

Prólogo

Existe un amplio consenso de que el Estado requiere una profunda reforma y así lo han manifestado reiterada y enfáticamente todos los estamentos públicos y privados de nuestro país.

El Ejecutivo, el Legislativo, los partidos políticos de todas las corrientes, el sector privado por medio de sus organizaciones y muchos otros a título corporativo o personal han coincidido en la necesidad de llevar a cabo este gran desafío, calificándolo incluso como un problema estructural que puede comprometer nuestras pretensiones como país de incorporarnos al llamado primer mundo.

En el debate de este crucial tema, el Ministerio de Relaciones Exteriores ha estado prioritaria y recurrentemente presente por la importancia que la política exterior tiene para Chile y por su trascendental incidencia en la estrategia de desarrollo económico adoptada por nuestro país. Es decir, una acentuada globalización e internacionalización de nuestro accionar político, y más marcadamente aún, en el plano económico comercial.

El debate sobre la modernización de la Cancillería ha traído consigo referencias impropias que han tocado muy dura e injustamente a los funcionarios, asignándoseles muchas veces responsabilidades y falencias que no les corresponden.

Tenemos que señalar que el profesionalismo e idoneidad del diplomático chileno son altamente respetados y valorados en el exterior, no solo ante los gobiernos y diversas instancias internacionales, sino que también entre nuestros colegas diplomáticos extranjeros.

En los reconocidos éxitos de la internacionalización de nuestra economía y diversificación de los mercados y en otros aspectos relevantes de menor interés relativo para la opinión pública, al Ministerio, y por lo tanto a sus funcionarios, le ha correspondido un rol que nadie puede desconocer. Una toma de conciencia de esta realidad permitiría que se valorizara y proyectara nuestra efectiva capacidad de aporte en los distintos ámbitos del quehacer nacional.

Por diversas circunstancias que se desprenden de la lectura general de este documento, el Servicio Exterior ha carecido de la capacidad de proyectarse en su propio país. Existe un desconocimiento por parte de amplios sectores de nuestra sociedad sobre la profesión diplomática, primando muchas veces un estereotipo distorsionado y alejado de la realidad.

A partir de 1990, a través de la entonces Corporación del Servicio Exterior hemos comenzado a revivir esta grave falencia.

Tan pronto se promulgó la Ley 19.296 de 14 de marzo de 1994, que permite la asociación de los funcionarios públicos, fuimos los primeros en acogernos y hoy podemos decir que contamos con una instancia de Derecho Público legítima y democrática que regula nuestros derechos y obligaciones (Asociación de Funcionarios Diplomáticos de Carrera, ADICA).

La Asociación, que actualmente agrupa el 92% de los miembros del Servicio Exterior, es la instancia por medio de la cual canalizaremos nuestras vinculaciones con las autoridades y opinión pública en general.

A este respecto, es necesario señalar que en nuestro accionar siempre primará un espíritu constructivo, participativo y franco, pero a la vez seremos muy firmes y consecuentes en defender los aspectos que estimamos básicos para alcanzar una plena profesionalización y una justa imagen frente al país.

No ha sido fácil abrirse los espacios que la Ley sobre Asociaciones nos otorga. No obstante, es nuestra obligación señalar que paulatinamente vemos una mejor disposición de la autoridad para escucharnos y considerar nuestros planteamientos. Es así como se ha aumentado el número de funcionarios diplomáticos de carrera en algunas Direcciones y Embajadas en el exterior.

La autoridad de nuestro Ministerio ha podido comprobar el espíritu constructivo que nos anima aunque los temas puedan ser controvertidos. Es así como recientemente el señor Ministro de Relaciones Exteriores acogió parcialmente una propuesta de nuestra Asociación para crear comisiones destinadas a estudiar la modernización de nuestro Ministerio. No obstante, aún queda mucho camino por recorrer.

Los cambios institucionales son complejos y difíciles, por cuanto afectan a aspectos sensibles tanto para las autoridades como para los funcionarios.

El Servicio Exterior ha resuelto asumir un papel impulsor y activo en la modernización de nuestra casa, ya que estimamos que es nuestra ineludible responsabilidad efectuar un aporte constructivo e ilustrado sobre las reformas que la Cancillería requiere.

No es lógico ni sustentable que los funcionarios de un Servicio sean observadores pasivos de un tema que les es propio y que los atañe tan directamente.

Concordamos plenamente en la necesidad de “modernizar” nuestro Ministerio. Por lo tanto, hemos decidido promover un debate serio y altamente participativo que permita alcanzar en forma ágil y eficiente este propósito.

La propuesta contenida en este documento no puede ni debe ser excluyente, pues consideramos que desde otras perspectivas del quehacer nacional pueden surgir posiciones altamente enriquecedoras para situar a nuestro Ministerio en un nivel adecuado para enfrentar los actuales y futuros desafíos. Este documento es amplio y abierto en muchos aspectos que requieren ser profundizados mancomunadamente con la autoridad; pero, a la vez trata temas más específicos consustanciales a la carrera diplomática.

Uno de estos dice relación con la alta discrecionalidad de que han dispuesto históricamente las diversas autoridades que se han desempeñado en esta Secretaría de Estado, lo que ha incidido muy negativamente en la cultura y dinámica institucional.

Otro aspecto que también surge como relevante y de general aplicación es el de la participación, no sólo en los temas administrativos sino que también en la formulación de la política exterior. Hay que tener muy presente que sin participación no hay cambios y sin una identidad de propósitos entre funcionarios y autoridad éstos tampoco son viables. Entendemos que la participación es la herramienta fundamental de la democracia.

Con el objeto de tener una visión que permitiera encauzar responsablemente nuestras labores, la entonces Corporación, actual Asociación, encargó a ADIMARK, a fines de diciembre de 1993, una encuesta que arrojó, prácticamente en todos sus acápites, un diagnóstico altamente preocupante.

El contenido de esta encuesta permitió iniciar un profundo proceso de reflexión interna cuyas conclusiones quedan vertidas en este documento.

En lo que a temas específicos se refiere, el documento hace referencia a los aspectos más relevantes de la carrera diplomática, estableciéndose una serie de parámetros que inspiren la futura dictación de normas y reglamentos.

Los aspectos financieros y de remuneraciones, de por sí sensibles, también se abordan, ya que estos repercuten marcadamente en el actual estado en que se encuentra la Cancillería.

Este documento fruto de un trabajo mancomunado de todos los socios de ADICA, es el reflejo del consenso que existe en torno a nuestros postulados.

Esperamos con profunda convicción y entusiasmo iniciar los trabajos para avanzar y llevar a cabo la tan necesaria modernización de la Cancillería.

Santiago, diciembre de 1995.

**Asociación de Diplomáticos de Carrera
Ministerio de Relaciones Exteriores**

Ministerio de Relaciones Exteriores

Es la Secretaría de Estado encargada de la planificación, dirección, coordinación, ejecución, control e información de la política exterior, cuya conducción corresponde al Presidente de la República. Entre otras materias, debe coordinar las actividades de los distintos Ministerios y Organismos Públicos y privados en aquellos asuntos que inciden en dicha política.

