

# **“El Ejército de Chile y su relación con la gestión pública”**

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

## **Autores:**

Horacio Cornejo Valenzuela

Gustavo Puchi García

**Septiembre, 2023  
Madrid, España**

## **DEDICATORIA**

En este momento de dar término a este postgrado, quisiéramos dedicar nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias, pilar fundamental para seguir con nuestros objetivos de vida, acompañándonos permanentemente en toda decisión, que sin lugar a dudas su incondicional apoyo han sido nuestra mayor fuente de inspiración.

Asimismo, lo dedicamos a nuestro Ejército de Chile, institución que nos ha entregado las herramientas necesarias para ser mejor personas, soldados y guías para nuestros subalternos, su disciplina, compromiso y valores profesionales entregados durante nuestra carrera, han sido fundamental en nuestro camino académico y proceso permanente de desarrollo integral.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a Dios por darnos fortaleza y la sabiduría necesaria para afrontar día a día los desafíos de la vida.

En segundo término, dar un agradecimiento irrestricto al Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios, quien permanentemente con su cuerpo docente nos instruyó y motivó a la realización de este proceso de elaboración de tesis, además con sus contenidos entregados nos permitió lograr sensibilizar, empatizar y fundamentalmente comprender la responsabilidad social, que finalmente se traduce en tratar de construir un mejor país y para las futuras generaciones.

## Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN MÓDULO 1 .....	viii
ABSTRACT .....	viii
MODULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
DESARROLLO.....	3
CONCLUSIONES.....	16
RESUMEN MÓDULO 2 .....	20
ABSTRACT .....	21
MÓDULO II.....	22
INTRODUCCIÓN.....	22
DESARROLLO.....	24
CONCLUSIONES.....	40
RESUMEN MÓDULO 3 .....	42
ABSTRACT .....	43
MÓDULO 3.....	44
INTRODUCCIÓN.....	44
DESARROLLO.....	46
CONCLUSIONES.....	58
RESUMEN MÓDULO 4 .....	59
ABSTRACT .....	60
MÓDULO 4.....	61
INTRODUCCIÓN.....	61
DESARROLLO.....	62
CONCLUSIONES.....	78
RESUMEN MÓDULO 5 .....	80
ABSTRACT .....	81
INTRODUCCIÓN.....	82
CONCLUSIONES.....	89

RESUMEN MÓDULO 6 .....	91
ABSTRACT .....	92
INTRODUCCIÓN.....	93
DESARROLLO.....	94
CONCLUSIONES.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	107

## Índice de Figuras

Fig. N° 1 Proceso estratégico de prevención.....	4
Fig. N° 2 Jerarquía de autoridades y responsabilidades legales .....	6
Fig. N° 3 Portada de texto publicado por la Institución .....	10
Fig. N° 4 Portada de texto para la prevención del delito.....	12
Fig. N° 5 gráfico de evaluación pública a las Instituciones .....	13
Fig. N° 6 evaluación pública a las Instituciones desde 2005 y abril 2023 .....	13
Fig. N° 7 Portada de página web <a href="http://www.ejercito.cl">www.ejercito.cl</a> .....	14
Fig. N° 8 Portada de página Intranet <a href="http://portal.ejercito.net">portal.ejercito.net</a> .....	15
Fig. N° 9 Áreas de misión de la Defensa.....	28
Fig. N° 10 Áreas de misión del Ejército de Chile .....	29
Fig. N° 11 SNPC-SINAPRED .....	31
Fig. N° 12 Organismos que conforman el SINAPRED .....	33
Fig. N° 13 gráfico de migración en Chile.....	39
Fig. N° 14 Proceso estratégico de prevención.....	45
Fig. N° 15 Diagrama de relación y coordinación entre el MINDEF y delegada de género de las FAs. ....	64
Fig. N° 16 Fotografía de la Ministra de Defensa dando la bienvenida a la.....	66
delegada de género del Ejército de Chile. ....	66
Fig. N° 17 Twitter del Ministerio de Defensa correspondiente a una reunión entre el Ministerio de Defensa y las delegadas de género de las Fuerzas Armadas.....	67
Fig. N° 18 Proyección de la carrera del personal del Ejército.....	69
Fig. N° 19 Proyección de grados del personal del Ejército, con igualdad de género.....	70
Fig. N° 20 Distribución demostrativo del personal femenino que integra la Institución. ....	71
Fig. N° 21 Proporción demostrativo del personal femenino que integra la Institución. ....	72
Fig. N° 22 muestra del conocimiento de la existencia de la delegada de género.....	74
Fig. N° 23 muestra del apoyo igualitario por parte de los mandos. ....	74
Fig. N° 24 muestra de la integración de la mujer en la Institución. ....	75
Fig. N° 25 muestra de la consideración como parte de un equipo de trabajo. ....	76
Fig. N° 26 muestra de igualdad de remuneraciones .....	76
Fig. N° 27 muestra de la igualdad de oportunidades en trabajo a diario.....	77
Fig. N° 28 fases de la crisis .....	82

Fig. N° 29 organización estructural del Ejército de Chile.....	95
Fig. N° 30 funciones generales de las Áreas de Misión .....	96
Fig. N° 31 Imagen de objetivos estratégicos año 2015-2018 .....	104

## RESUMEN MÓDULO 1

### **El Ejército de Chile y su integración a las políticas de Gobierno abierto en la gestión de políticas públicas**

El nuevo modelo de gestión adoptado por el Gobierno de Chile a partir del año 2011, es el de gobierno abierto, sus bases fundamentales son: la transparencia, participación ciudadana, colaboración entre las organizaciones propias del estado. Lo anterior, por una parte, demanda abrir las puertas hacia la digitalización para agilizar procesos, mejorar la interacción con la ciudadanía y por sobre todo transparentar procesos para mejorar la credibilidad gubernamental en sus instituciones públicas. Esto depende en gran medida de la voluntad de querer hacer las cosas por “ética”, conocido como “responsabilización”. Este trabajo tiene por objetivo sustentar la tesis *“El Ejército de Chile se ha integrado a la política de gobierno abierto a través de sus procesos en beneficio de la transparencia”*.

Para lo anterior, se identificarán políticas institucionales, doctrina, implementación de herramientas, procesos y unidades, que serán la base para sustentar dicha tesis.

**Palabras claves:** políticas públicas, gobierno abierto, transparencia, Ejército de Chile.

### **ABSTRACT**

Chilean Army and its integration to the government policies open in the management of public policies

The new model of management adopted by Chilean Government since 2011 is of an open government, its fundamental bases are: transparency, citizen participation, collaboration between state organizations.

This, on one hand requires to open to digitization to speed up procedures, to improve the interaction with the citizens and above all to provide transparency to the processes to increase the credibility in the public institutions.

This relies largely in the willingness of doing things by "ethic" known as accountability.

This essay has as an objective to sustain the thesis "Army has integrated to the open government policy through its processes for the benefit of the transparency".

For this purpose institutional policies, doctrine, implementation of tools, processes and units will be identified, which will be the basis to sustain this thesis.

**Key words:** public policies, open government, transparency, Chilean Army.



## MODULO 1

### INTRODUCCIÓN

El gobierno de Chile en su página <https://www.ogp.gob.cl/>, presenta la pregunta para los visitantes virtuales: ¿sabes que es un gobierno abierto?, luego, citando a Don Tapscott (2010) define:

“Un gobierno abierto, es un gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red.”

Con lo anterior, podemos evidenciar, la digitalización del gobierno, la apertura hacia la ciudadanía por los medios digitales y la integración del concepto “Gobierno Abierto”, en la administración de un estado democrático.

Uno de los grandes desafíos para un estado y sus instituciones públicas, es lograr la credibilidad y confianza por parte de sus ciudadanos quienes han depositado en ellos la responsabilidad para administrar los recursos estatales, para lograr el bien común en una sociedad democrática.

Lo anterior, no es una tarea fácil, considerando que esto será el efecto de las medidas y decisiones de las personas que tienen la responsabilidad de liderar el estado en cada una de sus áreas, es por esta razón, que la ética, lo valórico, el profesionalismo individual y colectivo, asociado a la “*responsabilización*”, cobran un rol determinante para los propósitos del gobierno abierto en la aplicación de las políticas públicas.

