

El Ejército de Chile, Sus Aportes y Relaciones con la Gestión Pública

**Tesis realizada por los autores para optar al grado de
Máster en Gobierno y Gestión Pública.**

Autores:

Sindy Nicole Santana Ibazeta
Freddy Martín Esteban Sánchez Mora
Sergio Orlando Velásquez Haros
Jorge Andrés Vásquez Bolívar
Martín Octavio Mujica De La Barra
Cristian Saleh Miranda Tawaderseh

**Abril, 2023
Madrid, España**

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial al Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios, institución que nos motivó a la realización de esta tesis, por mostrarnos el camino de la Responsabilidad Social, confiar en nosotros, acompañarnos y guiarnos constantemente, por enseñarnos con su ejemplo y ayuda para crecer como persona. Sólo podemos decir: gracias.

A nuestras familias y amigos por su incansable apoyo en este desafío académico, el cual sólo buscaba contar con más y mejores herramientas para servir a Chile desde nuestras áreas de desempeño profesional.

A todos los hombres y mujeres que creen en el servicio público como un privilegio de aportar y servir a la sociedad a la cual nos debemos, para que el conocimiento, la humildad, la fraternidad y el patriotismo siempre iluminen a los llamados a tomar decisiones.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
III. MÓDULO 1.....	4
CUENTA PÚBLICA EN EL EJÉRCITO DE CHILE, ANÁLISIS COMPARATIVO	4
Definición del concepto de cuenta pública	4
Cuenta pública y ley de transparencia de la función pública.....	4
Modelos internacionales	7
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).....	7
Banco Mundial.....	8
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de Ecuador (CPCCS).....	8
Estándares Nacionales	9
IV. MÓDULO 2.....	12
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LAS NUEVAS TAREAS DEL EJÉRCITO..	12
El bien común y su aplicación en el ejército.	12
Cambios institucionales del ejército, probidad y transparencia en la última década.....	15
Período 2014 – 2017.	17
Período 2018 – 2021	19
V. MÓDULO 3.....	20
PRESUPUESTO PÚBLICO.....	20
Presupuesto Público Nacional	20
Presupuesto Público del Ejército de Chile.	22
Gestión del gasto público.....	23
Pago de Facturas a 30 días	23
Evaluación y Control de la Gestión Pública	24
Reportes de Gestión Financiera Institucional	24

VI. MÓDULO 4.....	27
POLÍTICAS PÚBLICAS (ANÁLISIS Y EL APOORTE DEL CMT)	27
Políticas Públicas	27
Los tipos de políticas públicas	28
El ciclo de las políticas públicas	29
Los indicadores en las políticas públicas	32
VII. MODULO 5.....	36
POLÍTICAS PÚBLICAS DEL EJÉRCITO DE CHILE (CMT)	36
Historia del cuerpo militar del trabajo (CMT).....	36
Jefatura y sub jefaturas del (CMT)	38
VIII. MÓDULO 6.....	43
COMUNICACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DE CRISIS	43
Análisis de caso. Caso Antuco, tragedia con dos facetas: la operacional y la comunicacional.	43
Contexto.....	43
I. Dinámicas inversas. Prensa versus Ejército.	45
II. Respuestas institucionales, del caos del Ejército al apoyo del gobierno.....	48
III. Primeros Protocolos aplicados.....	51
III. La Crisis Comunicacional y cómo enfrentarla.....	52
IV. Fases de la crisis	56
V. Cómo enfrentar la crisis.	57
VI. Aprendizajes.	58
IX. MÓDULO 7.....	62
EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA	62
Indicadores claves de gestión (KPI)	62
Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales ERP.....	63
Funciones Matrices en el Ejército.....	63
– Planificar	64
– Preparar	64
– Accionar	64
Función Matriz del Ejército “Apoyar”.....	64
Sistema de Información para la Gestión Logística del Ejército (SIGLE) como Herramienta de Control y Gestión de Recursos.....	65

Módulos del SIGLE	67
Reportes de Gestión Institucional	68
X. CONCLUSIONES	69
XI. BIBLIOGRAFÍA	77

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N°1. Elementos centrales de las rendiciones de cuentas.	9
Cuadro N°2. Cuadro comparativo principios y estándares / organizaciones.	11
Cuadro N°3. Resumen de contenidos del Reporte de avance de ejecución por Altas Reparticiones y Comandos	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Áreas del Sistema de Control Institucional. (Fuente: COTRAE).....	18
Figura N° 2. Modelo de Tres Líneas de Defensa, adaptado a la Institución.	18
Figura N° 3. Ciclo Presupuestario.	21

I. INTRODUCCIÓN.

Las instituciones armadas del Estado, son elementos fundamentales para la evolución y modernización de los Gobiernos, como se puede evidenciar en “Planificación, prospectiva y gestión pública” de Jorge Máttar, Daniel E. Perrotti y otros¹, por lo tanto, en el caso del Ejército, este constituye un órgano más que complementa la eficiencia y evolución de los sistemas de gobiernos, teniendo la obligación de preservar y acrecentar esa valorización ante toda la sociedad chilena.

En cuanto a esta institución, su capacidad es única e irremplazable, no solo desde el punto de vista de la defensa, sino también, desde otras perspectivas, tales como la contribución al progreso del país y bienestar de sus habitantes, la protección de la soberanía nacional, el apoyo en las catástrofes, la seguridad y cooperación internacional, la investigación, docencia y el desarrollo de la tecnología, entre otros.

Por consiguiente, el Ejército es una organización cuya finalidad es ética, pues aporta sustancialmente al bien común de la sociedad y en la cual sus integrantes asumen a responsabilidad de sus actos, en un marco de disciplina y obediencia, pero también, de libertad de acción y autonomía, tanto en algún conflicto armado, como en cualquier contexto donde se desenvuelvan.

En el cumplimiento de sus funciones, deben impedir que se incurran en malas prácticas que privan a la Institución del cumplimiento de sus fines, las cuales generan desconfianza a la sociedad y estado a la cual sirven.

El alejamiento de los principios éticos no es aceptable ni tolerable para este tipo de organización, haciendo gala -el Ejército-, de una herencia de gloriosas tradiciones, forjada por el espíritu de servicio a la patria de miles de chilenos.

Es por lo anteriormente indicado, que esta organización castrense, basa su quehacer en un profundo sentido del bien común, relacionado a su concepto de origen al cual sirven,

¹ MÁTTAR, Jorge, Daniel E. Perrotti y otros, (2014). “Planificación, Prospectiva y Gestión Pública”, Capítulo II, Santiago – Chile, Edit. Ediciones Naciones Unidas CEPAL, p. 55.

debiendo modernizarse en función de la evolución de los estados y gobiernos, en perspectiva a la probidad, transparencia, eficiencia y participación que demanda la sociedad actual.

En este breve trabajo, se tratará de establecer con hechos concretos, los aspectos mencionados en el punto anterior, que hablan de la sincronía que existe entre las gestiones de los últimos gobiernos y modificaciones del poder legislativo, en cuando a la administración y gestión pública.

II. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.

Objetivo general

Conocer aspectos propios de la organización del Ejército de Chile, su administración respecto a las materias propias del módulo de “Gobierno y gestión Pública”, junto a las nuevas tareas que han implementado en los últimos años, para una gestión más eficiente.

Objetivos específicos

- Detallar elementos y bases conceptuales del Ejército, a fin de determinar su relación con el bien común, como base de la agenda pública.
- Establecer las medidas de modernización como institución, en cuanto a transparencia, participación, probidad y eficiencia, en los últimos 10 años.

III. MÓDULO 1

CUENTA PÚBLICA EN EL EJÉRCITO DE CHILE, ANÁLISIS COMPARATIVO

Definición del concepto de cuenta pública

Cuando se trata de buscar una definición de cuenta pública, la literatura es amplia, no obstante para este caso utilizaremos la siguiente “*es un mecanismo que supervisa y restringe el poder, obligando a políticos y funcionarios públicos a informar sobre sus decisiones, justificándolas en público*” (Schedler, 2004). Además de la simpleza de la misma, el autor la complementa con la concepción de que “*rendir cuentas es establecer un diálogo, abrir un puente de comunicación permanente, institucional, sin pretextos, entre funcionarios y ciudadanos*”, posicionando de esta manera el concepto teórico de “*cuenta pública*”, en una condición *sine qua non* para cualquier sistema político democrático.

Cuenta pública y ley de transparencia de la función pública

En abril del 2009, fue promulgada en Chile la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (Ley 20.285), más conocida como Ley de Transparencia. Con esto el Estado asegura el acceso a la información pública por parte de los ciudadanos, incluyendo también a las Fuerzas Armadas y, en ese sentido, es necesario precisar que la información pública son los actos y resoluciones de los órganos de la administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que le sirven de sustento y los procedimientos que se utilicen para su dictación, salvo las excepciones que establece esta misma ley y las previstas en otras leyes de quorum calificado.

El ejercicio de este derecho se desarrolla en dos dimensiones, las cuales son:

1. **Transparencia Activa:** es la obligación que tienen los organismos públicos de entregar cierta información relevante y actualizada cada mes de cómo están organizados, sus contratos y contrataciones, así como distintos modos de relación con la ciudadanía (transferencias, beneficios, mecanismos de participación, entre otros).
2. **Transparencia Pasiva o Derecho de Acceso a Información:** El artículo 8 de la Constitución establece que es el deber que tienen los organismos públicos de

responder a las solicitudes de información de las personas, a menos que exista una razón de secreto o reserva estipulada por la misma ley.

En este mismo orden de ideas, la Ley 20.285 crea el Consejo para la Transparencia, el cual tiene por misión velar porque se acceda a la información pública. Este organismo es el encargado de fiscalizar que se cumpla la Ley de Transparencia, resolver los reclamos de la ciudadanía, dirimir si un organismo puede o no negarse a entregar datos y aplicar sanciones.

El Ejército de Chile, es una institución eminentemente pública y al servicio de todos los chilenos, la cual, en conjunto con otras organizaciones del Estado, produce seguridad y defensa permitiendo con esto crear las mejores condiciones para el desarrollo del país.

En este contexto, el objetivo de este capítulo es verificar cómo el Ejército de Chile, en el marco del concepto de “gobierno abierto”, concibe y ejecuta sus cuentas públicas realizando un análisis comparativo con otras organizaciones públicas o privadas, de nivel nacional o supranacional, con el propósito de identificar fortalezas, vulnerabilidades y limitaciones que deban ser consideradas para implementar las mejoras necesarias en este tipo de procesos institucionales.

En la actualidad esta institución genera 04 (cuatro) documentos que dan cuenta de su gestión, los cuales son: (<https://www.ejercito.cl/biblioteca#descargables>, 2022)

- Memoria del Ejército.
- Cuenta Pública.
- Reporte de Gestión Institucional.
- Reportes de Responsabilidad Social.

Para este análisis en particular se utilizará el “Reporte de Sostenibilidad Institucional 2019”, este documento aborda las principales acciones en las cinco áreas de interés institucional² y

² Defensa de la soberanía e integridad territorial, Cooperación internacional y apoyo a la política exterior, Emergencia nacional y protección civil, Contribución al desarrollo nacional y acción del estado y Seguridad e intereses territoriales.

la gestión financiera de la misma, utilizando los estándares declarados por la organización Global Reporting Initiative³ (GRI).

Este reporte ha sido elaborado por la institución a partir del año 2006, siendo el primer ejército del mundo en publicar un documento de esta naturaleza y de manera absolutamente voluntaria (www.ejercito.cl).

Los estándares GRI, son un sistema modular de estándares interrelacionados y representan las mejores prácticas a nivel global para informar de forma pública los impactos económicos, ambientales y sociales de una institución. La elaboración de los informes a partir de estos estándares transparenta los aspectos positivos y negativos de las instituciones en cuanto a su desarrollo sostenible (www.globalreporting.org).

Los estándares GRI utilizados por el Ejército de Chile en este informe fueron los siguientes (Ejército de Chile, 2019):

- Perfil de la organización.
- Estrategia.
- Gobernanza.
- Participación de los grupos de interés.
- Prácticas para la elaboración de informes.
- Desempeño económico.
- Presencia en el mercado.
- Prácticas de adquisición.
- Anticorrupción.
- Energía.
- Agua.
- Biodiversidad.
- Cumplimiento ambiental.
- Empleo.
- Seguridad y salud en el trabajo.

³ GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés, fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos.

- Formación y enseñanza.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.
- Trabajo infantil.
- Trabajo forzoso u obligatorio.
- Prácticas en materia de seguridad.
- Evaluación de DDHH.
- Comunidades locales.

Modelos internacionales

A continuación revisaremos algunos ejemplos y consideraciones para la realización de cuentas públicas, por parte que organismos internacionales de carácter supranacional y nacional. (Modelo de Cuentas Publicas Participativas, 2015)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Este organismo sostiene, respecto a los mecanismos de rendición de cuentas del sector público, que estos deben definir claramente de qué manera la entidad regulatoria llevará a cabo su tarea, destacando atributos como la integridad, honestidad y objetividad en la información que estos mecanismos hacen disponible. Asimismo, establece que los elementos centrales para las consultas públicas deben ser los siguientes:

Notificación: involucra la comunicación de información sobre decisiones regulatorias hacia el público. Es un proceso unidireccional de comunicación, en donde el público juega un rol pasivo, en tanto consumidor de la información gubernamental.

Consulta: involucra la búsqueda activa de opiniones de los grupos interesados y afectados por una política gubernamental. Implica un proceso bidireccional de información.

Participación: involucramiento activo de grupos de interés en la formulación de objetivos regulatorios o políticas públicas. La participación usualmente tiene como objetivo, facilitar la implementación y mejorar el cumplimiento, el consenso y el apoyo político.

Banco Mundial

Esta organización establece que lo más importante en los procesos de rendición de cuentas públicas es que la información a disponer por organismos públicos sea relevante y accesible, es decir, debe presentarse de forma simple y de fácil comprensión, así como explicar el detalle y la desagregación necesaria para el análisis, la evaluación y la participación. Asimismo, la información debe estar disponible en forma adecuada a los diferentes públicos.

En complemento a lo anterior, es que la información sea oportuna y precisa, en síntesis, debe estar disponible con tiempo suficiente para permitir el análisis, la evaluación y el compromiso de las partes interesadas.

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de Ecuador (CPCCS)

Otra experiencia latinoamericana que es interesante mencionar es la de Ecuador, que cuenta con un Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) que posee resoluciones que establecen qué contenidos debiesen incluirse en las cuentas públicas participativas de los servicios gubernamentales ecuatorianos. En ese sentido, exigen la elaboración de un informe de rendición de cuentas por parte de los servicios públicos, una presentación de dicho informe a la ciudadanía en eventos de retroalimentación a nivel local o nacional y la entrega de dicha rendición de cuentas al CPCCS, donde se incluyan las observaciones realizadas por la ciudadanía.

El informe de rendición de cuentas que debe ser entregado a los ciudadanos ecuatorianos debe contener los siguientes elementos:

- Datos generales del servicio.
- Articulación de políticas públicas llevadas a cabo por el servicio.
- Cumplimiento en ejecución programática y presupuestaria.
- Detalle de procesos de contratación de obras y compras de bienes y servicios.
- Cumplimiento de funciones atribuidas legalmente.
- Análisis del cumplimiento de la incorporación de recomendaciones y dictámenes de la función de transparencia.

Organización	OCDE	BANCO MUNDIAL	CPCCS
Elementos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Notificación. • Consulta. • Participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante y accesible. • Oportuna y precisa. • Disponible para permitir el análisis, evaluación y compromiso de las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos generales del servicio. • Articulación de políticas públicas. • Cumplimiento y ejecución programática y financiera. • Cumplimiento de sus funciones legales. • Análisis del cumplimiento de la incorporación de recomendaciones y dictámenes de la función transparencia.

Cuadro N°1. Elementos centrales de las rendiciones de cuentas.

En conformidad a lo expuesto respecto de la realidad internacional y lo sintetizado en el cuadro anterior, es necesario tener en vista lo siguiente para el análisis final:

En los tres casos internacionales que se revisaron, las organizaciones declaran los elementos centrales para la elaboración de una cuenta pública, los cuales deben ser entendidos como principios rectores para la planificación y ejecución de dicho trabajo, no obstante requieren ser operacionalizados de manera tal que sean una guía práctica para el mismo. Esto se logra a través de la inclusión de los estándares GRI.

Estándares Nacionales

La Dirección de Estudios del Consejo para la Transparencia, en su Modelo de Cuentas Públicas Participativas, propone un modelo de estas, declarando como objetivo fijar los parámetros básicos respecto de la realización de ellas en los organismos del Estado (Consejo para la Transparencia).

