

La eficacia de la Política Exterior Turquesa de Chile: ¿liderazgo efectivo o conceptual?

The Efficacy of Chile's Turquoise Foreign Policy: Effective or Conceptual Leadership?

Andrea Freites*
Gonzalo Martínez*

RESUMEN

El artículo analiza la alineación entre la retórica ambiental de la política exterior chilena y la implementación efectiva de sus políticas públicas, con énfasis en el eje estratégico de la Política Exterior Turquesa del gobierno del presidente Gabriel Boric (2022-2025). A través de una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas con tomadores de decisiones, un estudio de caso sobre las Áreas Marinas Protegidas (AMP) y la proyección sobre el Acuerdo sobre la Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad Marina más allá de las Jurisdicciones Nacionales (BBNJ), se exploran las capacidades de Chile para materializar sus compromisos internacionales. Este estudio contribuye al debate sobre la coherencia entre liderazgo regional, influencia internacional y capacidad de implementación de políticas ambientales en un país del Sur Global vulnerable a la crisis planetaria. Los resultados muestran que, pese a los compromisos internacionales y la retórica gubernamental, las capacidades de Chile para implementar efectivamente sus políticas públicas ambientales son limitadas. Las brechas identificadas revelan desafíos estructurales que comprometen su posición como líder ambiental en la región. Sin embargo, el enfoque en un

* Pontificia Universidad Católica de Chile. apfreites@uc.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0769-3968>

** Pontificia Universidad Católica de Chile. gmartinezv@estudiante.uc.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7025-4831>

caso específico podría limitar la generalización de los hallazgos a otras dimensiones de la política ambiental chilena. Los resultados subrayan la necesidad de fortalecer capacidades institucionales y mecanismos de monitoreo para garantizar que la política ambiental chilena trascienda la retórica y se traduzca en impactos tangibles.

Palabras clave: Política Exterior Turquesa – Acuerdo sobre la Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad Marina más allá de las Jurisdicciones Nacionales (BBNJ) – Áreas Marinas Protegidas (AMP) – Crisis Climática – Implementación de Políticas Públicas.

ABSTRACT

This article analyzes the alignment between the environmental rhetoric of Chilean foreign policy and the effective implementation of its public policies, with an emphasis on the strategic axis of the Turquoise Foreign Policy under president Gabriel Boric's administration (2022–2025). Through a qualitative methodology based on semi-structured interviews with decision-makers, a case study on Marine Protected Areas (MPAs), and an assessment of the Agreement on the Conservation and Sustainable Use of Marine Biodiversity Beyond Areas of National Jurisdiction (BBNJ), the study explores Chile's capacity to materialize its international commitments. This research contributes to the debate on the coherence between regional leadership, international influence, and the capacity to implement environmental policies in a Global South country vulnerable to the planetary crisis. The findings show that, despite international commitments and government rhetoric, Chile's capacity to effectively implement its environmental public policies remains limited. The identified gaps reveal structural challenges that undermine its position as an environmental leader in the region. However, the focus on a specific case may limit the generalizability of the findings to other dimensions of Chile's environmental policy. The results underscore the need to strengthen institutional capacities and monitoring mechanisms to ensure that Chilean environmental policy moves beyond rhetoric and translates into tangible impacts.

Keywords: Turquoise Foreign Policy – Agreement on the Conservation and Sustainable Use of Marine Biological Diversity of Areas Beyond National Jurisdiction (BBNJ) – Marine Protected Areas (MPAs) – Climate Crisis – Public Policy Implementation.

I. INTRODUCCIÓN

Este artículo aborda la conceptualización de la Política Exterior Turquesa del gobierno de Chile, que constituye un eje estratégico explícito en la proyección internacional ambiental del país. A través del análisis de su retórica y su implementación práctica, el estudio examina la eficacia de esta política en la materialización de acciones en el ámbito ambiental nacional y regional y el cumplimiento prospectivo del compromiso internacional.

En el contexto de una triple crisis planetaria marcada por el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad, han sido fenómenos que han orientado a la agenda de política exterior, convirtiendo a la política pública ambiental en un imperativo estratégico para muchos países. Como señala Estenssoro (2010), el factor ambiental se ha vuelto crecientemente determinante en la política mundial del siglo XXI, dando lugar a lo que algunos autores han denominado una ambientalización de la geopolítica. Chile, una nación costera situada en la región del Sur Global, enfrenta desafíos únicos y significativos debido a su geografía y su alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático. Como país con una extensa línea costera y una rica biodiversidad marina, se encuentra en una posición en la que su política ambiental tiene implicancias nacionales, regionales y globales. En particular, el caso del archipiélago de Chiloé ilustra

cómo factores estructurales de larga duración, sumados a los efectos del cambio climático, han desarticulado social y ecológicamente los territorios costeros, sin que las respuestas institucionales hayan logrado revertir la pérdida de servicios ecosistémicos (Bahamonde et al., 2021). En este contexto, la discusión sobre una ley de costas cobra una importancia crítica, ya que se requieren marcos normativos que integren criterios de protección ambiental, uso sostenible del suelo y adaptación al aumento del nivel del mar (Vergara, 2020).

Chile ha demostrado un compromiso significativo con la protección ambiental a través de su política exterior, destacándose en foros internacionales y liderando iniciativas de conservación. La administración actual ha promovido la Política Exterior Turquesa¹, enfatizando la defensa de los ecosistemas marinos y terrestres, así como la transición energética limpia (Diario Usach, 2023). En este marco, Chile fue uno de los primeros países en firmar y ratificar el Acuerdo BBNJ; organizando talleres nacionales e internacionales para

1 Concepto originalmente acuñado por Cristóbal Bywaters y desarrollado en el libro "Nuevas voces de política exterior: Chile y el mundo en la era post-consensual", capítulo denominado "Nuestra casa está en llamas": Una política exterior turquesa para responder a la crisis climática" (Carrasco, C., & Glatz, P.).

promover la creación de Áreas Marinas Protegidas (AMP) como las cordilleras de Salas y Gómez y Nazca-Desventuradas y, postulando a Valparaíso como sede de la futura Secretaría del tratado (BBNJ Chile, 2025; El País, 2024). Esta toma de decisión se alinea con los compromisos internacionales de Chile para conservar la biodiversidad marina más allá de su jurisdicción, fortalecer su liderazgo regional y proyectarse como actor ambiental de gran prestigio en el sistema global.

A pesar de los compromisos y declaraciones en materia ambiental, la capacidad de Chile para implementar efectivamente sus políticas públicas ha sido objeto de debate. El país enfrenta desafíos significativos en la alineación entre la retórica ambiental y la implementación práctica de sus políticas. Expertos y medios han señalado brechas importantes entre las metas anunciadas y la ejecución real, poniendo en duda la efectividad de las políticas frente a las crecientes amenazas ambientales (Mongabay Latam, 2023; Fundación Terram, 2023; El País, 2025). Esta discrepancia plantea preguntas relevantes sobre la capacidad del país para traducir compromisos políticos en acciones concretas que aborden eficazmente los desafíos ambientales nacionales.

En términos generales, la literatura sobre políticas públicas destaca que la falta de coherencia y coordinación entre sectores puede disminuir la

efectividad de las políticas, afectando áreas como la salud, el bienestar social y el medio ambiente (Prieto Pinto, 2020). Además, se ha señalado que la formulación de políticas suele privilegiar enfoques económicos simplificados, dejando de lado factores sociales y ambientales relevantes, así como la participación de actores que son centrales en estos procesos. Todo lo anterior, limita su aplicación y resultados (Cardozo Brum, 2013). En el caso chileno, estas limitaciones generales se reflejan en la dificultad para coordinar las múltiples políticas ambientales y sociales necesarias para enfrentar desafíos como el cambio climático y la conservación de la biodiversidad, situación que ha sido identificada en diversos análisis y evaluaciones nacionales.

En este artículo argumentamos que, de hecho, estas dificultades se deben a una combinación de factores, incluyendo la falta de recursos adecuados, la resistencia de sectores económicos, la falta de coordinación entre instituciones gubernamentales y la carencia de capacidad técnica y administrativa. Por lo tanto, existe una notable discrepancia entre las declaraciones del gobierno chileno y los resultados prácticos en la implementación de sus políticas ambientales. La incapacidad para traducir el liderazgo regional e influencia internacional en acciones efectivas pone en evidencia la necesidad de abordar estos desafíos para lograr una política ambiental coherente y eficaz.

En función de ello, nos preguntamos ¿Cuáles son las principales barreras que dificultan la implementación efectiva de las áreas marinas protegidas y la proyección del Acuerdo BBNJ, en el marco de la Política Exterior Turquesa?

El objetivo de este estudio es entonces, analizar las barreras y desafíos que enfrenta Chile en la implementación efectiva de sus políticas públicas ambientales. En concreto, el estudio busca identificar las principales dificultades en la práctica y evalúa cómo estas afectan la capacidad del país para alinear sus compromisos internacionales y su retórica ambiental con acciones concretas. Con esto, se busca ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la efectividad de las políticas ambientales, fortalecer su capacidad de implementación y promover un liderazgo regional y global más efectivo en la conservación marina y la protección de la biodiversidad.

Para lograr lo anterior, este estudio se basa en una metodología cualitativa que incluye entrevistas semiestructuradas con tomadores de decisiones en los ámbitos gubernamentales, del sector privado, de la sociedad civil y del ámbito académico. Estas entrevistas aportan contenido acerca de los desafíos y barreras en la implementación de políticas ambientales y la capacidad de Chile para cumplir con sus compromisos internacionales.