En los tiempos actuales, hemos sido testigos de una crisis de legitimidad y falta de probidad en algunos casos, que han dejado como efecto, una falta de credibilidad hacia las instituciones públicas, en distintos grados de manera sectorial, lo anterior, ha dejado huellas difíciles de borrar; sin embargo, la voluntad y las lecciones aprendidas, permiten la retroalimentación para mejorar los procesos, esto concede abrir una puerta para enmendar errores cometidos.

Para lo anterior, se requiere primero de voluntad para mejorar procesos, segundo, planificación estratégica con claros objetivos que direccionen hacia un propósito común y tercero, la implementación de medidas concretas. En suma, la aplicación de medidas directivas y ejecutivas, su permanente monitoreo (fiscalización), permitirán la mejora continua de los procesos, buscando el justo equilibrio entre eficiencia y eficacia en la administración de recursos públicos, que aporten a la transparencia y probidad como principio fundamental en las instituciones públicas de un sistema democrático.

En el caso particular del Ejército de Chile, que ha observado un mundo globalizado que orienta a la utilización de herramientas tecnológicas para apoyar los procesos, a través de la digitalización, ampliando los horizontes de la comunicación en lo institucional y con la ciudadanía, la constante demanda por parte de distintos actores del estado que exigen probidad y transparencia en la administración de los recursos fiscales, plantean el desafío institucional de integrar procesos e implementación de unidades que velen por el cumplimiento de estas demandas.

Finalmente, los párrafos anteriores, son la base directriz para este trabajo, que tiene por objetivo sustentar la tesis “El Ejército de Chile se ha integrado a la política de gobierno abierto a través de sus procesos en beneficio de la transparencia”. Para lo anterior, se identificarán políticas institucionales, doctrina, implementación de herramientas, procesos y unidades fiscalizadoras, que serán la base para sustentar dicha tesis; en este mismo orden de ideas, surge la siguiente pregunta de investigación que guiará de manera metodológica el trabajo investigativo de este grupo V para el cumplimiento del requisito final del “Máster Gobierno y Políticas Públicas”.

Pregunta capitular N°1

**¿A través de qué herramientas el Ejército de Chile participa en el proceso del gobierno abierto?**

## DESARROLLO

### A. ESTRUCTURA

El Ejército de Chile como parte de una sociedad que demanda transparencia a sus organismos del Estado, se ha visto sometido a un proceso de cambio permanente, en función de afianzar su credibilidad como una Institución permanente de la República; es por ello, que ha generado mecanismos concretos para que cualquier individuo pueda exigir o demandar el libre acceso a la información como “sujetos activos”<sup>1</sup>.

Dentro de los mecanismos concretos que la Institución ha desarrollado, que van de acuerdo a los avances tecnológicos que hoy por hoy el Estado direcciona para un normal desarrollo como país. Buscan transparentar mediante procesos la utilización de dos grandes bloques que la sociedad demanda: capital humano y el económico asociado a los recursos en que se sustenta la fuerza.

Como parte de la política de Gobierno Abierto en la Institución castrense, se cuenta con herramientas claves para la fiscalización y divulgación de la situación en que acontece, estas obedecen a la utilización de las Tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) donde cobra relevancia la claridad y veracidad en su divulgación a quien los requiera o bien creando organizaciones que sean capaces de controlar los procesos de manera estricta para finalmente entregar la información de manera oportuna.

Es por ello, que el Ejército de Chile para generar un control institucional garantizando el cumplimiento de la transparencia, probidad, accountability y finalmente la ley 20.393<sup>2</sup>, ha planificado un modelo de solución que abarca la totalidad de la Institución donde involucra a todos sus integrantes con sus respectivos niveles de responsabilidad. Para ello, diseñó un sistema de control denominado SISCONI<sup>3</sup> que cuenta con recursos desde el punto de vista organizacional, procesos, normas, plataforma tecnológica y personal competente.

---

<sup>1</sup> Sujetos activos: persona que puede solicitar la información en cualquier ámbito conforme a las políticas de gobierno abierto.

<sup>2</sup> Ley N° 20.393 regula el lavado de activos, financiamiento al terrorismo y cohecho y permita la autogestión.

<sup>3</sup> SISCONI, Sistema de Control Institucional.



**Fig. N° 1 Proceso estratégico de prevención.**

Fuente: D-10001 Reglamento de Doctrina “El Ejército”, 2017

Para el cumplimiento de este sistema institucional se ha diseñado un modelo que busca el autocontrol mediante una **auditoría interna** que busca asesorar mediante un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar los procesos desde la visión de gestión de riesgos, control y gobernanza. Cabe hacer presente que esta función se encuentra representada por la Contraloría del Ejército (COTRAE) el cual busca realizar la gestión auditora de manera preventiva o forense cuyo mecanismo radica en la regulación y control de los asuntos económicos de acuerdo al marco legal vigente y además se generó una organización llamada Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército (DETLE) que busca dar respuesta a la necesidad de información por parte de la ciudadanía.

#### 1. Contraloría del Ejército (COTRAE)

Esta unidad se basa en fiscalizar y controlar los proceso y procedimientos relacionados a la gestión administración y desarrollo de la institución en las áreas y funciones de finanzas, personal logística y desarrollo, velando por los principios de legalidad, probidad administrativa y transparencia en el desarrollo de dichas actividades y en el logro de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros y asignaciones presupuestarias, lo anterior relacionándose con organismos estatales y gubernamentales que realizan las actividades de control y supervisión a las entidades fiscales.

Para dar cumplimiento a su misión y tareas fundamentales, se encuentra facultada a establecer relaciones funcionales de carácter formal, permanente o eventual con los siguientes organismos:

a. Nivel Institucional

Generar el control de la totalidad del Ejército desde la mirada de la gestión y administración de los recursos de la cobertura monetaria institucional. Como asimismo de la legalidad de los procesos y procedimientos y actos administrativos institucionales en las áreas de finanzas, personal logística y jurídica, por lo que su relación con los demás organismos será de intercambio de información, control y fiscalización, siendo ejercida en todos los niveles de la institución de manera transversal, considerando la doctrina y reglamentación vigente en la Institución avalada por el Ministerio de Defensa.

b. Nivel extra institucional

Ésta se relaciona con entidades gubernamentales, otras instituciones de las fuerzas armadas, de orden y seguridad o entidades civiles vinculadas a las actividades de control, docencia y capacitación mediante relaciones funcionales de carácter permanente o eventual.

1. Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército (DETLE)

Esta entidad busca transparentar conforme a las Leyes 20285<sup>4</sup> y 20730<sup>5</sup> la gestión administrativa de la Institución, entregando información a diversas entidades y personas naturales o sujetos activos que requieran obtener antecedentes dentro del ámbito castrense. Es importante destacar, que esta unidad surge de la necesidad de exhibir de manera transparente el quehacer institucional, ya desde el año 2009, primero como Oficina de Transparencia e Información Pública (OTIPE) la Institución debió actualizar sus procesos conforme a la demanda por parte de los estamentos públicos, privados y finalmente como persona natural, es por ello que debido a la trascendencia que fue ocupando este estamento y con la creación de las nuevas leyes 20285 y 20730 en el año 2014, se reorganizó esta oficina creando una mayor relevancia en el ámbito castrense, pasando a la denominación actual de

---

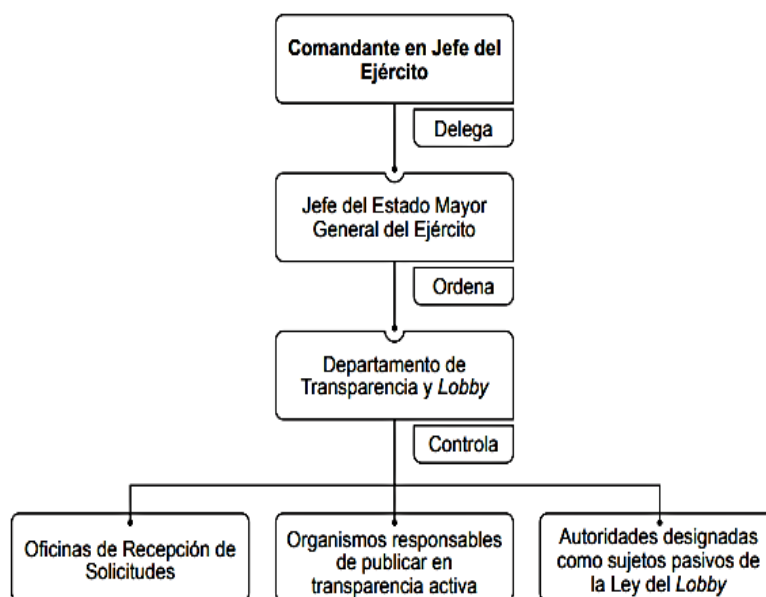
<sup>4</sup> Ley 20285 sobre acceso a la información pública

<sup>5</sup> Ley 20730 regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios

Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército, dependiendo de manera directa del Jefe de Estado Mayor del Ejército.

