile en el MERCOSUR.
- Fortalecer la relación bilateral con Brasil.
- Reforzar la vinculación bilateral con México.
- Fortalecer la relación bilateral con los Estados Unidos.
- Participar en el Grupo de Río.
- Profundizar la presencia de Chile en América Central y el Caribe.
- Negociar el acuerdo de asociación política y económica con la Unión Europea.
- Reactivar la vinculación con el Reino Unido y España.
- Incrementar la presencia de Chile en el área del Asia Pacífico.
- Dinamizar la acción de Pro Chile.
- Acercamiento a los chilenos en el exterior.
- Plan de mejoramiento de la atención de los consulados de Chile en el exterior.
- Fomentar la participación ciudadana en las decisiones de política exterior.
- Llevar a cabo iniciativas en derecho humanitario.
- Avanzar en la ratificación del tratado de prohibición total de ensayos nucleares.
- Fortalecer políticas ambientales.
- Estimular las vinculaciones de Chile con el África Sub - sahariana.
- Modernizar y dinamizar los sistemas e instrumentos de cooperación internacional.
- Avanzar en el proceso de modernización de los servicios del Ministerio de Relaciones Exteriores

ANEXO N° 4

**METAS PARTICULARES QUE AYUDAN A DEFINIR EL PROCESO DE
PRODUCCIÓN**

Con el objeto de apoyar el cumplimiento de los objetivos de política exterior establecidos en las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores a través del desarrollo de actividades específicas por parte de las Misiones de Chile en el exterior, se pueden distinguir los siguientes objetivos particulares principales:

- a) Contar con un procedimiento ordenado y conocido para que las misiones postulen sus proyectos (utilización de formularios tipo, con señalamiento de responsables, descripción, indicación de actividades, participantes, fecha propuesta, fondos requeridos, meta vinculada y resultados esperados) y se seleccione a los mejores, estimulando el interés de las oficinas de representación de Chile en el exterior para presentar proyectos de cada vez mayor calidad.
- b) Obtener que las misiones programen sus actividades de manera anticipada, al presentarlas conjuntamente con sus proyectos de presupuesto para el año siguiente.
- c) Lograr que las actividades programadas por las misiones guarden concordancia con las prioridades establecidas en las metas ministeriales.
- d) Establecer un sistema que permita distribuir los fondos correspondientes a cada proyecto en rubros presupuestarios preestablecidos: servicios, viáticos, pasajes y gastos de representación (estos últimos no pueden superar el 35% del presupuesto total de la actividad de que se trate).
- e) Permitir que la Dirección General Administrativa conozca de antemano los fondos que serán necesarios para financiar dichas actividades y pueda hacer una presentación fundada con miras a la dictación de la correspondiente Ley de Presupuestos.
- f) Facilitar la interacción de las áreas política y administrativa de la Cancillería mediante un procedimiento de selección de actividades en el que tienen participación ambas instancias.
- g) Otorgar a las misiones recursos especiales destinados a financiar la realización de proyectos específicos, distintos de sus actividades ordinarias y que les permitan coadyuvar en el cumplimiento de las metas ministeriales.
- h) Posibilitar que las misiones conozcan a principios de cada año los proyectos que les han sido aprobados y programen su ejecución para la fecha que han propuesto para ello.
- i) Dar a la Dirección de Contabilidad la información necesaria para que pueda programar adecuadamente el envío de las remesas por este concepto durante el año calendario.
- j) Aplicar un procedimiento que facilite el seguimiento de los proyectos aprobados y la evaluación de sus resultados.

Fuente: Ficha1 – Preparación marco lógico, Antecedentes Básicos del Programa, llenada por la DIGAD como parte de los antecedentes para esta evaluación.

ANEXO N° 5

**FORMULARIO DE POSTULACIÓN DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL
EXTERIOR E INSTRUCTIVO PARA SU LLENADO**

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS EN EL EXTERIOR

MISION: 1

RESPONSABLES
DEL PROYECTO: 2

META VINCULADA
AL PROYECTO :
N° META 3

IDENTIFICACION DEL PROYECTO :
N° 4

DESCRIPCION DEL PROYECTO 5

PARTICIPANTES : 6

ACTIVIDADES A REALIZAR 7

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES, PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO:

PRESUPUESTO ASIGNADO AL PROYECTO US\$	FECHA A REALIZAR PROYECTO
0	0
ACTIVIDADES	SEVICIOS GTOS. REP. VIATICOS PASAJES
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
TOTAL US\$	

RESULTADO ESPERADO DEL PROYECTO EN RELACIÓN A LAS METAS : 9

OBSERVACIONES : 10

N°OF. - TELEX

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE FORMULARIO “PROGRAMA DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS EN EL EXTERIOR”