El artículo se organiza de la siguiente manera. Primero, presenta una revisión de la literatura que explora la noción de racionalidad limitada en el marco de la política exterior; seguidamente, se expone un apartado donde se explica la metodología empleada. Un tercer apartado formula la discusión de los resultados. Finalmente, se establecen las conclusiones y reflexiones.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA: LA RACIONALIDAD LIMITADA EN EL LIDERAZGO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS OCEÁNICAS

Racionalidad limitada en el marco de la política exterior

Mientras que la racionalidad perfecta, según von Neumann y Morgenstern (1944), asume que los tomadores de decisiones poseen toda la información relevante y pueden

procesarla de manera óptima para seleccionar la mejor opción, la noción de racionalidad limitada, introducida por Simon (1957), reconoce que en la práctica las decisiones están sujetas a restricciones cognitivas y contextuales. Estas limitaciones condicionan la capacidad de los agentes, incluidos

los responsables de la política exterior, para alcanzar una racionalidad completa, llevándolos a elegir soluciones satisfactorias dentro de esas restricciones.

La noción de racionalidad limitada es un concepto fundamental en la teoría de la toma de decisiones que reconoce que los agentes humanos, incluidos los responsables de la política exterior, operan bajo restricciones cognitivas y contextuales que limitan su capacidad para tomar decisiones completamente racionales (Simon, 1957; March, 1994; Gigerenzer & Selten, 2001). La idea de racionalidad limitada contrasta con la visión de racionalidad completa o perfecta, que asume que los individuos tienen acceso a toda la información relevante, pueden procesarla de manera óptima y siempre eligen la opción que maximiza su utilidad (Simon, 1947). Sin embargo, en la práctica, los tomadores de decisiones enfrentan múltiples limitaciones: a) la información disponible suele ser incompleta o imperfecta, lo que limita el acceso a datos relevantes (Gigerenzer & Selten, 2001); b) la capacidad cognitiva humana es limitada, lo que lleva a simplificar problemas multidimensionales para facilitar el procesamiento (March, 1994); c) las decisiones a menudo se toman bajo presiones de tiempo y urgencia, reduciendo la deliberación cuidadosa (Kahneman, 2011); d) las inercias

y hábitos influyen en las decisiones, con rutinas establecidas que pueden no ser óptimas para nuevas situaciones (March & Olsen, 1989); y e) en lugar de buscar la solución óptima, los agentes satisfacen, es decir, optan por una solución suficientemente buena para cumplir con los mínimos requerimientos (Simon, 1957).

Por otro lado, es importante mencionar que el concepto de racionalidad limitada puede explicar por qué los estados no siempre toman decisiones de manera óptima en política exterior. Por ejemplo, el caso de la carrera de armamentos postguerra Franco-Prusiana. Jervis (1976) recuerda la percepción errónea de los estadistas europeos posteriores a la aludida Guerra, quienes recurrieron a la carrera de armamentos y a la búsqueda de alianzas prematuras en la creencia de que los futuros conflictos serían igual de rápidos y poco costosos. Esta percepción errónea, derivada de información incompleta y evaluaciones incorrectas, refleja cómo las limitaciones en la información y en la capacidad de prever futuros desarrollos pueden conducir a decisiones subóptimas. En la misma línea, Allison (1971) y Zelikow (1999) destacan que las decisiones estatales suelen estar condicionadas por rutinas organizacionales, procedimientos institucionales y procesos de negociación internos que restringen la racionalidad completa, generando

resultados que pueden ser incoherentes o subóptimos en política exterior. Además, Fearon (1995) señala que la incertidumbre estratégica y la información imperfecta contribuyen a que los estados tomen decisiones erróneas o que se desencadenen conflictos evitables. Por su parte, Wendt (1999) subordina los intereses materiales estatales a las ideas compartidas, normas y percepciones sociales que construyen la identidad estatal, lo que implica que las decisiones no siempre responden a una racionalidad estricta de maximización de intereses materiales, sino que están influidas por construcciones sociales que pueden limitar la racionalidad efectiva.

Ahora bien, en el contexto del estudio de políticas exteriores, la racionalidad limitada ayuda a explicar por qué los estados pueden no siempre alinear sus acciones con sus retóricas o compromisos ideales. Las limitaciones de información, las presiones y la necesidad de tomar decisiones bajo incertidumbre pueden llevar a que los estados adopten soluciones que son suficientemente buenas en lugar de las más eficaces (Allison, 1971; March & Olsen, 1989). Este concepto es relevante a la hora de entender las brechas entre las promesas y la implementación práctica en políticas ambientales y cómo las decisiones en política exterior pueden ser condicionadas por factores que van

más allá de la simple lógica racional, como la presión de actores internos o la dinámica internacional (Putnam, 1988; Krasner, 1999).

Además, las limitaciones cognitivas y de percepción influyen en estas decisiones, afectando la coherencia entre discurso y acción (Jervis, 1976). En razón de lo señalado, es menester mencionar que la formulación del concepto de la racionalidad limitada en el ámbito de la teoría de la decisión, ha sido incorporada de manera significativa en las disciplinas de Relaciones Internacionales (RRII) y de Análisis de Política Exterior (APE) respectivamente para explicar las complejidades inherentes a la toma de decisiones estatales y al mismo tiempo, tensionar la mirada que posiciona al Estado como un actor unitario que toma decisiones racionales, de tal manera que se pueda privilegiar una mirada que destaque las limitaciones cognitivas, organizacionales y contextuales que enfrentan los líderes y las instituciones en un proceso decisorio dado.

Allison (1971), propone tres modelos para entender la formulación de políticas exteriores: 1) el Modelo del Estado Racional, 2) el Modelo de Comportamiento Organizacional y 3) el Modelo de Política Burocrática. Los dos últimos modelos evidencian cómo la racionalidad está consagrada por rutinas institucionales,

intereses sectoriales y procesos internos de negociación que resultan en decisiones que no necesariamente maximizan la utilidad, sino que son satisfactorias dentro de esos límites. Esto representa una profundización concreta de la idea de racionalidad limitada en el contexto estatal, incorporando factores organizacionales y políticos internos. Por otro lado, Putnam (1988), introduce una perspectiva que reconoce las presiones duales que enfrentan los tomadores de decisiones: deben negociar simultáneamente en el nivel internacional y doméstico. Este doble nivel restringe la racionalidad, pues las opciones políticas deben ser aceptables tanto para actores internacionales como para grupos de interés nacionales, con agendas y limitaciones distintas. Esta teoría enfatiza la interacción entre el sistema internacional y las políticas internas.

Krasner (1999), por su parte, complementa esta visión dado que destaca la manera en cómo la incertidumbre estratégica, la información imperfecta y la construcción social de las identidades estatales influyen en las decisiones de política exterior. En este sentido, la racionalidad limitada se ve afectada no solo por factores internos y organizacionales, sino también por el marco normativo y social en el que operan los Estados, donde las percepciones, las normas y las construcciones sociales condicionan

las opciones y la interpretación de los intereses nacionales.

Asimismo, la literatura contemporánea en la disciplina ha avanzado incorporando aportes desde la psicología cognitiva y la teoría de juegos que refuerzan la importancia de la racionalidad limitada. Por ejemplo, Kahneman (2011) y Gigerenzer (2008) exploran cómo los sesgos cognitivos y heurísticos afectan la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, aplicable también al ámbito internacional. En este sentido, la racionalidad limitada no solo describe limitaciones estructurales, sino también las formas en que las percepciones y los procesos mentales modelan la conducta estatal.

Desde el enfoque de APE, la racionalidad limitada explica por qué la coherencia entre discurso y acción es frecuentemente imperfecta. Los tomadores de decisiones, influenciados por dinámicas internas como las presiones políticas, las negociaciones con actores domésticos, la falta de información completa y los recursos limitados, pueden adoptar decisiones que satisfacen demandas inmediatas sin alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo. Este fenómeno es particularmente relevante en la implementación de políticas ambientales internacionales, donde la brecha entre compromisos retóricos y resultados efectivos es frecuente y puede explicarse en gran parte por estas

restricciones cognitivas y contextuales (Hovi, Sprinz & Underdal, 2009; Bernstein & Cashore, 2012).

La noción de racionalidad limitada se ha convertido en un eje central para explicar la conducta estatal en los debates contemporáneos de las disciplinas aquí referidas. En estos campos, los estados ya no son vistos como actores unitarios perfectamente racionales, sino como organizaciones complejas inmersas en contextos donde las limitaciones cognitivas, institucionales y sociales configuran sus decisiones y comportamientos (Allison, 1971; March & Olsen, 1989).

En particular, APE enfatiza cómo la política exterior resulta de la interacción entre presiones internas incluyendo actores burocráticos, intereses políticos domésticos y capacidades administrativas, y factores externos como normas internacionales, incertidumbre estratégica y dinámicas multilaterales (Putnam, 1988; Krasner, 1999). Esta doble influencia sitúa la racionalidad limitada en el corazón del análisis, dado que las decisiones se toman en escenarios de información incompleta, recursos restringidos y demandas conflictivas que impiden alcanzar resultados plenamente racionales u óptimos.

Asimismo, la literatura en RRII reconoce que la incertidumbre y la

complejidad del sistema internacional imponen límites a la capacidad de los estados para implementar de manera coherente sus políticas declaradas, particularmente en áreas como la política ambiental global, donde las presiones económicas, políticas y sociales se entrelazan con desafíos técnicos y regulatorios (Fearon, 1995; Bernstein & Cashore, 2012). De esta forma, la racionalidad limitada ofrece un marco analítico para entender la persistencia de brechas entre los compromisos internacionales de los estados y sus capacidades reales para cumplirlos.