### Misión

Velar por el cumplimiento de las disposiciones contempladas en la ley 20.285 “Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado”, lo que incluye requerimientos de información de carácter judicial, parlamentario, ministerial y aquellos derivados de organismos de control. Simultáneamente, administrará el “Sistema de Sugerencias y Control de Reclamos”, accesible a través de internet para cualquier ciudadano que requiere necesario representar al Ejército en el marco de los canales de denuncia institucionales.



**Fig. N° 2 Jerarquía de autoridades y responsabilidades legales**

Fuente: Cartilla de Transparencia y lobby en el Ejército, 2023

## 2. Dirección de Comunicaciones Estratégicas del Ejército (DIRECOME)

Estamento encargado de mantener las comunicaciones entre la Institución, organismos gubernamentales, MMCCSS y la civilidad, en función de entregar información de trascendencia o bien de quien la requiera, expresando una declaración de carácter oficial, esta unidad cuenta con personal militar y civil que se encarga de realizar la gestión comunicacional.

## Misión

Corresponderá la Planificación, coordinación, sincronización y evaluación de las acciones comunicacionales estratégicas mediante la integración de capacidades institucionales, de forma que coadyuven al logro de la misión del Ejército de Chile, según el cumplimiento de sus tareas bajo el ordenamiento jurídico vigente y las directrices emanadas por el Ministerio de Defensa Nacional

De esta forma la DIRECOME aporta a la difusión del trabajo que desarrolla el Ejército de Chile a lo largo del país y cualquier condición en que se vea afectada como una herramienta válida para entregar la información oportuna a quien lo requiera.

## B. PROCESOS

Para abordar esta materia y siguiendo una metodología se debe mencionar que ya existiendo una estructura robusta en la Institución, debe ir acompañada de procesos que cumplan con las necesidades y exigencias impuestas por el Estado de Chile, a fin de integrarse de manera efectiva en la necesidad de conocer cómo el Ejército de Chile utiliza los recursos asignados. Para ello, la política militar estableció las siguientes formas de transparentar y/o entregar información relacionada a la utilización de recursos.

### 1. Rendición de cuentas (Ejército de Chile, 2022)

Esta actividad surge de la necesidad de contextualizar el quehacer militar, que va en estricto apego a la protección de la vida y los intereses de las personas; asimismo, en periodos de normalidad, catástrofe o bien emergencia nacional en cualquier parte del territorio nacional entregando las máximas capacidades a disposición de la ciudadanía. Cabe hacer presente, que en lo referido a las capacidades, se asocian a las humanas, económicas, tecnológicas y del material con que cuenta el ejército de Chile.

Para ello, la responsabilidad de exponer a las altas autoridades del país, invitados de los diferentes estamentos contralores y civilidad interesada en obtener información de los recursos encomendados, recae en el Comandante en Jefe de la Institución castrense, quien da a conocer en síntesis diferentes tópicos de interés, a fin de transparentar el funcionamiento humano y contable dentro de un periodo determinado. Como a continuación se detalla:

- Presupuesto asignado
- Gasto de recurso asignado
- Gestión
- Ordenamiento organizacional
- Apoyo al capital humano
- Gasto en infraestructura
- Gasto de recurso humano en apoyo a la población
- Preservación de capacidades y soberanía
- Probidad y transparencia

## 2. Implementación de Doctrina Institucional

Para el Ejército de Chile y conforme a los avances tecnológicos y el empoderamiento de las personas naturales que demandan conocer respecto a los recursos asignados por el Estado, surge la necesidad imperiosa de mejorar los procesos institucionales en todos los niveles organizacionales; para ello, la generación de doctrina acompaña toda concepción o implementación de un “Gobierno Abierto” en el ámbito castrense, el cual (se) ha creado nuevas formas de generar conocimiento como a continuación se detalla:

### a. Ordenanza General del Ejército

Texto doctrinario matriz que contiene bases conceptuales que la Institución se sustenta, cabe destacar que el primer texto de similares características y objetivos se creó el en Gobierno de José Joaquín Prieto en el año 1839 y desde allí se ha ido adaptando a la transformación y adelantos de la sociedad chilena y mundial, realidad histórica o bien actualización jurídica.

Asimismo, sintetiza de manera objetiva los parámetros éticos que orientan y guían el comportamiento del soldado (a) ya sea de manera colectiva o individual y así también le entrega a la ciudadanía un conocimiento de qué se les debe exigir en las distintas dimensiones al profesional de las armas, en que resguarda la seguridad nacional y el bien común. Por otra parte, entrega los lineamientos para la readecuación desde el punto de vista organizacional y funcional comprendiendo y adaptándose a los avances intelectuales y tecnológicos de una sociedad demandante de transparencia y obediencia a la norma.



## b. Ethos del Ejército de Chile

Manual publicado en el año 2018 cuyo objetivo fundamental es generar un aporte a la formación ética del personal militar en concordancia con la responsabilidad que el Estado de Chile le encomienda y/o exige a la Institución, en el sentido de fortalecer los valores morales que todo hombre debe actuar, considerando la función principal que el Estado constitucionalmente le asigna a las Fuerzas Armadas que son en definitiva, preservar la paz, generar seguridad y resguardar la soberanía nacional. Para ello, establece cinco pilares o áreas de misión en que la institución se cimienta:

- Defensa
- Cooperación internacional
- Emergencia nacional y protección civil
- Contribución al desarrollo nacional y a la acción del Estado
- Seguridad e intereses territoriales

Si bien, para cumplir con estas áreas de misión, se debe primero generar en la persona una convicción valórica en que pueda aportar significativamente al quehacer institucional, donde cada integrante deba adherirse de manera voluntaria a un código de manera intachable. Lo anterior, se desarrolla mediante un proceso educativo metodológico y secuencial que a lo largo de la carrera (se le) entrega diferentes herramientas de acuerdo a su responsabilidad adquirida.

En este mismo orden de ideas, este manual es de carácter orientador conforme a estándares esperables y exigibles al profesional de las armas y/o funcionario público que le encomienda la seguridad del bien más importante de un país, el ser humano.

## c. Cursos de capacitación y publicaciones

En el contexto de las capacitaciones generadas por la Institución, se ha visualizado en la educación o certificación de manera online, a fin de que toda la institución cuente con conocimientos actualizados vinculados a la conducta en el marco de la probidad y transparencia. Para ello, mediante la plataforma tecnológica educativa del Ejército y del Sistema de Capacitación Pedagógica (SICAPE) durante el periodo de 2020 y 2021 ideó una

manera de certificación denominada “Conductas para la Prevención del Delito”, donde cada miembro de la institución tuvo la instancia de acceder y recibir una certificación de cómo actuar ante la ejecución o detección de un delito fundamentalmente asociado a la probidad.

Por otro lado, dentro de los procesos para comprender y adentrarse en el mundo de la transparencia, la Institución comenzó con la publicación de material de lectura con la finalidad de evitar futuras irregularidades constitutivas de delitos ejecutadas por miembros de la Institución y que han generado un daño y que como consecuencia, la ciudadanía instala un “juicio” respecto a la transparencia y credibilidad institucional; es por ello que publicó un texto denominado “Lecciones Aprendidas de un Fraude”, que en síntesis menciona la conducta no deseada de personal militar que comedió delito de defraudación al Ejército en el caso denominado por la prensa “Milico Gate”, donde indica estamentos involucrados, estamentos que fallaron en el control y por otro lado, se refiere a las medidas adoptadas para evitar nuevamente la ejecución de este delito, rectificando errores cometidos y evidenciados.