En dicha propuesta se sugiere que para la definición de los temas a tratar en la cuenta pública hay parámetros que son transversales, que son:

- **Información general del servicio:** Misión, visión, objetivos, organigrama, funciones y servicios que presta, definiciones, productos estratégicos y mails de contacto.
- **Recursos y presupuesto:** es necesario incluir en las cuentas públicas datos sobre la ejecución presupuestaria y balances, así como información sobre la unidad responsable de ejercer el gasto público del organismo.
- **Cargos directivos:** Incluir información del personal del servicio público en cargos directivos. Esta podría ser una buena manera de acercar al organismo a la ciudadanía y con ellos aminorar el sentimiento de lejanía que suele producirse entre la institucionalidad y la sociedad.
- **Cumplimiento:** Se deben desarrollar las metas y objetivos que se tuvieron para dicho período, para luego especificar concretamente cuánto se logró y qué desafíos surgen de ese trabajo.

Esta propuesta es de carácter general, describe principios rectores para el trabajo y da lineamientos de las grandes fases del mismo, no obstante no es específica en estándares a utilizar u otros elementos o recursos metodológicos que permitan a los organismos públicos tener a la vista un criterio detallado y unificado respecto del trabajo de rendición de cuentas.

Análisis Comparativo

En este análisis se pretende verificar si el Ejército de Chile aplica metodologías, recursos u otros insumos para la elaboración de sus documentos de cuenta pública y de ser así, cómo se comporta esto frente a otras organizaciones internacionales y las sugerencias nacionales.

Organización	Ejército de Chile	Organismos internacionales	Propuesta nacional
Principios	No declara	<ul style="list-style-type: none"> • Notificación. • Consulta. • Participación • Relevante y accesible. • Oportuna y precisa. • Disponible para permitir el análisis, evaluación y compromiso de las partes interesadas. • Datos generales del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información general del servicio. • Recursos y presupuesto. • Cargos directivos. • Cumplimiento de metas y objetivos

		<ul style="list-style-type: none"> • Articulación de políticas públicas. • Cumplimiento y ejecución programática y financiera. • Cumplimiento de sus funciones legales. • Análisis del cumplimiento de la incorporación de recomendaciones y dictámenes de la función transparencia. 	
Estándares	GRI	No se evidenciaron	No están explicitados en la propuesta

Cuadro N°2. Cuadro comparativo principios y estándares / organizaciones.

El cuadro anterior, da cuenta de que las instituciones analizadas, declaran principios para la elaboración de sus cuentas públicas o en su efecto, como en el caso del Ejército de Chile, utiliza los estándares sugeridos por Global Reporting Initiative.

En este mismo ámbito es necesario considerar que la adopción de los estándares GRI, son una forma de operativizar los principios que declaran las instituciones, tal como se puede apreciar en el siguiente ejemplo:

Principios	Estándares GRI
Información general del servicio	GRI 102 (102-1 a 102-13)
Cumplimiento y ejecución programática y financiera	GRI 201/202/204

Así también es posible verificar que el Ejército de Chile también cumple con otros principios, tales como participación, relevancia, oportunidad y precisión, etc., al ejecutar cuentas públicas anuales, abiertas a todos, publicadas en sus distintas plataformas de comunicación y muy particularmente entregando información actualizada de las tareas propias de la institución en sus cinco áreas de misión y de su gestión financiera.

IV. MÓDULO 2

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LAS NUEVAS TAREAS DEL EJÉRCITO

El bien común y su aplicación en el ejército.

Para profundizar sobre esta temática, se podría concordar que, en las ciencias sociales, los estudios se centran en la conducta del hombre inserto en la sociedad a la cual pertenece y las formas en las que esta se organiza, siendo un vínculo esperado y natural la relación efectiva que exista entre nación y Estado. No obstante, coexistiendo ambos conceptos en esta analogía simple, su interdependencia genera un vínculo bajo prismas diferenciados, cuando se incorpora una visión política organizativa y el aporte que dichos conceptos hacen en beneficio común de una sociedad⁴.

Tal como se define en, “*Planificación, Prospectiva y Gestión Pública*”, las capacidades de un estado activo, para la construcción de una agenda pública centrada en el interés general y el bien común, son algunos de los elementos requeridos en materia de planificación y prospectiva⁵, situación que entrega relevancia, no solo al concepto, sino que también a las bases y cimientos para la gestión Pública.

Así también como otros autores, se refieren a la etimología de la política, como la correcta traducción griega de Res-pública o “*politeia*”, refiriéndose como, el buen gobierno de la cosa pública, entendiendo así el concepto de “*política*”. Desde esta comprensión teórica, sumado a la distribución de poderes definida por Montesquieu, se puede orientar el manejo y ejercicio del poder en el Estado. El tratamiento de esta disposición conceptual permite asociar el funcionamiento del Estado, la administración de poder y, esencialmente, dónde se integran y cómo contribuye el Ejército (dentro de las Fuerzas Armadas) a la nación.

Comprender los fundamentos teóricos desde su génesis, nos permite dilucidar uno de los aspectos bases que determinan la forma en que una institución castrense se integra al desarrollo social, económico, político y a la defensa de la nación. Lo anterior, con el propósito

⁴ EJÉRCITO DE CHILE (2018). Memorial N°501, Santiago – Chile, Edit. Centro de Estudios y Publicaciones Militares , p. 105.

⁵ MÁTTAR, Jorge y Daniel E. Perrotti (2014). “Planificación, Prospectiva y Gestión Pública”, Capítulo IX, Santiago – Chile, Edit. Ediciones Naciones Unidas CEPAL, p. 185.

de generar las condiciones adecuadas para proyectar una visión hacia la identificación de normas, condiciones y capacidades que tienen y rigen a las FAs, para contribuir con el “*bien común*”, a través de la correcta implementación de la Política de Defensa, incorporando al sector público y también privado, en la búsqueda de una perspectiva internacional y, por otra parte, de la Política Militar, en lo que respecta al desarrollo de la institución y sus capacidades⁶.

En efecto, la Constitución Política de la República (CPR), en su capítulo 1º, refiriéndose a las “bases de la institucionalidad”, establece que “*el Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común*”⁷, un “*bien común*” que, desde esta perspectiva, se percibe amplio y a la vez ambiguo, en cuanto a su contenido, desde la interpretación de lo natural y lo irrefutable que ello significa, sobre todo, producto de la diversidad de definiciones que existen, entre las que se pueden destacar las de Platón, Aristóteles y Santo Tomas de Aquino⁸; pese a ello, este concepto es utilizado en la política y en la bases legales y fundamentales de la nación, lo que podrá influir en una manera diferente en la percepción del concepto.

En la conformación de los organismos constituyentes de la administración del Estado, se incluye al Ejército (FAs), la que deberá contribuir con este “*bien común*”, entendiendo que estas someterán su acción a la CPR, según lo define el Art. 2º de la Ley N° 18.575⁹. En relación a este aspecto, se entiende que las FAs y el Ejército “*existen para la defensa de la patria y son esenciales para la seguridad nacional*” y “*el cumplimiento del juramento de servicio a la patria y defensa de sus valores fundamentales*”¹⁰. Por lo tanto, el Ejército contribuirá, con sus medios dispuestos, a la defensa nacional, para “*alcanzar una condición de seguridad externa tal, que le permita lograr sus intereses y objetivos y, principalmente, asegurar su soberanía e integridad territorial sin interferencias exteriores*”¹¹. De esta forma,

⁶ EJÉRCITO DE CHILE (2018). Memorial N° 501, Op. cit., p. 106.

⁷ BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea]. Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile. 1980.

⁸ MICHELINI, Dorando (2007). “Bien Común y Ética Pública”. Revista de Filosofía de Santa Fe (Rep. Argentina) N° 15, pp. 31-54.

⁹ BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea]. Ley N° 19.653. Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2010). Libro de la Defensa Nacional, Parte 5º, Los Medios de la Defensa Nacional, p. 241.

será esta la encargada de salvaguardar el Estado y proteger al país, pudiendo aseverar, por lo tanto, que el Ejército (FAs) contribuyen con el “*bien común*” de la nación, en asegurar el ejercicio del cumplimiento del derecho.

En cuanto al orden institucional y las misiones señaladas en la normativa legal, se debe destacar que uno de los objetivos de la Defensa Nacional es “*contribuir a la creación de condiciones de seguridad externa fundamentales, para lograr el bien común de la nación*”¹². De este modo, se desprenden conceptos como el Estado de derecho, la constitucionalidad, la legalidad y los actos administrativos del Estado, reflejados en la CPR y, en esta última, la definición de las FAs como cuerpos armados constituidos exclusivamente por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, quienes harán frente a eventuales conflictos y/o asumirán las tareas específicas que contribuyan con el desarrollo social y la cooperación internacional, en pos de sus funciones particulares.

Desde esta descripción, se desglosan las diferentes áreas de misión que guían y orientan la labor de las instituciones armadas, siendo esta premisa la fuente que genera la acción de las FAs, las que serán entendidas como “*grupos de misiones generales e interrelacionadas entre sí, asignadas a las instituciones de la defensa*”¹³. Por lo tanto, se infiere que en su esencia son relativamente abstractas, pero en su conjunto y descompuestas en subáreas, orientando las tareas de las instituciones armadas, para contribuir en un ambiente nacional, internacional y de cooperación, de manera independiente o conjunta, mediante la elaboración de las propias áreas de misión definidas por cada institución¹⁴.

La suma de las capacidades del Ejército contribuye a consolidar este concepto, por lo tanto, en lo relacionado a las diferentes áreas, surgen tareas y objetivos dirigidos a cada una de ellas. En este sentido, se identifican aquellas tareas específicas por área, donde se ve reflejado el aporte hacia el “bien común”. De este modo, se considera en el área de misión “Defensa de la soberanía e integridad territorial”, lo referido a la soberanía e integridad territorial, como también lo alusivo a protección, rescate y evacuación de nacionales en situación de peligro

¹² MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2017). Libro de la Defensa Nacional de Chile, Región Metropolitana-Chile, Gráfica Marmor, p. 99.

¹³ *Ibidem*, p. 114.

¹⁴ EJÉRCITO DE CHILE (2018). Memorial N° 501, Op. sit., p. 105.

en el extranjero¹⁵. Por otra parte, está el área de misión “Cooperación internacional y apoyo a la política exterior”, donde se refleja su contribución, mediante el cumplimiento de tratados de Desminado Humanitario, en el territorio nacional, a través de un trabajo integrado entre el Ejército y la Armada. También queda establecido en el área de misión “Emergencia Nacional y Protección Civil”, en colaboración a otros estamentos del Estado, el aporte hacia minimizar o neutralizar los daños generados por desastres de tipo antrópico o naturales. Otro aspecto a considerar es lo que establece el área de misión “Contribución al Desarrollo Nacional y a la Acción del Estado”, para integrar lugares aislados del territorio y/o al desarrollo de nuevas tecnologías. Finalmente, se describe el área de misión de “Seguridad e Intereses Territoriales”, referido al control, rescate y prevención de ilícitos en territorio marítimo y aéreo, como también la atribución otorgada en el cumplimiento de los estados de excepción constitucional.

Los Estados democráticos representados por la voluntad popular están obligados a fomentar y promover el “bien comunitario” de la comunidad civil, incluidas las minorías. Lo anterior, bajo las exigencias que estos presenten, en lo que se refiere a los derechos del hombre, la organización de los poderes del Estado, la mantención de la paz, organización, orden jurídico, la salvaguarda del ambiente y los servicios esenciales¹⁶, por lo tanto, las FAs y el Ejército en particular, al ser parte de la administración del Estado, contribuirán con la mantención de la acción soberana que reside en la nación.

Cambios institucionales del ejército, probidad y transparencia en la última década.

La opinión pública internacional, así como las variadas encuestas internacionales sitúan a nuestro país y a sus instituciones públicas, en de vanguardia junto con otros de la región¹⁷, en el contexto regional, en temas de probidad y transparencia.

¹⁵ BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea]. Ley N° 20.697, Modifica Ley 19.067 y Establece Normas para la Participación de Tropas Chilenas en Operaciones de Paz, vigente desde 2008.

¹⁶ LA SANTA SEDE [en línea]. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia Pontificio Consejo “Justicia y Paz”.

¹⁷ MÁTTAR, Jorge y Daniel E. Perrotti (2014). “Planificación, Prospectiva y Gestión Pública”, Capítulo IX, Santiago – Chile, Edit. Ediciones Naciones Unidas CEPAL, p. 185.

Numerosas normativas legales colaboran a la mantención de este prestigio y tradición de probidad en el desarrollo de la actividad pública, con el fin de resguardar el desempeño probo y transparente de los servidores públicos.

El Ejército de Chile, como Institución fundamental del Estado, constituido por hombres y mujeres con acendrada vocación de servicio, consciente de que no solamente el hecho de promulgar normativas del ámbito jurídico, regulan el recto proceder de las personas, dando gran importancia al fortalecimiento de la dimensión ética que debe comprometer el actuar individual y colectivo de su personal, lo que se ve reflejado claramente en el servicio diario¹⁸.

No obstante, lo anterior, al contar con herramientas que permiten conocer e internalizar las normas que regulan el desempeño de los servidores de la administración del Estado, refuerzan las conductas y familiariza a su personal integrante, con los principios que dichas normas buscan en pro del bien común de la nación.

En consecuencia, el Ejército ha reunido en textos doctrinarios, las regulaciones legales, como la jurisprudencia de la Contraloría General de la República, en temas de probidad y transparencia pública, cómo se reflejan en el desempeño del servicio diario y su extensión al comportamiento privado, situación concordante con lo definido en el libro *“Reflexiones para la agenda de desarrollo”*, de Jorge Máttar y Daniel E. Perrotti, entre otros, donde indica: *“es necesario un Estado caracterizado por la probidad administrativa y la eficiencia en el uso de los recursos a fin de garantizar la confianza de la sociedad en la gestión pública”*¹⁹. Asimismo, se busca de prevenir que el desconocimiento de las normas legales o la dificultad para relacionarlas con el quehacer diario generen involuntariamente actos contrarios a la probidad y transparencia pública, que puedan afectar la responsabilidad personal y la institucional.

La inclusión de la jurisprudencia administrativa de la Contraloría General de la República, en estos textos doctrinarios, tiene carácter vinculante para el asunto sobre el cual se pronuncia, sin que constituya automáticamente una norma de general aplicación. De la misma manera, esta jurisprudencia puede experimentar cambios, de modo que será de

¹⁸ EJÉRCITO DE CHILE (2017). RAO-02211 “Orgánico y de Funcionamiento del Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército”.

¹⁹ KAUFMANN, Jorge, Mario Sanginés y Mauricio García Moreno (2015). “Construyendo gobiernos efectivos”, Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe, Whashington D.C., Edit. Banco Interamericano de Desarrollo, p. 28.

responsabilidad institucional verificar si el órgano contralor mantiene vigente su planteamiento o ha sido reconsiderado.

En consecuencia, cada vez que algún miembro de la institución recurra a la base de consulta de reglamentos y cartillas como material de apoyo, deberá tener presente las fuentes legales y reglamentarias sobre la materia, debiendo hacerse asesorar adecuadamente por los organismos jurídicos o de la sección personal correspondientes a cada unidad a la cual pertenece.

Durante la última década, la institución ha desarrollado una serie de medidas, conforme a la reglamentación y lineamientos del estado, para lograr una mayor eficiencia, eficacia, probidad y transparencia, de los procesos y quehaceres del Ejército. A continuación, se detallarán dos grupos de medidas de la última década, que también tienen relación con la gestión de mando de los dos últimos Comandantes en Jefe Institucionales.

Período 2014 – 2017²⁰.

1. Eliminación de involucrados del registro de proveedores del Ejército.
2. Contratación de auditoría externa.
3. Implementación de un modelo de gestión de riesgos.
4. Actualización de la doctrina de funcionamiento Institucional.
5. Reforzamiento de las capacidades de auditoría del Ejército.
6. Elaboración del manual de “Ethos del Ejército de Chile.
7. Creación del Departamento de control de la demanda institucional.
8. Modernización de los procesos de la tesorería del Ejército.
9. Creación de la división de adquisiciones del Ejército.
10. Creación del Departamento de auditoría para proyectos y fichas de fundamento del gasto.
11. Mayor jerarquía de mando en contraloría y la División de adquisiciones.
12. Especificación y trazabilidad de los decretos de inversión asociados a proyectos.
13. Revisión a las facturas emitidas durante los años 2014/2015.
14. Creación de un sistema de prevención de delitos y reporte de operaciones sospechosas.
15. Establecimiento de un sistema de sugerencias de fiscalización.
16. Creación de un protocolo para el control de áreas y cargos sensibles.

²⁰ EJÉRCITO DE CHILE (2017). “Lecciones aprendidas de un Fraude”.

17. Elaboración de un instructivo para la declaración de intereses y patrimonio.
18. Desarrollo de un sistema de sugerencias y reclamos.
19. Integración de sistemas financiero y logístico de la institución.
20. Optimización de la capacidad de auditoría de la Contraloría del Ejército.
21. Fortalecimiento del sistema de control Institucional (SISCONI) .