Aplicar esta perspectiva al estudio de la Política Exterior Turquesa de Chile permite dar cuenta de las tensiones y contradicciones inherentes a la implementación de políticas ambientales internacionales en un país del Sur Global. Dicha concepción de política exterior combina dos sensibilidades de la política medioambiental, “este concepto integra la protección del ala verde ambiental y el ala azul, que incluye la protección a los océanos” (Hidalgo y Glatz, 2021, p. 212). Es por ello que, más que interpretar la discrepancia entre discurso y acción como una falla o desidia, el enfoque de racionalidad limitada contribuye a dilucidar las restricciones estructurales, cognitivas y contextuales que configuran las decisiones de los actores involucrados.

Finalmente, esta perspectiva teórica resulta especialmente pertinente para analizar la Política Exterior Turquesa de Chile, su gestión de las AMP y su proyección decisora sobre el Acuerdo BBNJ. La racionalidad limitada permite entender las discrepancias entre la ambición declarada en política exterior ambiental y las dificultades prácticas para su implementación, dadas las limitaciones institucionales, cognitivas y contextuales que enfrentan los decisores chilenos en un escenario que cruza intereses nacionales, presiones y/o posiciones internacionales y desafíos técnicos.

Políticas públicas en materia oceánica

Desde los albores de los años 2000 en Chile la reconfiguración del escenario democrático, tanto en la esfera doméstica como en la internacional se situaron en la recomposición de legitimidad del sistema político y de la economía del país, así como en la incorporación de nuevos actores, ergo, nuevos énfasis de concebir el posicionamiento del país en una cualidad de doble asimetría, como señala Ross (2012) tanto con las principales economías del mundo como los países de poder relativo, dirigiendo la perspectiva hacia la agenda no tradicional (*soft power*).

En razón de lo señalado, la cultura política, que transitaba del

aislacionismo a la inserción regional e internacional del país empezó a crear un eje estratégico basado en la concepción de liderazgo en la política exterior, liderazgo entendido como la potestad resolutoria ante un proceso de toma de decisión y la consecuente contención hacia las fuerzas antagónicas. Por lo menos, existen tres hitos que explicarían dicha percepción:

a) el voto en el Consejo de Seguridad en el año 2003 por el asunto de las armas de destrucción masiva a Irak, lo que significó adoptar una posición contraria al unilateralismo estadounidense; b) la participación de tropas chilenas en la fuerza multinacional que se apostó en Haití a partir del año 2004 y c) la postulación de José Miguel Insulza a la Secretaría General de la OEA. (Fuentes, 2006, como se citó en Götz, 2015, p. 17)

Luego del énfasis por la recomposición internacional en la política exterior del país, el hito de inflexión de la promoción del liderazgo en materia medioambiental tuvo su dirección con mayor nitidez en el Gobierno de Michelle Bachelet con preocupación por intereses de integración regional, en efecto, según Götz (2015) bajo una estrategia de consolidación económica basado en los énfasis sobre los desafíos energéticos y comerciales en la región, “cuyo efecto principal será el reacomplamiento de la política exterior Chilena respecto

de los procesos que tienen lugar en el espacio sudamericano” (Götz, 2015, p. 21). Cristalizándose a través del proceso decisorio de la revalorización por la política medioambiental, representado en el premio de 2017 como la primera Jefa de Estado en Sudamérica en recibir el título de “Campeona de la Tierra”, en la categoría de liderazgo político por la Organización de Naciones Unidas, debido a su destacada labor en la creación de nuevas AMP y el desarrollo de energías renovables (Ministerio de Desarrollo Social y familia, 2017).

Si Chile ha ganado notoriedad internacional es porque hemos demostrado que un país, por pequeño que sea su nivel de emisiones, tiene una responsabilidad que no puede eludir. No hay excusas, todos debemos trazarnos un rumbo claro y ambicioso para que el desarrollo global no se haga a costa de la destrucción de nuestro hogar, sino que perdure y se proyecte en forma sostenible (Gobierno de Chile, 2017).

Pese a la construcción de las políticas públicas que han creado un camino de vocación y liderazgo por las políticas oceánicas, primero, por una posición geoestratégica y, luego, enfocadas por la necesidad de la crisis planetaria, se ha evidenciado la persistencia de un enfoque de racionalidad limitada, es decir, aquella que:

Se deriva de la premisa que, por lo general, los actores (que tienen intereses competitivos) ordenan sus prioridades dando primacía a lo inmediato, a través de un modelo limitado, “comprendiendo un comportamiento de un tomador de decisiones que gestiona un compromiso entre un problema y las premisas de la situación [y que en ese contexto] hace lo mejor que puede allí donde se encuentra (Meny & Thoenig, 1992, como se citó en Olavarria, 2007, p. 75).

En efecto, la toma de decisión mediante la conducta satisfactoria y la prescindencia del sentido estratégico del proceso decisorio ha sido uno de los móviles explicativos en la actuación de las políticas públicas del país en torno al sentido vocacional que el océano reviste para Chile². Ello constreñiría la capacidad de proyectar políticas públicas oceánicas de largo plazo, que consoliden y amplíen la influencia en la región y satisfagan la urgente necesidad por contrarrestar la crisis climática de manera efectiva en las políticas públicas, ya que, ellas muestran una contradicción en la formulación (carácter conceptual) y la implementación (carácter fáctico). La política exterior turquesa es un buen ejemplo que evidencia el enfoque de la racionalidad limitada. Es importante

2 Chile posee vocación oceánica que se caracteriza por cuatro dimensiones, tales son: dimensión geográfica, dimensión sociocultural, dimensión económica y dimensión política (ACADE, 2022, p. 47).

decir que, en el marco de este estudio, por política exterior turquesa se entiende como una conceptualización estrictamente abocada a la preocupación oceánica, definida por objetivos, actores y mecanismos específicos, lo que permite analizar sus capacidades, limitaciones y proyecciones en términos de implementación y liderazgo ambiental. Asimismo, su enfoque se lleva a cabo a través de una doble asimetría, en efecto, con un énfasis en la política pública doméstica de las AMP, como un énfasis internacional a través del Acuerdo BBNJ. Como lo señala la Jueza del Tribunal Internacional del Mar, María Teresa Infante:

La Política Exterior Turquesa es un título que resume intereses y posicionamientos en el marco de una agenda internacional donde el mar (océanos en general) está en el primer nivel de atención. Y esta agenda se ha renovado considerablemente a partir de los procesos de integración de las cuestiones ambientales y los principios básicos del derecho del mar, que conforman una política oceánica (Infante, comunicación personal, 07 de septiembre de 2024).

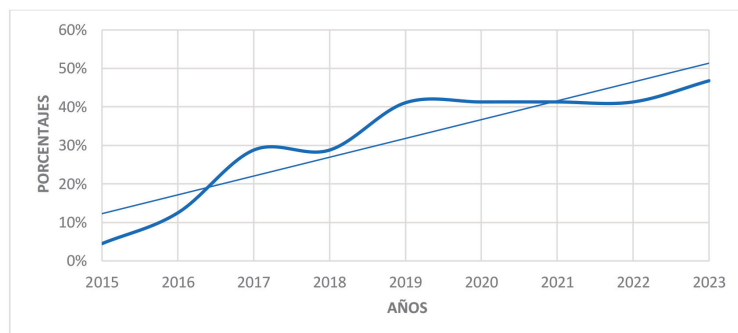
En la décima Conferencia de las Partes (COP 10), celebrada en Japón en el año 2010, a través del Convenio sobre la biodiversidad biológica, 194 países suscritos, entre ellos Chile, se comprometieron a actualizar sus Estrategias Nacionales de Biodiversidad bajo el

enfoque denominado “Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 y las Metas de Aichi”. Dicho Convenio fue formulado con la necesidad de contrarrestar la crisis climática, en particular, el objetivo estratégico N°11, donde la Convención sobre la biodiversidad biológica (2010) propuso en dicho objetivo las áreas protegidas eficaces, a través de la protección del 10% de las áreas que corresponden a las zonas marinas y costeras nacionales al 2020.

Creo que los compromisos más importantes se expresan en la participación en la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar y en la aceptación de su carácter de instrumento vivo, implementado progresivamente en las décadas posteriores a su entrada en vigor [por ejemplo] el impulso dado a los instrumentos de manejo de áreas, entre ellos, a las áreas marinas protegidas. Asimismo, en el marco de las discusiones sobre el régimen de exploración y explotación de la minería marina, más allá de la jurisdicción nacional, donde se ha propuesto la prioridad ambiental (Infante, comunicación personal, 07 de septiembre de 2024).

Pese a ser los líderes en Latinoamérica en la creación de áreas marinas protegidas (AMP), transitamos en 2015 de un 4,5%, al año 2023, a un 46,8% de la Zona Económica Exclusiva (ZEE) bajo alguna categoría de protección.

Gráfico 1. Avance historiográfico de compromisos nacionales de AMP



Nota. Por Martínez & Laborda, 2025 (La política exterior azul: el proceso decisorio de la política pública de las áreas marinas protegidas en Chile, 2015-2023).

En términos de implementación es impracticable, ya que, sólo es financiada con el 1,3% del presupuesto³ necesario para su efectivo desarrollo⁴ (Martínez & Laborda, 2025, p. 351).

Estableciendo una política pública trascendental para salvaguardar ecosistemas vitales para la absorción de los gases de efecto invernadero, tal es la absorción del 30% del dióxido de carbono (CO₂) y la captura por los prístinos bosques de macroalgas marinas (*macrocystis pyrifera*) de las costas

del país; el fitoplancton⁵ que producen libera entre el 50% y 85% del aire que respiramos.