FORMULARIO N° 1

INSTRUCCIONES GENERALES

1. El presupuesto del “Programa de Actividades Específicas en el Exterior” se refiere sólo a aquellas actividades extraordinarias que realizará la Misión (Embajada, Consulado o Delegación) durante el año, y cuyo financiamiento se lleva a efecto por medio de una glosa especial en el presupuesto del Ministerio. Por lo tanto, los valores que se consideren para su confección no deben confundirse con aquellos destinados a cubrir el presupuesto operacional.
2. Es importante tener presente que la elaboración del “Programa de Actividades Específicas en el Exterior” debe comprender todas las actividades especiales que se pretenda realizar en el año, excluidas las de carácter cultural. La coordinación para la realización de estas últimas es responsabilidad de la Dirección de Asuntos Culturales.
3. El presupuesto del “Programa de Actividades Específicas en el Exterior” debe ser confeccionado copiando el formulario N°1, tantas veces como proyectos se desee presentar. Debe haber un formulario por cada proyecto.
4. El formulario debe ser llenado en forma íntegra y clara, evitando hacerlo a mano y utilizando números arábigos.
5. Al pie de cada página, en el espacio indicado, escriba el número y fecha del oficio conductor.
6. No adjunte ningún tipo de información complementaria no solicitada, éstas podrán ser requeridas una vez aprobados los proyectos a realizar.
7. El incumplimiento de las indicaciones contenidas en el instructivo, solo dificultará la labor de selección, evaluación y análisis de los proyectos presentados por cada unidad a la Dirección General Administrativa. Se hace especial énfasis en que se completen todas las casillas, siendo este factor considerado al momento de la evaluación.
8. Finalmente, se recuerda que el monto total que se obtenga del Ministerio de Hacienda para el financiamiento del ítem “Programa de Actividades Específicas en el Exterior”, dependerá en lo esencial de la calidad de los proyectos presentados por las unidades, así como de la ejecución de los mismos durante el presente año.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

Formulario N°1: Este formulario comprende todas aquellas actividades específicas que se planeen realizar durante el año, excluidas las de tipo cultural.

Casillero N°1: Ud. Deberá escribir el nombre de la misión, ejecutar (Embajadas, Consulados o Delegación).

Casillero N°2: En atención a que cada proyecto es autorizado mediante resolución exenta del Ministerio de Relaciones Exteriores, es preciso que en estos casilleros se señalen con claridad el nombre y grado o cargo de el o los responsables de la ejecución y posterior rendición de cuentas del proyecto. Sobre estas personas recaerá la responsabilidad administrativa correspondiente.

Casillero N°3: El marco de referencia par el diseño de los proyectos propuesto por cada Misión, Consulado o Delegación, está dado por el documento “Metas Ministeriales”, elaborado por la Dirección de Planificación, con el aporte del resto de las Direcciones de esta Secretaría de Estado. Por lo tanto, en el Casillero N°3 deberá consignarse el número y denominación de la respectiva meta.

Por razones de orden metodológico, cada proyecto deberá estar asociado a una de las metas que figure en el documento antes mencionado. Por consiguiente, no existen metas particulares, especiales o creadas por cada Misión y cada formulario deberá incluir solo 1 meta. En el caso de que un proyecto abarque más de 1 meta, deberá incluirse la que se considera de mayor importancia.

Casillero N°4: Un proyecto es definido como un conjunto coherente de actividades encaminadas al cumplimiento de una meta ministerial. Los proyectos deben ser precisos, jerarquizados y operacionales, es decir, claramente definidos y susceptibles a ser evaluados. En el casillero N°4 Ud. deberá señalar el número (arábigo) que cada unidad asigna al proyecto según su importancia así como su nombre. **Dos proyectos diferentes no pueden tener el mismo nombre.**

Es necesario tener en cuenta que los proyectos deben ser de **carácter especial**, es decir, deben ir más allá de las actividades comunes en inherentes ala actividad diplomática, comercial, multilateral o consular tradicional de cada unidad.

No serán consideradas como proposiciones susceptibles de recibir financiamiento, por ejemplo, proyectos como: “Mantener excelentes relaciones con el Gobierno local”, “Atender a la Colonia Chilena”, “Devolver invitaciones y hacer atenciones”, “Otorgar pasaportes”, “Visitar la Circunscripción”, “Reuniones Consulares”, “Consulados a Distancia”, “Concurrir a una conferencia o Seminario”, a menos que implique una actividad extraordinaria a la labor habitual.

Asimismo, y por exigencias impuestas por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda, no se considerarán válidas para recibir financiamiento extraordinario, actividades tales como: presentación de cartas credenciales, vistas anuales a concurrencias o circunscripciones, hermanamiento de ciudades, recepciones, donaciones, becas, atenciones o adquisición de bienes inventariables, seminarios de promoción de instituciones provisionales. En esa misma línea, de acuerdo a recientes instrucciones recibidas por los citados organismos, **no serán considerados como proyectos aquellas actividades que sólo contemplen comisiones de servicio o cometidos funcionales**, esto último, debido a que estas iniciativas tienen sus propios presupuestos asignados. En lo

relativo a la distribución interna de los gastos de un proyecto, cabe señalar que el ítem gastos de representación no deberá exceder el 35% del total de gastos totales del proyecto.

Por otra parte, los proyectos que involucren materias económicas son de exclusiva competencia de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales de la Cancillería, y por lo tanto, será ésta la instancia encargada de evaluar, financiar y supervisar la ejecución de este tipo de proyectos.