Es, por tanto, uno de los Ministerios más importantes en la actualidad y su relevancia se acrecienta cada día en razón del proceso de globalización e internacionalización de la política, la economía, la cultura, la ciencia, la tecnología y las comunicaciones, entre otros.

Estos procesos tienden a restringir, cada vez con mayor fuerza, las decisiones “soberanas” de los Estados. Más aún, es necesario tener presente que muchas de las resoluciones y acuerdos adoptados en las organizaciones internacionales de diversa índole tienen un rol normativo universal. En tal sentido, la activa participación del Ministerio en dichos organismos adquiere una importancia decisiva.

Por otra parte, aunque en ocasiones la opinión pública no lo perciba claramente, las acciones que el país emprende en política exterior tienen una evidente repercusión interna, afectando el diario vivir de nuestros compatriotas. De igual modo, la situación interna de nuestro país, en todos sus aspectos, condiciona marcadamente la política exterior.

Dentro del proceso de modernización y readecuación que pretende llevar a cabo el Gobierno, el Ministerio de Relaciones Exteriores debe ser tratado con un enfoque muy particular considerando sus especiales características y funciones que lo diferencian de los demás órganos de la Administración Pública.

El trabajo de la Cancillería abarca prácticamente todos los ámbitos de la actividad nacional, debiendo ser un nexo articulador y coordinador de todas esas expresiones, que permitan estructurar una verdadera Política de Estado.

En esta acción los funcionarios diplomáticos de carrera realizan una labor importante, sacrificada y capacitada en los campos político, económico, comercial, consular, científico-tecnológico, de cooperación internacional y de temas específicos como el medioambiente, desarme, Antártida, Derecho del Mar, política aeroespacial, política nuclear, asuntos jurídicos, tratados y otros.

Resulta pues imprescindible reafirmar la función del Ministerio de Relaciones Exteriores como órgano rector y articulador de las actividades internacionales del Estado y del país como un todo, independiente de las contingencias o visiones partidistas internas.

Rol del Ministerio de Relaciones Exteriores

En el mundo actual los agentes internacionales públicos y privados se han multiplicado sensiblemente, tornándose nuestras vinculaciones externas multifacéticas y altamente complejas.

Este fenómeno se irá acentuando progresivamente, como consecuencia de la evolución de las relaciones internacionales en sus más variados ámbitos.

El Ministerio de Relaciones Exteriores actualmente está estructurado para una función diplomática clásica de Estado. Es por tanto indispensable y urgente que, en conjunto con los diversos agentes públicos y privados, relacionados con la política y la gestión exterior del Estado, se precise el rol del Ministerio a fin de interpretar correctamente los requerimientos de dichos agentes y adecuarlos a nuestra futura acción en el dinámico escenario internacional, y así optimizar los esfuerzos globales del país en tan importante propósito.

Existe un consenso generalizado en el país de que el Ministerio de Relaciones Exteriores requiere de cambios orgánicos, de gestión y de cultura institucional que le permita orientar eficazmente su accionar en los procesos de internacionalización, globalización e interdependencia que experimenta al mundo actual.

En este sentido, se hace necesario acrecentar la capacidad de presentar diagnósticos políticos y económicos de los escenarios futuros posibles, ofreciendo una estrategia de acción que contribuya decididamente a la presencia y desarrollo de Chile en el ámbito internacional, principalmente en sus aspectos políticos, económico-comerciales, científico-técnico y culturales.

Por lo anterior, debe darse especial relevancia a una actuación coordinada y con los recursos necesarios para que el importante brazo externo del Ministerio, compuesto por 66 representaciones diplomáticas, 60 Consulados de Profesión y 139 Honorarios, 36 Oficinas Comerciales, se integren de manera moderna y expedita al cumplimiento de los objetivos que el Estado y el país -en su conjunto- se fije en materia de política exterior.

Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores

Gestión y Funcionamiento

La discusión sobre la Reforma del Estado genera complejas y a veces antagónicas posiciones, que paralizan la discusión central sobre el tema de la “modernización” del Ministerio.

La actual Ley Orgánica y los proyectos sobre los cuales se ha venido trabajando, sólo hacen referencia a órganos cuya importancia es evidente, tales como Ministro, Viceministro, Subsecretarías y Direcciones Generales; pero no hay mención a la gestión, proceso de toma de decisiones, política de Recursos Humanos y otros aspectos. Por otra parte, si bien la Ley Orgánica del Ministerio regula materias propias de su funcionamiento, la Ley Orgánica de Bases de la Administración Pública y otros cuerpos legales constituyen una fuerte limitante para la modernización que la Cancillería requiere.

No corresponde en esta instancia entrar a precisar una estructura orgánica para el Ministerio de Relaciones Exteriores, por cuanto se estima que previamente debe contarse con todos los elementos de análisis mediante un estudio técnico, profundo y acabado que grafique las deficiencias de la actual estructura.

De acuerdo con el rol que nos reconoce la ley 19.296, sobre Asociación de Funcionarios Públicos, en el análisis, discusión y propuesta sobre una nueva estructura debe participar activamente el Servicio Exterior (ADICA) con el objeto de aportar su experiencia y conocimientos de modelos comparativos para diseño de una organización interna que haga nuestro trabajo más expedito y fluido. Asimismo, la existencia de mecanismos transparentes de participación debe constituir una característica permanente de cualquier estructura que se adopte.

No obstante lo anterior, se considera muy importante tener presente los siguientes aspectos:

- * Establecimiento de un marco legal y reglamentario propio, ágil y enunciado de manera amplia, que considere la especificidad de la acción diplomática.
- * Creación de una estructura directiva que efectivamente permita descentralizar el proceso de toma de decisiones y de gestión.
- * Adoptar una estructura funcional al cumplimiento de los objetivos de política exterior, que al mismo tiempo, tenga la flexibilidad para irse adecuando a los nuevos desafíos e innovaciones temáticas, tecnológicas y de modernización del aparato estatal, sin necesidad de recurrir cada vez a nuevas modificaciones legales que paralizan o retardan el constante y necesario proceso modernizador.

- * Planificación, coordinación y coherencia en el manejo de los temas a fin de que la relación exterior de Chile sea llevada como un todo amplio e integral (metas y objetivos).
- * Los cargos de Viceministro y Subsecretarios que se contemplan crear en una modificación de la Ley Orgánica, actualmente en estudio, deberán ser asignados a Embajadores de Carrera al igual que todas las Direcciones Generales y Direcciones de la Cancillería.
- * En la medida que sea jurídicamente viable y con el objeto de que el Poder Legislativo pueda tener una instancia orgánica de información sobre las principales actividades de la Cancillería, se sugiere que los Presidentes de las Comisiones de Relaciones Exteriores del Senado y de la Cámara de Diputados, sean parte integrante del Consejo de Política Exterior y del Consejo de Política Antártica, que están instituidos en la actual Ley Orgánica del ministerio de Relaciones Exteriores.