*Fig. N° 3 Portada de texto publicado por la Institución*

d. Integración a la competencia en el mercado nacional

La institución como forma de actualizarse y abrir sus procesos en virtud de la transparencia en la adquisición de necesidades, logra una participación en los diferentes medios puestos a disposición por parte del Estado. Para efectos didácticos mencionaremos algunos de interés:

1) Portal Chilecompra

Sistema de información para colaborar con el funcionamiento del portal electrónico [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), el cual le otorga sustento y administración de diversas facilidades complementarias al portal electrónico de compras. Lo anterior, en simples palabras busca transparentar el proceso de compras evitando la colusión.

## 2) Servicio Chilecompra – Ejército

Organización perteneciente al Ejército de Chile, dispuesta por la ley N°19.886<sup>6</sup> que se constituye como dirección del servicio de la respectiva organización, a fin de dar los lineamientos entre las disposiciones de carácter estatal con la Institución, en síntesis cumple un rol coordinar en función de la prevención de hechos que escapan a la legalidad.

## 3) Sistema de información financiera del Ejército (SIFIE)

Sistema orientado a la gestión, utilizado por los organismos públicos, es un sistema de gestión administrativa orientada específicamente al cumplimiento de las normas contables a nivel gubernamental y de ejecución presupuestaria normadas por la dirección de presupuesto y la Contraloría General de la República. Permitiendo asistir a procesos financieros contables y presupuestarios de la institución integrando las actividades de abastecimiento y gestión de los activos. Como particularidad de esta plataforma es de libre acceso incluso para el sujeto activo.

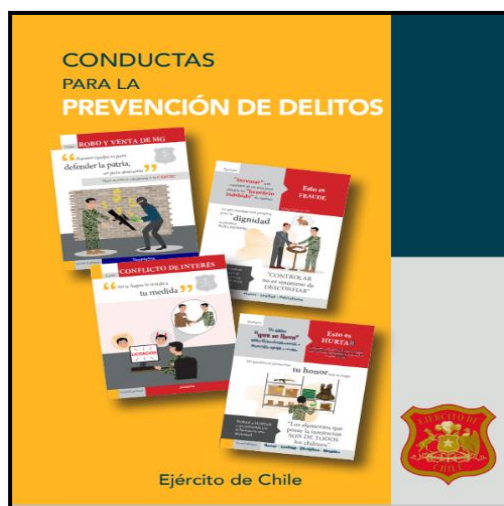
## Sistema de prevención de delitos

En conformidad a la ley 19.913 , donde modifica diversas disposiciones en materias de lavado de dinero y blanqueo de activos, perfeccionando los mecanismos de prevención, detección, control investigación y juzgamiento del delito de lavado de activos. “esta ley obliga a los organismos de la administración pública a designar un oficial de cumplimiento e implementar un sistema para reportar cualquier tipo de operación sospechosa”. Para ello, la Institución se sumó a esta iniciativa, implementando un procedimiento de remisión y gestión de información de conductas sospechosas para todas las unidades a lo largo del país.

---

<sup>6</sup> Ley N° 18.886 de Compras Públicas

De esta forma, a través de la página de intranet del Ejército, se pueden entregar datos de sospechosos de manera confidencial.



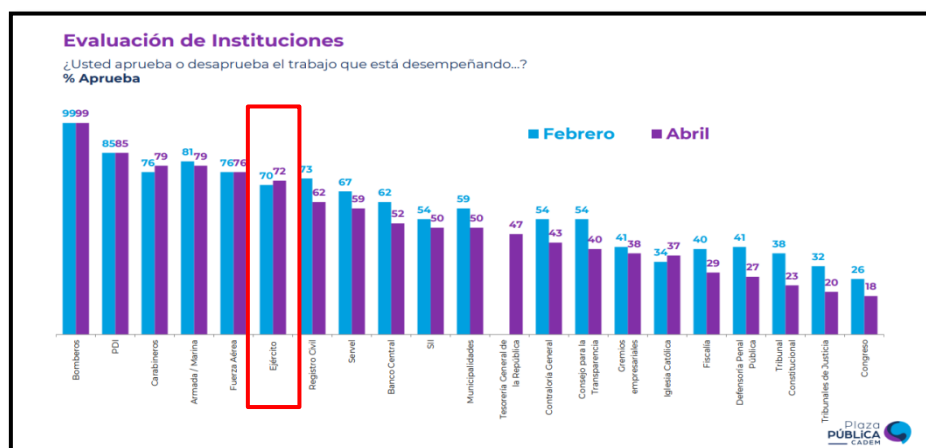
*Fig. N° 4 Portada de texto para la prevención del delito*

### C. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

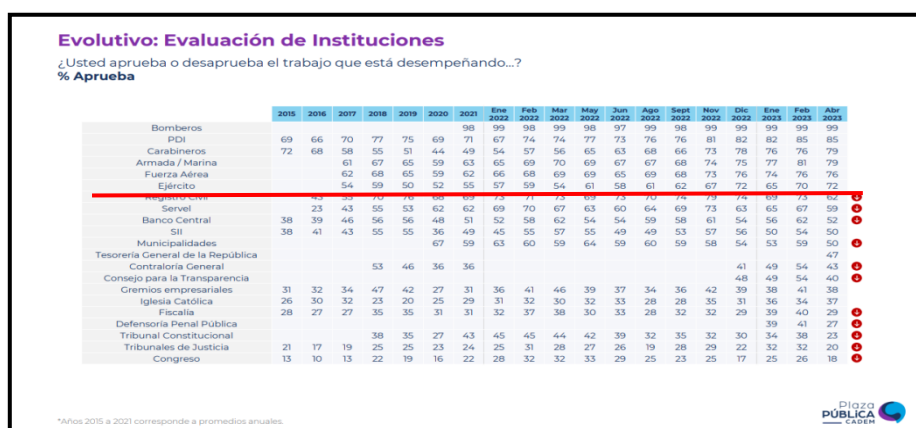
Con la implementación de las TICs, el Ejército de Chile, busca de manera concreta transparentar procesos de manera abierta, a fin de entregar información a quien lo requiera, gestionando permanentemente métodos o sistemas para entregar de manera oportuna esta necesidad. Estas plataformas permiten a las personas conocer acerca de la gestión de recursos asociados a los recursos humanos, contables y materiales, que sin lugar a dudas da un grado de credibilidad como Institución. Es por ello, que para mantener esa credibilidad, el Ejército de Chile, debe ser riguroso en el control de los procesos, a raíz de los antecedentes descritos y para dar una validación empírica, tomaremos la encuesta CADEM<sup>7</sup> del presente mes de abril, como a continuación se expone:

---

<sup>7</sup> CADEM empresa de investigación de mercado y opinión pública en Chile, donde entrega asesoría en diagnóstico y estrategia. entregando información respecto al mercado y la realidad nacional.



**Fig. N° 5 gráfico de evaluación pública a las Instituciones**  
Fuente: Encuesta plaza pública CADEM primera semana de abril



**Fig. N° 6 evaluación pública a las Instituciones desde 2005 y abril 2023**  
Fuente: Encuesta plaza pública CADEM primera semana de abril

Con la representación de las dos imágenes, se logra determinar la importancia para todo estamento público la credibilidad y transparencia en sus procesos, hace que la ciudadanía valore su actuar y finalmente la valide como un organismo necesario en la sociedad.