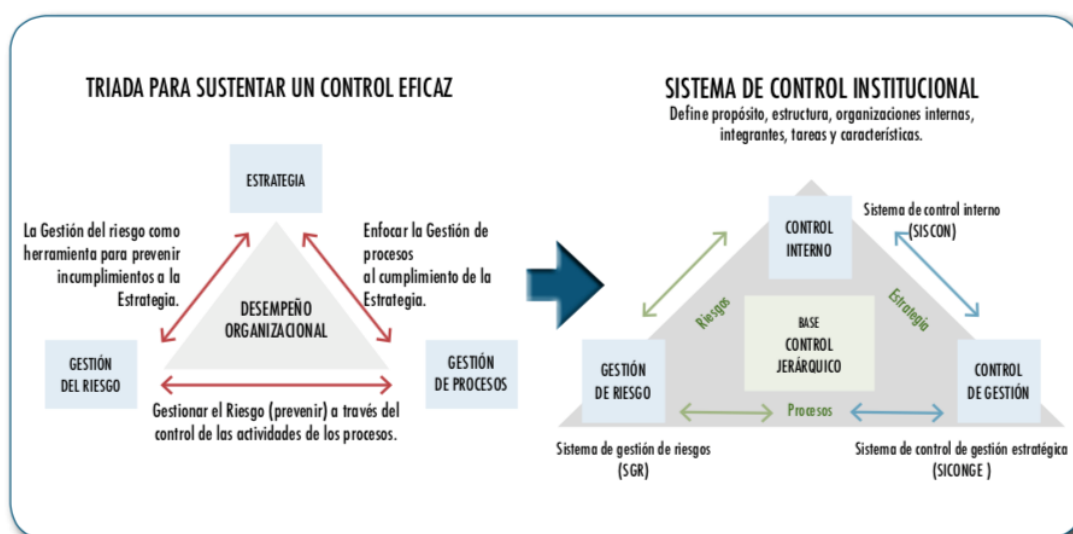


Figura N° 1. Áreas del Sistema de Control Institucional. (Fuente: COTRAE).

22. Adopción de un modelo para el control interno.

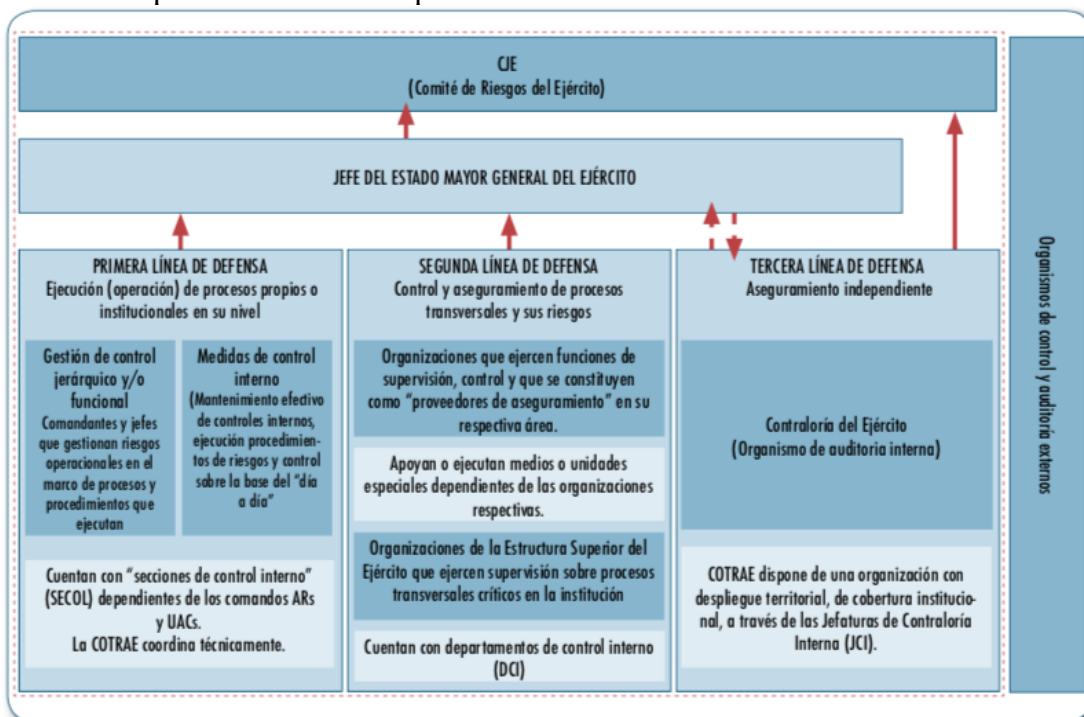


Figura N° 2. Modelo de Tres Líneas de Defensa, adaptado a la Institución. (Fuente: Institute of Internal Auditors).

Período 2018 – 2021²¹

1) Implementación del Sistema de Prevención de Delitos (SIDPE).

Busca dar una respuesta ante las necesidades institucionales de control y prevención de acciones ilícitas al interior del Ejército, detectando oportunamente la ocurrencia de malas prácticas en la administración de los recursos entregados por el Estado.

2) Robustecimiento de los Departamentos de Contraloría Interna dependientes de COTRAE, abarcando la totalidad del país.

3) Certificación de todo el personal del Ejército en los conocimientos asociados a la prevención de delitos, mediante la plataforma de educación a distancia institucional.

4) Implementación de la “Unidad Especial de Apoyo al Control del Comandante en Jefe del Ejército”, con la finalidad de fortalecer y dar una rápida respuesta a las necesidades emergentes asociadas al control interno institucional.

5) Incorporación de contenidos asociados a prevención y control interno en las mallas curriculares de escuelas y academias del Ejército.

²¹ BIBLIOTECA DEL EJÉRCITO DE CHILE [en línea]. “Reporte de Cuenta Pública 2017 - 2021”.

V. MÓDULO 3

PRESUPUESTO PÚBLICO

Presupuesto Público Nacional

El presupuesto Público Nacional, como sistema se encuentra levantado por 4 importantes etapas; Formulación, Discusión y Aprobación, Ejecución y Evaluación, el citado sistema es cíclico y las etapas se describen conforme al siguiente detalle:

1. Formulación: Corresponde al proceso en el cual se elabora el proyecto de ley de presupuesto de todo el sector público del período siguiente, a través de la estimación de los ingresos y los gastos de cada programa presupuestario, correspondiente a todas las instituciones que conforman el Gobierno central, dentro de los cuales se encuentra el Ministerio de Defensa del cual depende el Ejército de Chile.

En este proceso, los participantes son; el Presidente de la República, el Ministerio de Hacienda, la Dirección de Presupuesto, los distintos ministros y sus respectivos equipos técnicos.

Importante es considerar los plazos que se establecen, los cuales se inician en el mes de Julio en la cual la DIPRES remite los lineamientos generales a los distintos ministerios, los formularios e instrucciones. Finalizando la última semana del mes de septiembre, en la cual, una vez preparado el proyecto definitivo, son revisadas las respectivas glosas y elaborados los documentos presupuestario, tal como lo es el informe de Finanzas Públicas, a más tardar, el 30 de septiembre, el citado proyecto es despachado al congreso nacional.

2. Discusión y aprobación: corresponde a la instancia en donde se analiza y discute el pre el proyecto de ley formulado de presupuesto correspondiente al sector público, actividad que se realiza en dependencias del Congreso Nacional.

Es importante considerar que el Art. N 67 de la ley de presupuesto, establece la proposición deberá ser presentado al congreso nacional. A lo menos con tres meses de anticipación a la fecha en que comenzará a regir y el congreso nacional, posee un plazo de 60 días para despacharlo, en caso de que esta actividad no se ejecute, comenzará a regir el presupuesto que el Presidente de la República presente. En tanto el DL N 1.263,

instruye en su Art. N 14 que dicho presupuesto, deberá quedar totalmente tramitado a más tardar el 1 de diciembre del año anterior a su vigencia.

En el proceso de discusión, el congreso nacional formará una comisión del mismo número de diputados que de senadores y el presidente de la citada comisión será un senador elegida por esta última, comisión que discutirá dicho proyecto de ley. En el caso de la aprobación de este, es el mismo Art. N 67 de la Constitución Política de Chile que explicita que el congreso nacional sólo tiene la facultad de reducir los gastos del proyecto de ley de Presupuestos y no de aumentar o disminuir la estimación de los ingresos. Una vez aprobado en ambas cámaras, el proyecto es remitido al Presidente de la República quien dispone su promulgación, tal como lo establece el Art. N 72 de la Constitución.

3. Evaluación: corresponde al proceso de análisis del ejercicio presupuestario del período anterior el cual se ejecuta por cada uno de los ministerios e instituciones del país, el cual incorpora la información presupuestaria del gasto y la gestión de cada una de ellas.
4. Ejecución: corresponde al proceso de entrega mensual de los recursos presupuestarios de todas las instituciones, actualización del presupuesto inicial mediante los decretos de modificación presupuestaria que se generen hasta ese momento y el registro correspondiente al gasto efectivo y el gasto ya devengado.

Ciclo Presupuestario

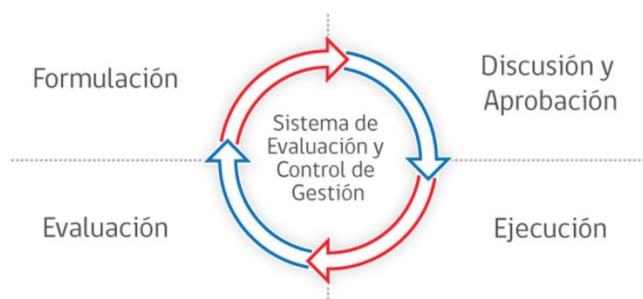


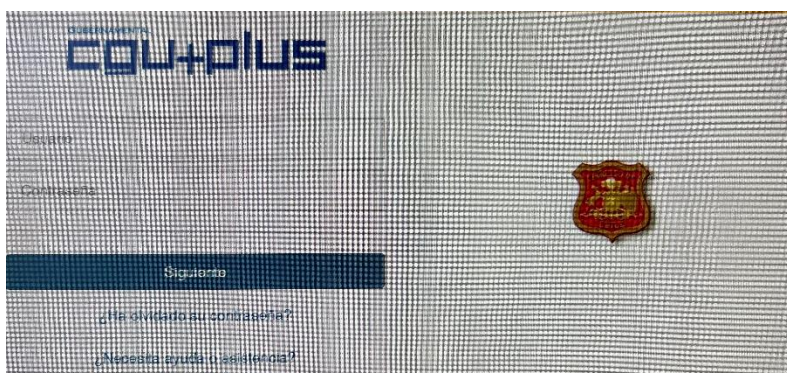
Figura N° 3. Ciclo Presupuestario.

Fuente: DIPRES

Presupuesto Público del Ejército de Chile.

El Ejército de Chile dentro de su organización se encuentra la Dirección de Finanzas del Ejército (DIFE), cuya misión es asesorar al Comandante en Jefe del Ejército a través del Estado Mayor General, en todas aquellas material económico – financieras y presupuestarias concernientes a todos los recursos correspondientes a la cobertura monetaria Institucional, materializando la planificación financiera integral con un horizonte prospectivo de corto, mediano y largo plazo y, la administración del área financiera, contable y de ejecución presupuestaria, proponiendo la incorporación de nuevas tecnologías de la información que optimicen los diferentes procesos de información, los que faciliten el proceso de toma de decisiones, considerando para ello, la estructura organizacional en su conjunto; como así mismo, los aspectos legales y reglamentarios que regulan dichas materias.

Al ser una organización jerarquizada, el Ejército de Chile mantiene dentro de su organización distintos Departamentos de Finanzas cuya labor es asignar, redistribuir y controlar el gasto público de las Unidades, al respecto en el durante el primer trimestre, las Organizaciones dependientes del nivel central a través del software “gubernamental CGU PLUS” levanta su planificación financiera para su funcionamiento del año siguiente en las distintas unidades, conforme a un marco presupuestario que entregan los departamentos de finanzas superiores.



Cabe hacer presente que el marco presupuestario corresponde al Programa Financiero que se tiene, por ende cada Jefe de Programa tiene la facultad de distribuir sus recursos entre los subprogramas y esto dependerá, como en toda organización, de las prioridades que desee definir para su periodo, previendo no afectar aquellas tareas que tengan el carácter de gastos obligados.

Una vez centralizada esta información en la Dirección de Finanzas Institucional, esta es revisada y presenta al Ministerio de Defensa Nacional, para defender dicho presupuesto. Dentro de las consideraciones esenciales, se hace presente que los plazos que el Ejército de Chile dispone, van en concordancia con el levantamiento de los plazos que se encuentran establecidos en la Constitución de la República y que fueron expuestos precedentemente.

Finalmente, y una vez que es promulgada en el diario oficial, el presupuesto del año en curso se carga la última semana de enero y primera de febrero con las respectivas delegaciones de facultades para su ejecución.

Gestión del gasto público

Pago de Facturas a 30 días

El 03 de Enero del 2019, entra en vigencia la ley 21.131, que establece el pago a treinta días para aquellas empresas y microempresas que efectúan una venta de un producto o prestación de un servicio, estableciendo plazos y regula el no cumplimiento de estos, estableciendo intereses por morosidad, definiendo como cláusula abusiva, cualquier acuerdo que vulnere los derechos contenidos en la presente ley, incorporando el derecho a indemnización.

En este punto, el Ejército de Chile de forma inmediata, apegado a la citada ley, procede a tomar las medidas correctivas y preventivas en el proceso de adquisición y pago de facturas con los proveedores, con el objeto de cumplir con lo dispuesto en el párrafo precedente, para lo cual se emanaron documentos directivos por parte de la Dirección de Finanzas del Ejército, así como check list para establecer responsables y plazos en dichos procesos.

Lo anterior, no fue lo único, si no que se establecieron charlas y capacitaciones por parte de la Dirección de Finanzas como de los Departamentos de Finanzas y Oficinas de Control de Gestión a los actores involucrados tanto en la adquisición de un producto o contratación de servicio y pago de un servicio, como en los actores inmersos en el proceso administrativo en el pago de facturas, para asegurarse

Las medidas administrativas, han permitido reducir considerablemente el pago fuera del plazo dispuesto en la ley, estableciendo medidas administrativas y disciplinarias para aquellos integrantes que no den cumplimiento a sus responsabilidades.

Evaluación y Control de la Gestión Pública

Como toda organización y dando estricto cumplimiento a lo entendiendo como transparencia activa, la obligación que tienen los organismos públicos de entregar cierta información relevante y actualizada cada mes de cómo están organizados, sus contratos y contrataciones, así como distintos modos de relación con la ciudadanía (transferencias, beneficios, mecanismos de participación, entre otros).

Es en este orden de ideas, en función del presupuesto entregado, el Ejército de Chile mediante un software Institucional, monitorea constantemente los flujos de los recursos asignados, permitiendo generar reportes los cuales son controlados por los comandantes de Unidades.

Con respecto al cierre contable del sector público, la Contraloría General de la República es la que imparte las instrucciones a los servicios e instituciones del sector Público, en el marco del cierre del ejercicio contable, principalmente en función de sus facultades constitucionales y legales, las cuales son otorgadas mediante la Ley N 10.336, de organización y Atribuciones de esa Entidad, es la encargada de impartir a los servicios e instituciones a que se refiere el Art N 2 del decreto de ley N 1.263 de 1975 las instrucciones para materializar el cierre del año, remitiendo sus estados financieros para el correcto control de la gestión de los recursos públicos, esta información se remite a través de distintos oficios, por ejemplo durante el 2022, se remitió mediante el Oficio N E2815555/2022 de 25 de noviembre del 2022. De esta forma, el máximo órgano contralor del Estado, toma conocimiento y audita el correcto uso, teniendo las facultades para auditar cada una de las adquisiciones y los procesos asociados para ello.

Reportes de Gestión Financiera Institucional

Como anteriormente se expuso, la Dirección de Finanzas, organismo asesor del Comandante en Jefe del Ejército, trimestralmente entrega el “Reporte de avance de ejecución por Altas Reparticiones y Comandos”, reporte que es obtenido de la información que estas mismas unidades cargan al Sistema de Información Financiera Integral del Ejército, el presente reporte contiene toda la información contable institucional dividido en IV capítulos los que a continuación se detallan:

Nº	Contenido	Descripción
01	Capítulo 01 Ejército de Chile (\$)	Información financiera asociada a los recursos administrados en moneda nacional.
02	Capítulo 01 Ejército de Chile (U\$)	Información financiera asociada a los recursos administrados en dólares.
03	Fondos Rotativos de Abastecimiento	Información financiera asociada a los recursos administrados en moneda nacional.
04	Ley 21.174 (\$)	Información financiera asociada a los recursos administrados en moneda nacional para el Mantenimiento del Potencial Bélico.

Cuadro N°3. Resumen de contenidos del Reporte de avance de ejecución por Altas Reparticiones y Comandos
Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de los capítulos, se subdivide en Unidades como por ejemplo en el “Capítulo 01 Ejército de Chile (\$)”, que corresponde a la información financiera asociada a los recursos administrados en moneda nacional, las unidades evaluadas son las que a continuación se detallan:

- Altas reparticiones y Comandos.
- Estado Mayor General del Ejército.
- Comando de Apoyo a la Fuerza.
- Comando General de Personal.
- Comando de Educación y Doctrina.
- Comandancia de la Guarnición Ejército Región Metropolitana.
- Comando de Operaciones Terrestres.
- Comando de Operaciones Especiales.