Organismos Específicos Vinculados al Quehacer Internacional

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON)

Existe el convencimiento de que la acción diplomática de Chile requiere un mayor énfasis en los aspectos económico-comerciales.

A pesar de que esta Dirección General forma parte de la orgánica de nuestro Ministerio, en el hecho es una repartición con ley, presupuesto y plantas propias.

En la práctica es un ente autónomo, en el cual la presencia del Servicio Exterior es en extremo reducida.

Las funciones que actualmente son de la responsabilidad de DIRECON forman parte integral de la Política Exterior y por lo tanto hay que incorporarla plenamente a la Cancillería.

La designación de funcionarios del Servicio Exterior en DIRECON es indispensable.

Respecto de PROCHILE, sus funciones tienen que ser redefinidas conjuntamente con el sector privado.

De este ejercicio deben surgir los requerimientos y estrategias para enfrentar mancomunadamente los nuevos desafíos de nuestra política de fomento de exportaciones.

Hay que tener muy presente que la red externa (Misiones) con que cuenta nuestro país constituye un activo imprescindible.

Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)

Los temas de cooperación internacional forman parte relevante de la política exterior y por lo tanto corresponde que esta importante materia quede inserta en la estrategia de acción global cubierta por la Cancillería.

Inversiones Extranjeras

Al Ministerio le corresponde una función directa en este aspecto.

La divulgación activa de la realidad política, económica y social del país en el exterior constituye un elemento primordial para captar inversiones.

Los pequeños y medianos inversionistas requieren ser abordados de manera más directa, función en la cual al Servicio Exterior, con los antecedentes pertinentes (Banco de Proyecto, etc.), le corresponde un rol de apoyo significativo.

Una buena coordinación, en esta etapa, aparece como indispensable.

Área de cultura y de información

Aunque orgánicamente está incorporada a la estructura del Ministerio, esta área se conduce de manera autónoma.

Al respecto creemos que las diversas actividades que se emprendan en el ámbito de la cultura y difusión exterior e interior, deben realizarse de una manera coherente y complementaria con las iniciativas desplegadas en los ámbitos político, económico y otros.

Es necesario, por una parte, una mayor coordinación con el área política y económica en este esfuerzo de difusión, y por otra, una más amplia participación del Servicio Exterior en el área de difusión, la que es prácticamente inexistente.

Otros organismos

La integración de funcionarios de carrera del Servicio Exterior, durante su permanencia en Chile, a organizaciones públicas y privadas relevantes en los ámbitos político, comercial, económico y financiero nacional ha sido muy positiva. Esta integración ha significado un gran beneficio al Ministerio y a las instituciones pertinentes, por lo cual se deberá mantener y profundizar.

Acción Diplomática Chilena

La acción diplomática se inserta dentro del campo de numerosas y variadas actividades que el país en su conjunto realiza en el ámbito externo.

Esta acción se ejerce fundamentalmente a través de los siguientes ámbitos:

- Político
- Económico
- Comercial
- Cultural
- Consular
- Acción Social
- Científico-Tecnológico (transferencia)
- Cooperación Internacional
- Políticas Especiales

Esta acción diplomática debe ser realizada por un cuerpo profesional y estable que responda adecuadamente a los nuevos y complejos desafíos del mundo en el próximo siglo.

Este cuerpo, que es el Servicio Exterior de Chile, es heredero de una tradición, estilo, competencia y reconocimiento internacional forjado a través de largos años de permanente actividad profesional.

Es necesario potenciar la acción diplomática del Servicio Exterior por medio del refuerzo de la función que cumple la planta Directiva, Profesional y Técnica (DPT) como cuerpo estable de apoyo en las diversas Direcciones. Lo anterior permite dar continuidad y seguimiento a diversos temas (rotativa del Servicio Exterior), que por ser de largo plazo, requieren de un seguimiento continuo.

En este aspecto se han producido avances. Sin perjuicio de éstos, es importante reforzar tales políticas para que ciertas Direcciones cuenten con funcionarios profesionales (DPT) especializados en determinadas materias. No obstante lo anterior, hay que tener presente que el Servicio Exterior, que constituye la columna vertebral del Ministerio, debe tener una presencia cabal en todas sus Subsecretarías, Direcciones Generales, Direcciones y Departamentos.

La gestión moderna contempla la posibilidad de crear “grupos de trabajo temporales” para tareas específicas y altamente especializadas como apoyo a la acción diplomática. Para tales efectos, es deseable que a través de la vía administrativa pertinente, se posibilite la incorporación al Ministerio - sólo por períodos de corto plazo- de especialistas de probado mérito.

La planta administrativa debe continuar prestando su importante apoyo tanto en Chile como en el exterior con personal con la debida preparación para estos nuevos requerimientos.

Sede de la Cancillería

En los últimos decenios la Cancillería no ha contado con una sede apta y acorde a sus necesidades de funcionamiento.

A raíz de la importancia cada vez más creciente de las relaciones internacionales, el Ministerio ha ido ampliando su ámbito de acción.

Lo anterior ha significado que la sede original en el Palacio de la Moneda pasó a ser insuficiente para acoger a sus distintas reparticiones, debiéndose recurrir a locales externos, quedando el Ministerio altamente disgregado. Esto ha entrabado seriamente la eficacia de su gestión.

A fines de la década de los 80, algunas de las principales dependencias fueron trasladadas al antiguo edificio del Congreso.

Es menester señalar que las actuales instalaciones no son adecuadas ni cuentan con el espacio suficiente para el funcionamiento de una Cancillería, por lo cual se ha debido mantener las dependencias externas antes indicadas (7 dependencias).

Es absolutamente necesario contar a la brevedad posible con una sede única, es decir, con un edificio propio y adecuado a los requerimientos presentes y futuros de la Cancillería, lo cual indudablemente redundará en una mejor gestión.

Recursos Humanos

Toda la actividad desarrollada por el Ministerio de Relaciones Exteriores depende fundamentalmente de sus Recursos Humanos.

Los funcionarios constituyen "el factor productivo", por excelencia.

Los funcionarios consideran que no existe una política integral de Recursos Humanos.

La encuesta ADIMARK indica claramente que los funcionarios del Servicio Exterior están sumidos en una grave frustración e insatisfacción.

La falta de perspectiva en la carrera, la carencia de capacitación, la marginación en las negociaciones relevantes, la preeminencia política por sobre las condiciones profesionales, el difícil acceso a los cargos de responsabilidad, las bajas remuneraciones en Chile y en el exterior, la designación en cargos internos y en el exterior de personas ajenas al Ministerio y muchas otras irregularidades, aparecen como las causas principales de ese alto nivel de frustración.