En concordancia con la política de Institucional y en conciencia al impacto que producen las redes sociales y páginas web en un Estado y en lo específico en la población, surge la necesidad de demostrar y/o exponer la utilización de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales ante la demanda de la sociedad, a raíz de esta situación hoy el

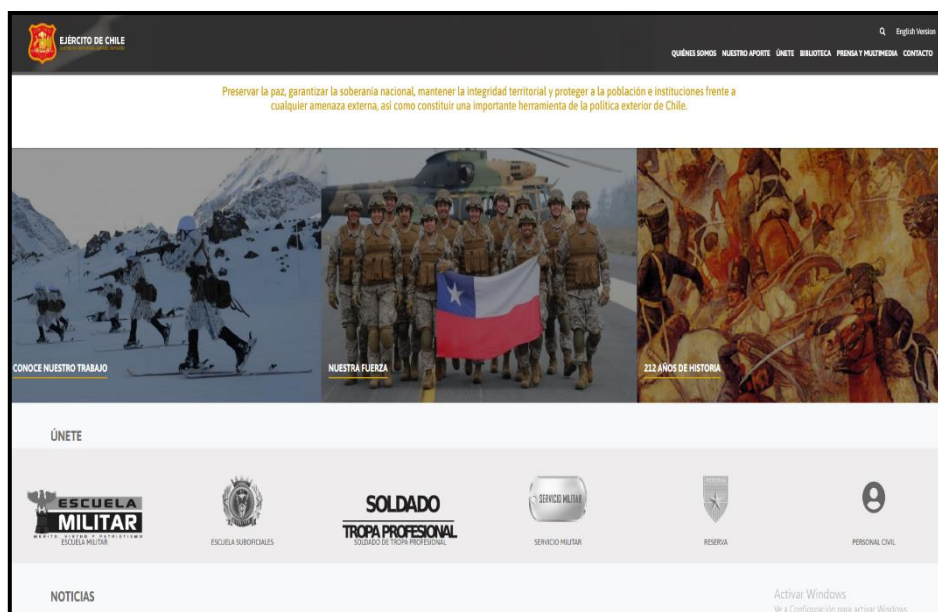
Ejército de Chile abrió sus puertas en función de la transparencia y política de gobierno abierto, desde la mirada tecnológica desde las siguientes ventanas:

1. Página institucional [www.ejercito.cl](http://www.ejercito.cl)

Página creada con el fundamento de facilitar y orientar la concepción y elaboración de estrategias y planes de comunicación buscando posicionar pública e internamente el quehacer institucional. Esta herramienta permite ser de carácter permanente, sistémico que da coherencia al trabajo relacionado con el capital humano, económico, tecnológico y material dispuesto bajo la tutela del Ejército de Chile. Por lo tanto, esta herramienta utilizada para su visualización debe ser como se indica a continuación:

- a. Es proactiva, no busca sólo reaccionar ante determinadas situaciones, sino que generar acciones comunicacionales de acuerdo a los objetivos.
- b. Transparente, su accionar se basa en la verdad, situaciones, hechos y atributos reales.
- c. Transversal, no discrimina y está dirigida a todos los sectores nacionales.
- d. Focalizada en el ámbito militar, su objetivo es la difusión del quehacer del Ejército en cuanto a su visión, misión y proyecto.

Orientada a preservar los conceptos básicos de la identidad de la Institución y sus tradiciones.



*Fig. N° 7 Portada de página web [www.ejercito.cl](http://www.ejercito.cl)*

## 2. Canales de denuncia interno para la transparencia

Para cumplir con la política de gobierno abierto a nivel institucional, acompañado con el uso de la tecnología, el Ejército de Chile inserta dentro de la plataforma en intranet [www.portal.ejercito.net](http://www.portal.ejercito.net), herramientas para que cada miembro de la Institución pueda hacer uso de su derecho soberano a denunciar hechos que aparentemente son necesarios investigar ante un posible delito o mal uso de bienes y/o fondos financieros entregados a la Institución para su utilización y gestión.



*Fig. N° 8 Portada de página Intranet portal.ejercito.net*

### a. Canales de Denuncia

Banner o herramienta computacional que busca establecer líneas de comunicación eficaces para la prevención y detección de hechos que eventualmente pueden ser constitutivo de delitos, con accesibilidad para todos los integrantes de la Institución permitiendo que se realicen denuncias sobre hechos y/o conductas irregulares anómalas que sean evidenciadas, reforzando los valores éticos y militares, lo que contribuye a la labor fiscalizadora de la contraloría del Ejército en coordinación permanente a la Contraloría General de la República.

### b. Formulario de Operaciones Sospechosas (F.O.S.)

El objetivo de este Banner es recibir los F.O.S. que realice todo integrante del Ejército, sobre acciones relacionadas al lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos

funcionarios. Además declara que cualquier información ingresada en este portal está sujeta a las normas sobre confidencialidad de la información e identidad, tanto del informante como del o las personas a que ella alude, por expresa aplicación de la ley 19.913; por otra parte, expresa tajantemente que la información entregada o denunciada que sea falsa o formulada para causar daño a alguna persona en particular, será sancionada conforme a la reglamentación vigente.

## **CONCLUSIONES**

A. La política de gobierno abierto, plantea el desafío a los integrantes del sistema público de fortalecer sus bases fundamentales para transparentar procesos, lograr una mayor participación ciudadana y la colaboración sistémica entre las organizaciones propias del Estado. Lo anterior, extiende las fronteras analógicas hacia la digitalización como herramienta tecnológica para agilizar procesos; de esta manera, se facilita la interacción con la ciudadanía a través del acceso a la información, donde será fundamental la veracidad y oportunidad cuando esta sea requerida para consulta.

B. Una correcta y apropiada gestión de la información, debe tener un enfoque para transparentar procesos y de esta manera aumentar los niveles de credibilidad por parte de la ciudadanía en sus instituciones públicas, quienes han depositado la confianza en sus autoridades y líderes gubernamentales para que administren los recursos del Estado basados en un firme componente valórico y ético.

Para lo anterior, cobra relevancia el concepto de responsabilización, donde el desafío a lograr es tener la voluntad de querer hacer las cosas por el compromiso desinteresado al servicio público.

C. El Ejército de Chile, como integrante permanente del sistema público del Estado, ha demostrado a través de sus políticas institucionales la integración de procesos que fortalezcan la transparencia, probidad e integración con la ciudadanía y otras instituciones estatales.

D. El desafío institucional de integrarse al proceso de gobierno abierto, se ha logrado con la implementación de herramientas, organizaciones en su estructura y doctrina.



La utilización de las Tecnologías de la información y comunicaciones como herramienta multipropósito, ha permitido apoyar los procesos de control institucional, garantizando el cumplimiento de la transparencia, probidad, accountability y la ley 20.393; destaca en este punto, el sistema de control interno que cuenta con recursos desde el punto de vista organizacional, procesos, normas, plataforma tecnológica y personal competente.

- E. La organización responsable de la fiscalización de procesos a través de la auditoría interna recae en la Contraloría del Ejército, que se enmarca en la normativa legal vigente para prevenir la malversación en la utilización de recursos estatales; lo anterior, aporta a la transparencia tributando hacia el logro de la credibilidad y confianza hacia la gestión de los recursos públicos por parte de la Institución.
- F. Por otra parte, el Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército que tiene como propósito transparentar procesos y la gestión administrativa, además, dar respuesta a la necesidad de información de distintos organismos y por parte de la ciudadanía que sean requeridos. Para lo anterior, será fundamental la veracidad y oportunidad en la entrega de los antecedentes requeridos, en suma, se está fortaleciendo la transparencia, uno de los pilares bases de la política de gobierno abierto para lograr una mayor participación ciudadana y su integración con la institución como organismo del Estado.

Reforzando el párrafo anterior, bajo el prisma de las comunicaciones, la Dirección de Comunicaciones Estratégicas del Ejército, como organismo encargado de mantener las comunicaciones entre la Institución, organismos gubernamentales, MMCCSS y la civilidad, para entregar información de carácter oficial, siendo la responsable de la gestión comunicacional; con lo anterior, se evidencia la integración de dos pilares fundamentales de gobierno abierto para lograr una mayor participación ciudadana y la colaboración sistémica entre las organizaciones propias del Estado.

- G. Con relación a procesos, la política institucional ha establecido formas para transparentar y/o entregar información relacionada a la utilización de recursos. En tal sentido, las Rendiciones de Cuenta tienen por objetivo, justificar el quehacer militar, recayendo esta responsabilidad en el Comandante en Jefe de la Institución castrense, a fin de

transparentar la gestión del capital humano y contable dentro de un periodo determinado, lo anterior, con la finalidad de transparentar procesos ante las autoridades gubernamentales y con la ciudadanía. De esta manera, se pudo evidenciar, otra de las bases de la política de gobierno abierto para fortalecer la gestión pública en beneficio de la transparencia y credibilidad.