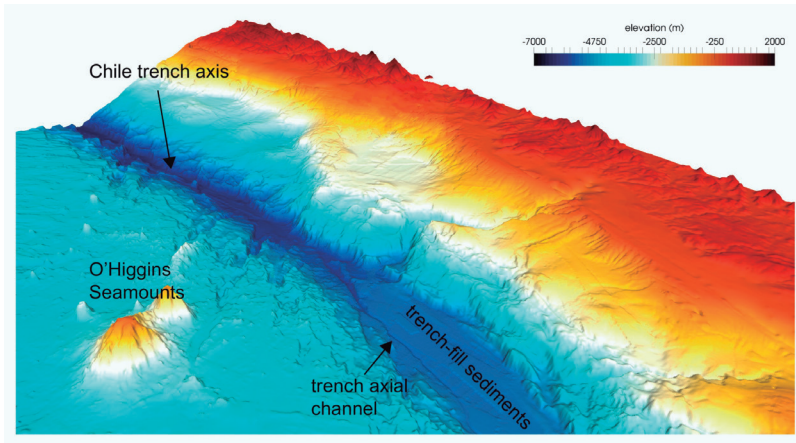
Esto es consistente con lo que Chile ha promovido de manera ininterrumpida al menos desde la Conferencia Nuestro Océano que tuvo lugar en Valparaíso en octubre del 2015. En esa oportunidad, la Conferencia exploró una amplia variedad de temas relativos a la salud del océano, incluyendo su conexión con el cambio climático (ACADE, 2022, p. 40).

3 Para el año 2022 el presupuesto para las áreas marinas protegidas alcanzaba un monto de \$232.574.000, con una variación de 4,4% superior al año 2021.

4 Desde 1990 el gasto público en protección ambiental ha crecido a un promedio de 8,3% anual, dos puntos más que el gasto público total; no obstante, este constituye aún un porcentaje muy bajo del presupuesto público, apenas el 0,11% del presupuesto de 2020 (MMA, 2020, como fue citado en Hidalgo y Glatz, 2021).

5 Otra característica geo-oceánica que determina nuestra identidad es la llamada Corriente de Humboldt, que hace emerger aguas profundas y frías y las arrastra hacia el norte cerca de la línea costera, lo que causa un clima más seco y frío. Esta corriente marina es riquísima en plancton, lo que determina que las aguas del Pacífico oriental sean altamente productivas y ricas en recursos pesqueros, siendo estos caladeros de pesca algunos de los más importantes del mundo (MINREL, 2018, p. 74).

Gráfico 2. Monte Submarino O'Higgins



Nota. Por Hu., J.& Gurnis, M. (https://static-content.springer.com/esm/art%3A10.1038%2Fs41467-021-27518-8/MediaObjects/41467_2021_27518_MOESM1_ESM.pdf).

Otro ejemplo que se proyecta interesante y que debería ser observado por los tomadores de decisión, son los montes submarinos⁶ fuente de biodiversidad por su cualidad morfológica y

hábitat de especies únicas en las costas del pacífico⁷. Cabe precisar que 118 montes submarinos presentan una particular importancia en términos ecológicos y biogeográfico debido a sus características endémicas (30-40% de especies) y las singularidades zoológicas. Tal es el caso del monte submarino

6 En la actualidad, los montes submarinos no sólo están amenazados por la pesca de arrastre en todo el mundo (una técnica que destruye hábitats únicos para especies a menudo endémicas), sino que ahora también están amenazados por la futura minería de aguas profundas, ya que, debido a la escasez de recursos minerales en tierra (como el cobalto), las empresas mineras están poniendo sus miras en el océano para obtener estos preciados recursos. En las últimas décadas se ha descubierto que estos montes submarinos están cubiertos por costras ricas en minerales, como el cobalto, un metal que se está revalorizando en bolsa a niveles sin precedente. Los metales presentes en las costras de los montes submarinos incluyen cobalto, níquel, cobre y titanio, así como elementos menores como molibdeno, telurio, platino, circonio, niobio y bismuto (Villar-Muñoz & Martínez, 2023).

7 La Subsecretaría de Pesca y Acuicultura establecería en dicha resolución en el inciso tercero del artículo quinto, a través del principio precautorio, la prohibición de la pesca de fondo, a menos que exista una investigación científica que demuestre que la actividad de pesca no genera consecuencias adversas a los diversos ecosistemas vulnerables que circundan el monte submarino (SUBPESCA, 2015)

O'Higgins⁸ el cual se encuentra en la Zona Económica Exclusiva (ZEE) en Chile, a 120 millas, aproximadamente, 200 kilómetros de Valparaíso.

La fragilidad de su hábitat asociada a su lento proceso de formación de corales en sus aguas profundas, su alto endemismo y la lenta dinámica poblacional de las especies hacen del Monte Submarino O'Higgins propicio para la creación de un Parque Marino⁹ (Villar-Muñoz & Martínez, 2023). Sin embargo, el 73% de ellos se sitúan fuera de la jurisdicción nacional, es por ello, la importancia del "Acuerdo sobre la Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad Marina más allá de las

Jurisdicciones Nacionales¹⁰" (en inglés, BBNJ), el cual necesita la ratificación de al menos 60 Estados para su entrada en vigor. Dicho acuerdo permitirá crear un marco jurídico para la creación de áreas marinas protegidas. La firma del Acuerdo es una expresión de voluntad que hace visible la conexión de los seres humanos con el océano y, sobre todo, señala que nuestras acciones tienen una directa relación con la salud del medioambiente y del Planeta. Chile, como país ribereño con vocación oceánica, se compromete en la protección y conservación del océano, es por ello, que tras ser uno de los impulsores de la firma del Acuerdo -actualmente ratificado por el país-, favoreciendo así, la iniciativa de establecer la sede de la Secretaría de dicho instrumento en la ciudad portuaria de Valparaíso.

8 Sedimentos de relleno de fosa a lo largo de la costa de Chile central a aproximadamente ~35°S. Se presenta el relieve regional en 3D con colores que indican la elevación. Los sedimentos de relleno de fosa son gruesos al sur de la cresta de la dorsal de Juan Fernández, y disminuyen drásticamente al norte de la dorsal (Hu, J. & Gurnis, M., 2021).

9 Para salvaguardar el Monte Submarino O'Higgins la categoría de área marina protegida más adecuada es el Parque Marino, ya que, esta es un área destinada a preservar unidades ecológicas de alto interés para la ciencia y como patrimonio natural, cautelando la mantención y diversidad de las especies hidrobiológicas y su hábitat. El cual requerirá de un Plan General de Administración (PGA). En ellos no podrá efectuarse ninguna actividad, salvo aquellas que se autoricen con propósitos de observación e investigación, bajo la tuición de Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA).

10 El Acuerdo BBNJ viene a subsanar los obstáculos de la conservación, a través de la implementación de un enfoque basado en el desarrollo sostenible de la biodiversidad biológica, mediante una gobernanza oceánica internacional, con una administración eficiente y mecanismos de gestión -por áreas- de los recursos marinos, mediante nuevos mandatos para la protección del océano y límites a la pesca, rutas de navegación y actividades de exploración. Asimismo, se establecen hitos fundamentales de conservación, tales como: ampliación de áreas marinas protegidas (AMP), equidad en el reparto de beneficios de los recursos genéticos marinos, un marco para las evaluaciones de impacto ambiental (EIA), coordinación de organismos de administración, creación de capacidades y transferencia de tecnología marina, entre otras.

Distinguiría entre compromisos vía promesas, de la participación en tratados internacionales. Primero, creo que Chile ha hecho un esfuerzo que es reconocido en materia de Contribución Determinada a Nivel Nacional (Acuerdo de París, 2015) en el área del cambio climático. Se ha esforzado además por lograr acuerdos que sustenten la cooperación política y económica en torno a su implementación. Ha adoptado legislación y ha proclamado políticas sectoriales en materia energética y de protección de la biodiversidad (Infante, 07 de septiembre de 2024).

Dicho acuerdo es una esperanza de talante multilateral de gran relevancia, ya que, se podrá proteger, aproximadamente, el 68% del océano que estaba en la nebulosa en materia de conservación; con la entrada en vigor, podrán crearse vastas áreas marinas protegidas para las generaciones venideras y, asimismo, se establecerán desafíos jurisdiccionales, por ejemplo, en materia de minería submarina, fundamentalmente, en relación al riesgo sobre las especies marinas y montes submarinos que se caracterizan por ser vulnerables a actividades que se proyectan como una amenaza en la evaluación del impacto ambiental (EIA); esperando que el océano, ramificado por brazos oceánicos que hacen su

unicidad¹¹ y se establezca como un “patrimonio común de la humanidad” de manera efectiva y sea concebido -como la evidencia lo señala- el pulmón del mundo; dimensión vital para la sobrevivencia de la humanidad.

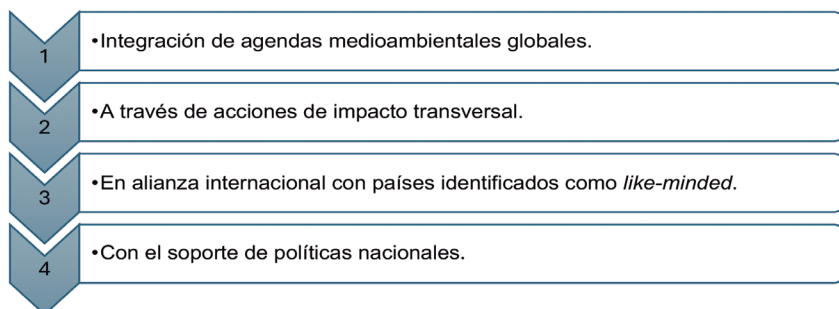
En términos de política doméstica en Chile, esta se estructura desde 2022 bajo el eje prioritario de una agenda no tradicional basada en la política exterior turquesa¹², “*sostenemos que una visión progresista chilena para enfrentar la crisis puede plantearse bajo el concepto de potencia turquesa*” (Hidalgo & Glatz, 2021, p. 212), como respuesta a los desafíos globales.