La excesiva discrecionalidad, de la cual tradicionalmente han dispuesto las diversas autoridades de esta Secretaría de Estado, ha incidido muy negativamente en la cultura y dinámica institucional. La falta de transparencia en el proceso de toma de decisiones en la esfera administrativa, las relaciones autoridad-funcionarios e interfuncionarios han afectado gravemente el desarrollo de la carrera, por cuanto los cuerpos normativos que nos regulan en la práctica quedan desvirtuados por el ejercicio de esta facultad.

En consecuencia, es indispensable limitar dicho atributo.

En los aspectos precedentemente señalados se debe comenzar a buscar las soluciones.

Si se compara al Ministerio con otras instituciones de servicios, en la Cancillería el factor humano es aún más determinante, por cuanto involucra en forma muy directa y profunda al funcionario, a su cónyuge y a su familia, mucho más allá de lo que ocurre comúnmente en el ejercicio de la vida laboral.

Con el objeto de establecer una política integral de Recursos Humanos adecuada a las necesidades del Servicio Exterior, se hace imprescindible revisar y modificar el actual Estatuto del Personal de nuestra Secretaría de Estado y otros cuerpos legales que le son atingentes.

El desarraigo, cambios permanentes y agudos del entorno sociocultural, son situaciones que generan alteraciones familiares que ineludiblemente deben considerarse de manera seria.

De ahí que una política de Recursos Humanos no pueda soslayar aspectos como la facilitación, vía acuerdos bilaterales, del acceso al trabajo remunerado de los cónyuges en el exterior; la expedita obtención de las visas de residencia para los cónyuges extranjeros; mecanismos que faciliten la incorporación de los hijos al colegio y a la universidad a su regreso a Chile; y convalidación y revalidación de estudios.

La función de apoyo que prestan los cónyuges de los funcionarios de carrera merece un reconocimiento. En tal sentido habría que considerar el otorgamiento de compensaciones económicas que suplan la imposibilidad práctica de dichos cónyuges para ejercer una actividad profesional.

Al Servicio Exterior le corresponde, a través de A.DI.CA., participar activamente en el diseño y aplicación de una futura y eficiente política integral de Recursos Humanos.

La política de Recursos Humanos que se defina y adopte, así como la instancia que la ponga en aplicación, deberá considerar fundamentalmente los siguientes aspectos:

- En el diseño y ejecución de una eficiente política integral de recursos humanos, el rol de la Dirección del Personal es de gran importancia.
- Es indispensable que la Dirección del Personal esté a cargo de un funcionario de alto rango del Servicio Exterior.
- Esta repartición debe contar con la asesoría de un equipo de profesionales independientes, especializados en gestión y administración de personal.
- Considerar la opinión, propuestas y participación de los funcionarios expresadas por medio de sus instancias gremiales (A.DI.CA.), respetándose plenamente las prerrogativas que la Ley 19.296 sobre Asociaciones de Funcionarios Públicos expresamente faculta.
- Definir reglamentariamente todas las etapas de la carrera (ingreso, desarrollo y término de la misma, calificaciones, ascensos, destinaciones, traslados, viáticos, vacaciones, etc.).
- Fijar una política obligatoria de capacitación de los funcionarios en todos los grados de la carrera, favoreciéndola e incentivándola.
- Asignar especial prioridad a la gestión.
- Fijar una política de asignaciones adecuada a la realidad familiar del funcionario y del país en donde le corresponde desempeñarse.
- Considerar en forma determinante la composición, características y situación familiar de los funcionarios.

- Aproximadamente el 5% de los funcionarios del Servicio Exterior son mujeres. Se debe tener presente la opinión que emitan nuestras colegas.
- En tal sentido se debe consagrar el principio de igualdad de oportunidades que debe regir tanto para las funcionarias como para los funcionarios diplomáticos, en relación con los ascensos, carrera funcionaria, destinaciones, posibilidad de acceder a los cargos directivos del Ministerio y finalmente al grado de Embajador.

La importancia de contar con políticas claras y consensuadas en este vital tema, resulta indispensable y no admite mayores dilaciones, por cuanto la actual situación implicará altísimos costos para el país.

Carrera Funcionaria

Los principales aspectos relativos a la carrera funcionaria son:

Admisión

La globalización e internacionalización de la Política Exterior exige contar con los mejores Recursos Humanos para enfrentar los crecientes desafíos de las relaciones internacionales.

El diplomático debe ser un profesional preparado, con alta vocación de servicio, espíritu emprendedor y capacidad de persuasión. En este sentido se propicia la adopción de medidas tendientes a garantizar a nivel nacional una efectiva igualdad de acceso a la carrera diplomática a todos los ciudadanos chilenos.

El proceso de admisión al Servicio Exterior no ha respondido a criterios permanentes en el tiempo, lo que ha dificultado adoptar una política estable de reclutamiento. Si bien es cierto que se han registrado avances en dotar al proceso de la debida transparencia, resulta indispensable seguir implementando las medidas que sean necesarias para que el sistema responda cabalmente a su alto propósito de seleccionar al personal más calificado e idóneo.

Surge como imperioso establecer una política de ingreso al Servicio Exterior coherente con las reales necesidades del país.

Desarrollo

Este es el tema de mayor relevancia, pues apunta a la esencia de los graves problemas estructurales de nuestro Ministerio. Sin políticas claras y coherentes en los aspectos elementales propios del concepto carrera, difícilmente podrán ocurrir cambios cualitativos de significación en nuestro personal y estructuras, que logren hacer más eficiente nuestro accionar internacional.

Descuidar, desmotivar, no capacitar y muchas veces ignorar las potencialidades de los funcionarios, frustra las legítimas aspiraciones. Esto compromete seriamente las expectativas de desarrollo personal del diplomático y, por lo tanto, resulta altamente perjudicial para el país.

El Servicio Exterior es la cara más visible de Chile en el extranjero.

Las normas que regulen el desarrollo de la carrera deben ser claras y estables. Deben contener criterios flexibles que posibiliten a los funcionarios separarse temporalmente del Ministerio, para perfeccionarse profesionalmente, desempeñarse en un organismo internacional o en la empresa privada. Lo anterior no debe significar detrimento para los funcionarios, grado y ubicación en el escalafón, ya que tal

posibilidad redundará en un importante aporte para el servicio por la experiencia y conocimientos que traerá consigo el diplomático a su regreso.

ES FUNCIONARIO DIPLOMATICO DE CARRERA AQUEL QUE, HABIENDO EGRESADO DE LA ACADEMIA DIPLOMATICA DE CHILE “ANDRES BELLO” E INGRESADO AL ULTIMO GRADO DEL ESCALAFON, HA ASCENDIDO EN FORMA REGULAR, CUMPLIENDO CON LAS REQUISITOS EXIGIDOS EN TODOS LOS GRADOS Y CATEGORIAS.

SOLO ES EMBAJADOR DE CARRERA AQUEL QUE INGRESO AL ULTIMO GRADO DEL ESCALAFON Y ASCENDIO EN FORMA REGULAR PASANDO POR TODOS LOS GRADOS, CUMPLIENDO LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA LEY.