- H. En el área de la Doctrina y tomando en consideración las lecciones aprendidas, el Ejército de Chile como forma de sustentar e inculcar en sus integrantes la importancia del componente valórico y ético, ha robustecido su doctrina con textos que entreguen directrices para orientar el comportamiento que tanto la Institución como la civilidad espera de los integrantes de las Fuerzas Armadas, siendo la educación, un componente clave para alcanzar los objetivos propuestos, siendo el gran desafío institucional, lograr los sólidos cimientos éticos y valóricos para que el actuar de su personal sea bajo el concepto de responsabilización.
- I. Con relación a los procesos para adquirir bienes y servicios, el Ejército se integra al mercado a través de los procesos declarados por el Estado en virtud de la transparencia, en tal sentido, la utilización de herramientas tal como el portal CHILECOMPRAS, busca transparentar los procesos de compras, evitando la colusión; lo anterior, con la finalidad de fortalecer la transparencia y correcta utilización de recursos basado en la probidad administrativa.
- J. En el área financiera, el Sistema de Información Financiera del Ejército, permite apoyar los procesos financieros contables y presupuestarios con una plataforma de libre acceso, complementando la gestión de activos, con una herramienta de apoyo que aporte a la transparencia financiera.
- K. La retroalimentación y lecciones aprendidas, han demandado al Ejército encontrar formas abiertas para obtener información en función de prevenir delitos o denunciarlos de manera interna por parte de sus integrantes, lo anterior, se ejecuta a través del Sistema de Prevención de Delitos y Reporte de Operaciones Sospechosas. De esta forma, a través de la página de intranet del Ejército, se pueden entregar datos de acciones sospechosas de manera confidencial. Con esto, se puede evidenciar la voluntad institucional de prevenir eventuales delitos y conductas que atentan a la probidad administrativa, buscando la

transparencia y apertura a los integrantes del Ejército para denunciar de manera anónima delitos o conductas sospechosas.

- L. Finalmente, con el trabajo de investigación, se ha podido evidenciar que el Ejército de Chile, ha implementado medidas concretas para fortalecer las bases fundamentales de las políticas de gobierno abierto para transparentar procesos, lograr una mayor participación ciudadana y la colaboración sistémica entre las organizaciones propias del Estado. En suma, esta investigación basada en la estructura, procesos y herramientas tecnológicas implementadas en la Institución, han permitido fundamentar para sustentar la tesis “El Ejército de Chile se ha integrado a la política de gobierno abierto a través de sus proceso en beneficio de la transparencia”

## **RESUMEN MÓDULO 2**

### **El Ejército de Chile como herramienta del Estado para brindar el bien común de seguridad**

Las fuerzas armadas y en lo específico el Ejército de Chile, tienen como tarea fundamental brindar y garantizar la seguridad nacional y defensa del territorio ante alguna situación de riesgo de características naturales, antrópica o bien la inminente amenaza de otra nación en que ponga en peligro la seguridad nacional. Es por ello, que como herramienta del Estado, tienen la responsabilidad de mantener el orden y la tranquilidad en el país, proteger la integridad territorial y apoyar a las autoridades ante situaciones de emergencia.

Además de su misión principal en materias de defensa, también tiene un rol importante como Institución permanente de la República de brindar el bienestar de la sociedad ya que para ello, la Institución colabora al Estado para mejorar considerablemente la calidad de vida de las personas, especialmente en las zonas más vulnerables y alejadas del país, un ejemplo claro, es la construcción y habilitación de la carretera austral o aportar con medios logísticos al estudio científico en la antártica chilena por parte del Instituto Antártico Chileno (INACH), traslado de heridos o enfermos ante situaciones de desastre, entre otras.

Finalmente, el Ejército de Chile, se presenta como una herramienta fundamental del Estado para garantizar la seguridad y el bienestar de la sociedad chilena y su labor va más allá de la defensa nacional ya que abarca diversas áreas que buscan contribuir al desarrollo del país y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

**Palabras claves:** Estado, Ejército de Chile, amenazas, Estado de excepción constitucional.

## **ABSTRACT**

The Armed Forces, and specifically the Chilean Army, have the fundamental task of providing and guaranteeing national security and defense of the territory in the event of a risk situation of natural or anthropic characteristics or the imminent threat of another nation that endangers national security. Therefore, as a tool of the State, they are responsible for maintaining order and tranquility in the country, protecting territorial integrity and supporting the authorities in emergency situations.

In addition to its main mission in defense matters, it also has an important role as a permanent Institution of the Republic to provide the welfare of society, since the Institution collaborates with the State to significantly improve the quality of life of people, especially in the most vulnerable and remote areas of the country, a clear example is the construction and habilitation of the southern highway or contribute with logistical means to the scientific study in the Chilean Antarctic by the Chilean Antarctic Institute (INACH), transfer of the wounded or sick in disaster situations, among others.

Finally, the Chilean Army is presented as a fundamental tool of the State to guarantee the security and welfare of the Chilean society and its work goes beyond national defense as it covers several areas that seek to contribute to the development of the country and to improve the quality of life of its inhabitants.

**Key words:** State, Chilean Army, threats, constitutional state of emergency.

## MÓDULO II

### INTRODUCCIÓN

Para comenzar con el presente estudio, los investigadores, desarrollarán su trabajo bajo la presente tesis “Las Fuerzas Armadas (FAs) han demostrado estar preparadas para enfrentar las amenazas y desafíos que el Estado y la sociedad les ha demandado ante situaciones de crisis o catástrofes”; para ello, hay que tener en cuenta que las Instituciones permanentes de Chile, se rigen de acuerdo a la Constitución Política de la República que como carta fundamental da los lineamientos de organización del país, tanto en derechos y deberes:

“Es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia, propender al fortalecimiento de ésta, promover la integración armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional”  
(Ministerio Secretaría Nacional de la República, 1980 )

En este mismo orden de ideas, es labor del Estado brindar con seguridad a todo integrante del país, es por ello que las FAs como herramienta del Estado deben obedecer el mandato constitucional y para ello, deben estar preparadas desde el ámbito físico, material y tecnológico para ejecutar las tareas y misiones que constitucionalmente la avalan como una herramienta efectiva y colaborativa; pero, no solo podemos identificar, analizar y trabajar este primer elemento desde la mirada jurídica y/o legal, ya que existe otro factor que hoy en día ha incrementado su poder de decisión y acción, incluso con el poder de desestabilizar un gobierno; este factor resulta ser la propia población civil, que durante los últimos años se han organizado y empoderado a hacer cumplir con sus derechos, como ejemplo claro lo podemos observar el hecho ocurrido en octubre de 2019 en la denominada “crisis social” donde se evidenció un movimiento social quienes abren su reclamo por la desigualdad económica y social, la falta de acceso a servicios básicos, corrupción, entre otras.

Es allí donde el Estado mediante políticas públicas, reuniones con representantes de la población civil, buscó el acuerdo entre las partes para lograr volver al “statu quo” de manera temporal, otra manera en que el Estado se vio con la obligación de proveer seguridad, ocurrió con la pandemia originada por el virus SRAS-CoV-2 donde afectó a la población chilena y mundial, a raíz de ello, el gobierno hizo uso de todas sus capacidades y herramientas para

enfrentar la amenaza, donde el Ejército de Chile contribuyó con sus medios desde el inicio y hasta el presente para mitigar la mortal situación que aqueja a la población nacional.

Otra base fundamental en que las FAs se sustenta en el sentido de brindar la seguridad a la población como una herramienta del Estado, es la Política de defensa Nacional, donde establece las atribuciones o directrices para un accionar basado en la legalidad que busca el bien común:

Además de su rol de defensa de la soberanía, integridad territorial e independencia política del Estado, nuestras FAs cumplen importantes misiones en tiempos de paz, en labores de seguridad, presencia y protección de intereses en nuestro territorio y en contribución a la respuesta ante emergencias y catástrofes naturales. Ellas despliegan una capacidad operativa y logística que ha permitido colaborar en forma eficaz y oportuna a las autoridades civiles en aquellos momentos en los cuales nuestros conciudadanos más lo han necesitado. (Ministerio de Defensa Nacional, 2020)

Asimismo, esta Política de defensa Nacional su valor de uso, es guiar en la planificación, coordinación y ejecución de la defensa del país con la finalidad de garantizar la seguridad de la nación y su territorio, estableciendo las bases para el desarrollo de la capacidad militar para la cooperación internacional, integridad nacional y protección de los ciudadanos ante cualquier amenaza.