Si bien es cierto que en el país se han tomado iniciativas legislativas dirigidas en este tenor “*como la reforma a la política ambiental, a través de la Nueva Institucionalidad Ambiental (NIA), y se han adoptado progresivamente acuerdos sobre protección del*

11 Hoy sabemos que las grandes corrientes marinas hacen que los océanos estén interconectados, creando un solo gran océano. Por este motivo es que todos debemos ocuparnos de él. Frenar las amenazas que enfrenta nuestro océano es fundamental para todos los países, muy especialmente para los pequeños Estados insulares y las comunidades costeras (MINREL, 2018, p. 69).

12 La política exterior turquesa se construye sobre la experiencia de Chile reciente, dando una continuidad de política de Estado a la protección de nuestros ecosistemas tanto marinos como terrestres. La PET busca ser una agenda de integración de agendas, que puede ser dinámica en el tiempo, y comprehensiva al incluir también una dimensión económica y social (ACADE, 2022, p. 41).

Gráfico 3. Marco Conceptual de la Política Exterior Turquesa



Nota. ACADE, 2022 (<https://academiadiplomatica.cl/wp-content/uploads/2023/03/Policy-paper-2022-documento-final.pdf>)

medio ambiente, los esfuerzos han sido tímidos y contradictorios” (Hidalgo & Glatz, 2021, p. 206).

Como mecanismo de comprensión de la construcción social de la realidad factual, mencionan Hidalgo y Glatz (2021) será adecuado implementar en el corto plazo a) las facultades del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP) que ayuden a articular a los diferentes actores vinculados en la creación e implementación de las áreas marinas protegidas¹³ y establecer una protección de los glaciares, en el mediano plazo b) aplicar la Ley Marco de

Cambio Climático para alcanzar la anhelada matriz eléctrica al 100% renovable al 2030 y [a largo plazo] c) lograr la neutralidad carbono al 2050 prescindiendo de los combustibles fósiles. La urgencia en materia de jurisdicción con base en la identidad de país ribereño es una necesidad perentoria para el cumplimiento de un derrotero de vocación de país con política exterior oceánica, hacia la construcción de una efectiva gobernanza del ecosistema marítimo.

13 Al mismo tiempo, la Política Exterior Turquesa (PET) no es solo una agenda aspiracional, sino que apunta a la situación concreta de la acción de protección. La acción concreta en el caso de Chile se ha traducido en la creación de una red de Áreas Marinas Protegidas, que ha llevado a que nuestro país cuente con el 43% del océano dentro de su jurisdicción nacional bajo algún régimen de protección especial (ACEDE, 2022, p. 41).

III. SECCIÓN METODOLÓGICA

El presente estudio se centró en analizar los desafíos y oportunidades en la implementación de políticas ambientales en Chile, con especial énfasis en la Política Exterior Turquesa, las AMP y proyecciones del Acuerdo BBNJ. La elección de estos tres ámbitos responde a su relevancia estratégica y su impacto en la conservación marina y la gobernanza ambiental a nivel nacional e internacional.

La investigación empleó una metodología cualitativa basada en dos fuentes principales de información documental. En primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura académica sobre la teoría de la racionalidad limitada, la cual sirvió de marco conceptual para entender las limitaciones en la toma de decisiones en política pública. En segundo lugar, se llevó a cabo una revisión de documentos, reportes y estudios académicos relacionados con las políticas públicas en materia oceánica en Chile, permitiendo identificar los avances y desafíos específicos en este ámbito. Complementariamente, se realizó media docena de entrevistas semi-estructuradas con informantes clave involucrados en la formulación e implementación de políticas ambientales oceánicas, con el fin de obtener perspectivas actualizadas y contextuales sobre la realidad del país. Los participantes incluyeron funcionarios públicos vinculados a la gestión ambiental y política exterior, expertos

en conservación marina, representantes de organizaciones no gubernamentales, actores del sector privado y académicas/os expertas/os en el derecho del mar. La selección de estos actores se realizó mediante muestreo intencional, buscando diversidad en perspectivas y roles dentro del proceso de formulación y ejecución de políticas.

Las entrevistas, diseñadas con preguntas abiertas, abordaron temas relacionados con la eficacia de las políticas, los obstáculos para su implementación y las estrategias para mejorar los resultados. Esta modalidad flexible permitió explorar en detalle las percepciones, prácticas y tensiones existentes en torno a la política ambiental chilena. El análisis de los datos cualitativos se llevó a cabo utilizando el software Atlas.ti, mediante un proceso de codificación que facilitó la identificación de patrones, contradicciones y convergencias en las narrativas de los participantes. La codificación se estructuró en torno a tres categorías principales: la articulación entre discurso oficial y prácticas efectivas; las limitaciones y desafíos para la implementación; y las acciones concretas del Estado tanto a nivel nacional como internacional.

Este diseño metodológico permitió comprender en detalle las dinámicas que influyen en la brecha entre los compromisos declarados y la

ejecución real de las políticas ambientales en Chile, aportando una base sólida para futuras recomendaciones en materia de gobernanza ambiental.

Asimismo, es importante destacar que estas entrevistas se realizaron de manera híbrida, es decir, tanto sincrónicas como no-sincrónicas, entre marzo y septiembre de 2024, con una duración promedio de 45 minutos cada una. La selección de estos informantes buscó incluir actores estratégicos directamente involucrados en la formulación, gestión y/o ejecución de políticas ambientales oceánicas en Chile, con especial foco en la Política Exterior Turquesa, las Áreas Marinas Protegidas (AMP) y el Acuerdo BBNJ, mas no su ejecución, ya que, es un acuerdo que aún no entra en vigor. Se priorizó la diversidad de perspectivas y roles para captar la complejidad del proceso político, incluyendo:

- Funcionarios públicos de la “División de Medio Ambiente, Cambio Climático y Océanos” (DIMA), con responsabilidades en la gestión ambiental y política exterior, quienes aportan una visión desde el aparato estatal y los mecanismos de diseño y aplicación de políticas.
- Expertos en conservación marina del “Comité Oceanográfico

Nacional” (CONA) que proveen conocimientos técnicos y evaluaciones críticas sobre la efectividad de las políticas.

- Representantes de organizaciones no gubernamentales de “Oceana Chile” que contribuyen con perspectivas desde la sociedad civil y mecanismos de vigilancia y presión social.
- Actores del sector privado, que permiten comprender las interacciones y resistencias desde intereses económicos vinculados a la gobernanza ambiental.
- Expertos académicos en el derecho del mar del “Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile” (IEI), ciencias ambientales y políticas públicas, que aportan conocimiento técnico y análisis crítico basado en evidencia científica.

Esta selección busca asegurar que el análisis integre una variedad de voces relevantes para comprender las barreras y oportunidades en la implementación de la política ambiental de Chile, así como para capturar tensiones y dinámicas de poder entre diferentes actores.

Tabla 1. Libro de códigos

Código	Grupo de códigos 1	Grupo de códigos 2	Grupo de códigos 3
Capacidad cognitiva limitada		Limitaciones/Desafíos	Prácticas del Estado
Capacidad institucional	Articulación Imagen y prácticas		
Coordinación interinstitucional			Prácticas del Estado
Decisiones satisfactorias/no óptimas		Limitaciones/Desafíos	Prácticas del Estado
Decisiones urgentes y apresuradas		Limitaciones/Desafíos	Prácticas del Estado
Disponibilidad de recursos		Limitaciones/Desafíos	Prácticas del Estado
Efectividad de AMP	Articulación Imagen y prácticas		
Efectividad negativa		Limitaciones/Desafíos	Prácticas del Estado
Efectividad positiva	Articulación Imagen y prácticas		
Gobernanza ambiental			Prácticas del Estado
Implementación efectiva de políticas nacionales	Articulación Imagen y prácticas		
Información limitada para T.D	Articulación Imagen y prácticas	Limitaciones/Desafíos	
Liderazgo internacional			Prácticas del Estado
Nuevas prácticas - aportes			Prácticas del Estado
Prácticas de política doméstica o nacional	Articulación Imagen y prácticas		Prácticas del Estado
Prácticas de política exterior	Articulación Imagen y prácticas		Prácticas del Estado
Resistencia de actores		Limitaciones/Desafíos	Prácticas del Estado

Nota. Elaboración propia a partir de la herramienta Atlas.TI, 2024.

IV. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos refuerzan el argumento central de este estudio: la brecha entre el liderazgo ambiental que proyecta Chile a nivel internacional y su capacidad real para implementar políticas públicas eficaces se explica por una combinación de barreras estructurales, limitaciones técnicas y fragmentación institucional. A pesar de que Chile se posiciona como un actor destacado en foros multilaterales promoviendo iniciativas como el Acuerdo BBNJ y

la Política Exterior Turquesa, las entrevistas revelan que estos esfuerzos no se traducen de forma efectiva en el ámbito interno.

Para profundizar en esta desconexión, resulta necesario incorporar herramientas conceptuales que nos permitan comprender cómo operan los procesos de toma de decisión en contextos multidimensionales. En este sentido, la teoría de la racionalidad limitada (Simon, 1957; March,

1994; Gigerenzer & Selten, 2001) ofrece un marco analítico útil. Esta teoría reconoce que los tomadores de decisiones, incluidos los responsables de la política exterior, operan bajo condiciones de información imperfecta, presiones de tiempo, capacidades cognitivas restringidas y rutinas organizacionales que limitan su habilidad para adoptar decisiones óptimas. Como argumentan Meny y Thoenig (1992, citados en Olavarría, 2007), los actores tienden a priorizar lo inmediato y operar bajo modelos de compromiso entre problemas y restricciones situacionales, lo cual genera un patrón de decisiones suficientemente buenas, pero no necesariamente estratégicas ni sostenibles.