LA CARRERA DIPLOMATICA COMIENZA EN ULTIMO GRADO DEL ESCALAFON Y CULMINA EN EL GRADO DE EMBAJADOR.

El desarrollo de la carrera requiere de políticas claras y objetivas en materia de ascensos, calificaciones, destinaciones y término de la misma.

Ascensos

Es el elemento principal del concepto carrera funcionaria y constituye el mayor estímulo profesional.

La actual situación de estancamiento y las proyecciones de ascensos, muy bien descrita por la Dirección de Planificación del Ministerio de Relaciones Exteriores (DIPLAN), refleja la gravedad de este problema.

Es dramático para un funcionario constatar y asimilar su escasa proyección profesional (estancamiento del Escalafón) y personal. Este tipo de situaciones induce a la baja de la autoestima y a la apatía, creándose un vínculo de insatisfacción entre la persona y la organización [1]

1 Es indispensable modificar inmediatamente la situación imperante, diseñándose para tal efecto un sistema que contemple un mínimo de 4 años y en lo posible un máximo de 6 años por grado. Lo anterior significa crear aproximadamente 14 vacantes anuales.

También resulta necesario en este ejercicio revisar la "pirámide" de personal para que el sistema de ascensos contemple los requerimientos del Servicio por grado.

De continuar la situación actual, sin retiro obligatorio a los 65 años de edad, un Tercer Secretario (30 años de edad promedio actualmente) no podría jamás ascender a Ministro Consejero. Para qué mencionar el eventual ascenso a Embajador.

En el supuesto de retiro obligatorio a los 65 años de edad, el mismo Tercer Secretario ascendería a Ministro Consejero el año 2030, o sea, al cumplir 65 años, edad que se estima como obligatoria para poner término a la carrera.

Si se supone, adicional al punto anterior, una tasa de mortalidad y de retiro de dos funcionarios por año y que el inicio de cada período presidencial se asciendan a 15 Ministros Consejeros a Embajador -lo cual no ocurre- las expectativas de un Tercer Secretario de ascender a Ministro Consejero se cumplirían sólo el año 2022.

La situación antes descrita no se produciría si se contara con una política integral y coherente en materia de administración del personal, que es lo que se pretende. No obstante, dada la gravedad de lo señalado, es imprescindible buscar en forma inmediata soluciones al actual estancamiento, las que pueden considerar los siguientes elementos:

- Análisis profundo de los requerimientos de personal (dotación) actuales y futuros debiéndose incluir en él a la Dirección General Económica y otras reparticiones de nuestro Ministerio.
- Regular el ingreso en base a una política general, que considere las necesidades del Servicio así como las reales posibilidades de ascenso de los funcionarios.
- Edad máxima de retiro a los 65 años.
- Dar a la carrera diplomática una estructura clara y permanente, cuyos plazos y requisitos de ascenso se cumplan escrupulosamente.
- Otorgar incentivos para el retiro anticipado (tipo Banco Central).
- Aplicar la disposición legal que permite que los Ministros Consejeros puedan ser acreditados como Embajadores en ciertas categorías de países, de acuerdo a la clasificación que de éstos debe hacerse.
- Nombrar un 90% de los Embajadores de Carrera.
- Creación del grado de Embajador de Carrera o el de Ministro.

Calificaciones

Existe consenso en el Ministerio de que el sistema de calificaciones vigente es inapropiado, poco transparente y carece de elementos objetivos de evaluación y así lo consideran calificadores y calificados.

La calificación está estrechamente vinculada a los ascensos, pues es el instrumento de promoción y por lo tanto es de primordial significación.

Para suplir parcialmente las graves deficiencias del Reglamento que se encontraba en aplicación, la Asociación -en conjunto con las autoridades del Ministerio- efectuaron algunas modificaciones que se encuentran vigentes sólo para regular el actual período (1995-1996).

Un adecuado sistema de evaluación funcionaria debe estar inserto en el marco de una política integral de Recursos Humanos y gestión. En el actual esquema de "gestión" en nuestro Ministerio, un sistema moderno acorde al desarrollo habido en este campo, tiene difícil cabida y requeriría, además, de un marco legal distinto al existente.

El futuro Reglamento debe contemplar los siguientes aspectos:

- El sistema debe gozar de aceptación y respeto generalizado (credibilidad).
- Debe estar basado en factores claros y objetivos, que eviten al máximo la discrecionalidad; el proceso debe contemplar el principio de igualdad de oportunidades; y considerar título profesional, cursos de capacitación efectuados durante el período, trayectoria profesional, conocimiento de idiomas, factores que otorgarán un puntaje al funcionario.
- El sistema debe estar basado fundamentalmente en el mérito, siendo la antigüedad solamente necesaria como factor que acredite el cumplimiento del tiempo en el grado para estar en condiciones de ascender.
- La Junta de Calificación debe estar conformada exclusivamente por funcionarios de carrera, presidida por el señor Subsecretario o el señor Ministro según corresponda.
- Transparente (informado, medición objetiva del desempeño durante el período calificadorio, Junta de Calificación debidamente estructurada y con participación de un representante por grado).
- Sistema motivador.
- Fluido (no burocrático, no engorroso, descentralizado, agilidad en instancias de revisión y apelación).
- Reales y efectivas instancias de revisión y apelación.
- Establecer un sistema de evaluación de los Embajadores, en base al grado de cumplimiento de las metas y objetivos.

Destinaciones

Creación de una Comisión de Destinaciones integrada por autoridades y representantes de los funcionarios (ADICA) que considere los siguientes aspectos:

- Proceso transparente e informado (obligación de dar a conocer todas las vacantes, indicando los requisitos para postular, como grado, cargo, idiomas, experiencia requerida y formación profesional).
- Establecer perfiles funcionarios y definición de funciones previos para los distintos cargos a llenar.
- Cumplimiento estricto de la rotativa.
- Respeto a la especialización.

- Contemplar la situación familiar.
- Reconocer y procurar conciliar los deseos fundados de los funcionarios con las necesidades del Servicio.
- Los traslados solo deberán ser autorizados por la Comisión de Destinaciones, en casos excepcionales y muy fundados.
- Que los funcionarios que regresen a Chile puedan postular a los lugares y cargos que les gustaría ocupar en el Ministerio.
- Evitar que el Jefe de Misión seleccione y decida qué funcionarios formarán parte de su Misión, excepto si se trata de la designación de Ministros Consejeros, en cuyo caso se tendrá presente su opinión.
- Establecer categorías de países que serán reevaluadas periódicamente. Para ello se fijarán incentivos y estímulos permanentes para los funcionarios y sus familias destinados a países especialmente difíciles o alejados (incentivos económicos, mayor tiempo de vacaciones, limitación de las destinaciones, "home leave", etc.).

Se debe procurar mantener un equilibrio en las diferentes destinaciones durante la carrera entre las distintas categorías de países.