Algunos ejemplos de proyectos son: “Publicación de Informativo sobre Chile”, “Publicaciones Turísticas”, “Seminario sobre el sistema político chileno”, “Encuentro binacional de académicos”, etc.

Casillero N°5: Ud. debe hacer una breve pero ilustrativa descripción del proyecto y actividades que pretende realizar, a fin de proveer suficiente información para el proceso de selección y evaluación.

Casillero N°6: En este punto, Ud. debe identificar en forma general a los participantes que contempla el proyecto, así como el papel de los mismos en el desarrollo de las actividades.

Casillero N°7: Ud. debe señalar las actividades que planea realizar en el marco del proyecto, tales como: exposiciones, charlas, foros de discusión, etc.

Casillero N°8: Ud. debe señalar el monto total asignado al proyecto, así como el mes de inicio y de término del mismo. No será posible aprobar proyectos que carezcan de fecha tentativa de ejecución o que se realicen más allá de Diciembre del año en curso, por motivos de asignación de los fondos correspondientes.

A continuación, Ud. debe expresar detalladamente en US\$, los valores de las actividades a realizar en la ejecución del proyecto. Estas deben inscribirse dentro de los ítems servicios, gastos de representación, viáticos y pasajes. **Se reitera, que estos valores se refieren exclusivamente a la ejecución del proyecto específico de que se trate, y no deben por lo tanto confundirse con los valores que se consignarán en Presupuesto Operacional** (o de gastos corrientes). Se reitera también que el monto asignado al ítem gastos de representación, del casillero N°8, no podrá exceder el 35% del presupuesto total del proyecto. Del mismo modo, no se podrán destinar gastos de representación a actividades a realizarse dentro de Chile o que realizarán personas ajenas al Ministerio. Los viáticos deben ser asignados de acuerdo a la escala vigente para la Administración Pública de Chile, y sólo Embajadores o personas asimiladas a ese grado podrán solicitar pasajes en clase ejecutiva.

Casillero N°9: Ud. debe consignar con claridad él o los resultados esperados de la ejecución del proyecto. Una identificación clara de los mismos es imprescindible para la evaluación, la asignación de recursos y para el posterior informe de gestión.

Casillero N°10: En este cuadro Ud. tiene la posibilidad de incluir cualquier tipo de observación o información que le parezca pertinente para una buena evaluación del proyecto presentado, así como señalar los eventuales cofinanciamientos externos que se logren.

ANEXO N° 6

FORMULARIO DEL INFORME DE GESTIÓN

INFORME DE GESTION DE PROYECTOS

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS EN EL EXTERIOR

4. PROMOCION Y COBERTURA:

5. EVALUACIÓN:

6. MODIFICACIONES REALIZADAS (con respecto al proyecto original):

7. FINANCIAMIENTO (señalar si los fondos asignados fueron suficientes y si se utilizaron fuentes adicionales de financiamiento, cuáles):

8. PROYECCIÓN:

ANEXO N° 7:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

NOMBRE DEL PROGRAMA: Actividades Específicas en el Exterior
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1996
MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Relaciones Exteriores
SERVICIO RESPONSABLE: Secretaría y Administración General y Servicio Exterior
PRESUPUESTO ASIGNADO 2002: US\$ 911.000.-

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACIÓN		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado	Forma de Cálculo		
FIN: Contribuir a fortalecer la presencia internacional de Chile 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 ⁵ .	Eficacia : 1. Porcentaje de actividades ejecutadas cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta (*) 2. Porcentaje de actividades ejecutadas que cumplen con su objetivo (**) 3. Porcentaje anual de actividades ejecutadas por región geográfica (***)	(N° de actividades ejecutadas año t cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100/ (N° total de actividades ejecutadas año t que cumplen con su objetivo / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100 (N° total de actividades ejecutadas en región i año t / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100	s.i. ⁶ Periodicidad de medición: anual Base de datos del programa Periodicidad de medición: anual Base de datos del programa Periodicidad de medición: anual	

⁵ Las actividades en el marco de este programa complementan la labor de representación del Estado de Chile ante los Estados extranjeros propia de las Misiones.

⁶ Fuente de información a ser incluida por la institución responsable del programa.

* Indicador no disponible actualmente, pero posible de calcular con información existente pero no procesada.

** Indicador no medible con la información existente.

*** Indicador medido como proxy (utilizando fondos aprobados para proyectos, por no estar procesada la información sobre gasto efectivo por proyecto)

	<p>4. Porcentaje anual de actividades ejecutadas por tipo de actividad (***)</p> <p>Eficiencia:</p> <p>5. Porcentaje de gastos de administración respecto del gasto total del programa</p> <p>6. Porcentaje de gasto por región geográfica (***)</p> <p>7. Gasto promedio por Misión (***)</p> <p>Economía</p> <p>8. Porcentaje de ejecución presupuestaria</p>	<p>(N° de actividades ejecutadas por tipo de actividad año t / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100</p> <p>(Gastos de administración del programa / Gasto total programa año t) * 100</p> <p>(Gasto región geográfica "x" en año t / Gasto efectivo total del programa año t) * 100</p> <p>Gasto efectivo total del programa año t / N° de misiones con actividades financiadas año t</p> <p>(Gasto efectivo total año t / monto asignado año t) * 100</p>	<p>Departamento Contabilidad Dólares, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	
--	---	---	--	--