Este patrón de decisiones subóptimas es particularmente evidente en el ámbito de las políticas públicas oceánicas. La política de AMP, por tanto, se ha transformado en un ejemplo paradigmático del enfoque de racionalidad limitada: altos compromisos formales, pero sin planificación ni recursos adecuados para su ejecución. Esta brecha entre compromiso y acción sugiere que los objetivos de conservación son formulados con mayor intensidad en función de criterios diplomáticos y reputacionales que de una evaluación sistemática de capacidades reales.

Para comprender la dimensión operativa de estas limitaciones, es útil detenerse en la capacidad

institucional del Estado chileno. La evidencia empírica muestra que uno de los principales desafíos es la capacidad limitada del Estado. Esta se expresa tanto en la falta de recursos humanos y financieros como en la ausencia de una planificación estratégica efectiva. Por ejemplo, no existen cálculos actualizados sobre cuántos guardaparques se requieren por hectárea protegida ni una estrategia clara para alcanzar el 30% de cobertura marina comprometido por Chile. La existencia de fondos paralelos como el Fondo de Naturaleza Chile, impulsado por actores no estatales, refleja los intentos por sortear la insuficiencia del financiamiento público, pero también revela una creciente dependencia de recursos externos y privados, lo que puede debilitar la autonomía de la política pública.

Desde la perspectiva de la racionalidad limitada, estos fenómenos pueden interpretarse como el resultado de procesos de toma de decisiones condicionados por restricciones cognitivas y organizacionales (Allison, 1971; March & Olsen, 1989). La tendencia a satisfacer en lugar de optimizar lleva a soluciones que son suficientemente buenas para cumplir con las exigencias internacionales en términos conceptuales y/o simbólicos, pero que no garantizan una implementación sustantiva. Tal como señala Putnam (1988), las decisiones en política exterior no se toman en el vacío, sino que están condicionadas por

presiones internas y negociaciones domésticas, que en este caso incluyen la resistencia de sectores productivos, la fragmentación institucional y la escasez de recursos públicos.

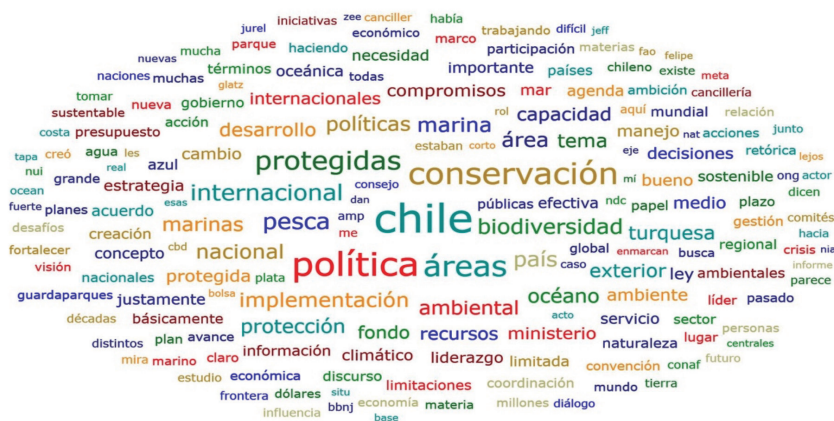
Una oportunidad concreta para revertir esta situación se presenta con la firma del Acuerdo BBNJ y su esperada entrada en vigor. Este tratado, junto con la iniciativa de establecer su secretaría en Valparaíso, constituye un gesto relevante a nivel diplomático y reafirma el interés de Chile en posicionarse como líder ambiental en el ámbito oceánico. No obstante, para que esta iniciativa no quede en el plano simbólico, es indispensable abordar las condiciones estructurales que han sido históricamente ignoradas: capacidades estatales, marcos jurídicos robustos y coordinación interinstitucional. Tal como se evidencia en el caso de los montes submarinos, ecosistemas de altísimo valor ecológico, sin planificación científica y recursos financieros adecuados, su protección se convierte en una declaración retórica sin consecuencias materiales. Esta situación también refleja un patrón más amplio de formulación de compromisos en ausencia de mecanismos de cumplimiento claros y realistas.

El Gráfico 4 permite visualizar claramente esta tensión entre ambición retórica y capacidad de implementación. Asimismo, palabras como

liderazgo, capacidad, recursos, internacional y política emergen como nodos centrales, revelando la tensión entre la proyección discursiva del Estado chileno como referente ambiental y las limitaciones internas para sostener dicho posicionamiento. Este gráfico confirma que el liderazgo simbólico de Chile en materia ambiental está presente en el discurso, pero no necesariamente acompañado de los medios técnicos y financieros para traducirlo en acción. La centralidad del término "recursos" también da cuenta de una narrativa compartida entre informantes clave que identifican la disponibilidad presupuestaria como un cuello de botella crítico.

Además, destaca los términos más estrechamente vinculados a las barreras de implementación: capacidad limitada, resistencia de actores, efectividad negativa y disponibilidad de recursos. Estos conceptos sintetizan los obstáculos señalados por las personas expertas. Además de los desafíos presupuestarios, se identifican dinámicas institucionales y políticas que impiden avanzar de forma coherente con los compromisos internacionales. Tal como sugiere Krasner (1999), los intereses estratégicos y las estructuras de poder internas muchas veces condicionan el margen de maniobra de la política exterior, incluso en ámbitos donde existe consenso normativo como la protección ambiental. Esta idea también puede

Gráfico 4. Nube de palabras del proceso de codificación de entrevistas



Nota. Elaboración propia, 2024.

conectarse con el modelo de política de dos niveles de Putnam (1988), donde las negociaciones internacionales se ven constantemente mediadas por restricciones domésticas.

El gráfico 5 aporta una representación visual de las dinámicas y las interrelaciones que subyacen en las limitaciones y desafíos del Estado chileno en el ámbito de la política ambiental. A través de estos diagramas, se evidencian temas clave como la capacidad limitada, la resistencia de actores, la disponibilidad de recursos, como ya se mostró en la figura anterior. Además, estos nodos identifican las efectividades negativas. Estos conceptos resaltan cómo las restricciones internas, tanto en términos institucionales como de recursos, afectan la implementación de políticas públicas y, en muchos casos, limitan la efectividad de las estrategias propuestas. Las

conexiones entre los nodos también evidencian cómo las tensiones internas y externas, como las presiones políticas y los compromisos internacionales, interactúan para generar resultados que no siempre se alinean con los objetivos planteados.

El gráfico 5 muestra los patrones de debilidad en la articulación entre el discurso político y la ejecución práctica, identificando cómo las carencias en coordinación interinstitucional, financiamiento y liderazgo estratégico obstaculizan los avances hacia una política ambiental sostenible. Además, subrayan la importancia de superar barreras estructurales mediante un enfoque más integrado y colaborativo, donde se aborden tanto las limitaciones operativas como las resistencias de los actores involucrados.

Tabla 2. Tipología de liderazgo del Presidente Gabriel Boric, 2022-2025

Tipo	Nueva información		Motivación		Descripción
	Cerrado	Abierto	Centrado en problemas	Centrados en relaciones	
Carismático		X		X	El foco está en lograr los objetivos de su agenda, comprometiendo a otros en el proceso y persuadiéndoles de que actúen.

Nota. Tipología de estilo de liderazgo (Hermann, 2002, como se citó en Götz, 2015, p. 38).

El comportamiento y acciones de Gabriel Boric¹⁴ está orientado al cumplimiento de los compromisos programáticos de la Agenda de política exterior, con el desafío de llevar a cabo una posición de autonomía estratégica, “ello implicará la difícil tarea de compatibilizar la apertura económica vigente con mecanismos que permitan tanto reducir la vulnerabilidad externa [como] de la economía nacional” (Bywaters, Sepúlveda & Villar, 2021, p. 21) y basado en un enfoque de doble asimetría (Putnam, 1988; Ross, 2012), es decir, direccionado tanto en la esfera regional en su eje estratégico en América Latina

y el Caribe¹⁵ e internacional como país-puente al Asia Pacífico¹⁶, restringiendo la racionalidad, ya que, ambas dimensiones poseen agendas y limitaciones diferentes. También mediante la apertura hacia agendas no tradicionales (*soft power*) tal es la prioridad en la protección del océano y la conservación de la Antártica. En efecto, la cualidad de este tipo de liderazgo es abierto¹⁷ a la información de su entorno, ya que, es capaz de sopesar y tener una postura reflexiva, por lo tanto, posee la facultad de tener una apertura hacia los temas contingentes (crisis climática). Por

14 Este tipo de análisis de política exterior se establece solamente como un esbozo de una investigación que requiere una mayor profundidad (se recomienda acudir al análisis realizado por Shirley Götz, “Liderazgo y Política Exterior”).

15 Aunque menos intensiva, probablemente, por una diferenciación de pautas y/o énfasis con los Gobiernos de izquierda tradicionales de la región. Se destaca la participación en el Consenso de Brasilia como mecanismo de cooperación y proyección de integración en Sudamérica.

16 Y, asimismo, orientado a la exploración de países y bloques emergentes extraterritoriales como India, ASEAN y los BRICS, respectivamente.

17 Según Hermann (2002) el análisis de este tipo de liderazgo tendrá una correlación mayor en “complejidad conceptual” con respecto a la “autoconfianza”.

otro lado, su motivación está centrada en la relación con el principio de la responsabilidad de cooperar con otros actores internacionales frente al problema climático y tiene una actitud conciliadora y persuasiva en la toma de decisiones (Acuerdo multilateral, BBNJ).