El presente resumen, entrega indicadores claves de gestión que permiten al alto mando institucional, tomar decisiones estratégicas para la administración de los recursos económicos asignados por el Estado, sobre la continuidad del gasto o la reasignación de recursos en función de la realidad en el corto plazo.

Finalmente, es importante mencionar que el contexto del XII Seminario Browse, el Ejército de Chile fue galardonado con el premio “Cliente trayectoria”, al ser reconocido como una de las Instituciones públicas pioneras en desarrollar una plataforma tecnológica, capaz de permitir modernizar e innovar la gestión financiera.

VI. MÓDULO 4

POLITICAS PÚBLICAS (ANÁLISIS Y EL APOORTE DEL CMT)

Políticas Públicas

Una política pública se presenta como un conjunto de actividades que emanan de uno o varios actores investidos de autoridad pública. En su desarrollo interviene una variedad de actores, gubernamentales y no gubernamentales.

Las **políticas públicas** son los proyectos/actividades que un Estado diseña y gestiona, a través de un gobierno y una administración pública, con fines de satisfacer las necesidades de una sociedad. También se pueden entender como las acciones, medidas regulatorias, leyes y prioridades de gasto sobre un tema, promulgadas por una entidad gubernamental.

En el siglo XXI, la participación de una multiplicidad actoral es imprescindible en la toma de decisiones para formar una Gobernanza en cualquier territorio, ya que crea consenso y da legitimidad a los asuntos públicos que se emprenden en cualquier sociedad.

Hay muchos vacíos en un modelo ideal de políticas públicas. Los hay, desde el momento mismo de su gestación o nacimiento, la identificación acorde al problema o los tiempos de ejecución; en el presente artículo se plantean algunos de ellos que se consideran primordiales, no sin reconocer muchos otros, que también serán señalados, pero que no serán abordados a profundidad en el presente texto. En un sentido ideal, las políticas públicas son decisiones y acciones o inacciones de gobierno, públicas, para desarrollar el Estado; en un sentido real, las políticas públicas son decisiones o acciones o inacciones de gobierno, públicas, para conservar el poder.

En el contexto de su operación, sean para desarrollar el Estado o para conservar el poder, podrán ser de cuatro tipos: proactivas, esto es, con una visión de Estado o de avanzada; preventivas, intentando prever problemas futuros de acuerdo a las experiencias pasadas; responsivas, respondiendo a problemas mediatos que se presentan y finalmente; reactivas, reaccionando a problemas urgentes.

Estas contendrán diferentes etapas y fases, las primeras como dimensiones generales, las segundas, como las acciones que posibilitarán cada una de ellas. En la primera, de gestación

o nacimiento, se incluirá el conocer, o presentar el problema o situación no necesariamente tendría que ser un problema y su inclusión o no en la agenda; posteriormente, la valoración y formulación, que implica analizar lo que se hará, detectando claramente el problema, que deberá incluir indisolublemente un análisis FODA para su evaluación contextual y una programación y presupuestos para su evaluación técnica y financiera, con indicadores de medición a corto y mediano plazo y obviamente el indicador final o meta considerado, detectando claramente el problema o situación y causas, que muchas veces se confunden, particularmente cuando son reactivas o responsivas, así como las posibilidades de solución, seleccionando la más idónea, no sin antes pasar por una aprobación y legitimación. Es necesario advertir, que todas las que sean consideradas y analizadas como las idóneas, deberán ser mantenidas como plan B, C o D, según sea el caso, y no ser desechadas.

Los tipos de políticas públicas

Los gobiernos de todos los niveles desarrollan políticas públicas que pueden ser clasificadas en función de multitud de criterios.

- a) **Políticas sustantivas y procedimentales.** Las políticas sustantivas tienen que ver con lo que el gobierno va a hacer, como construir autopistas, abonar un subsidio por desempleo o prohibir la venta de alcohol a menores de edad. Se trata de políticas que directamente proporcionan a la gente ventajas y desventajas en relación a algo. Las políticas procedimentales tienen que ver con la manera en que se va a hacer algo o con quien va a emprender la acción.
- b) **Políticas distributivas, regulatorias, autorregulatorias y redistributivas.** Las políticas pueden ser clasificadas en función de su efecto sobre la sociedad y de las relaciones entre los actores involucrados en su formación. Las políticas regulatorias imponen restricciones o limitaciones al comportamiento de individuos y grupos, como el código de circulación. Las políticas autorregulatorias son parecidas a las anteriores porque consisten en limitar o controlar algún sector o grupo, pero se diferencian de ellas en que son defendidas y apoyadas por el grupo como forma de proteger o promocionar los intereses de sus miembros. Las políticas redistributivas son un esfuerzo deliberado del gobierno por cambiar la asignación de riqueza, ingresos, propiedades o derechos entre amplios grupos o clases sociales.

- c) **Políticas materiales y simbólicas.** También podemos clasificar las políticas públicas en función del tipo de beneficio que suponen para sus beneficiarios. Las políticas materiales proporcionan ventajas o desventajas tangibles. Un programa de becas para estudiantes universitarios configura una política material. Las políticas simbólicas, por el contrario, apenas tienen influencia material real sobre la gente: asignan ventajas y desventajas no tangibles. Las campañas de lucha contra el racismo y la xenofobia constituyen una política simbólica.

El ciclo de las políticas públicas

Las políticas públicas en su desarrollo atraviesan varias etapas que configuran un ciclo. La noción de «ciclo» ayuda a analizar las políticas, pero la realidad de algunas de ellas no se ajusta necesariamente al esquema que se identifica a continuación. Las fases del ciclo son interdependientes, por lo que el replanteamiento de cualquiera de ellas afecta a las siguientes.

Las principales fases del ciclo de las políticas públicas son las siguientes:

- 1) la identificación y definición de problemas.
- 2) la formulación de políticas.
- 3) la adopción de la decisión.
- 4) la implantación.
- 5) la evaluación.

- 1) **La identificación y definición de problemas.** El gobierno advierte la existencia de problemas u oportunidades en la sociedad y se plantea si debe actuar o no. Esta fase incluye en primer lugar, 6 actividades de detección y selección de cuestiones, y, en segundo lugar, actividades de definición de problemas.

La detección y la selección de cuestiones públicas: la agenda. En las sociedades occidentales, suele emerger un gran número de cuestiones que proceden de distintos sectores de la sociedad, que buscan la atención de los gobiernos. Ahora bien, no todas las cuestiones que preocupan a la sociedad acaban generando la formación de una política pública para solucionarlos. Para estudiar estos procesos se utiliza el concepto de agenda, y se suele distinguir entre agenda sistémica, por una parte, y agenda

política, institucional o de gobierno, por otra. En líneas generales, la agenda de gobierno suele reflejar la evolución de la agenda sistémica.

La definición de los problemas públicos. En segundo lugar, que una situación concreta se convierta en problema público no es algo que se base sólo y únicamente en circunstancias objetivas: la elaboración de una situación no deseada como problema público depende en gran medida de su conexión con los valores dominantes en ese momento en la sociedad de que se trate y del poder de los actores que promueven su incorporación a la agenda de gobierno. En tercer lugar, la definición de los problemas públicos plantea numerosas dificultades porque los problemas públicos son enrevesados, retorcidos, inéditos: no tienen una formulación definitiva; no suele haber criterios que establezcan cuando se ha llegado a la solución; la solución no es nunca verdadera o falsa, sino buena o mala, y carece, además, de una prueba inmediata y resolutoria.

- 2) **La formulación de las políticas.** Una vez que el gobierno conoce la existencia de un problema, lo define y rechaza la opción de no actuar sobre él, comienza la fase de formulación de políticas, que tiene que ver con el desarrollo de cursos de acción (alternativas, propuestas, opciones) aceptables y pertinentes para enfrentarse a los problemas públicos. Las políticas son concebidas, por lo tanto, como soluciones a los problemas públicos. Esta fase incluye las siguientes actividades:
 - a) El establecimiento de metas y objetivos a alcanzar. Los objetivos constituyen un elemento central en la acción pública: dan un sentido de propósito y de dirección a una organización y a sus políticas y programas.
 - b) El producto de esta actividad sería una lista de opciones de política pública, entre las que se pueden encontrar opciones ya conocidas o que cuentan con apoyos internos y opciones desconocidas o que carecen de apoyos dentro de la organización.
 - c) La valoración y comparación de las alternativas. Una vez que se han producido y definido las opciones, que están claras las ventajas y los inconvenientes de cada una de ellas vendría el momento de utilizar algún tipo de técnica que permita realizar el proceso de elección. Una de las técnicas más conocidas es el análisis coste-beneficio, que consiste en identificar los costes y beneficios asociados con cada alternativa y en

la cuantificación económica de los mismos, con el propósito de facilitar la comparación entre las distintas opciones.

- d) La selección de una opción o combinación de ellas. Las técnicas mencionadas no adoptan decisiones. La decisión está en manos del decisor público.

Los primeros análisis de políticas públicas se centraban en la fase de formulación de las políticas.

- 3) **La adopción de la decisión.** Otras fases del ciclo de las políticas públicas pueden quedar parcialmente en manos de actores, individuos u organizaciones que no están investidos de autoridad pública: no es el caso de la fase de adopción de la decisión.
- 4) **La implantación de las políticas públicas.** En ella las unidades administrativas correspondientes movilizan recursos económicos y humanos, sobre todo, para poner en práctica la política adoptada.

Es un proceso de gran complejidad porque: por una parte, interviene una multitud de actores, cada uno de los cuales tiene sus propias perspectivas, actitudes e intereses, y cuyo grado de compromiso con los objetivos del proceso puede variar; por otra, hay una multitud de “puntos de decisión” y de “puntos muertos”.

La fase de implantación ha sido conceptualizada adoptando varias perspectivas. La más familiar la equipara a un proceso descendente, de arriba abajo; estudios posteriores ponen de relieve la importancia de concebirla también como un proceso ascendente, de abajo arriba. El modelo de arriba abajo concibe el desarrollo de una política como un proceso que fluye desde la cúspide de las organizaciones públicas hacia las posiciones jerárquicas inferiores y en el que el protagonismo corresponde a los decisores públicos.

- 5) **La evaluación de las políticas.** Las unidades de evaluación de la administración pública determinan en qué medida se han logrado los objetivos de la política pública en cuestión. La evaluación cierra el ciclo de las políticas, y puede retroalimentar el proceso en cualquiera de sus fases. En la práctica, la evaluación no está tan extendida como sería deseable.

La unidad de acción pública objeto de evaluación suele ser el programa. Un programa es un conjunto de actuaciones orientadas a la consecución de uno o varios objetivos y que

consumen recursos de diverso tipo. Evaluar programas en tanto que «paquetes» de recursos definidos con los que se pretende mitigar el estado de un problema mayor resulta más factible que evaluar políticas generales cuyo propósito es aliviar una situación social que no nos agrada.

Los indicadores en las políticas públicas

Los indicadores son muy útiles en distintas fases del ciclo de las políticas públicas. Los indicadores tienen dos funciones: una descriptiva y otra valorativa.

Para que un indicador sea válido debe presentar las siguientes características: pertinencia, objetividad, univocidad, sensibilidad, precisión, fidelidad, accesibilidad. Los indicadores ideales son aquellos que se expresan en un valor numérico.

Construir indicadores no es fácil. Para establecerlos debe seguirse una secuencia lógica:

- 1) Saber qué se quiere medir
- 2) Determinar la información necesaria
- 3) Seleccionar los indicadores
- 4) Definir los estándares
- 5) Diseñar el procedimiento de recogida de datos
- 6) Comparar los datos

Los indicadores son útiles en todas las fases del ciclo de las políticas públicas.

Los indicadores en la implantación de las políticas públicas: los indicadores de gestión. Durante la fase de implantación de las políticas una autoridad pública moviliza recursos para producir realizaciones concretas, especificables e individualizables, que serían los bienes o servicios en que se materializa la política pública en cuestión. Consiste en la transformación de medios, recursos o inputs en productos, realizaciones u outputs. Se trata de la fase más asociada con la gestión.

Entre las fases de adopción de la decisión y de implantación se localiza una de las fracturas más importantes del ciclo de las políticas públicas. Significa que cuando se pone en práctica una política pública, las cosas no suceden siempre como estaba previsto en el diseño. Para

conocer las posibles desviaciones que puedan darse entre el diseño y la puesta en marcha del mismo suele ser de utilidad hacer un seguimiento de lo que ocurre en dicha fase.

Para llevar a cabo la implantación de las políticas hay que realizar muchas actividades que involucran a muchos actores. Por una parte, en países con una estructura descentralizada puede darse el caso de que las tres primeras fases del ciclo de las políticas queden en manos de un nivel de gobierno y administración, mientras que la implantación queda a cargo de un nivel de gobierno y administración diferente. Así por ejemplo, en España el Gobierno de la Nación, a través del Ministerio de Educación, define los aspectos básicos de la educación primaria y secundaria, mientras que son las Comunidades Autónomas las que llevan a cabo las actividades concretas en que se materializa la política educativa. En resumidas cuentas, la implantación de las políticas públicas puede involucrar a muchos actores públicos y privados.

En cualquier caso, para asegurar que la implantación se lleva a cabo según lo previsto suele ser de utilidad hacer un seguimiento de ésta a través de un conjunto de indicadores. Los indicadores más utilizados para valorar la implantación de las políticas públicas son de tres tipos: de recursos, de actividades y de producto.

Los indicadores de recursos. Miden la disponibilidad, la oferta y el consumo de recursos necesarios para poner en marcha las políticas. Se utilizan cuando se necesita información directa de los recursos para tomar medidas organizativas y de gestión de servicios. Suelen utilizarlos los gestores y responsables directos de los procesos. Ejemplos de indicadores de recursos:

- Número de asistentes sociales / 10.000 habitantes
- Número de horas de atención semanales a colectivos en situación de riesgo social / 10.000 habitantes
- Gasto ejecutado mensual
- Coste del material fungible mensual
- Coste medio por asistente social

Los indicadores de actividades. Miden varios aspectos de las actividades: cantidad, calidad, oferta y eficiencia. Se utilizan para conocer mejor el funcionamiento de las actividades.

Suelen utilizarlos tanto los gestores y responsables de los procesos como los responsables jerárquicos de las unidades de las que dependen las actividades.

- Número de primeras visitas de un equipo asistencial / mes
- Porcentaje de primeras visitas sobre total de visitas / mes
- Número de días de espera
- Número de inspecciones alimentarias / mes
- Número de intervenciones urgentes / mes

Los indicadores de resultados. Miden los resultados finales concretos de las actividades. Incluyen tanto los productos finales como los impactos de la acción pública. Se utilizan siempre que se pueda asumir su coste. Son utilizados por los gestores y responsables directos de las actividades y sus jefes, pero también por los directivos políticos y los directores de servicios. Ejemplos de indicadores de resultados:

- Número de asistentes a las actividades culturales
- Grado de cobertura de las vacunaciones escolares
- Coste por usuario de centro de planificación familiar / mes

En la fase de implantación se suelen utilizar los indicadores de resultados que miden los productos de la acción pública, mientras que los que miden los impactos resultan de más utilidad en la fase de evaluación de las políticas.

Los indicadores en la evaluación de las políticas. El propósito de todas las políticas públicas es generar unos determinados impactos o efectos en la sociedad. Mientras que en la fase de implantación lo importante es asegurar la fabricación de los productos, realizaciones u outputs (kilómetros de carretera, niños escolarizados, etc.), en la fase de evaluación se intenta determinar si esos outputs han generado los efectos, impactos o outcomes esperados (aumentar el desarrollo económico de la región, disminuir el índice de analfabetismo, etc...).

La relación entre los productos y los efectos o impactos de dichos productos en la sociedad no es directa, lineal o mecánica: puede que se haya puesto en marcha de manera exitosa un sistema de carnet por puntos y que no se produzca la esperada disminución en el número de muertos en accidentes de tráfico. Valorar los efectos o impactos de la acción pública es valorar la eficacia de las políticas públicas.

Los indicadores son útiles para medir la eficacia de las políticas públicas. El principal criterio para medir la eficacia de los programas es comprobar si se han cumplido los objetivos. Si el principal objetivo del carnet por puntos es aumentar la seguridad vial habrá que identificar indicadores que nos permitan medir la seguridad vial:

- Número de accidentes de tráfico durante el año
- Número de víctimas en los accidentes de tráfico

Algunas políticas públicas, tienen como principal objetivo el fortalecimiento institucional de alguna categoría de actores: por ejemplo, muchas intervenciones en materia de integración social de inmigrantes tienen como objetivo reforzar el papel de las asociaciones de inmigrantes.

Por otra parte, no siempre puede recurrirse a los objetivos para evaluar un programa: los objetivos no siempre pueden ser claramente identificados; los programas pueden ocasionar efectos distintos a los esperados pero de importancia igual o equivalente; los responsables políticos y los gestores suelen diferir en su apreciación de los objetivos; los objetivos de los programas varían en función del entorno en el que se aplican. Los principales objetivos de los programas públicos son el crecimiento económico y la distribución de la riqueza.