- Designación de Ministros Consejeros como Embajadores en determinadas categorías de países (a definir, según se indica en el párrafo precedente), recuperando el grado a su regreso a Chile. Este sistema, que se aplica en numerosas Cancillerías, constituye un buen estímulo para el funcionario.

Término de la Carrera

La carrera debe terminar en el grado de Embajador.

Resulta imprescindible que se modifiquen las normas vigentes y que se establezca perentoriamente que la edad de retiro obligatorio debe ser a los 65 años.

Los Embajadores de carrera no deben perder su inamovilidad sino hasta el cumplimiento de la edad de retiro obligatorio.

El sistema de calificaciones que se adopte debe aplicarse estrictamente, de manera que permita la eliminación del funcionario por mal desempeño profesional y demás causas legales.

Formación y Perfeccionamiento Funcionario

La Academia Diplomática “Andrés Bello” no cumple el rol de formación y perfeccionamiento que la realidad nacional e internacional exige.

Actualmente no existe una política global y coherente que permita o incentive a los funcionarios a capacitarse.

La formación y perfeccionamiento funcionario (capacitación) incide marcadamente en el desempeño y eficiencia profesional.

Por capacitación entendemos una oferta permanente, voluntaria y también obligatoria de cursos que aborden materias de real aplicación en la compleja función de representar al país en el exterior.

Por tal motivo deben estructurarse programas permanentes de perfeccionamiento vinculados al Sistema de Calificaciones, que incentive al funcionario a enriquecer su preparación profesional.

En tal sentido, se deben dar las oportunidades para que los funcionarios del Servicio Exterior puedan acceder, en base a criterios de objetividad, a cursos de post-grado en Chile y el extranjero que cuenten con el debido respaldo financiero. Se han dado casos de funcionarios que han debido renunciar a sus becas por no contar con los recursos adecuados.

Se considera imprescindible que aquellos funcionarios que hayan realizado cursos con cargos al Ministerio, adquieran el compromiso que los obligue a continuar en el Servicio por un período determinado o a reembolsar al Estado los costos pertinentes.

La participación activa y permanente del Servicio Exterior en todos los ámbitos y niveles de responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores constituye una fuente de formación de la más alta importancia.

Resulta paradójal que en las negociaciones del NAFTA, MERCOSUR y otras, la participación de funcionarios del Servicio Exterior ha sido insignificante. Difícilmente podremos contar con negociadores adecuados estando al margen de tan importantes procesos.

El perfeccionamiento funcionario es una inversión en Recursos Humanos y debe otorgársele la importancia que amerita.

De acuerdo al presupuesto (1975) nuestro Ministerio cuenta con una partida de \$2.000.000 (dos millones de pesos) para capacitación, lo cual es indudablemente insuficiente.

Para alcanzar este indispensable propósito el presupuesto del Ministerio deberá contemplar anualmente un ítem significativo y, eventualmente, complementarse con recursos provenientes de fundaciones y otras instituciones.

Estamos en la era de la capacitación y no podemos ni queremos estar al margen.

Academia Diplomática “Andrés Bello”

La Academia Diplomática tiene como función primordial la formación de los alumnos y el perfeccionamiento de los funcionarios del Servicio Exterior de Chile. Para tales efectos se hace imprescindible contar con un cuerpo estable de profesores de reconocido nivel y académicos invitados de alto prestigio en sus especialidades, así como programas de estudio que incorporen materias esenciales para la formación profesional.

La Academia debe ser entendida como un centro de formación a nivel universitario, cuyos estudios posean reconocimiento académico. Para tal efecto, es necesario diseñar un currículum intensivo similar al de los cursos de post-gradó universitarios. La formación podrá complementarse con cursos en universidades chilenas o extranjeras y entidades afines.

Lo anterior debe ser acompañado necesariamente con la función de extensión y difusión, para proyectar y vincular a la Academia y al Ministerio con entidades públicas y privadas como con otros centros de estudio nacionales y extranjeros. Esto contribuiría a que el Ministerio mantenga una vinculación con los organismos antes indicados, captando sus inquietudes y mejorando su capacidad de coordinación.

El cargo de Director de la Academia Diplomática deberá recaer en un Embajador de carrera, quien será asistido por un Secretario Académico y por un Consejo que cuente con la participación de representantes de ADICA y que dentro de sus funciones establezca criterios para la selección de profesores y a la vez participe en la estructuración de los programas académicos.

Se estima indispensable el aporte de funcionarios del Servicio Exterior que posean experiencia académica relevante que transmitir.

Los cursos de perfeccionamiento impartidos a diplomáticos extranjeros han demostrado ser una excelente herramienta de política exterior, por lo cual es recomendable ampliarlos.

Normas de Ingreso a la Academia Diplomática

Para ingresar a la Academia Diplomática se deben establecer y reforzar los siguientes aspectos:

- Concurso Público realizado por una Comisión de Admisión integrada por miembros de reconocidos méritos académicos y funcionarios del Servicio Exterior.
- Amplía y oportuna publicidad del Concurso a nivel nacional que contemple adecuadas facilidades para la participación de postulantes de Regiones en el proceso de admisión.

- Garantizar que los exámenes de admisión sean rigurosos. El proceso debe contemplar exámenes escritos anónimos y exámenes orales públicos, con una entrevista personal durante el proceso efectuado por una comisión idónea, compuesta por la Dirección de la Academia, funcionarios de carrera de grado superior, académicos y el Director del Personal.
- Para ingresar a la Academia Diplomática será necesario contar con un grado y/o título universitario. Se deben establecer criterios claros y permanentes al respecto con el objeto de evitar el empleo de resquicios y ambigüedades en su interpretación [2].
- La edad máxima para postular será de 28 años.
- Salud física y perfil psicológico compatibles con el Servicio.
- La comisión seleccionadora de la Academia Diplomática podrá ejercer efectivamente la opción de no ocupar totalmente las vacantes si los resultados de los distintos exámenes no cumplen un mínimo exigible.

ADICA participará institucionalmente en todas las etapas del proceso.

Programa de Estudios

El Programa de Estudios debe privilegiar la formación en conocimientos, técnicas y habilidades inherentes a la profesión diplomática, considerando la evolución de los objetivos y prioridades de nuestra política exterior.

Debe otorgarse especial importancia al estudio y perfeccionamiento permanente en idiomas, estimándose indispensable hablar fluidamente el idioma inglés para ascender a Tercer Secretario.

Debe primar el carácter intensivo en vez del extensivo y la flexibilidad en vez de la rigidez curricular. La exigencia de título universitario supone que quienes ingresan al Servicio Exterior cuentan con una formación académica sólida. Por lo tanto, los cursos deben tener un carácter más específico y acotado con el objeto de complementar la formación universitaria.