En síntesis, se puede concluir que con un Estado debidamente estructurado, permite satisfacer las necesidades propias de vida, trayendo consigo la tranquilidad nacional y el apaciguamiento de una sociedad que exige y demanda de manera empoderada sus derechos y dentro de ellos, se encuentra el derecho a vivir en un ambiente de seguridad.

Conforme con lo anteriormente expuesto la presente investigación se centrará con la siguiente metodología:

Revisión del “estado del arte” en lo que respecta al marco legal en donde se logra determinar bajo qué ordenanza las FAs y en lo específico el Ejército de Chile debe actuar en apoyo a la seguridad de la población, así como también cómo se vincula a la demanda de la ciudadanía como un derecho inalienable.

1. Normativa legal (marco jurídico) que faculta a las FAs en los Estados de Excepción Constitucional (EECC).
  - ¿Por qué actúan las FAs?
  - Áreas de misión del Ejército de Chile
2. Cuál es el vínculo entre el servicio nacional de prevención y respuesta ante desastre (SENAPRED) y el Ejército de Chile.
  - Planificación del SENAPRED y su vinculación con el Ejército en las etapas de la prevención del Riesgo y respuesta ante Desastres.
3. Empleo de los medios de Ejército en los EECC.
  - Planificación para el empleo de la fuerza “Plan Kellun”.
  - ¿Cuándo y dónde actúan las FAs?
  - ¿Con que capacidades contribuyen las FAs?
  - Despliegue en los EECC en los últimos 15 años. (Terremoto en Chile “operación 27 F”, incendio de Valparaíso 2014
  - Nuevos escenarios “El fenómeno de la migración y el empleo del Ejército”.

Finalmente, en el marco de seguir con una metodología de análisis, se buscará determinar, desarrollar y concluir a base de la siguiente pregunta capitular:

**¿Cómo el gobierno a través de las políticas públicas entrega el bien común en materias de seguridad a la población civil?**

## **DESARROLLO**

A. Normativa legal (marco jurídico) que faculta a las FAs en los EECC.

Chile como Estado democrático, declara en la constitución política de la república las bases para organizar la sociedad chilena y establecer cuáles son los derechos y deberes de un ciudadano, además, fija relaciones de poder entre los organismos del estado, siendo la ley de mayor jerarquía en el ordenamiento jurídico, por lo tanto, todas las leyes y normativas en el ámbito legal deben establecer como base esta ley sin contradecirla, con la finalidad de alcanzar los objetivos que el estado de Chile establece como parte de sus intereses nacionales, que aseguren el bien común de sus ciudadanos.



La Constitución Política de la República, en el capítulo I, indica que, es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia, establece además que, los órganos del estado deben someter su accionar a la constitución.

En su capítulo IV, establece que el gobierno y la administración del Estado son una responsabilidad del Presidente de la República, quien es que ejerce la autoridad con el objeto de conservar el orden público en el interior y la seguridad externa de la república, de acuerdo con la constitución y la ley, siendo la autoridad que tiene la facultad legal para declarar los estados de excepción constitucional, en los casos que la constitución establece: guerra externa o interna, conmoción interior, emergencia y calamidad pública.

Por lo tanto, la Constitución Política es el principal respaldo legal que sustenta el accionar de las fuerzas armadas, en los Estados de Excepción constitucional, siendo el Presidente de la República, la autoridad legal que dispone a través del Ministerio de defensa Nacional (MINDEF), el empleo de las capacidades institucionales para enfrentar las amenazas que pongan en riesgo la integridad y bien común de la sociedad chilena.

#### 1. ¿Por qué actúan las FAs?

El Ejército de Chile como institución permanente del Estado, dependiente del MINDEF, tiene como parte del marco doctrinario que regula su actuar, la ordenanza General del Ejército, siendo una de sus bases que norman y dejan establecido sus funciones y quehacer, indicando que este texto “busca constituirse en la matriz que fije los ejes en torno a los cuales se articula el accionar del Ejército como institución del Estado, en absoluta complementariedad con las normas que contempla la legislación militar, subordinada a su vez a la Constitución y las leyes de la Republica”. (p.15). Por lo tanto, reconoce la subordinación del actuar de la institución, a la ley suprema de la constitución política de Chile.

Por otra parte, indica que la función defensa tiene un carácter de permanente para el Estado y que sus integrantes que ejercen la función militar deben servir a la comunidad en una relación armónica, siendo las instituciones de la defensa una capacidad del Estado, destinadas a garantizar la protección de la población, la preservación del territorio nacional y resguardo de su soberanía, frente a las amenazas que atenten contra ellas, de esta manera, actúan institucionalizadamente como órgano del Estado, siendo el Ejército un actor que participa de

manera activa en actividades que contribuyen al desarrollo nacional como integrantes de la sociedad chilena y lo hace desde la perspectiva que se le impone en el cumplimiento de sus misiones que derivan de la función militar. En suma, el Ejército de Chile y sus integrantes, como parte de la sociedad chilena, participan desde la función defensa para aportar a la protección de los intereses nacionales.

El texto matriz de la institución “El Ejército” (2017), en su capítulo II, “Marco jurídico y valórico”, que sustenta el accionar en la normativa legal, entre otros términos de legalidad señala que:

Art. 77. El Ejército como institución fundamental de la República existe para la defensa de la patria y es esencial para la seguridad nacional, roles reconocidos al más alto nivel normativo que conoce el sistema jurídico chileno, en la Constitución Política de la República, estando plenamente consignadas en el capítulo XI “Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública. (p.51)

Art. 78. La Constitución Política de la República en su capítulo XI, en los artículos 39 y siguientes, entrega a las Fuerzas Armadas determinadas misiones en caso de declararse un Estado de Excepción Constitucional, regulación que es entregada a través de leyes de rango orgánico constitucional. (p.51)

La Ley N° 18415, “Orgánica Constitucional de los Estados de Excepción” regula los estados de excepción constitucional, en los cuales el Ejército tiene un rol determinante bajo el mando del Presidente de la República durante los Estados de Asamblea y Sitio; además, durante la vigencia de los Estados de Catástrofe y/o Emergencia, las zonas declaradas en esta condición, quedan bajo la dependencia inmediata del Jefe de la Defensa Nacional que designe el presidente de la República. (p.51)

Ley N° 20424, “Estatuto Orgánico del Ministerio de Defensa Nacional”. Art. 80 “El Ministerio de Defensa Nacional es el órgano superior de colaboración al Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración de la defensa nacional”. (p.51)

En suma, el ejército en su cuerpo doctrinario, establece los lineamientos jurídicos que fundamentan y respaldan su actuar, bajo el marco de la ley, con plena conciencia de la

subordinación al poder político, reconociendo en la constitución de la República la jerarquía que demanda su actuar como organismo permanente del Estado en la función defensa.

## 2. Los objetivos de la defensa y Áreas de misión

Los objetivos, en el proceso de elaboración de los distintos libros de la defensa, se han ido logrando puntos de encuentro logrando un consenso político transversal respecto a los objetivos de la Defensa Nacional. Donde, además del rol principal de la Defensa en la seguridad exterior, también se han incorporado otros objetivos correspondientes a roles legales y constitucionales que se asignan a las FF.AA. en tiempo de paz y que se relacionan con la seguridad interior y la contribución al desarrollo del país, lo que ha quedado reflejado en la Política de Defensa.

Estos objetivos se presentan separados en dos áreas: seguridad externa, y seguridad interna y desarrollo.

### a. Objetivos en seguridad externa:

- 1) Conservar la soberanía, la integridad territorial, la independencia política del país y proteger a la población de amenazas externas.
- 2) Contribuir a la creación de condiciones de estabilidad, mantenimiento de la paz, seguridad y gobernanza internacional para minimizar el riesgo a la seguridad externa del país y que faciliten el desarrollo del país para la integración a la comunidad internacional.