	9. Porcentaje de aportes de terceros (**)	(Monto total de aportes de terceros año t / gasto efectivo total programa año t) * 100	Informe Departamento de Presupuesto, Dirección de Contabilidad Periodicidad de medición: anual	
<p>COMPONENTE:</p> <p>Misiones Diplomáticas de Chile en el exterior ejecutan actividades extraordinarias de política exterior³ que están directamente relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores.</p>	<p>Eficacia :</p> <p>1. Porcentaje de actividades aprobadas respecto del total de actividades presentadas (*)</p> <p>2. Porcentaje de actividades ejecutadas respecto de las aprobadas (*)</p>	<p>(Nº total de actividades aprobadas año t / Nº total de actividades presentadas año t) * 100</p> <p>(Nº de actividades ejecutadas año t / Nº total de actividades aprobadas en año t) * 100</p>	<p>Base de datos del programa e Informe de Departamento de Presupuesto, Dirección de Contabilidad Periodicidad de medición: anual</p> <p>Base de datos del programa Periodicidad de medición: anual</p>	<p>Que no se produzcan condiciones desfavorables en el país donde se realizará la actividad (convulsiones políticas internas, crisis económicas, cambio de autoridades locales, etc.)</p>

³ 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.

	<p>3. Porcentaje de actividades ejecutadas por Misión (*)</p>	<p>(N° de actividades ejecutadas por Misión en año t / total de actividades financiadas en año t) * 100</p>	<p>Base de datos del Programa Periodicidad de medición: anual</p>	
	<p>4. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que efectivamente están asociadas a una meta (*)</p>	<p>(N° total de actividades ejecutadas en año t que efectivamente están asociadas a una meta / N° total de actividades ejecutadas en año t) * 100</p>	<p>Base de datos del programa Periodicidad de medición: anual</p>	
	<p>5. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que están asociadas a las metas con prioridad "x" (*)</p>	<p>(N° total de actividades ejecutadas en año t que están asociadas a la meta con prioridad "x" / N° total de actividades ejecutadas en año t) * 100</p>	<p>Base de datos del programa Periodicidad de medición: anual</p>	

	<p>6. Variación porcentual de actividades ejecutadas (*)</p> <p>7. Tiempo promedio en el envío por parte de las Misiones del informe de gestión de las actividades ejecutadas (*)</p> <p>Calidad:</p> <p>8. Tiempo promedio de aprobación de las actividades presentadas (*)</p> <p>9. Plazos promedio en la entrega de recursos a las Misiones (*)</p>	<p>$[(N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año t} / N^{\circ} \text{ total de actividades ejecutadas año t-1}) - 1] * 100$</p> <p>$\Sigma$ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la misma y el envío del informe de gestión) / N° total de actividades ejecutadas</p> <p>Σ para cada actividad aprobada del N° de días transcurridos entre presentación actividad y aprobación / N° total de actividades aprobadas</p> <p>Σ (para cada actividad del N° de días transcurridos entre la aprobación y la recepción de los recursos por parte de la Misión año t) / N° total de actividades ejecutadas año t</p>	<p>Base de datos del Programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Base de datos del programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Base de datos del Programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Base de datos del programa e informe de Departamento Contabilidad Dólares, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	
--	---	--	---	--

	<p>10. Porcentaje de Misiones que califican como "oportuna" como "oportuna"⁴ la recepción de recursos (*)</p> <p>11. Porcentaje de gasto por tipo de actividad (en dólares) (***)</p> <p>Eficiencia:</p> <p>12. Tiempo promedio de restitución de fondos remanentes (en meses) (*)</p>	<p>N° de Misiones que califican como "oportuna" la recepción de recursos / N° total de Misiones encuestadas</p> <p>(Gasto en actividades tipo "x" en año t / gasto efectivo total programa año t) * 100</p> <p>Σ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la actividad y la restitución a Chile de fondos no ocupados por la Misión) / N° total de actividades ejecutadas por las Misiones</p>	<p>Encuesta a Misiones</p> <p>Periodicidad de medición:</p> <p>Informe Departamento de Presupuesto, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Informe Departamento de Presupuesto, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	
--	---	--	---	--

⁴ Por "oportuna" se entiende que los recursos estén disponibles en el momento requerido por la Misión, definida en base a las siguientes categorías : Siempre, Casi Siempre, A veces, Nunca; donde Siempre y Casi Siempre significan "oportuna".