En el caso chileno, los resultados de esta investigación muestran cómo las decisiones sobre política ambiental exterior están profundamente condicionadas por factores internos (percepción de liderazgo), estructurales y organizacionales que impiden una racionalidad plena y generan respuestas fragmentadas, lentas o contradictorias. Esto se refleja, por ejemplo, en la recurrencia de ciertos conceptos a lo largo del artículo como recursos adecuados o fragmentación institucional que dan cuenta de una preocupación transversal entre actores y expertos. Sin embargo, el énfasis reiterado en estas limitaciones no es redundante, sino que ilustra la persistencia de cuellos de botella que siguen sin ser abordados por el diseño institucional actual. A su vez, subraya la necesidad de revisar con mayor énfasis los discursos, así como

también, las condiciones materiales que les dan sustento.

Es así como la evidencia recogida permite responder la pregunta de investigación: las principales barreras que enfrenta Chile en la implementación de sus compromisos ambientales se relacionan con una racionalidad limitada estructurada en torno a restricciones materiales, cognitivas, institucionales y políticas. Estas condiciones dificultan la implementación nacional; también debilitan el posicionamiento internacional de Chile como referente ambiental. En consecuencia, fortalecer las capacidades estatales, mejorar la coordinación interinstitucional y alinear los compromisos globales con una estrategia coherente de implementación doméstica son pasos fundamentales para cerrar la brecha entre retórica e implementación. Esta tarea requiere por un lado voluntad política, y por otro lado, un rediseño de las arquitecturas institucionales y un cambio en las rutinas organizacionales que hoy perpetúan la disonancia entre lo que se promete y lo que efectivamente se hace.

V. REFLEXIONES FINALES

La investigación sobre la política exterior ambiental de Chile revela una tensión estructural persistente entre la proyección internacional de

liderazgo y la capacidad real del Estado para traducir ese posicionamiento en políticas públicas efectivas y sostenibles. A través del análisis empírico

de instrumentos como la Política Exterior Turquesa, las AMP y la participación en el Acuerdo BBNJ, se identificó una brecha significativa entre los compromisos internacionales adquiridos por Chile y la implementación concreta de medidas de conservación marina. Esta distancia entre discurso y acción se explica por una combinación de factores, entre los que destacan la racionalidad limitada de los tomadores de decisiones, restricciones presupuestarias, debilidades institucionales y una fragmentación en la gobernanza ambiental.

Los hallazgos muestran que, aunque Chile ha logrado posicionarse como un actor relevante en la diplomacia ambiental multilateral, este liderazgo de tipo carismático no se ha traducido en un fortalecimiento proporcional de sus capacidades internas, en efecto, han limitado la racionalidad efectiva. La falta de información precisa sobre necesidades operativas, por ejemplo, la cantidad de guardaparques requeridos por hectárea o el presupuesto mínimo necesario para una gestión eficaz de las AMP limita la capacidad del Estado para planificar, ejecutar y evaluar políticas ambientales basadas en evidencia. Este déficit de información también impide una asignación racional de los recursos y revela una dependencia preocupante de fondos paralelos gestionados por organizaciones no gubernamentales y agencias internacionales.

En particular, el Diagrama de Pareto presentado (Gráfico 6) sintetiza de manera las principales razones que explican la orientación de Chile hacia una política exterior ambiental con fuerte énfasis conceptual y reputacional. Este gráfico pone en evidencia que las motivaciones discursivas y el posicionamiento internacional predominan por sobre los factores operativos y técnicos, corroborando así las hipótesis teóricas que sostienen que la política ambiental exterior puede funcionar como un mecanismo de soft power (Jinnah, 2011). Este predominio del liderazgo conceptual, ilustrado en el gráfico, revela las limitaciones internas en términos de capacidades estatales y recursos que dificultan una implementación real y sostenida de las políticas de conservación marina. La distribución desigual de las razones, donde los motivos reputacionales se imponen sobre las razones operativas o financieras, también es congruente con los diagnósticos de fragmentación institucional y déficit de financiamiento planteados por Allison y Zelikow (1999), Young (2002) y Biermann et al. (2009).

Desde una perspectiva teórica, estos resultados son consistentes con el enfoque de la racionalidad limitada planteado por Simon (1957), quien argumenta que los actores públicos enfrentan limitaciones cognitivas, organizacionales y de recursos que dificultan la toma de decisiones óptimas.

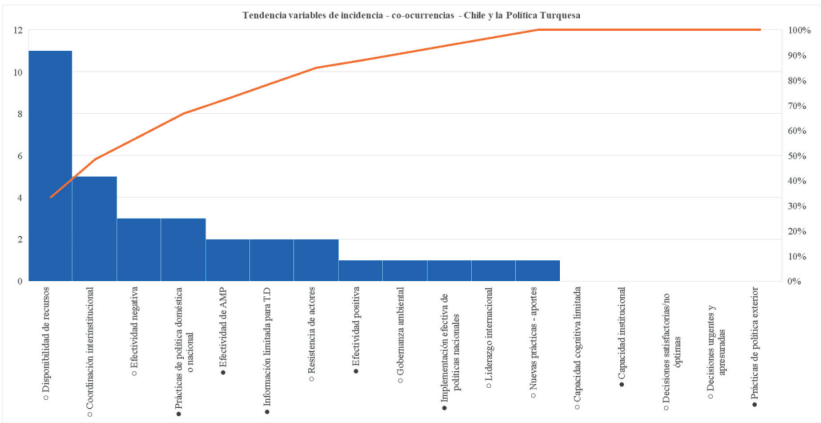
March (1994) va más allá de esta idea, destacando cómo las organizaciones públicas operan en condiciones de incertidumbre e información incompleta, lo que conduce a decisiones satisfactorias, pero no necesariamente estratégicas o eficientes. Por su parte, Ostrom (2005) aporta que las reglas y estructuras institucionales influyen decisivamente en el comportamiento colectivo y en la implementación de políticas, siendo esta una dimensión relevante para entender las particularidades de la realidad chilena.

La fragmentación institucional y los desafíos de coordinación también constituyen obstáculos centrales. Allison y Zelikow (1999) presentan un modelo organizacional donde los Estados funcionan como agregados de

intereses burocráticos diversos, en lugar de actores unitarios y coherentes. March y Olsen (1989) destacan cómo las estructuras institucionales condicionan los resultados de las políticas públicas, y Howlett, Ramesh y Perl (2009) amplían la discusión, identificando que la falta de coordinación y planificación integrada puede producir cuellos de botella decisionales y duplicaciones que obstaculizan la implementación efectiva. En Chile, estas dinámicas son evidentes en la dificultad para articular las distintas agencias involucradas en la política ambiental exterior.

El financiamiento insuficiente constituye una limitación estructural que se evidencia en la dependencia creciente de fondos externos, como el Fondo de Naturaleza Chile impulsado por

Gráfico 6. Diagrama de Pareto sobre co-ocurrencias – razones de la actuación de Chile en el marco de la "Política Exterior Turquesa".



Nota. Elaboración propia, 2024.

ONGs internacionales. Young (2002) subraya cómo las capacidades institucionales y los recursos disponibles condicionan la eficacia de las políticas ambientales, mientras que Biermann et al. (2009) destacan la importancia de un financiamiento sostenido y diversificado para fortalecer la gobernanza ambiental. DeSombre (2006) analiza cómo esta dependencia puede ahondar en las brechas entre las normas internacionales y las capacidades internas, particularmente en países del Sur Global, y Chile no escapa a esta realidad.

La incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación basados en evidencia es otra necesidad fundamental. Cash et al. (2003) explican que los sistemas de conocimiento deben integrar ciencia y política para lograr sostenibilidad, mientras que Ferraro y Pattanayak (2006) advierten sobre la importancia de evaluar empíricamente el impacto real de las inversiones en conservación, evitando que estas se queden en declaraciones simbólicas. Fearnside (2003) agrega que sin evidencia sólida, las áreas protegidas corren el riesgo de ser papel mojado, lo que refleja las preocupaciones detectadas en este estudio sobre la calidad y efectividad de las AMP en Chile.

En relación con el liderazgo conceptual y el uso del *soft power* ambiental, Jinnah (2011) observa cómo los países construyen imagen ambiental internacional sin necesariamente modificar

sus estructuras internas, mientras que Bäckstrand y Lövbrand (2006) destacan cómo el discurso ambiental puede legitimar el estatus de liderazgo sin implicar transformaciones estructurales significativas. Estos enfoques ayudan a explicar la predominancia de razones reputacionales en la política exterior ambiental chilena.

Para avanzar en la conservación marina y cerrar la brecha entre discurso e implementación, la gobernanza colaborativa emerge como una alternativa valiosa. Ansell y Gash (2008) plantean que la articulación efectiva entre el Estado, organizaciones no gubernamentales, sector privado y comunidades locales puede superar limitaciones estatales y facilitar la implementación de políticas multisectoriales. Ostrom (1990) fundamenta esta idea desde la gestión participativa de bienes comunes, mientras que Newell (2008) enfatiza cómo la participación multisectorial fortalece la rendición de cuentas ambiental.

Finalmente, la necesidad de coherencia entre política exterior y capacidades domésticas es un principio fundamental para garantizar la efectividad de la política ambiental internacional. Putnam (1988) plantea que las negociaciones internacionales solo prosperan cuando se alinean con condiciones y actores internos, mientras que Keohane y Nye (1977) resaltan que la interdependencia requiere articulación institucional para materializar compromisos

internacionales. La experiencia chilena confirma que el éxito en política ambiental exterior depende, en gran medida, de fortalecer las capacidades internas y articular coherentemente los distintos niveles de gobernanza.