La Academia deberá ofrecer formación y capacitación en temas tales como: análisis y prospección; asuntos multilaterales; negociaciones comerciales; promoción de exportaciones; política especial (medio ambiente, desarme, Derecho del Mar, Antártida y otros); fronteras y límites; comunicación y cultura; consular, etc. Igualmente se hace imprescindible formar en el ámbito de la gestión, en el manejo de Recursos Humanos y materias administrativas.

2 Respecto de la definición de Carreras afines con el Servicio Exterior, se ha estimado pertinente iniciar un estudio más profundo sobre el particular.

Remuneraciones

El tema de las remuneraciones resulta de vital importancia, por cuanto determina en gran medida la calidad funcionaria, lo que influye sobre el nivel de los postulantes al Servicio Exterior y condiciona en forma preponderante el desempeño del Ministerio.

Al momento de fijar una política en esta materia, deben considerarse a lo menos tres factores:

- Que los ingresos tengan relación con el nivel profesional y de especialización que tienen los funcionarios del Servicio Exterior.
- Que la remuneración sea apropiada para el cumplimiento de la función diplomática. Esto significa que el funcionario esté en condiciones de asumir los gastos inherentes que el ejercicio de la diplomacia trae consigo y que, a lo menos, esté en similares condiciones con sus colegas extranjeros.
- Que haya una relación con el mercado.
Un nivel general de sueldos totalmente disociado del mercado laboral, como ocurre en la actualidad, impide que el Servicio Exterior pueda captar y mantener a profesionales preparados e idóneos.

Cabe señalar que el Ministerio, por medio de los llamados asesores y contratos externos, asesorías y consultorías, reconoce el mercado y paga sueldos acordes con él, lo cual es discriminatorio.

Remuneraciones en Chile

El siguiente cuadro ilustra lo inadecuado de las remuneraciones que perciben en la actualidad los funcionarios del Servicio Exterior en Chile:

Grado	Remuneración Líquida en Chile
Embajador	\$628.807
Ministro Consejero	\$611.248
Consejero	\$575.022
Primer Secretario	\$493.428
Segundo Secretario	\$382.704
Tercer Secretario	\$296.972
Tercer Secretario de 21	\$230.834

Propuestas para las Remuneraciones en Chile

- Excluir al Ministerio de Relaciones Exteriores de la Escala Única de Remuneraciones (EUR).
- Asimilar los sueldos a la realidad del mercado. Esta ha sido la fórmula que han usado otros Ministerios y organismos descentralizados (Ministerio de Hacienda y Servicios dependientes, Banco Central, Contraloría, Impuestos Internos, Aduanas, etc.).

Remuneraciones en el Exterior

En lo referente a las remuneraciones en el exterior, la situación sólo es en apariencia menos aflictiva. El cuadro siguiente es ilustrativo en este punto:

Grado	Sueldos Base en el Exterior(*)
Embajador	US\$ 2.472
Ministro Consejero	US\$ 2.185
Consejero	US\$ 1.874
Primer Secretario	US\$ 1.529
Segundo Secretario	US\$ 1.229
Tercer Secretario	US\$ 1.104
Tercer Secretario de 22	No es destinado

(*) Los sueldos líquidos están sujetos al cálculo del costo de vida de cada país.

Nuestro Ministerio, históricamente, nunca se ha caracterizado por altos niveles de remuneraciones en el exterior, incluso comparativamente con países de similar desarrollo.

A pesar de lo anterior, estos ingresos han disminuido de tal manera, que no guardan relación alguna con la actividad diplomática y menos con el progreso económico que ha experimentado nuestro país. Además, se ha producido una baja real de ingresos debido a la variación de las tasas cambiarias (caída del dólar), inflación y por una política inadecuada de cálculo de los costos de vida, asignaciones familiares y otras.

De acuerdo con el informe ADIMARK, “la situación de las remuneraciones es en extremo delicada. Incluso en comparación con otros países de América Latina un 64% de los miembros del Servicio Exterior expresaron estar peor o mucho peor; un 27% igual; y solo un 5% dice estar mejor. Con respecto a los países desarrollados, un 95% señaló estar peor. Nadie contestó mejor”.

Propuestas para las remuneraciones en el exterior

- Aumentar los sueldos base de acuerdo a la tabla que periódicamente elabora Naciones Unidas.
- Fijar adecuadamente los costos de vida, dependiendo de cada país y ciudad.
- Establecer un mecanismo de reajuste automático y oportuno en función del tipo de cambio y proceso inflacionario particular de cada moneda y país.

Asignaciones

Dada las particularidades de la carrera diplomática, los funcionarios del Servicio Exterior deben enfrentar un sinnúmero de compromisos que normalmente no asumen otros profesionales.

Los constantes cambios de país obligan a asumir una serie de gastos en materia de instalación, tales como hoteles, garantías de arriendo, comisión de corredores de propiedades, compra de menaje de casa, altos costos de escolaridad, compromisos de representación y, en etapas superiores de la carrera, solventar la obligación de mantener casa en Chile, mientras se está en el extranjero, por razones de estudio de los hijos.

Asignación Familiar

El monto de la asignación familiar en el extranjero, es claramente insuficiente, por cuanto no ha sido reajustada desde hace 30 años. Asimismo, dicha asignación debería otorgarse a todos los cónyuges sin distinción de sexo.

Escolaridad

Los altos costos de la educación en el extranjero (colegios internacionales, colegios bilingües) significan una carga de tal magnitud que los funcionarios no están en condiciones de solventar, con los consiguientes problemas familiares. Debe contemplarse un sistema en el que el Ministerio asuma en su totalidad el costo de educación.

De acuerdo con el Informe ADIMARK el 59,8% de los cónyuges de los funcionarios, expresaron tener dificultades en la formación de los hijos.

Vivienda

El arriendo representa un monto que compromete un alto porcentaje de los ingresos de los funcionarios. Es menester destacar que el diplomático se ve en la obligación de arrendar una vivienda acorde al cargo y función que desempeña. En este ítem, independientemente del costo directo del arriendo, el funcionario debe asumir el pago de la garantía y corretaje de propiedades, que en muchos países son extremadamente elevados. En consecuencia, debe establecerse una asignación especial de vivienda cuyo monto no puede ser inferior al 50% de su valor, conforme a una escala que se establecería de acuerdo a cada grado.

Gastos de Traslado

Comprende el traslado del menaje de casa del funcionario. La actual asignación reglamentada en base a la distancia, grado y cargas familiares se considera adecuada.

Sin embargo, se estima que debe ser revisada para hacerla más equitativa, especialmente cuando se trata de distancias cortas en cuyo caso esta asignación es insuficiente.

Instalación

Debe cubrir los gastos que surgen desde la llegada del funcionario y su grupo familiar a un nuevo destino hasta la instalación en la vivienda. Es decir, hotel, alimentación, búsqueda e instalación de vivienda, arriendo de movilización y otros.

La práctica señala que este tipo de asignación debe cubrir una cifra equivalente a cinco sueldos base; hoy sólo es de uno para los funcionarios solteros y de uno y medio para los casados.