<p>ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envío formularios por parte de la Dirección General Administrativa 2. Las Misiones formulan proyectos de actividades específicas 3. La Dirección General Administrativa (DIGAD) incorpora proyectos en una base de datos del programa para su inclusión en el presupuesto del año siguiente del Ministerio (Junio) 4. Las respectivas Direcciones Políticas otorgan las prioridades correspondientes a los diversos proyectos y las envían a la DIGAD (Enero) 5. La DIGAD aprueba el financiamiento de los proyectos de acuerdo a las prioridades establecidas por las Direcciones Políticas, sobre la base del presupuesto aprobado para el programa. 6. Las misiones a las cuales se les aprobó el proyecto ejecutan la actividad específica. 7. Las misiones que ejecutaron proyectos envían a la DIGAD el respectivo informe de gestión 			
--	--	--	--

ANEXO N° 8:

Antecedentes Presupuestarios y de Costos

3. FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS⁷

Instrucciones Generales

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2002, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

AÑO	FACTOR
1998	1,1517
1999	1,1145
2000	1,0732
2001	1,0350
2002	1,0000

I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 1998-2002 (en miles de pesos de 2002)

1.1. Presupuesto de Gasto de la Institución Responsable del Programa y Gasto Efectivo

a) Se debe señalar el total de presupuesto y gasto (Ver Notas Técnicas, VIII.2) correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítems de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.

b) El presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público más las variaciones que ocurren a lo largo del año. El año 2002, el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado (Ver Notas Técnicas, VIII.2).

⁷ En el presente instructivo los conceptos de costo y gasto se utilizan indistintamente.

Cuadro N°1: Presupuesto de Gasto de la Institución Responsable del Programa y Gasto Efectivo.
 La información del año 1998 se entregará los últimos días de febrero, ya que no se tiene acceso a presupuesto en pesos.

AÑO 1998	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	68706	68066	99,07%
Bienes y Servicios de Consumo	39405	39303	99,74%
Inversión	7055	6531	92,57%
Transferencias	20989	20415	97,27%
Otros	604	437	72,31%
TOTAL	136759	134752	98,53%

AÑO 1999	Presupuesto Asignado (1)	Gasto Efectivo (1)	
		Monto	%
Personal	68142	68090	99,92%
Bienes y Servicios de Consumo	39075	38910	99,58%
Inversión	5062	4948	97,75%
Transferencias	13716	13302	96,98%
Otros	504	234	46,43%
TOTAL	126498	125483	99,20%

AÑO 2000	Presupuesto Asignado (1)	Gasto Efectivo(1)	
		Monto	%
Personal	67055	66811	99,64%
Bienes y Servicios de Consumo	36331	36326	99,99%
Inversión	6713	6563	97,77%
Transferencias	17153	16140	94,09%
Otros	404	322	79,76%
TOTAL	127655	126161	98,83%

AÑO 2001	Presupuesto Asignado (1)	Gasto Efectivo (1)	
		Monto	%
Personal	68719	68535	99,73%
Bienes y Servicios de Consumo	37085	37075	99,97%
Inversión	3575	2915	81,55%
Transferencias	15246	14741	96,68%
Otros	502	302	60,18%
TOTAL	125127	123567	98,75%

AÑO 2002	Presupuesto Asignado (1)
Personal	67048
Bienes y Servicios de Consumo	35673
Inversión	3106
Transferencias	15135
Otros	494
TOTAL	121455

(1) en miles de US\$

II. Información Específica del Programa, Período 1998-2002
(en miles de pesos de 2002)

2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa (Ver Notas Técnicas, VIII.1), y sus montos y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:

- El aporte fiscal directo del programa: es aquel consignado en la Ley de Presupuestos del Sector Público y que corresponde al aporte directo a la institución responsable del programa.
- Las transferencias de otras instituciones públicas: son los recursos financieros que corresponden a otros organismos públicos (Ministerios, Servicios, Municipios y otros), diferentes al responsable del programa. Corresponde incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos.
- Otras fuentes de financiamiento: son los recursos financieros que corresponden a privados o provenientes de la cooperación internacional. Corresponde incluir el detalle de estos montos identificando las fuentes.

Cuadro N°1: Fuentes de Financiamiento del Programa

Fuentes de Financiamiento	1998		1999		2000		2001		2002	
	Monto (1)	%	Monto (1)	%	Monto (1)	%	Monto(1)	%	Monto (1)	%
1.1 Aporte Fiscal Directo	US\$ 1851	99.67	US\$ 951	99.4	US\$ 537	99,1	US\$ 751	99.4	US\$ 911	99.4
1.2 Aporte Fiscal a través de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores	US\$ 6 (1)(2)	0.32	US\$ 6 (1)(2)	0.6	US\$ 5(1)(2)	0.9	US\$ 5(1)(2)	0.6	US\$ 4 (1)(2)	0.6
2. Transferencias de otras instituciones públicas										
2.1										
2.2										
2.3										
3. Otras fuentes de financiamiento										
3.1										
3.2										
3.3										
Total	US\$ 1857	100	US\$ 957	100	US\$ 542	100	US\$ 756	100	US\$ 915	100

(1) Monto en miles de US\$

(2) El monto indicado en otras fuentes de financiamiento corresponde a gastos en personal de la Subsecretaria de Relaciones Exteriores

Presupuesto de Gasto del Programa y Gasto Efectivo

a) Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítems en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (Adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

El monto total para proyectos se destina a las actividades que realizan las Misiones de Chile en el exterior. Para llevar a cabo la administración en Chile del Programa un funcionario de Servicio Exterior es designado quien se encarga de manera no exclusiva.

b) El presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público más las variaciones que ocurren a lo largo del año. El año 2002, el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado.

c) El gasto efectivo es la parte del presupuesto efectivamente ejecutada (Ver Notas Técnicas, VIII.2).

d) La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°3 "Total de Gasto Efectivo del Programa", en lo que se refiere a gasto efectivo del presupuesto asignado.