VII. MODULO 5

POLÍTICAS PÚBLICAS DEL EJÉRCITO DE CHILE (CMT)

Historia del cuerpo militar del trabajo (CMT)

El origen del actual Cuerpo Militar del Trabajo, se remonta a la idea concebida por el Capitán de Ejército Don FERNANDO MONTALDO BUSTOS, quien desarrolló y presentó en su tesis de grado en la carrera de Derecho en el año 1951, un documento académico titulado “Proyecciones del Servicio del Trabajo en Chile”, oportunidad en que participaba como oyente el entonces Senador por Santiago y Ex Presidente de la República Don CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO, quien quedara muy interesado en la tesis, manifestando su deseo de ponerla en práctica.

La promesa del General IBÁÑEZ fue cumplida durante su segundo mandato presidencial (1952-1958), ya que el 18 de noviembre de 1952, nombró la comisión de estudios para el aprovechamiento de las FAs en obras de interés público.

El Cuerpo Militar del Trabajo fue creado el 09 de marzo de 1953, mediante DFL- N° 13, denominándose inicialmente “Servicio Militar del Trabajo”, ese Servicio fue una repartición dependiente del Ministerio de Defensa Nacional – Subsecretaría de Guerra y contaba con contingente de todas las ramas de las Fuerzas Armadas, Junto con las obras, se vieron los positivos resultados de su organización, demostrando a las autoridades del país la verdadera importancia de su existencia. Con la demanda de nuevos trabajos y un plan de adquisiciones con sus propios recursos. Ya que no recibe fondos presupuestarios, se compraron maquinarias y equipos que agilizaron su intervención en obras de mayor envergadura.

El año 1960, realizó importantes trabajos de vialidad en la zona sur del país, a raíz de los daños que ocasionó el sismo ocurrido el 22 de mayo, empleando el nuevo material y equipos de Ingenieros que recibió de parte del Ejército de los EE.UU., a través del denominado Pacto de Ayuda Mutua, concluyendo sus labores en la zona con la construcción del camino Alto Palena, Puerto Ramírez en 1965. Desde su creación, las numerosas obras viales ejecutadas por el CMT, en la zona norte y sur del país han marcado su presencia, pero sin duda, a partir del año 1976 es donde, comienza una acción decidida hacia la eliminación de nuestras ancestrales “Fronteras Interiores”. Las obras que desarrolla el CMT han obedecido a una

detallada planificación en que define el costo y grado de eficiencia en comparación con otras entidades.

Durante 65 años, esta unidad técnica dependiente del Ejército de Chile, ha construido y conservado más de 1.842 km de caminos de penetración, 4.450 metros de pistas de aterrizaje, 883 metros de puentes definitivos, y 800 metros de puentes suspendidos tipo mecánico. Además, ha realizado otras obras complementarias (obras de arte, medios de paso, señalética y otros) principalmente sobre la ruta andina, costera norte y sur, camino longitudinal austral (rutas 7 y 9) y los caminos transversales (ramales), beneficiando hasta ahora a nueve regiones del país.

Cabe señalar que gracias a la normativa legal que ampara al CMT, además de los mecanismos descritos para enfrentar obras contratadas por el MOP, variados convenios suscritos con gobernaciones y municipios a lo largo de todo el país, le han permitido construir sendas y caminos, en los lugares más aislados y abruptos de nuestra geografía, permitiendo que muchas localidades hayan salido de su total aislamiento, conectándose con el resto del país. Sin embargo, la labor del CMT, no solo ha estado concentrada en la construcción de obras viales, también ha contribuido en importantes planes de absorción de cesantía en épocas de crisis y, lo más importante, ha integrado a la ciudadanía a las labores productivas del Ejército, posibilitando su instrucción, capacitación y desarrollo.



Fuente: CMT, Ejército de Chile

Misión (CMT):

Su misión como organismo militar es el ejecutar trabajos de beneficio público, bajo la dirección de los organismos técnicos de las entidades de la administración pública nacional, fiscal y semifiscal o autónoma y municipal, que se les encomiende (Art. 2º Reglto. Compl. D.F.L. 200).

Visión (CMT):

El Cuerpo Militar del Trabajo CMT, a través de la ejecución de obras de infraestructura vial y como organismo del Ejército, debe constituir un aporte fundamental al desarrollo, colonización, soberanía y seguridad de la nación, siendo una herramienta eficiente y eficaz que coopera al Estado en su lucha por vencer al determinismo geográfico que representa la existencia de las fronteras interiores.

Jefatura y sub jefaturas del (CMT)

Sub Jefatura Zonal Arica



Esta Sub Jefatura, fue creada en 1976 dependiendo del Regimiento de Ingenieros N° 6 “AZAPA” y actualmente de la Jefatura del Cuerpo Militar del Trabajo. Su composición a la fecha es de 26 Militares y 8 Trabajadores CMT.

Obras Ejecutadas:

ruta A-93 VISVIRI - PARINACOTA BY PASS PARINACOTA.

Obra en Proyecto:

CONVENIO OLLAGUE – COLLAHUASI RUTA 11 CH – LÍMITE REGIONAL.

OBRAS ACTUALES RUTA A-93 VISVIRI – PARINACOTA BY PASS PARINACOTA



Sub Jefatura Zonal Puerto Montt



Esta Sub Jefatura fue creada en 1953 dependiendo del Regimiento de Ingenieros N°4 “ARAUCO” y actualmente de la Jefatura del Cuerpo Militar del Trabajo. Su composición a la fecha es de 27 Militares y 9 Trabajadores CMT.

Obras en Ejecución:

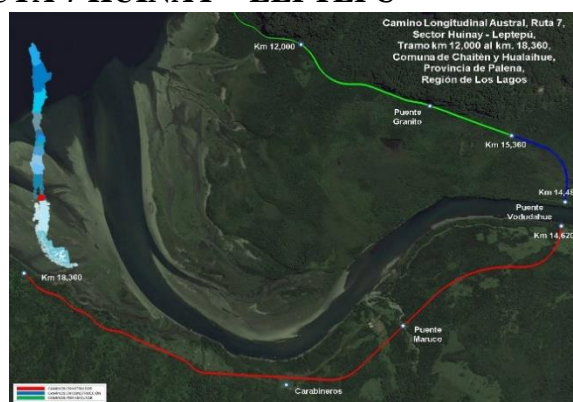
RAMAL RUTA 7 PUELO - PASO EL BOLSÓN.

RUTA 7 HUINAY - LEPTEPÚ.

RAMAL RUTA 7 FUTALEUFÚ - LAGO ESPOLÓN

OBRAS ACTUALES RUTA 7 HUINAY – LEPTEPÚ

RUTA 7 HUINAY - LEPTEPÚ	
LONGITUD	6,3 Km.
UBICACIÓN	Región de Los Lagos
Finalizada con recepción provisoria	



OBRAS ACTUALES RAMAL RUTA 7 FUTALEUFÚ - LAGO ESPOLÓN

OBRAS ACTUALES RAMAL RUTA 7 FUTALEUFÚ - LAGO ESPOLÓN	
LONGITUD	14,15 Km.
UBICACIÓN	Región de Los Lagos
AVANCE	26,8 (ENERO 2020)
DURACIÓN	FEB 2017 – AGOSTO 2022



Sub Jefatura Zonal Coyhaique



Fue creada el año 1982 dependiendo de la Compañía de Ingenieros N°8 “Chiloé” (Chaitén). Posteriormente del Regimiento de Ingenieros N°8 "Chiloé" (Puerto Aysén) y actualmente de la Jefatura del Cuerpo Militar del Trabajo. Su composición a la fecha es de 30 Militares y 12 Trabajadores CMT.

Obras en Ejecución:

CONVENIO CONEXIÓN VIAL RÍO TRANQUILO – LAGO BROWN ETAPA I.

OBRAS ACTUALES CONEXIÓN VIAL RÍO TRANQUILO – LAGO BROWN ETAPA I



Sub Jefatura Zonal Punta Arenas



Fue creada el año 1985 dependiendo del Regimiento de Ingenieros N°5 “Punta Arenas” y actualmente de la Jefatura del Cuerpo Militar del Trabajo. Su composición a la fecha es de 23 militares y 14 trabajadores CMT.

Obras en Ejecución:

CONSERVACIÓN RUTINARIA ESTANCIA VICUÑA – YENDEGAIA Y RAMAL CALETA MARÍA.

ESTANCIA VICUÑA – YENDEGAIA, TRAMO CALETA 2 DE MAYO.

ESTANCIA VICUÑA – YENDEGAIA, TRAMO RÍO TOLEDO – RÍO CONDOR.

OBRAS ACTUALES RUTA 9 CONSERVACIÓN RUTINARIA ESTANCIA VICUÑA – YENDEGAIA Y RAMAL CALETA MARÍA



OBRAS ACTUALES RUTA 9 ESTANCIA VICUÑA – YENDEGAIA, TRAMO CALETA 2 DE MAYO

RUTA 9 EA. VICUÑA – YENDEGAIA, TRAMO CALETA 2 DE MAYO – ETAPA X	
LONGITUD	31 km
UBICACIÓN	Región de Magallanes y Ant. Chilena
AVANCE	57,9% (DIC 2018)
DURACIÓN	SEP 2014 – AGO 2022



VIII. MÓDULO 6

COMUNICACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DE CRISIS

Análisis de caso. Caso Antuco, tragedia con dos facetas: la operacional y la comunicacional.

Contexto.

En el marco del cumplimiento del servicio militar obligatorio, dos compañías de soldados conscriptos del Regimiento Reforzado de Montaña N° 17 del Ejército de Chile -con poca instrucción y a un mes y medio de ingresar- realizaron una marcha por los faldeos del volcán Antuco con el fin de cumplir con las obligaciones de formación de competencias de los integrantes de ambas unidades.



La marcha, de 19 kilómetros, debía cubrirse en una jornada de unas 5 horas. Sin embargo, tanto la Compañía Andina, como la Compañía Morteros, se vieron sumergidos en una violenta borrasca y tempestad de viento blanco que, sumado a que los soldados debieron

cruzar un río helado, sin equipo ni vestimentas adecuados, culminó con la muerte de 45 efectivos.

Los hechos se registraron el 18 de mayo de 2005 y el ejercicio de marcha consistía en avanzar hasta el refugio Los Barros, en la falda del volcán mencionado. Tras llegar al lugar, y bajo las órdenes directas del Mayor de Ejército Patricio Cereceda (dado de baja y encarcelado posteriormente), dos de las tres compañías que componían en batallón de montaña recibieron órdenes de avanzar hacia el refugio denominado La Cortina.



Una temperatura que bajó hasta -25° grados, mala alimentación y viento fueron los componentes que fueron mermando la fuerza y la vida de los soldados bisoños, que fueron cayendo víctimas de la hipotermia.

Entre las causas se determinó (incluso por tribunales) que la falta de instrucción, equipamiento inadecuado, falta de liderazgo de los oficiales y del cuadro permanente,

negligencia al no observar las condiciones del clima ni las advertencias de subordinados, poco criterio e incluso cobardía de algunos mandos, generaron el cuadro para que la situación terminara en la peor tragedia por pérdida de vidas del Ejército de Chile en tiempos de paz.



El impacto por la muerte de tantos jóvenes en circunstancias de claras negligencias, levantó una ola de indignación, alimentada por la aparente insensibilidad institucional del Ejército de Chile, que arrastraba la carga de la culpa por las violaciones a los derechos humanos en tiempos del Gobierno Militar y que pretendía cambiar a través del proyecto de modernización implantado por el Comandante en Jefe de la época, Juan Emilio Cheyre, quien además imponía la nueva doctrina del “Nunca Más” (*1 Ver nota de presentación programa Estado Nacional youtube.com/watch?v=dp99WjnNdLA, desde minuto 1.15 hasta 1.31), desnudó un pobre manejo comunicacional que tuvo graves efectos sobre la imagen de la institución armada, convirtiéndose en uno de los episodios más dolorosos en su historia.



I. Dinámicas inversas. Prensa versus Ejército.

Mientras sucedían los hechos y antes de que la autoridad militar y los mandos pudieran tomar plena conciencia de la dimensión del desastre, Radio Bío Bío de Los Ángeles a través del periodista Luis Riquelme lanzó una primera nota, a las 15.15 de la tarde de ese mismo 18 de mayo (*2 Ver reportaje *Réquiem de Chile Los Soldados de Antuco*, Canal 13, 2010, en youtube.com/watch?v=0b3VCEAlwGQ desde minuto 13.06 a 13.46).

La nota fue relatada en un despacho telefónico que anunció la ocurrencia de un “accidente” en el que un camión se habría volcado, causando la muerte de “un efectivo con otro grave”.

Aun cuando lo que se dio a conocer era totalmente inexacto (el error más grave en Periodismo), sí provocó que la atención nacional por la eventual muerte de uniformados pusiera el foco en el Ejército y en la zona de Antuco (*3 Ver *Antuco: 11 años de la tragedia*

del Ejército, TVU, 2016, en [youtube.com/watch?v=zZ1HdUO2A2I](https://www.youtube.com/watch?v=zZ1HdUO2A2I), desde minuto 2.00 a minuto 2.27).



Asimismo, desencadenó algo peor para la institución y que responde a la lógica del funcionamiento de todo medio de comunicación: buscar antecedentes del evento -noticia nacional- que había dado a conocer Radio Bío Bío como “golpe noticioso”, sumándose la masa de medios: plataformas web, radios y canales de televisión, con interrupciones de sus programaciones habituales, como fue el caso de TVN, con un contacto telefónico a cargo del periodista Santiago Pavlovic, quien informó -cerca de las 16 horas- que se encontraba en la misma zona del supuesto accidente, pero precisando que se trataba en realidad de soldados dispersos por una tormenta de nieve y que habría afectado a unos 10 uniformados, quienes estaban perdidos.

En ese momento, los medios se volcaron sobre el Ejército y ante todo sobre el Regimiento N°17.

Al irse sucediendo despachos noticiosos, casi en el minuto, la institución militar, totalmente desbordada y sin control sobre los acontecimientos mediáticos ni operativos sobre la tragedia, se vio inundada de una masa de familiares histérica que comprensiblemente buscaba conocer el destino de sus hijos.

En tanto, los mandos del Ejército, sin mayor conocimiento de lo que ocurría y seguramente enterándose de detalles por la propia prensa, optó por acoger a los familiares y amigos de los

soldados eventualmente afectados en dependencias del regimiento, pero también “curiosos, prensa y activistas” como diría el General Cheyre (*4 *Ver reportaje Réquiem de Chile. Los Soldados de Antuco*, en [youtube.com/watch?v=0b3VCEAlwGQ](https://www.youtube.com/watch?v=0b3VCEAlwGQ) desde minuto 16.27 a 16.45).



Una política de contención del tema, pero que tendría sus imágenes más dramáticas dentro de la unidad militar, golpeando a toda la institución, al mostrar mandos insensibles e inhumanos, incompetentes y cobardes, y aún peor, trayendo al presente las críticas históricas de maltrato y clasismo a los ciudadanos que cumplían sus obligaciones militares (*5 *Ver Reportaje TVN en [youtube.com/watch?v=KkxGUuFFF7o&t=421s](https://www.youtube.com/watch?v=KkxGUuFFF7o&t=421s) Informe Especial 2005, desde minuto 8.38 a 9.18*).

Sin herramientas para afrontar la situación, ni la III División de Ejército ni el Regimiento N° 17 fueron capaces de definir una estrategia y, escalando, la tragedia de la que poco a poco se conocían los detalles, se convirtió en crisis. Cada acción emprendida por los militares mostró a la opinión pública la improvisación y desesperación de los mandos y, al revés de lo que se buscaba, generó nuevas pautas para la crítica, desnudando la carencia de un plan de crisis (*6 *Ver reportaje TVN [youtube.com/watch?v=KkxGUuFFF7o&t=421s](https://www.youtube.com/watch?v=KkxGUuFFF7o&t=421s) Informe Especial 2005, desde minuto 8.09 a 8.35*).

Fue justamente la exposición pública realizada por los medios de comunicación los que generaron un grave daño institucional, tanto o más que la propia tragedia.

Una serie de fallas en la comunicación (externa) en la que no se supo trabajar en la gestión de la imagen que el Ejército quería ofrecer a la ciudadanía, con una idea errada de que las primeras iniciativas se tradujeran en resultados socialmente aceptados. (*7 Castro Benito, *El Auge de la Comunicación Corporativa*, Licencia Creative Commons, Sevilla, España, 2007, pág. 19).



II. Respuestas institucionales, del caos del Ejército al apoyo del gobierno.

Fue el Comandante en Jefe del Ejército de esa época, Juan Emilio Cheyre, quien publicó la primera información institucional, a las 17.00 horas del 18 de mayo. Se indicaba también del despliegue de medios humanos y materiales para la búsqueda y rescate de los “aislados”. No se conocía el número de desaparecidos.