En definitiva, para que Chile logre materializar su visión de liderazgo ambiental y consolidar su Política Exterior Turquesa, es imprescindible superar las limitaciones cognitivas, institucionales y financieras que hoy dificultan la implementación efectiva. Solo mediante un enfoque sistémico, integrado y colaborativo será posible transformar la retórica en acción concreta, generando impactos positivos y sostenibles sobre la biodiversidad marina y fortaleciendo la legitimidad y el prestigio internacional del país.

Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran que no existen

conflictos de intereses que pudieran haber influido en la realización de esta investigación o en la preparación y publicación de este artículo.

Declaración de roles de autoría

Andrea Freites: Conceptualización, curatoría de datos, investigación, metodología, escritura, revisión y edición.

Gonzalo Martínez: Conceptualización, curatoría de datos, investigación, metodología, visualización, escritura borrador original, escritura, revisión y edición.

Historia del artículo

Fecha de recepción: 2 de julio de 2025

Fecha de aceptación: 18 de agosto de 2025

REFERENCIAS

- ACADE (2022). *Policy paper*. Obtenido de Academia Diplomática de Chile Andrés Bello: <https://academiadiplomatica.cl/wp-content/uploads/2023/03/Policy-paper-2022-documento-final.pdf>
- ACADE (2022). *Prioridades de la política exterior chilena*. Obtenido de Academia Diplomática de Chile Andrés Bello: <https://academiadiplomatica.cl/wp-content/uploads/2023/01/Diplomacia-146-1.pdf>
- Allison, G.T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Little, Brown.
- Allison, G.T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* (2nd ed.). Longman.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bäckstrand, K., & Lövbrand, E. (2006). Planting trees to mitigate climate

- change: contested discourses of ecological modernization, green governmentality and civic environmentalism. *Global Environmental Politics*, 6(1), 50–75.
- BCN (2023). Aprueba ley sobre bases Generales del Medio Ambiente. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30667&idParte=0>
- BBNJ Chile (2025). *Chile deposita el instrumento de ratificación del Acuerdo BBNJ en la ONU*. <https://www.bbnjchile.gob.cl/noticias/chile-deposita-el-instrumento-de-ratificaci%C3%B3n-del-acuerdo-bbnj-en-la-onu>
- Biermann, F., Abbott, K., Andresen, S., Bäckstrand, K., Bernstein, S., Betsill, M.M., ... & Zondervan, R. (2009). *Earth system governance: People, places and the planet – science and implementation plan*. International Human Dimensions Programme on Global Environmental Change.
- Bywaters, C., Sepúlveda, D & Villar, A. (2021). *Chile y el orden multipolar: autonomía estratégica y diplomacia emprendedora en el nuevo ciclo de la política exterior*. Disponible en: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2021/03/AC-9-2021.pdf>
- Cardozo Brum, M. (2013). Políticas públicas: los debates de su análisis y evaluación. *Andamios*, 10(21), 39–59.
- Cash, D.W., Clark, W. C., Alcock, F., Dickson, N. M., Eckley, N., Guston, D.H., ... & Mitchell, R.B. (2003). Knowledge systems for sustainable development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 100(14), 8086–8091.
- Colacrai, M. y Lorenzini, M. (2005). *La política exterior de Chile: ¿excepcionalidad o continuidad? Una lectura combinada de fuerzas profundas y tendencias*.
- DeSombre, E.R. (2006). *Global Environmental Institutions*. Routledge.
- Diario Usach (2023). COP28: *Inauguran pabellón de Chile y presentan la Política Exterior Turquesa*.
- El País (2024, 22 de noviembre). *Macron finaliza su visita a Chile con un espaldarazo a que Valparaíso sea la sede del acuerdo por la protección de altamar*. <https://elpais.com/chile/2024-11-22/macron-finaliza-su-visita-a-chile-con-un-espaldarazo-a-que-valparaiso-sea-la-sede-del-acuerdo-por-la-proteccion-de-altamar.html>
- Estenssoro, F. (2012). La dimensión ambiental de la política exterior de Chile. En C. y. Ross, *La Política Exterior de Chile de los últimos 20 años* (pp. 335–365). Santiago: RIL editores.
- Estenssoro, F. (2010). Crisis ambiental y cambio climático en la política global: un tema crecientemente complejo para América Latina. *Universum (Talca)*, 25(2), 57–77.
- Fearnside, P.M. (2003). Conservation policy in Brazilian Amazonia: understanding the dilemmas. *World Development*, 31(5), 757–779.
- Fearon, J.D. (1995). Rationalist explanations for war. *International Organization*, 49(3), 379–414.

- Ferraro, P.J., & Pattanayak, S.K. (2006). Money for nothing? A call for empirical evaluation of biodiversity conservation investments. *PLoS Biology*, 4(4), e105.
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press.
- GOB (2021). *Presidente Boric firma acuerdo para conservación de la biodiversidad marina*. Obtenido de <https://www.gob.cl/noticias/chile-firma-acuerdo-bbnj-conservacion-biodiversidad-marina/>
- Gobierno de Chile (2017). [ARCHIVO] *Jefa de Estado recibió premio Campeones de la Tierra en la categoría de liderazgo político*. Disponible en: <https://www.gob.cl/noticias/jefa-de-estado-recibio-premio-campeones-de-la-tierra-en-la-categoria-de-liderazgo-politico/>
- Götz, S. (2015). *Liderazgo y política exterior*. RIL editores: Santiago de Chile.
- Hidalgo, C. & Glatz, P. (2021). Nuestra casa está en llamas: una política exterior turquesa para responder a la crisis climática. En C. S. En Bywaters, *Nuevas voces de política exterior. Chile y el mundo post-consensual* (pp. 205-216). Santiago: Fondo de Cultura Económica.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Jervis, R. (1976). *Perception and misperception in international politics*. Princeton University Press.
- Jinnah, S. (2011). Strategic linkages: The evolving role of trade agreements in global environmental governance. *Journal of Environment & Development*, 20(2), 191–215.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Little, Brown.
- Krasner, S. D. (1999). *Sovereignty: Organized hypocrisy*. Princeton University Press.
- March, J.G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.
- Marquet, P. (2019). Áreas protegidas y restauración en el contexto del cambio climático en Chile. En P. Marquet, *Biodiversidad y cambio climático en Chile: evidencia científica para la toma de decisiones. Informe de la mesa de Biodiversidad*. Santiago: Comité Científico COP25; Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- Martínez, C., Arenas, F., Bergamini, K., & Urrea, J. (2019). *Hacia una ley de costas en Chile: Criterios y desafíos en un contexto de cambio climático* (1.^a ed.). CIGIDEN.
- Martínez, G. & Laborda, C. (2025). La política exterior azul: el proceso decisorio de la política pública de las áreas marinas protegidas en Chile, 2015-2023. En Gómez-Lee. y Vargas, *Ahora o Nunca II. Transformaciones ante el*

- cambio climático en la era emergente* (pp. 335-374). Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- MINREL (2016). *Vocación de paz*. Obtenido de <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/3428>
- MINREL (2018). *La política exterior 2030*. Obtenido de <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/2299>
- MMA (2018). *Biodiversidad de Chile. Patrimonio y desafíos*. Obtenido de https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2019/04/Tomo_II_Libro-Biodiversidad-Chile-MMA-web.pdf
- MMA (2019). *Sexto Informe sobre el estado de Biodiversidad en Chile*. Obtenido de https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/6NR_FINAL_ALTA-web.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2017). *Presidenta Bachelet recibe premio Campeones de la Tierra en la categoría de liderazgo político*. Disponible en: <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/noticias/presidenta-bachelet-recibe-premio-campeones-de-la-tierra-en-la-categoria-de-liderazgo-politico>
- Newell, P. (2008). Civil society, corporate accountability and the politics of climate change. *Global Environmental Politics*, 8(3), 122–153.
- Olavarria, M. (2007). *Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas*. Obtenido de INAP: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/123548>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Pastor, J. (1994). *Curso de derecho internacional público y organizaciones internacionales*. Madrid: Tecnos.
- Prieto, L. (2019) *La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos Conceptuales y Experiencias*.
- Putnam, R.D. (1988). Diplomacy and domestic politics: The logic of two-level games. *International Organization*, 42(3), 427–460.
- Ross, C. (2012). Los desafíos de la política exterior Chilena. En A. y. Ross, *Los desafíos de la política exterior política exterior de Chile, 1990-2009. Del aislamiento a la inserción global* (págs. 853-880). Santiago: RIL Editores.
- Russell, R. y. Tokatlian, J. (2010). *Autonomía y neutralidad en la globalización. Una readaptación contemporánea*. Buenos Aires: Capital intelectual.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.
- Simon, H.A. (1957). *Models of man: Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Wiley.
- Squeo, A. (2009). *Conservación de la biodiversidad en Chile: Nuevos desafíos y oportunidades en ecosistemas terrestres y marinos costeros*.
- SUBPESCA (2015). *Establece áreas asociadas a los montes submarinos para*

- efectos del artículo 5° inciso 3° de la Ley General de Pesca y Acuicultura*. Obtenido de <https://www.subpesca.cl/portal/615/w3-article-86920.html>
- SUBPESCA (2017). *Áreas marinas protegidas*. Obtenido de <https://www.subpesca.cl/portal/616/w3-propertyvalue-50832.html>
- Vázquez Pinillos, Francisco José, Chica Ruiz, Juan Adolfo, & Martínez González, Guillermo Orlando. (2023). La gestión costera en la isla y el mar de Chiloé (Chile): Un diagnóstico de los problemas operativos desde la GIAL y su relación con el cambio climático. *Revista de geografía Norte Grande*, (85), 1-27.
- Villar-Muñoz, L. & Martínez, G. (2023). *O'Higgins Seamount (CHILE)*. Obtenido de https://www.canva.com/design/DAF0z6NWOgc/4x0VL9xqud06G3xIXbQ4ww/view?utm_content=DAF0z6NWOgc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=editor
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.