Cuadro N°2: Presupuesto de Gasto del Programa y Gasto Efectivo

AÑO 1998	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Otros			
Total	US\$ 1851	US\$1198	64,75%

AÑO 1999	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Otros			
Total	US\$ 951	US\$895	94,18%

AÑO 2000	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Otros			
Total	US\$ 537	US\$431	80,36%

AÑO 2001	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal			
Bienes y Servicios de Consumo			
Inversión			
Otros			
Total	US\$751	US\$634	84,46%

AÑO 2002	Presupuesto Asignado
Personal	
Bienes y Servicios de Consumo	
Inversión	
Otros	
Total	\$911

2.3. Total de Gasto Efectivo del Programa

a) Se debe señalar el total de gasto efectivo por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas.

b) El monto total de gasto efectivo del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°5 "Costos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa" del respectivo año y consistente con el monto total del Cuadro N°1 "Fuentes de Financiamiento del Programa" del respectivo año.

Cuadro N°3: Total de Gasto Efectivo del Programa

ANO	Gasto efectivo del Presupuesto Asignado	Otros Gastos ⁸	Total
1998	US\$1198	US\$ 6 *	US\$1204
1999	US\$895	US\$ 6 *	US\$901
2000	US\$431	US\$ 5 *	US\$436
2001	US\$634	US\$ 5 *	US\$639

* Se calculó tomando valor hora/hombre profesional grado 10 por medio día durante un año , en miles de dólares.

⁸ Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas.

2.5. Costos de Administración del Programa y Costos de Producción de los Componentes del Programa

a) Corresponde señalar el desglose del gasto efectivo en: (i) costos de administración y (ii) costos de producción de los componentes del programa.

El monto total para proyectos se destina a las actividades que realizan las Misiones de Chile en el exterior. Para llevar a cabo la administración en Chile del Programa un funcionario de Servicio Exterior es designado quien se encarga de manera no exclusiva.

b) Los costos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, capacitación, evaluación, monitoreo, etc. (Ver Notas Técnicas, VII).

c) Los costos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (Ver Notas Técnicas, VIII.3).

Cuadro N°5: Costos de Administración y Costos de Producción de los Componentes del Programa

AÑO	Costos de Administración	Costos de Producción de los Componentes	Total Gasto Efectivo del Programa
1998	US\$ 6 *	US\$1198	US\$1204
1999	US\$ 6 *	US\$895	US\$901
2000	US\$ 5*	US\$431	US\$436
2001	US\$ 5*	US\$634	US\$639

* Se calculó tomando valor hora/hombre profesional grado 10 por medio día durante un año, en miles de dólares.

ANEXO N° 9:

MATRIZ DE MARCO LÓGICO FINAL

MATRIZ DE MARCO LÓGICO FINAL

(En esta matriz se omitieron los indicadores que fueron validados por el Panel sólo en carácter de indicadores descriptivos)

NOMBRE DEL PROGRAMA: Actividades Específicas en el Exterior AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1996 MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Relaciones Exteriores SERVICIO RESPONSABLE: Secretaría y Administración General y Servicio Exterior PRESUPUESTO ASIGNADO 2002: US\$ 911.000.-				MEDIOS DE VERIFICACIÓN ⁹	SUPUESTOS
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACIÓN				
	Enunciado	Forma de Cálculo			
FIN: Contribuir a fortalecer la presencia internacional de Chile					
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 ¹⁰ .	Eficacia : 1. Porcentaje de actividades ejecutadas cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas año t}}{\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas año t}} * 100/$	(N° de actividades ejecutadas año t cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100/	Formularios de presentación de proyectos, e informes de gestión Periodicidad de medición: anual	
	2. Porcentaje de actividades ejecutadas que cumplen con su objetivo		$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas año t que cumplen con su objetivo}}{\text{N}^\circ \text{ total de actividades ejecutadas año t}} * 100$	Formularios de presentación de proyectos, e informes de gestión Periodicidad de medición: anual	

⁹ En los casos de indicadores no calculados actualmente, en esta columna se indican las fuentes de la información necesaria para el cálculo, sin perjuicio que para su cómputo pueda ser conveniente estructurar bases de datos con la información. En algunos casos puede requerirse una profundización del instrumento fuente de la información, agregando algún dato actualmente no disponible pero posible de generar, y/o diseñando procedimientos de validación de la información.

¹⁰ Las actividades en el marco de este programa complementan la labor de representación del Estado de Chile ante los Estados extranjeros propia de las Misiones.