El trabajo en terreno de patrullas de Carabineros, Ejército e incluso Armada de Chile permitieron ir dando una imagen de acción de la institución, con pocos resultados, en un “plan de rescate” que no ofrecía resultados, incluso señalando que se estaban arrojando mochilas desde helicópteros para apoyar a los dispersos, todo lo que cual era transmitido por los medios de comunicación, muchos ellos apostados en el gimnasio del regimiento.



En el terreno, en pleno refugio de La Cortina, el periodista Santiago Pavlovic recibió comentarios de oficiales del Ejército negando la posibilidad que hubiera muertos, aun cuando ya el General Cheyre hablaba de posibles víctimas, en Los Ángeles.

La negación es una característica psicológica que “funciona como un mecanismo de defensa para evitar pensar en eventos que amenazan la posición de poder en que la persona u organización se encuentra, es una de las grandes barreras que los miembros de las instituciones deben vencer para desarrollar una auditoría” (*8 Halpern, Daniel. *Gestión de Crisis*. Santiago: RL Editores, 2010. 170 p.)

Las reacciones y desesperación de la gente fueron vista por todo Chile. Gente histérica enfrentada a militares que pretendían ser estoicos, pero que transmitían una imagen de frialdad y separación de la tragedia.

Ante la actitud dubitativa, sin información y sin responsables, como apareció el Ejército en las primeras 24 horas, en un marco de falta de empatía hacia los familiares, quienes aún no sabían si sus hijos seguían vivos, debió incluso intervenir el Ministro de Defensa de la época, Jaime Ravinet, y el propio Presidente de la República, Ricardo Lagos, de forma de aportar tranquilidad y manejo en la crisis. (*9 Tironi Eugenio y Ascanio Cavallo, *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*, Taurus, 2004.)



Sería el Mandatario quien, el 20 de mayo, 60 horas después de las primeras informaciones de la tragedia, daría a conocer que las patrullas sobre el terreno habían encontrado 13 cadáveres y que seguirían los trabajos de búsqueda hasta hallar a los desaparecidos (*10 *Ver reportaje Réquiem de Chile. Los Soldados de Antuco, en youtube.com/watch?v=0b3VCEAlwGQ desde minuto 20.38 a 21.01*).

Al día siguiente se completaría el cuadro trágico al informarse de la muy posible muerte de 45 personas, y cuya recuperación de los cuerpos se completarían al hallarse, dos meses después, al último soldado caído, Silverio Avendaño, de 19 años. Las autopsias revelaron que la causa de muerte había sido por hipotermia.

La tragedia de Antuco se producía en un momento en que el Ejército de Chile se encontraba en total proceso de modernización, que incluía su Departamento Comunicacional. Este plan reformulaba este departamento en función de un objetivo principal: abrir y mejorar la relación institucional con la Sociedad y el Estado. (*11 *Capriotti Paul, Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile, 2009, página 39*).



III. Primeros Protocolos aplicados

Desde el 20 de mayo, el Ejército reconoció que existieron fallas en los protocolos de manejo del tema y en la entrega de información, contribuyendo al desorden y a la desinformación, lo que impactó especialmente en las familias de las víctimas.

Todo ello se sumó a que no existía un horario establecido de entrega de información, para los medios de comunicación. Esto derivó a que los mismos periodistas evaluaran cuándo se entregaría la información al país, de acuerdo a las noticias de cada medio.

Fue patente la falta de manejo y de relación hacia la comunidad, sin encargados de vocerías que comprendiera la metodología de atención a los medios de comunicación.

Como medidas positivas pueden indicarse:

- La idea de establecer “padrinos”. Uniformados que se encargaban de atender personalmente a los familiares de las víctimas y atendían sus requerimientos.
- Presencia y vocería del Comandante en Jefe del Ejército.

- Renuncia, a los pocos días y tras la mayor parte de los sepelios, del General de División Rodolfo González, Comandante de la Tercera División de Ejército.
- Posibilidad a los soldados conscriptos de las unidades afectadas o que cumplían el Servicio Militar en el Regimiento Reforzado N°17, de pedir la baja, sin sanciones.

El evento obligó a modificar la cultura organizacional del Ejército, algo complicado en una institución de fuerte doctrina de verticalidad del mando, de respeto a su historia e inflexibilidad para la obligación del cumplimiento de órdenes a abrirse hacia sus públicos, cambiar usos y costumbres y acercarse a la sociedad civil, materias que resultan clave para no dañar la reputación ni la autoridad institucional.



III. La Crisis Comunicacional y cómo enfrentarla.

Toda organización puede sufrir una crisis al ser expuestos sus errores o fallas ante el escrutinio público. El quehacer diario, los públicos que se relacionan con la organización o situaciones imprevistas son parte de los elementos de una crisis.

Debido a este constante vínculo con su entorno las instituciones pueden estar en cualquier momento expuestas a sufrir una crisis comunicacional, definida como una situación en la que la estabilidad o imagen de una organización se ven amenazadas por un evento impulsado a través o por los medios de comunicación (*12 Halpern Daniel, *Gestión de Crisis: Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional*, RIL editores, Santiago, Chile, 2010, pág. 17).

Esta nueva situación que enfrenta la organización la sitúa en un desequilibrio y la saca de sus operaciones normales. Las organizaciones se ven inmersas en una realidad donde todos los integrantes de la organización ponen su foco en esta nueva situación, que muchas veces sobrepasa las capacidades de reacción inmediata.



Conociendo eso o ser consciente supone una preparación para enfrentar eventos que, si bien, pueden aparecer de pronto, deben contar con una estructura de respuesta hacia los públicos, evitando la escalada y los daños subsecuentes.

Para ello es menester entender cómo funcionan las organizaciones, sus interrelaciones y sus escenarios de conflicto. Aunque nunca podrá pretender cubrir todas las posibles amenazas, debe estar preparada para la incertidumbre (*13 Rojas, Octavio; artículo “La comunicación en momentos de crisis” <file:///C:/Users/Karen/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnMomentosDeCrisis-55241.pdf>).



A. La Organización

El Ejército de Chile es, como organización, un grupo de personas y medios organizados con un fin determinado. En lo específico, es una institución que forma parte de las Fuerzas Armadas conforme a lo establecido en la Constitución Política de Chile, en el Capítulo XI “Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública” en los artículos 101 al 105.

El Art. 101 señala que “Las Fuerzas Armadas, dependientes del Ministerio encargado de la Defensa Nacional, están constituidas única y exclusivamente por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Existen para la defensa de la patria y son esenciales para la seguridad nacional”. Asimismo, la Carta Fundamental establece su carácter de obedientes y no deliberantes, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas.

Su Misión es contribuir de manera fundamental a preservar la paz y su misión primordial es garantizar la soberanía nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país, frente a cualquier amenaza o agresión externa, así como constituir una importante herramienta de la política exterior de Chile.



B. Los públicos.

Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva y comunicarla adecuadamente a sus públicos. En el caso del Ejército de Chile, su rol está establecido por ley y acompaña la vida nacional desde 1810.

Para el Ejército, la clasificación de sus públicos es, como institución permanente del Estado (*14 *Fundación Comunicare España*, <https://www.comunicare.es/descubre-los-diferentes-tipos-de-publico-en-la-comunicacion/>).

- a) Interno: el mensaje va dirigido a alguien que pertenece a la institución, es decir, existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización.
- b) Externo: toda información que va dirigida a aquellos que no tienen relación directa con la organización. Se incluyen los proveedores y los distribuidores exclusivos. También las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores, etc.
- c) Mixto: este tipo de público ocupa una posición intermedia respecto de las posiciones extremas entre el público interno y el público externo. Es lo que conocemos por “grupos objetivos”, el público que realmente está interesado en la institución, y se puede dividir en:
 - Reales: que mantienen un interés potencial y cercano.
 - Potenciales: personas que pueden llegar a interactuar por motivos indirectos o eventuales.

“Un aspecto importante de la gestión implica identificar los públicos de interés y cultivar las relaciones positivas con ellos para conocer sus expectativas hacia la organización; saber si estas son satisfechas y de esta forma evaluar el tipo de comunicación que se debería desarrollar con ellos para evitar una crisis” (*15 *Halpern Daniel, Gestión de Crisis: Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional, RIL editores, Santiago, Chile, 2010, pág. 153*)



IV. Fases de la crisis

Los inicios de una crisis marcan varios hitos que se deben tomar en cuenta. “Estos, al dejarlos progresar, aumentan sustantivamente el riesgo de que provoquen una escalada mayor. Por esto, es que se debe atender ciertas reglas fundamentales, que no se pueden descuidar al principio de una crisis” (*16 *Modelo de Gestión de Crisis en la organización: alcances, efectos comunicacionales y de su imagen corporativa, Memoria para obtención de Licenciatura Ciencias en la Administración de Empresas, Jorge Miranda, Universidad de Valparaíso, Viña del Mar, Chile, 2015*).



Las fases de la crisis se pueden establecer como:

- Expectación. La gente tiene incertidumbre. Hay un proceso de no aceptación, y en éste, los públicos internos y externos suelen pensar que es un error.
- Entendimiento. Si la comunicación se lleva adecuadamente, se revitaliza la credibilidad en la organización. Si no manejamos bien la comunicación y la gente percibe deshonestidad, se cae en un bache de la que cuesta trabajo salir.
- Entender las consecuencias. No se puede plantear que el problema se va a resolver por sí mismo y que todo va a salir bien, porque cualquier crisis deriva en una afectación hacia otros.

- d) Evaluar planes de acción. Desarrollar estrategias para recuperar la credibilidad y la confianza externa e interna.
- e) Cuáles son los costos y beneficios. Cualquier plan de acción implica un costo, pero si los beneficios son mayores, es más fácil tener el compromiso y comprensión de la sociedad.
- f) Generar un compromiso. La ciudadanía debe volver creer en la institución.

V. Cómo enfrentar la crisis.

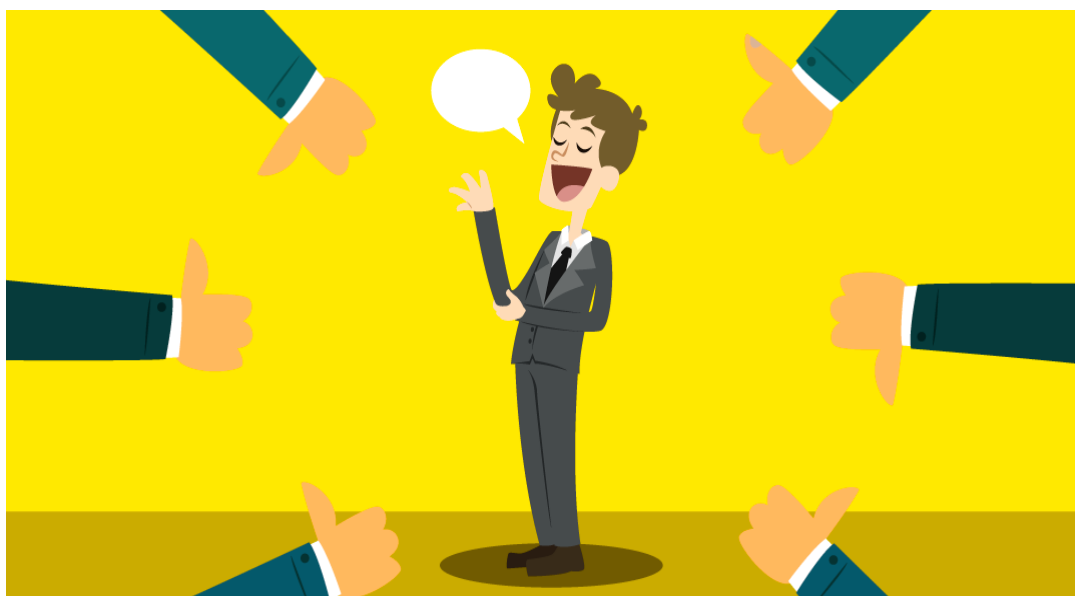
Entender el problema de gestión derivado por un evento no deseado, pero reconocido y que afecta la imagen pública de la organización debe contar con un respaldo organizacional. Podemos profundizar en algunos aspectos generales para el manejo de crisis que deberíamos considerar (*17 Rosario Pérez Izquierdo, Magíster en Comunicaciones en <https://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3865899/como-enfrentar-crisis-empresarial>).



- a) Frente a una crisis de cualquier tipo siempre es mejor reconocerla; las personas y la opinión pública valora cuando se reconoce el error.
- b) La coherencia del mensaje es también un factor relevante, al momento de informar debemos junto con chequear la información entregarla de manera coherente, es decir que el mensaje converse adecuadamente con lo que se está ejecutando, provocando que las ideas tengan una lógica y una línea argumental que permita a toda la organización avanzar hacia un solo destino.
- c) La empatía es una virtud con la que deben contar hoy las instituciones, desarrollando la capacidad de ponerse en el lugar del otro y en base a ello orientar sus políticas de vinculación con sus intervinientes.

Para ello se establece como ideal tener el siguiente cuadro de reacción (*18 *Comunicación y Persuasión, Kathleen Reardon, Editorial Paidós, 1983, pág. 899*).

- i. Reacción inmediata en la conformación de un Comité de Crisis
- ii. Autoridad visible para dar cara a la situación
- iii. Comunicar a los medios sólo hechos conocidos en tiempos establecidos
- iv. No intentar adivinar las causas de la crisis
- v. No minimizar ni negar los efectos de los hechos
- vi. Tratar a víctimas y familiares de manera humana y compasiva



VI. Aprendizajes.

Superar una crisis comunicacional supone hacer un proceso de aprendizaje para detectar los errores cometidos y establecer normas para preparar otros cuadros de amenaza contra la organización: la mejor forma de gestionar una crisis es prevenirla. Y eso es algo que sólo es posible, es decir, en el periodo en el que no existe ni se aprecia alguna situación de riesgo. En esa fase de tranquilidad es cuando la organización debe trabajar en la preparación de todas aquellas variables que después serán expuestas cuando llegue la crisis. Es en este momento temporal de tranquilidad en el que existe el espacio para poder ajustar los elementos para una adecuada gestión de una crisis futura, tanto las cuestiones institucionales como de comunicación (*19 *Losada José, artículo electrónico “6 certezas en la gestión de crisis”, Red Dircom Iberoamérica*).



Tras la crisis, deben existir los canales internos para generar una nueva cultura, proactiva, para atender futuras crisis que, en teoría, debieran resolverse de manera estructurada y eficiente.

Para eso identificamos dos niveles de respuesta (*20 Silva, German, *Y ahora... ¿Qué Hacemos? Cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas*; RIL editores; Santiago de Chile, 2013, pág. 34 a 36).

- a. Institucional.
 - i. Evaluar conductas expresadas durante la crisis, capacidad y tiempos de respuesta, cumplimiento de procedimientos aplicados, idoneidad de vocerías, atención de medios y de personas afectadas.
 - ii. Revisión y actualización la Matriz de Riesgos institucionales.
 - iii. Revisar de manera permanente la estructura organizacional y roles vinculados a la gestión comunicacional de crisis. Analizar y generar cambios en la estructura organizacional si se observaron debilidades ante la contingencia.
- b. Públicos externos. Reorientar estrategia de Comunicaciones
 - i. Revisar mapa de los públicos. Identificar actores y grupos de interés que no se tenían considerados y que emergieron en el evento.
 - ii. Evaluar impacto para cada uno de los públicos claves y revisar si relaciones mantienen daños.



De esta forma se estará adoptando una actitud de “Vigilancia Permanente” como definía el periodista británico Paul Johnson al entorno de la organización, atenta a cuidar de su reputación que, en el caso de la Tragedia de Antuco, sumó como víctima el posicionamiento del Ejército de Chile, justo cuando daba los pasos para separar su rol institucional del Gobierno Militar.

El prestigio corporativo es una representación colectiva permanente, un clima de opinión, de la historia de esa organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias que interesan a la organización interpretan los actos y anuncios de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados.

De la mano de la reputación, una organización siempre debe cuidar su imagen, como un intangible, ya que es un concepto que otorga valor permanente. Es “la representación mental de un estereotipo de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos”. (*21 *Capriotti Paul, La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona, España, 1992, pág. 25*).

La imagen corporativa dañada debe volver a ser: diferente, creíble, cercana, tener un logo atractivo y visualmente empático. Ser comprensible, dar confianza, ser fácil de recordar e imaginar, ofrecer la posibilidad de sentir orgullo a los públicos cercanos.

Este marco paradigmático construye un conjunto de mensajes, un eje mental, que permite comunicar y proyectar un conjunto de valores que crean una imagen.



IX. MÓDULO 7

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA

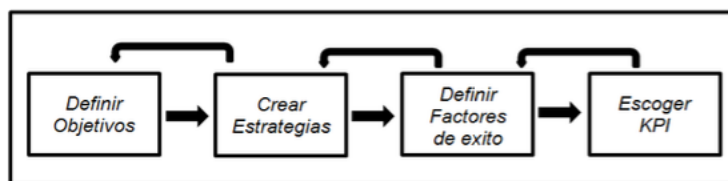
Indicadores claves de gestión (KPI)

El control de cualquier proceso conlleva al levantamiento de un plan de acción organizacional, normalmente los ejecutivos de alto nivel necesitan comunicar la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando a todos los colaboradores en la ejecución de los objetivos estratégicos de la Institución, para los cuales los KPIs corresponden a estos “vehículos de comunicación”.