“Home Leave”

Es una asignación que tiene por objeto permitir que los funcionarios y su grupo familiar puedan viajar a su país de origen con el objeto de mantener una vinculación mínima con la realidad nacional y con su familia.

Actualmente la rotativa para el Servicio Exterior es de cinco años en el extranjero y dos años en Chile. Es indispensable que el Ministerio otorgue pasajes al funcionario y su familia (cargas), a lo menos una vez durante el período de destinación en el exterior.

Seguro de Salud

El seguro de salud requiere ser revisado para que cubra adecuadamente las necesidades en este importante aspecto. Preocupa especialmente la situación a que se ve expuesto un funcionario cuando jubila, por cuanto se le dificulta en extremo incorporarse a una ISAPRE.

Asignación de Cónyuges

Como consecuencia de la aplicación de las normas del Derecho Internacional y de las vicisitudes de la vida diplomática (permanencia temporal en distintos lugares), los cónyuges de los funcionarios no pueden, en la práctica, desempeñar labores profesionales remuneradas. Además, por las particularidades de la vida diplomática y por la exigua dotación de las Misiones de Chile en el exterior, los cónyuges desempeñan labores de importancia, en beneficio de los intereses nacionales.

Por ello, es una aspiración del Servicio Exterior que se reconozcan estas situaciones mediante el establecimiento de una asignación para los cónyuges de los funcionarios de Carrera.

Gastos de Representación

Son aquellos fondos que se asignan con el único y exclusivo propósito de asumir los gastos que significa mejorar la capacidad de vinculación del Jefe de Misión, así como de la Misión en general, con el medio en el cual desarrolla su actividad.

Una parte de los Gastos de Representación deben ser asignados a los funcionarios diplomáticos, conforme a la estricta aplicación del reglamento sobre la materia, que en la práctica se ve desvirtuada por el uso discrecional que de estos recursos hacen algunos Jefes de Misión.

TODAS LAS ASIGNACIONES ANTES SEÑALADAS FORMAN PARTE INTEGRAL DE LAS POLITICAS QUE OTORGAN LAS CANCELLERIAS PROFESIONALES, LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES Y LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES.

Aspectos Presupuestarios

Los temas relativos a recursos financieros, especialmente cuando se trata del gasto fiscal, son de gran sensibilidad, ya que existe una opinión generalizada en el sentido de que el Estado debe propender a mantener un equilibrio en dichos gastos.

No obstante que los funcionarios del Servicio Exterior comparten esta visión, se considera indispensable referirse a esta materia, ya que condiciona en forma muy profunda la capacidad de acción estratégica de nuestra Cancillería.

La gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores es difícil de cuantificar bajo la fórmula clásica de costo-beneficio, por cuanto muchas de las tareas que le son propias sólo son medibles desde una perspectiva histórica. Otras, en cambio, pueden ser evaluadas con un criterio de más corto plazo (metas y objetivos).

Es absolutamente necesario que dentro de una política de Estado, el país adopte una posición clara, que determine los recursos que se quiere invertir en la política exterior.

En todo caso, es importante tener presente que comparativamente, incluso con países de nuestra propia región, Chile tiene un bajo porcentaje de inversión en sus relaciones internacionales.

Es necesario analizar en profundidad el presupuesto anual asignado al Ministerio de Relaciones Exteriores. En su estructura, se debe distinguir entre las partidas "remuneraciones" y "resto del presupuesto" (pago de cuota a organismos internacionales, arriendo de residencias y oficinas, mantención y reparaciones mayores de edificios, construcción de la Embajada en Estados Unidos de América, compra y mantenimiento de autos fiscales, fletes, traslados, remuneraciones planta administrativa en el exterior, etc.) de la inversión real en política exterior (gestión).

Recursos Financieros

Los funcionarios del Servicio Exterior están plenamente conscientes de que muchas de sus propuestas importan mayores recursos económicos, los cuales pueden provenir de las siguientes fuentes:

- **Asignación de mayores recursos por parte del Estado.**
- **Reasignación de actuales recursos disponibles (Recursos Humanos y Financieros).**

Mejor utilización de los recursos financieros disponibles:

- El estudio de una nueva organización del Ministerio de Relaciones Exteriores implica una revisión profunda de los presupuestos, estructura y funciones de la Cancillería y de sus servicios dependientes, los cuales, hoy en día, cuentan con presupuestos y plantas propias, tales como la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), Instituto Antártico (INACH) y la Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado (DIFROL). Este ejercicio puede liberar importantes recursos.
- Ahorro en el ítem de arriendo de residencias y oficinas en el exterior, mediante una política coherente de adquisiciones, leasing y otras formas adecuadas, de embajadas, consulados, oficinas comerciales y residencias oficiales (de gasto corriente a inversión).
- Establecer una política de adquisición y renovación de vehículos fiscales en forma periódica, reglamentando estrictamente su uso a labores oficiales.
- Revisar y evaluar la política de designación de agregados culturales, de prensa, agrícolas, científicos y civiles en las Embajadas, por cuanto esas funciones pueden ser asumidas plenamente por los funcionarios de carrera del Servicio Exterior. La actual política demanda importantes recursos en remuneraciones, pasajes, fletes y otros.
- Efectuar un estudio de dotación del personal de apoyo en el exterior, el que irroga un alto costo para el presupuesto (contratos locales).
- Revisar nuestra participación en algunos organismos internacionales.
- Estudiar la actual rotativa del Servicio Exterior para hacerla más eficiente.
- Una política restrictiva respecto de traslados de funcionarios durante su período de destinación en el exterior.

- Redefinir la política de Comisiones de Servicio al extranjero, desligando al Ministerio del pago de comisiones que corresponden a otras reparticiones públicas y privadas.
- Racionalizar y reglamentar los llamados a informar de funcionarios en el exterior, con el propósito de terminar con la discrecionalidad que actualmente impera y que genera gastos excesivos a la Cancillería.
- Compromiso de los funcionarios del Servicio Exterior y de otras plantas de esta Secretaría de Estado a proponer y aplicar una clara y estricta política de ahorro en aquellas esferas de su competencia, en base a directrices señaladas por la autoridad administrativa correspondiente.

Mejor utilización de los recursos humanos:

- Se requiere de una urgente política de Recursos Humanos, para una utilización más adecuada y eficiente.
- Restringir los contratos a honorarios.
- Limitar al máximo las consultorías y asesorías externas.
Estas sólo serían procedentes cuando no puedan ser asumidas por los funcionarios de la Cancillería, en razón de la especificidad de los temas que abordan.
- Estructurar una política coherente de automatización de oficinas para liberar importantes recursos que se utilizan en personal de apoyo.
- Racionalizar la gestión burocrática, evitando trámites inútiles que no se condicen con la modernización.
- Contemplar la posibilidad de ampliar la venta de servicios al sector privado.
- Aumentar los aranceles consulares y destinar estos fondos en forma directa al Ministerio.