	<p>Eficiencia:</p> <p>3. Porcentaje de gastos de administración respecto del gasto total del programa</p>	<p>(Gastos de administración del programa / Gasto total programa año t) * 100</p>	<p>Departamento Contabilidad Dólares, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	
	<p>Economía</p> <p>4. Porcentaje de ejecución presupuestaria</p>	<p>(Gasto efectivo total año t / monto asignado año t) * 100</p>	<p>Departamento Contabilidad Dólares, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	
	<p>5. Porcentaje de aportes de terceros</p>	<p>(Monto total de aportes de terceros año t / gasto efectivo total programa año t) * 100</p>	<p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Informes de Gestión, Informe Departamento de Presupuesto, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	

<p>Eficacia :</p> <p>1. Porcentaje de actividades ejecutadas respecto de las aprobadas</p> <p>2. Porcentaje de actividades ejecutadas por Misión</p> <p>3. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que efectivamente están asociadas a una meta</p> <p>4. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que están asociadas a las metas con prioridad "x"</p> <p>5. Tiempo promedio en el envío por parte de las Misiones del informe de gestión de las actividades ejecutadas</p> <p>Calidad:</p> <p>6. Tiempo promedio de aprobación de las actividades presentadas</p>	<p>(N° de actividades ejecutadas en año t / N° total de actividades aprobadas en año t) * 100</p> <p>(N° de actividades ejecutadas por Misión en año t / total de actividades financiadas en año t) * 100</p> <p>(N° total de actividades ejecutadas en año t que efectivamente están asociadas a una meta / N° total de actividades ejecutadas en año t) * 100</p> <p>(N° total de actividades ejecutadas en año t que están asociadas a la meta con prioridad "x" / N° total de actividades ejecutadas en año t) * 100</p> <p>Σ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la misma y el envío del informe de gestión) / N° total de actividades ejecutadas</p> <p>Σ para cada actividad aprobada del N° de días transcurridos entre presentación actividad y aprobación / N° total de actividades aprobadas</p>	<p>Informes de Gestión, Base de datos del programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Informes de Gestión, Base de datos del Programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Informes de Gestión, Base de datos del programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Informes de Gestión, Base de datos del programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Base de datos del Programa</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	<p>Que no se produzcan condiciones desfavorables en el país donde se realizará la actividad (convulsiones internas, crisis políticas, cambio de económicas, autoridades locales, etc.)</p>
---	--	--	--

	<p>7. Plazos promedio en la entrega de recursos a las Misiones</p> <p>8. Porcentaje de Misiones que califican como "oportuna"⁴ la recepción de recursos</p> <p>Economía:</p> <p>9. Tiempo promedio de restitución de fondos remanentes (en meses)</p>	<p>Σ (para cada actividad del N° de días transcurridos entre la aprobación y la recepción de los recursos por parte de la Misión año t) / N° total de actividades ejecutadas año t</p> <p>N° de Misiones que califican como "oportuna" la recepción de recursos / N° total de Misiones encuestadas</p> <p>Σ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la actividad y la restitución a Chile de fondos no ocupados por la Misión) / N° total de actividades ejecutadas por las Misiones</p>	<p>Base de datos del programa e informe de Departamento Contabilidad Dólares, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p> <p>Encuesta a Misiones</p> <p>Periodicidad de medición:</p> <p>Informe Departamento de Presupuesto, Dirección de Contabilidad</p> <p>Periodicidad de medición: anual</p>	
--	--	---	---	--

⁴ Por "oportuna" se entiende que los recursos estén disponibles en el momento requerido por la Misión, definida en base a las siguientes categorías : Siempre, Casi Siempre, A veces, Nunca, donde Siempre y Casi Siempre significan "oportuna".

<p>ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Envío formularios por parte de la Dirección General Administrativa 9. Las Misiones formulan proyectos de actividades específicas 10. La Dirección General Administrativa (DIGAD) incorpora proyectos en una base de datos del programa para su inclusión en el presupuesto del año siguiente del Ministerio (Junio) 11. Las respectivas Direcciones Políticas otorgan las prioridades correspondientes a los diversos proyectos y las envían a la DIGAD (Enero) 12. La DIGAD aprueba el financiamiento de los proyectos de acuerdo a las prioridades establecidas por las Direcciones Políticas, sobre la base del presupuesto aprobado para el programa. 13. Las misiones a las cuales se les aprobó el proyecto ejecutan la actividad específica. 14. Las misiones que ejecutaron proyectos envían a la DIGAD el respectivo informe de gestión 			
--	--	--	--

ANEXO N° 10:

MEDICIÓN DE INDICADORES DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO FINAL