Ahora bien ¿Qué son los KPIs?. Los KPI (key Performance Indicators) también conocidos como Indicadores Claves de Desempeño, miden el desempeño de un proceso, enfocándose en el “Cómo” e indicando que tan buenos son los procesos, a treves de la medición del nivel alcanzado de un objetivo. Estas métricas cuantifican estos objetivos que miden el rendimiento de la organización y son frecuentemente utilizados para “valorar” las actividades complejas de medir, tales como los beneficios de un desarrollo, compromiso de los empleados, servicio o satisfacción del cliente.

Es importante considerar que los KPI es una métrica que evalúa temas específicos, enfocándose en necesidades puntuales que se encuentran en el plan de acción, puede ser una o varias métricas que necesiten medir un aspecto de forma adecuada, por lo cual es importante levantar correctamente esta métrica, las que en el correr del tiempo van evolucionando, adecuándose a las necesidades y los objetivos por lo que la mejora continua se debe ejecutar.

Consecuente con lo anterior, se presenta el proceso de definición de un KPI, es el que a continuación se detalla:



Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales ERP

La globalización y la gran cantidad de datos que poseen las instituciones, han demandado la creación y constante actualización de software que permitan procesar y entregar reportes que permitan tomar decisiones gerenciales. Ante este nuevo escenario se han creado los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales, cuya sigla en inglés es conocida como ERP (Enterprise Resource Planning).

Los ERP, corresponden al conjunto de sistemas integrados en un solo sistema, más grande y eficiente, que busca principalmente simplificar y automatizar los procesos asociados a la Planificación, orden, distribución, capturar e integrar estos datos. Al respecto, las grandes empresas desembolsan una gran cantidad de recursos económicos, debido a que como anteriormente se expone, estos sistemas responden al tratamiento de una gran cantidad de datos, entregando un valor agregado a la organización, pensados para facilitar la gestión de estas, tratando de ser una herramienta para los procesos que esta desarrolla.

Dentro de las ventajas de este software, se encuentra principalmente; el aumento en la productividad de trabajo debido a que dicha automatización disminuirá los tiempos de trabajo en actividades repetitivas, planificación de recursos empresariales de forma realista y tangible, es personalizable, sin embargo, mientras más lo sea será mejor para la organización.

Finalmente, la implementación en estas organizaciones permitirá extraer reportes los cuales se traducirá en una toma de decisiones mejor informadas, facilitando el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de acción en cada una de las áreas en las cuales se implementará el ERP.

Funciones Matrices en el Ejército

Para el cumplimiento de la misión que posee la Institución, y el desarrollo de sus tareas fundamentales como organización, las que conllevan distintas actividades, el Ejército estructura su trabajo principalmente en 4 funciones matrices: Planificar, Preparar, Accionar y Apoyar.



Con el objeto de ahondar un poco más en las funciones matrices, especificará cada una de ellas, sin embargo, en el punto siguiente, se especificará con mayor detalle, la función matriz Apoyar:

- Planificar: Corresponde a la función matriz que concibe, planifica, programa, prioriza y controla los procesos más relevantes que ejecuta el Ejército, gestionando y coordinando el ejercicio de las funciones matrices; Preparar, Accionar y Apoyar, ejercida por el Comandante en Jefe del Ejército y el Estado Mayor General del Ejército.
- Preparar: Es la función matriz que tiene como misión mantener actualizada la doctrina operacional y de instrucción de la organización, siendo relevante su función en tiempos de paz, siendo ejercida por el Comandante de Educación y Doctrina del Ejército.
- Accionar: Constituye la función encargada de instruir, entrenar y emplear la fuerza terrestre, tomando todas las medidas tendientes a alcanzar el mayor nivel de equipamiento, operacionalidad y disponibilidad.

Función Matriz del Ejército “Apoyar”

Dentro de las funciones matrices que se ejecutan en la Institución, la función matriz Apoyar, corresponde a la función que hace viable todas las funciones, ya que son actividades interrelacionadas, que transforman las necesidades del personal y material, en soluciones que contribuyan a obtener una alta capacidad operacional, de forma oportuna y con un eficiente empleo de los recursos asignados.

Es importante hacer mención a su vez, que este proceso se logra a través de personal y medios, infraestructura, sistemas de gestión de la información, sistemas de control de calidad y un sistema presupuestarios, por lo que los recursos estatales, pasan por un proceso el cual puede ser trazable y que permitirán evaluar paulatinamente la gestión realizada para, en función de los reportes, tomar correctas decisiones.

Esta gran función Matriz, se encuentra subdividido en dos subsistemas, el que tiene relación con el apoyo al personal de la Institución y el segundo, es el apoyo a la fuerza y se encuentra ejercida por el Comando General de Personal (CGP) y el Comando de Apoyo a la Fuerza (CAF) respectivamente, este último organismos es el que tiene la misión de asegurar un eficiente sostenimiento de la Institución, transformando las necesidades en soluciones que contribuyan a lograr y/o mantener la capacidad operacional, ofreciendo tecnologías innovadoras y recursos humanos altamente competentes y proactivos.

Sistema de Información para la Gestión Logística del Ejército (SIGLE) como Herramienta de Control y Gestión de Recursos.

Con el objeto de Gestionar la Totalidad de las funciones logísticas a nivel Institucional. El Sistema de Información para la Gestión Logística del Ejército (SIGLE) en cual se encuentra basado en la Solución Tecnológica del producto denominado Enterprise Resource Planning (ERP) de la empresa ORACLE, tiene como objetivo automatizar los procesos logísticos del Ejército de Chile, facilitando el adecuado control del flujo de los bienes y servicios que adquiere la Institución, considerando el ciclo logístico completo, sistematizando la información, permitiendo el acceso a la información actualizada y de calidad, apoyando los procesos de asesorías y toma de decisiones, ya sea a través de indicadores de gestión o acceso directo a la información de detalle.

El SIGLE, fue adquirido para ser utilizado en tiempos de paz y de crisis, para la ejecución de los procesos de obtención, abastecimiento, mantenimiento, transporte estratégico, lo que facilitará la gestión de la totalidad de los bienes y servicios, en lo relacionado con la formulación de la demanda, la adquisición, cuantificación de costos, cantidad de inventarios disponibles, depreciación, estado operacional, ubicación, mantenimiento, traspaso; otorgando a los integrantes de la Institución visibilidad y trazabilidad a todo el proceso logístico Institucional.

Es importante mencionar, que este sistema se encuentra configurado para que opere sobre la base de una estructura de funciones logísticas y no por servicios, requiriendo contar con personal distinto de cada función, otorgando con ello transparencia y favoreciendo la probidad como órgano del Estado para su ejecución, cuyos propósitos son los que a continuación se detalla:

- Gestionar los activos del Ejército de Chile, en lo que respecta a la cantidad, estado operacional y ubicación de estos, facilitando la determinación de la situación logística y la demanda institucional.
- Controlar el flujo de los bienes y su utilización, haciendo más eficiente la asignación de los recursos materiales y financieros, y la forma en que son utilizados y, sucesivamente, efectuar, si este fuera el caso, una adecuada distribución de ellos.
- Entregar información útil, en forma veraz y oportuna, para la toma de decisiones y la gestión logística (planificación, coordinación y el control)
- Mejorar el flujo de información desde la asignación de los recursos financieros para la adquisición, recepción de bienes, distribución, uso y mantenimiento de los activos para finalmente, según el ciclo logístico. Retiro del material de la Institución.
- Efectuar la respectiva capacitación y control de los usuarios del sistema, asignando los permisos de acceso correspondientes, conforme al rol asignado, lo que les permitirá tomar conocimiento de toda la información requerida para realizar sus tareas, en forma eficaz y eficiente.

Es importante mencionar, que esto implicó un nuevo paradigma en la forma de ejecutar la logística, ya que este sistema tiene la ventaja de optimizar los procesos, acortar los tiempos de tramitación, aplanar la Institución desde el punto de vista de las actividades inmersas en los procesos que ejecuta, realizar la trazabilidad de los procesos logísticos. La visibilidad de los bienes y servicios que adquiere la Institución y, finalmente, contribuir al Orden y Control de una de las Organizaciones más grandes del Estado.

Para lo cual, en cada uno de los módulos, se han creado y validado por el alto mando Institucional, Manuales y Cartillas para los operadores y usuarios del Sistema, los cuales permiten capacitar y orientar el ambiente de producción en cada uno de los módulos.

Módulos del SIGLE

El diseño de este software, permite incorporar distintas capacidades, en la medida que se levanten necesidades, en un corto tiempo y de manera eficiente, con tiempos rápidos de respuestas, manejando de forma eficiente la información que permitan tomar de forma rápida decisiones y disminuyendo los tiempos de costos de operación.

Para lo anterior, el Sistema de Información para la Gestión Logística del Ejército, se encuentra subdividido Administrativamente en los módulos que a continuación se detallan:

- Módulo Presupuesto.
- Módulo Cuentas por pagar.
- Módulo de Adquisiciones.
- Módulo de Activos Fijos.
- Módulo Inventario.
- Módulo Mantenimiento.
- Módulo Transporte.
- Módulo Inteligencia de Negocios.

Es importante considerar que cada uno de los módulos se encuentran con un Usuario Líder, asociado a un cargo dependiente del Comando de Apoyo a la Fuerza, que es la Organización en la cual se sustenta la función matriz “Apoyar”.

Con respecto a los procesos internos que se detallan en los manuales de cada uno de los módulos, es importante hacer mención a que estos se nutren de distintos tipos de formularios y movimientos internos, que corresponden a los input que mueven dichos módulos, esta responsabilidad nace desde las unidades internas responsables de los recursos, quienes ingresan los movimientos los cuales comienzan un proceso de trazabilidad de los recursos desde que son cargados a los centros financieros, permitiendo evaluar su gasto, controlar el desempeño de las Unidades Internas y tomar decisiones de ajuste si ameritan, a objeto de dar cumplimiento a la ley de presupuesto.

La evaluación y control de los recursos públicos en la gestión logística Institucional se puede ejecutar en este importante ERP, debido a que la cadena completa a la que se puede realizar la trazabilidad, desde el momento que ingresan los recursos al presupuesto de la Institución y como se invierten, a su vez, el tratamiento de los activos fijos, pago de facturas, entre otros, permitiendo generar mediciones de la gestión y de esta forma controlar que los procesos se encuentren ejecutándose en función de las disposiciones legales e institucionales vigentes.

Importante hacer mención, que es el módulo de Inteligencia de Negocios, el que por su sigla en inglés es BI (Business Intelligent). Tiene como objetivo entregar la información que se extrae de la base de datos del ERP, para que el alto mando pueda tomar decisiones basados en los KPI definidos por la Institución, estos se representan de manera gráfica y sintetizada para apoyar los procesos logísticos con información clara, precisa y concisa.

Reportes de Gestión Institucional

Conforme a lo expuesto, el Ejército de Chile mediante su página internet oficial y dando cumplimiento a lo dispuesto en el Art N° 7 de la Ley de Transparencia, entrega los reportes de los recursos asignados y su ejecución, es importante hacer presente que como institución de la Defensa, los antecedentes que se reportan son aquellos que no alteran la seguridad del país, la información que se carga, corresponde a la gestión por cada ítem de los últimos años, asociado principalmente a los temas que a continuación se detallan:

- Presupuesto del Órgano y sus modificaciones.
- Balance de Ejecución Presupuestaria.
- Estado de situación Financiera
- Ejecución Presupuestaria
- Gastos de Representación, Protocolo y Ceremonial.
- Presupuesto Inicial y Modificaciones.
- Publicidad y Difusión.

X. CONCLUSIONES

Tal como lo señala Andreas Schedler, la rendición de cuentas “es un mecanismo que supervisa y restringe el poder”, señalando además que es la oportunidad de establecer un diálogo un puente de comunicación entre los organismo públicos y los ciudadanos. Por lo que la cuenta pública es una condición indispensable para cualquier régimen democrático.

En este contexto, el Ejército de Chile cumple con esta condicionante para cualquier organismo público, al elaborar y publicar una cuenta pública, no obstante se estima que al tener distintos reportes, lo cuales contienen información cruzada, por tanto repetida; la institución pierde la oportunidad de unificar un documento único que dé cuenta de su gestión a la ciudadanía, afectando de esta manera la oportunidad, sencillez y claridad con que se espera sea presentada la información, por lo anterior este es un aspecto que es factible de mejorar.

En lo que respecta a la utilización de estándares nacionales y/o internacionales, es importante tener presente que en el análisis del “Reporte de Sostenibilidad Institucional 2019”, se evidenció la utilización de los estándares GRI, los cuales tienen por función homologar y orientar las cuentas públicas de cualquier organización, debiéndose considerar también que son un recurso valioso para alinear la cuenta pública a los distintos principios que declaran organizaciones de diversa índole, ya sea en un contexto nacional o internacional.

En lo que respecta al cumplimiento de la dimensión de “transparencia activa”, contenida en la Ley 20.285, se evidenció que la página web institucional mantiene links con información relevante y actualizada para el conocimiento de la ciudadanía la que tiene que ver con los estándares GRI 102, 202, 204, 401 y 412.

En síntesis, teniendo a la vista la información de cómo el Ejército de Chile elabora unos de sus instrumentos de cuenta pública, es posible concluir que la institución si utiliza recursos metodológicos y procedimentales que aseguran al menos dos de los tres pilares de la rendición de cuenta que sostiene Schedler, los cuales son Información y Justificación, con esto es factible señalar que el Ejército, si bien no declara principios para la elaboración y ejecución de su cuenta pública, si toma las medidas necesarias para adaptarse a normas

internacionalmente aceptadas, cumpliendo además en lo general con lo dispuesto en la normativa nacional.

Si se toma en cuenta lo mencionado por Medina Vásquez, Becerra y Castaño, (2013)²², donde señalan: *“El propósito fundamental de estas visiones es mejorar la calidad de vida de la sociedad y de sus diferentes sectores, de manera que se produzca un crecimiento sostenible a futuro”*, aluden a la mejora y modernización del estado como un rodo. Y es justamente en aquello que se puede establecer a raíz del objetivo planteado inicialmente, sobre lograr conocer aspectos propios de la organización del Ejército de Chile, su administración respecto a las materias propias del 2do. módulo de “Gobierno y gestión Pública”, junto a las nuevas tareas que han implementado en los últimos años, para fortalecer una gestión efectiva y eficiente.

Y es a raíz de los anterior, se logran también desarrollar los elementos y bases conceptuales del Ejército, determinando su relación con el “bien común”, como base de la agenda pública y particular de la institución y el cumplimiento de las tareas que se desprenden de cada una de las áreas de misión establecidas²³. Al respecto, se puede establecer, además, cuáles fueron las principales medidas de modernización al interior de la institución, en cuanto a transparencia, participación e integración, probidad y eficiencia, en los últimos 10 años, coincidente con la gestión de mando de los dos últimos comandantes en jefe castrenses.

La motivación para desarrollar las materias antes descritas, están dadas por lograr dar contexto de los procesos que realizan los poderes del estado y las organizaciones fundamentales que coadyuvan al logro de los objetivos más amplios como nación. Junto a los esfuerzos que han logrado modernizar y optimizar de acuerdo se ha evidenciado en la literatura y clases del presente Master. La causa de para aquello, no es otra que buscar el bien común de los ciudadanos, con prácticas participativas, probas con la debida transparencia, buscando la eficiencia de los recursos (tanto materiales y financieros, como del recurso humano). Aquello, logrado con mejoras de procesos, implementación de tecnología y sistemas computacionales, junto a cambios de paradigmas, propios de la fuerza que ejerce la

²² MÁTTAR, Jorge y Daniel E. Perrotti (2014). “Planificación, Prospectiva y Gestión Pública”, Op. Cit., p. 194.

²³ MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2017). Libro de la Defensa Nacional de Chile, Op. Cit., p. 114.

necesidad de los cambios.

Solo basándonos en los límites propios definidos para el presente trabajo, se puede establecer concordancia, desde el ámbito conceptual de la institución, el cual se alinea con las declaraciones que rige la Constitución, además, da cumplimiento a la normativa y leyes que se han implementado en las últimas dos décadas. En efecto, el Ejército ha optimizado su organización y gestión, a través de una serie de medidas, que han afectado la transparencia, la modernización de procesos a través de la doctrina (textos), de cambios estructurales de la organización, empoderando organismos de control de manera horizontal²⁴ y otros aspectos que no se han detallado en este trabajo, tales como, aspectos financieros y de implementación de sistemas en línea con diversos software intercomunicados y vinculantes entre sí, logrando mayor eficiencia en todos los procesos que realiza la institución en cada una de las áreas de misión definidas por el Estado, ya detalladas con anterioridad.