MATRIZ DE MARCO LÓGICO FINAL MEDICIÓN DE INDICADORES

NOMBRE DEL PROGRAMA: Actividades Específicas en el Exterior

AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1996

MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Relaciones Exteriores

SERVICIO RESPONSABLE: Secretaría y Administración General y Servicio Exterior

PRESUPUESTO ASIGNADO 2002: US\$ 911.000. -

ENUNCIADO DEL OBJETIVO

INDICADORES / INFORMACIÓN

CUANTIFICACIÓN

		1998	1999	2000	2001	
FIN: Contribuir a fortalecer la presencia internacional de Chile	Enunciado	Forma de Cálculo				
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 ¹¹ .	Eficacia: 1. Porcentaje de actividades ejecutadas cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta	(N° de actividades ejecutadas año t cuyo resultado aporta al cumplimiento de una meta / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100/	s.i.	s.i.	s.i.	
	2. Porcentaje de actividades ejecutadas que cumplen con su objetivo	(N° total de actividades ejecutadas año t que cumplen con su objetivo / N° total de actividades ejecutadas año t) * 100	s.i.	s.i.	s.i.	
	Eficiencia: 3. Porcentaje de gastos de administración respecto del gasto total del programa	(Gastos de administración del programa / Gasto total programa año t) * 100	0,29%	0,54%	0,93%	0,69%
	Economía 4. Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Gasto efectivo total año t / monto asignado año t) * 100	64,85%	94,21%	80,55%	84,57%
	5. Porcentaje de aportes de terceros	(Monto total de aportes de terceros año t / gasto efectivo total programa año t) * 100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.

¹¹ Las actividades en el marco de este programa complementan la labor de representación del Estado de Chile ante los Estados extranjeros propia de las Misiones. s.i.: Indicador no cuantificado por no disponerse de la información procesada adecuadamente. Ver detalle para cada indicador en Tabla N° 6.

COMPONENTE: Misiones Diplomáticas de Chile en el exterior ejecutan actividades extraordinarias de política exterior ³ que están directamente relacionadas con las metas del Ministerio de Relaciones Exteriores.	Eficacia : 1. Porcentaje de actividades ejecutadas respecto de las aprobadas 2. Porcentaje de actividades ejecutadas por Misión 3. Porcentaje anual de actividades ejecutadas que efectivamente están asociadas a una meta 4.- Porcentaje anual de actividades ejecutadas que están asociadas a las metas con prioridad "x" 5. Tiempo promedio en el envío por parte de las Misiones del informe de gestión de las actividades ejecutadas Calidad: 6. Tiempo promedio de aprobación de las actividades presentadas	(N° de actividades ejecutadas año t / N° total de actividades aprobadas en año t) * 100 (N° de actividades ejecutadas por Misión en año t / total de actividades financiadas en año t) * 100 (N° total de actividades ejecutadas en año t que efectivamente están asociadas a una meta / N° total de actividades ejecutadas en año t) * 100 (N° total de actividades ejecutadas en año t que están asociadas a la meta con prioridad "x" / N° total de actividades ejecutadas en año t) * 100 Σ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la misma y el envío del informe de gestión) / N° total de actividades ejecutadas Σ para cada actividad aprobada del N° de días transcurridos entre presentación actividad y aprobación / N° total de actividades aprobadas	s.i. s.i. s.i. s.i. s.i. s.i.	s.i. s.i. s.i. s.i. s.i. s.i.	s.i. s.i. s.i. s.i. s.i. s.i.	s.i. s.i. s.i. s.i. s.i. s.i.

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.

s.i.: Indicador no cuantificado por no disponerse de la información procesada adecuadamente. Ver detalle para cada indicador en Tabla N° 6.

	<p>7. Plazos promedio en la entrega de recursos a las Misiones</p>	Σ (para cada actividad del N° de días transcurridos entre la aprobación y la recepción de los recursos por parte de la Misión año t) / N° total de actividades ejecutadas año t	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<p>8. Porcentaje de Misiones que califican como "oportuna" la recepción de recursos</p>	<p>N° de Misiones que califican como "oportuna" la recepción de recursos / N° total de Misiones encuestadas</p>	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.
	<p>Economía: 9. Tiempo promedio de restitución de fondos remanentes (en meses)</p>	Σ (para cada actividad del N° de meses transcurridos entre el término de la actividad y la restitución a Chile de fondos no ocupados por la Misión) / N° total de actividades ejecutadas por las Misiones	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.

Por "oportuna" se entiende que los recursos estén disponibles en el momento requerido por la Misión, definida en base a las siguientes categorías : Siempre, Casi Siempre, A veces, Nunca, donde Siempre y Casi Siempre significan "oportuna".

i.i.: Indicador no cuantificado por no disponerse de la información procesada adecuadamente. Ver detalle para cada indicador en Tabla N° 6.

<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">15. Envío formularios por parte de la Dirección General Administrativa16. Las Misiones formulan proyectos de actividades específicas17. La Dirección General Administrativa (DIGAD) incorpora proyectos en una base de datos del programa para su inclusión en el presupuesto del año siguiente del Ministerio (Junio)18. Las respectivas Direcciones Políticas otorgan las prioridades correspondientes a los diversos proyectos y las envían a la DIGAD (Enero)19. La DIGAD aprueba el financiamiento de los proyectos de acuerdo a las prioridades establecidas por las Direcciones Políticas, sobre la base del presupuesto aprobado para el programa.20. Las misiones a las cuales se les aprobó el proyecto ejecutan la actividad específica.21. Las misiones que ejecutaron proyectos envían a la DIGAD el respectivo informe de gestión			
--	--	--	--