Finalmente, es necesario señalar, que los cambios que exige hoy la sociedad serán mayores respecto a los esfuerzos y trabajos que se logran implementar, esto abarcando el concepto general de la nación o país y por consiguiente, a todas las organizaciones que la componen, incluyendo al Ejército. Lo anterior, debe ser un desafío permanente, en la búsqueda de mayor eficiencia, mejores procesos, que se traduzcan en lo medular y básico que requieren los ciudadanos, el “**bien común**”.

Los lineamientos del levantamiento del Presupuesto anual del país, se encuentra claramente establecido en la Constitución Política de Chile, sin embargo es la Dirección de Presupuestos junto con la Contraloría de la Republica quien establece los plazos y documentación técnica asociado al presente proceso.

Es en este contexto, que el Ejército de Chile, cumple con las disposiciones y normativa legal vigente, estableciendo directrices a través de plazos, formularios y tareas específicas que se entregan a través de la Dirección de Finanzas del Ejercito, para la totalidad de las Unidades

²⁴ LOSADA, Carlos, (1999). “¿De burócratas a gerentes?, Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado”, Washington, D.C., Edit. Banco Interamericano de Desarrollo, p. 218.

a lo largo y ancho del país, actividades que como producto se enmarca en las actividades dispuestas en el párrafo precedente.

En lo que respecta a la ejecución del gasto público, este se controla a través de un software que permite mantener la información en línea y extraer los reportes que permitan al mando Institucional, tomar decisiones estratégicas enmarcado en la normativa legal vigente y apegado a los procesos que la Institución se encuentra ejecutando en función de las orientaciones entregadas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y sus respectivos Documentos Técnicos.

A su vez, el correcto uso de los recursos públicos permitirá, al término del año financiero, remitir los reportes dispuestos la Contraloría General de la República, conforme a las atribuciones que la Constitución Política de la República la faculta.

En consecuencia, se puede concluir que los recursos que el Estado asigna al Ejército de Chile, se planifica, ejecuta y controla conforme lo disponen las leyes, para lo cual, un correcto marco normativo, permitirá ser administrado por los comandante que posean las delegaciones de facultades, en la totalidad de las unidades a lo largo y ancho del país, a través de un software reconocido a nivel nacional y que se explota de correcta forma para que así, los chilenos tengan acceso en un mínimo de tiempo, si así lo desean, a saber cómo se administran los recursos para la Defensa del País.

Esta no es una propuesta solo de elaboración de políticas públicas, sino de todo el proceso y como tal se presenta; de entrada, se entendió que existen dos tiempos o momentos en su creación interconectados por una aprobación y legitimación, el del escritorio y el del campo; el de la elaboración y la implementación. Que irónicamente no tiene que ver necesariamente con su desarrollo, sino con su proceso como se mencionó, puede existir una política pública que necesariamente no fue desarrollada en programas, proyectos o acciones sino con inacciones o la decisión de no hacer algo, si no hay aprobación o legitimación de las políticas aprobadas, aun las que no se llevarán a cabo, no hay o debiera haber política pública e implementación; es necesario advertir también, que consideramos dos momentos de programación y presupuesto, uno de ellos en la propia formulación y otro, en la implementación.

Precisamente por lo mismo reprogramación y re-presupuesto o de afinación o ajuste. Para nosotros, hay, o debiera existir una conexión entre la formulación de la política y su implementación y esta, debe de ser la programación y presupuestación, el conector por cierto no solo de las dos etapas, sino también de los dos tiempos considerados, los dos escenarios, el del escritorio y el del campo. La formulación, debe anteceder al presupuesto y no al revés, en el escenario que sea; al presupuesto anual incluso, nos podemos referir. Esta es la política pública verdadera. No se desconoce que pueden suceder y suceden políticas públicas o acciones responsivas y reactivas durante el gobierno que deben ser atendidas sin premura, que debieran ser los menos, por cierto, pero aun así, el caso sería el mismo. Por ello, y para ello, la evaluación no solo debiera ser antes, para seleccionar las alternativas o después, para valorar los resultados, sino primordialmente durante la etapa principalmente de su ejecución e implementación, que en nuestro caso, las quisimos ver como algo separado, la implementación y, la evaluación o control, sobre todo, por los actores que debieran participar. Incluso, se hace necesario y hasta obligatorio, fue nuestra recomendación, establecer por parte del gobierno, un área especializada, ciudadana u oficial, pero autónoma, que lleve a cabo puntual y oportunamente esta evaluación y seguimiento de las políticas implementadas y sus acciones.

Ciertamente, hicimos notar que las políticas públicas no siempre responden a intenciones de desarrollar el Estado, cual debiera ser, sino a conservar el poder; no obstante, partimos de un estado ideal de las políticas públicas, que no obvia lo otro, sino que lo asiste y que, en el peor de los casos, servirá de algún modo.

Por otra parte, en esta conclusión, se destaca que las FAs, participan activamente en la ejecución de obras de interés nacional en todo el país, como la construcción de caminos, puentes, viviendas y obras de regadío, señalando que esos trabajos en beneficio de la sociedad, representan un importante vínculo de unión entre el personal militar y el mundo civil, donde claramente se demuestra la participación de políticas públicas.

Una crisis es un acontecimiento no deseado que aparece en forma inesperada y no planificada y que cualquier organización está propensa a enfrentar y sufrir. Nunca una crisis es igual a otra, aun cuando afecte a la misma empresa, pero todas tienen en común la sorpresa, la desestabilización que genera y la urgencia para enfrentar este evento para la organización.

Para evitar esto, es que las organizaciones acuden a diferentes herramientas, entre las cuales destaca la Matriz de Riesgos. Cuando estas son ineficientes o defectuosas, aparecen las crisis.

Muchas organizaciones comienzan a darse cuenta de que detectar oportunamente y gestionar las

crisis constituye un activo intangible, pero de gran valor, al igual que el prestigio que se busca salvaguardar. Por ello, la formación de un Comité de Crisis es una necesidad, ya que actuar de manera improvisada y desesperada para enfrentar una crisis, es un remedio amargo que trae más perjuicios en el corto plazo que salidas al problema, dañando de forma importante el prestigio corporativo.



Asimismo, se debe utilizar las reglas fundamentales al inicio de una crisis, las cuáles en su aplicación logran hacer reaccionar inmediatamente a la organización, utilizando el Comité de Crisis. La planificación de la organización frente a puntos críticos, aplicar la vigilancia permanente como, logra detectar niveles o puntos de vulnerabilidad y que a veces se mantienen por la costumbre, el uso, la negligencia o el desconocimiento.

Por eso es que se trata de hacer partícipe a todos los miembros de la organización, con la finalidad de llegar a los puntos críticos que a veces los niveles de mando o dirección no pueden visualizar en su real dimensión.



Al igual que cualquier persona natural, la organización velará por sustentar valores que estén en sintonía con la comunidad y que la nutran de forma positiva: compromiso con el medio ambiente, honestidad, valoración de sus trabajadores o miembros, respeto por las comunidades, aportes sociales, verán justificados los gastos y esfuerzos con la respuesta pública simétrica de aceptación social.

Al igual que cualquier persona, la organización debe cuidar su imagen y prestigio. Eso da credibilidad y permite seguir los objetivos que tienen proyectados. Y siempre recordar, que la fama dura 15 minutos, pero la infamia un poco más.

Los grandes cambios que es de conocimiento, han vivido los países en el mundo, productos de factores, sociales, educacionales, tecnológico, entre otros, han llevado a los gobiernos a la implementación de importantes transformaciones en los procesos de provisión de bienes y servicios, buscando principalmente mejorar su desempeño e instalar una mayor transparencia en la gestión pública. En este contexto, el estado de Chile se ha hecho partícipe con la introducción de distintas formas de hacer gestión, que permiten evaluar los procesos de asignación, gasto e informes de gestión.

En este sentido el Ejército, como una Institución del Estado, no ha quedado atrás, dando cumplimiento a los lineamientos que entrega DIPRES. En este orden de ideas, el Ejército

para la gestión financiera, logística, posee un ERP, capaz de integrar la gestión de forma holística, permitiendo entregar KPI, que permitan al alto mando, tomar decisiones estratégicas, dentro del marco normativo, para direccionar el esfuerzo en el gasto de los recursos.

Por consiguiente, la aplicación de la citada herramienta para controlar la gestión revisadas (evaluaciones ex ante y ex post) han favorecido a la Institución, para la introducción de prácticas que incrementan los niveles de transparencia en el uso de recursos públicos y la generación de datos para la evaluación de resultados. Lo que también ha dado pie a la instauración del uso de indicadores para objetivar mediante cifras, las consecuencias de tales acciones, permitiendo en función del desempeño, tomar decisiones que permitan enfocar los esfuerzos.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea], Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile. 1980.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea], Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile. 1980.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea], Ley N° 20.697, Modifica Ley 19.067 y Establece Normas para la Participación de Tropas Chilenas en Operaciones de Paz, vigente desde 2008.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea], Ley N° 20.697, Modifica Ley 19.067 y Establece Normas para la Participación de Tropas Chilenas en Operaciones de Paz, vigente desde 2008.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea]. Ley N° 19.653. Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL [en línea]. Ley N° 19.653. Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, 2000.
- BIBLIOTECA DEL EJÉRCITO DE CHILE [en línea], “Reporte de Cuenta Pública 2017 - 2021”.
- BIBLIOTECA DEL EJÉRCITO DE CHILE [en línea], “Reporte de Cuenta Pública 2017 - 2021”.
- Consejo para la Transparencia. (s.f.). Modelo de Cuentas Públicas Participativas
- Consejo para la Transparencia. (s.f.). Modelo de Cuentas Públicas Participativas
- Consejo para la Transparencia. (s.f.). Modelo de Cuentas Públicas Participativas.
- Consejo para la Transparencia. (s.f.). Modelo de Cuentas Públicas Participativas.
- Constitución Política de Chile (1982) Artículo 67, obtenido de https://leyes-cl.com/constitucion_politica_de_chile/67.htm
- Constitución Política de Chile (1982) Artículo 67, obtenido de https://leyes-cl.com/constitucion_politica_de_chile/67.htm
- Constitución Política de Chile (1982) Artículo 72, obtenido de https://leyes-cl.com/constitucion_politica_de_chile/67.htm
- Constitución Política de Chile (1982) Artículo 72, obtenido de https://leyes-cl.com/constitucion_politica_de_chile/67.htm
- Contraloría General de la República (2022) Oficio N E2815553/2022 de 25 de Noviembre del 2022

Contraloría General de la República (2022) Oficio N E2815553/2022 de 25 de Noviembre del 2022

DIPRES (2023) Evaluación y Revisión del Gasto, <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-25777.html>

DIPRES (2023) Evaluación y Revisión del Gasto, <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-25777.html>

Ejército de Chile (2022) Estados financieros, Balance General, Obtenido de <https://www.ejercito.cl/document/download/ZWVmZjIwMThvcmdhbmlzbW9kZXNhbHVkLTViYjQ2MDQ2MmY0M2YucGRm>

Ejército de Chile (2022) Estados financieros, Balance General, Obtenido de <https://www.ejercito.cl/document/download/ZWVmZjIwMThvcmdhbmlzbW9kZXNhbHVkLTViYjQ2MDQ2MmY0M2YucGRm>

Ejército de Chile (2017) Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército al 2026 “Azimut 2026”, obtenido de <https://www.ejercito.cl/descargas/mobile/Ng==>

Ejército de Chile (2017) Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército al 2026 “Azimut 2026”, obtenido de <https://www.ejercito.cl/descargas/mobile/Ng==>

EJÉRCITO DE CHILE (2017), “Lecciones aprendidas de un Fraude”.

EJÉRCITO DE CHILE (2017), “Lecciones aprendidas de un Fraude”.

EJÉRCITO DE CHILE (2017), RAO-02211 “Orgánico y de Funcionamiento del Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército”.

EJÉRCITO DE CHILE (2017), RAO-02211 “Orgánico y de Funcionamiento del Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército”.

EJÉRCITO DE CHILE (2018), Memorial N°501, Santiago – Chile, Edit. Centro de Estudios y Publicaciones Militares.

EJÉRCITO DE CHILE (2018), Memorial N°501, Santiago – Chile, Edit. Centro de Estudios y Publicaciones Militares.

Ejército de Chile, (2023) Transparencia activa, obtenido de <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=AD006>

Ejército de Chile, (2023) Transparencia activa, obtenido de <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=AD006>

Ejercito de Chile. (2019). Reporte de Sostenibilidad del Ejército de Chile. Santiago de Chile.

Ejercito de Chile. (2019). Reporte de Sostenibilidad del Ejército de Chile. Santiago de Chile.

- Harold Koontz. Séptima edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. Elementos de administración.
- Harold Koontz. Séptima edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. Elementos de administración.
- Harvard Business School Press, (1996) Cuadro de Mando Integral.
- Harvard Business School Press, (1996) Cuadro de Mando Integral.
- <https://www.centroestrategicoynegocios.com/aprendizaje/clases/unidad-ii-la-formulacion-de-las-politicas-publicas/>
- <https://www.centroestrategicoynegocios.com/aprendizaje/clases/unidad-ii-la-formulacion-de-las-politicas-publicas/>
- <https://www.centroestrategicoynegocios.com/aprendizaje/clases/unidad-i-introduccion-a-las-politicas-publicas-e-identificacion-de-problemas/>
- <https://www.centroestrategicoynegocios.com/aprendizaje/clases/unidad-i-introduccion-a-las-politicas-publicas-e-identificacion-de-problemas/>
- <https://www.cmt-chile.cl/fundadoresNuevo.html>
- <https://www.cmt-chile.cl/fundadoresNuevo.html>
- <https://www.ejercito.cl/biblioteca#descargables>. (2022). www.ejercito.cl.
- <https://www.ejercito.cl/biblioteca#descargables>. (2022). www.ejercito.cl.
- <https://www.gob.cl/cuentapublica2022/#:~:text=Mejora%20de%20infraestructura%20deportiva%20escolar,la%20reactivaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20en%20cultura>.
- KAUFMANN, Jorge, Mario Sanginés y Mauricio García Moreno (2015), “Construyendo gobiernos efectivos”, Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe, Edit. Banco Interamericano de Desarrollo.
- KAUFMANN, Jorge, Mario Sanginés y Mauricio García Moreno (2015), “Construyendo gobiernos efectivos”, Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe, Edit. Banco Interamericano de Desarrollo.
- LA SANTA SEDE [en línea], Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia Pontificio Consejo “Justicia y Paz”.
- LA SANTA SEDE [en línea], Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia Pontificio Consejo “Justicia y Paz”.
- LOSADA, Carlos, (1999). “¿De burócratas a gerentes?, Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado”, Edit. Banco Interamericano de Desarrollo.
- LOSADA, Carlos, (1999). “¿De burócratas a gerentes?, Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado”, Edit. Banco Interamericano de Desarrollo.

- MÁTTAR, Jorge, Daniel E. Perrotti y otros, (2014). “Planificación, Prospectiva y Gestión Pública”, Capítulo II, Edit. Ediciones Naciones Unidas CEPAL.
- MÁTTAR, Jorge, Daniel E. Perrotti y otros, (2014). “Planificación, Prospectiva y Gestión Pública”, Capítulo II, Edit. Ediciones Naciones Unidas CEPAL.
- MICHELINI, Dorando (2007). “Bien Común y Ética Pública”, Revista de Filosofía de Santa Fe (Rep. Argentina) N° 15.
- MICHELINI, Dorando (2007). “Bien Común y Ética Pública”, Revista de Filosofía de Santa Fe (Rep. Argentina) N° 15.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2010). Libro de la Defensa Nacional, Parte 5°, Los Medios de la Defensa Nacional.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2010). Libro de la Defensa Nacional, Parte 5°, Los Medios de la Defensa Nacional.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2017), Libro de la Defensa Nacional de Chile, Región Metropolitana-Chile, Gráfica Marmor.
- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2017), Libro de la Defensa Nacional de Chile, Región Metropolitana-Chile, Gráfica Marmor.
- Modelo de Cuentas Publicas Participativas. (2015). www.consejotransparencia.cl. Obtenido de https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/01/modelo_de_cuentas_publicas.pdf
- Modelo de Cuentas Publicas Participativas. (2015). www.consejotransparencia.cl. Obtenido de https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/01/modelo_de_cuentas_publicas.pdf
- Schedler, A. (2004). ¿Que es la rendición de cuentas? Cuaderno de Transparencia N°3 del Instituto Federal de Acceso a la Informacion Publica (IFAI).
- Schedler, A. (2004). ¿Que es la rendición de cuentas? Cuaderno de Transparencia N°3 del Instituto Federal de Acceso a la Informacion Publica (IFAI).
- www.ejercito.cl. (s.f.). Obtenido de https://www.ejercito.cl/biblioteca/reportes/reporte-de-responsabilidad-social?lang_code=es
- www.ejercito.cl. (s.f.). Obtenido de https://www.ejercito.cl/biblioteca/reportes/reporte-de-responsabilidad-social?lang_code=es
- www.globalreporting.org. (s.f.). Obtenido de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- www.globalreporting.org. (s.f.). Obtenido de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>