### 3. Objetivos en seguridad interna y desarrollo

- a. Contribuir a la soberanía nacional en todo su territorio, otorgar seguridad a las personas en las áreas territoriales asignadas bajo jurisdicción de las Fuerzas Armadas, cumpliendo roles policiales, de protección, de fiscalización, de búsqueda y salvamento, y de apoyo al orden y seguridad pública conforme a la Constitución y las leyes.
- b. Contribuir al Sistema Nacional de Protección Civil mediante la respuesta oportuna ante situaciones de emergencia y catástrofe, en particular mediante acciones de protección a la población en condición de riesgo.
- c. Contribuir al desarrollo nacional y cooperar al logro de otras capacidades del Estado mediante la presencia y el apoyo de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional; a la integración física de zonas fronterizas, aisladas y especiales; al desarrollo social y

económico de comunidades locales en dichas zonas; y a la identificación de la población con los valores y tradiciones republicanas, así como al compromiso ciudadano con la Defensa, para fortalecer la cohesión y unidad nacional de sus habitantes.

## B. Áreas de Misión de la Defensa

De cada uno de los objetivos de la Defensa enunciados, se desprenden tareas para la Defensa, contribuyen al logro de estos objetivos. Cada tarea, asociada a un objetivo al cual contribuye, se constituye en una “misión” para la Defensa. Las misiones que tienen en común el mismo objetivo, se agrupan en Áreas de Misión, estas son: Defensa de la soberanía e integridad territorial, Cooperación Internacional y Apoyo a la Política Exterior, Seguridad e intereses territoriales, Emergencia nacional y protección civil, Contribución al desarrollo nacional y a la acción del Estado.

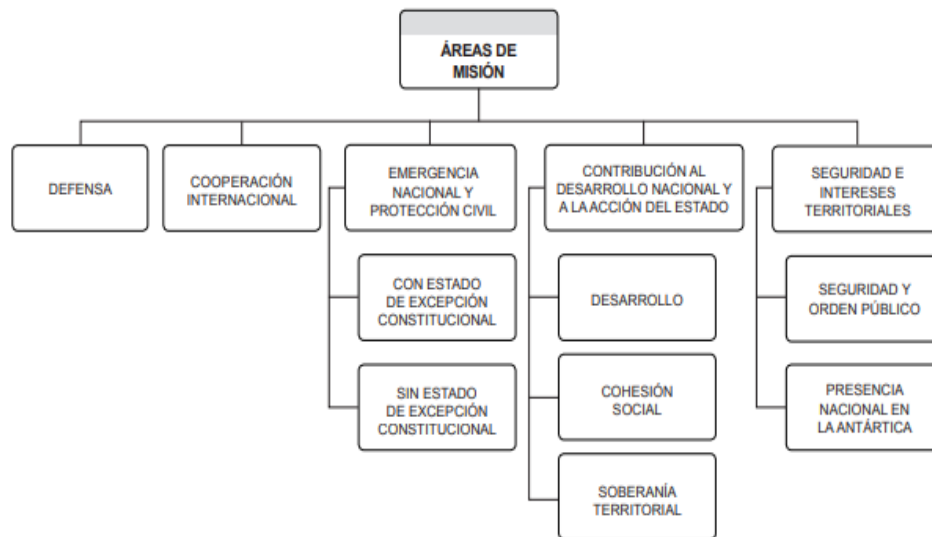


Fuente: Subsecretaría de Defensa.

**Fig. N° 9 Áreas de misión de la Defensa**  
Fuente: Subsecretaria de Defensa

### 1. Áreas de misión de la doctrina institucional

Las tareas fundamentales corresponden al conjunto de actividades que realiza el Ejército para “Proteger el territorio, la soberanía, la población y los recursos e intereses nacionales. Cumplir con los compromisos internacionales en los ámbitos de la cooperación y la seguridad internacional, cooperar al Estado y a la sociedad nacional”, mediante sus capacidades, recursos y prioridades, contribuyendo a la seguridad, cooperando al desarrollo, a la transparencia, y cohesión de la sociedad a la cual pertenece y sirve. (p. 36)



**Fig. N° 10 Áreas de misión del Ejército de Chile**

Fuente: D-10001 Reglamento de Doctrina “El Ejército”, 2017

## 2. Área de misión Emergencia Nacional y Protección Civil

En esta área de misión, la Institución aporta con sus capacidades de organización, humanas y materiales contribuyendo ante una emergencia o catástrofe, con o sin Estado de Excepción Constitucional (EEC), además de cooperar a la búsqueda y salvamento en el territorio nacional.

La ayuda militar de emergencia (AME), corresponde a operaciones de apoyo que realizan las unidades militares a nivel local, regional o nacional ante desastres naturales y emergencias. Podrán organizarse por dos circunstancias: Sin que medie un estado de excepción constitucional, las unidades participan en apoyo a las comunidades mediante el empleo de los organismos de búsqueda, rescate y salvamento, de ayuda humanitaria o de apoyo sanitario a través de (PARMEs, UFEs y PAS). Bajo un EEC, las operaciones que se configuren consideran acciones de seguridad (preservación de la ley, el orden y la seguridad pública), acciones de búsqueda, rescate y salvamento, acciones de ayuda humanitaria, operaciones de información y relaciones interagenciales.

Para apoyar a las autoridades civiles mediante la AME se debe entrenar y preparar medios militares especializados, capaces de enfrentar y dar una efectiva mitigación y apoyo ante el requerimiento de la autoridad competente.

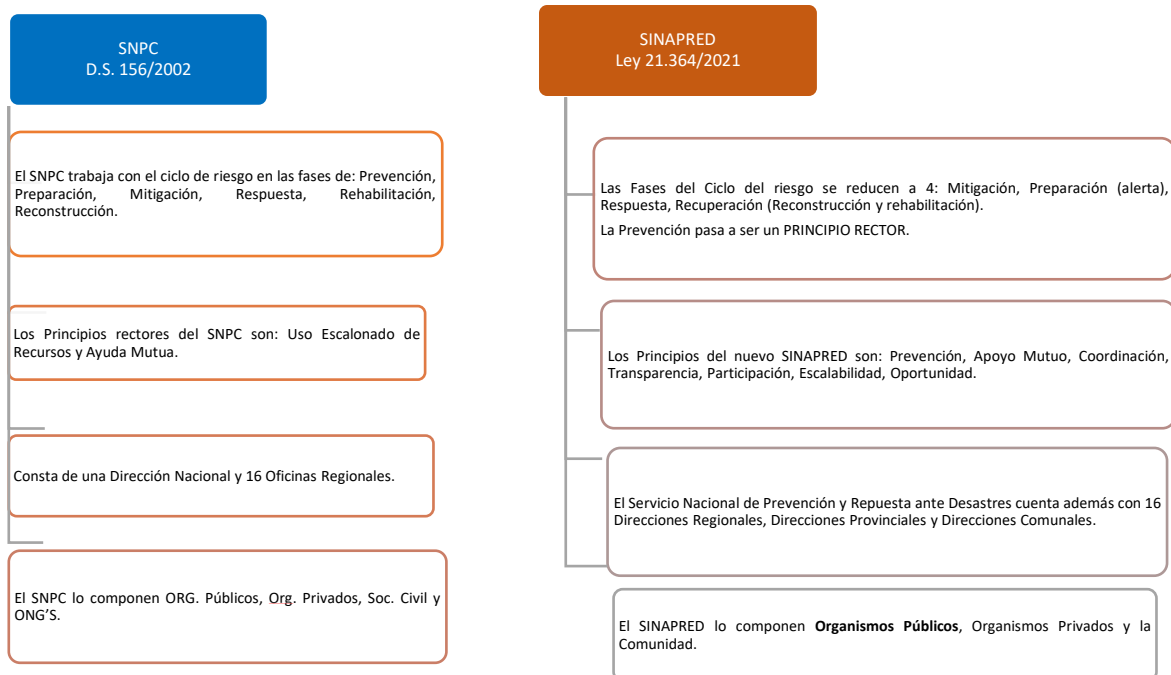
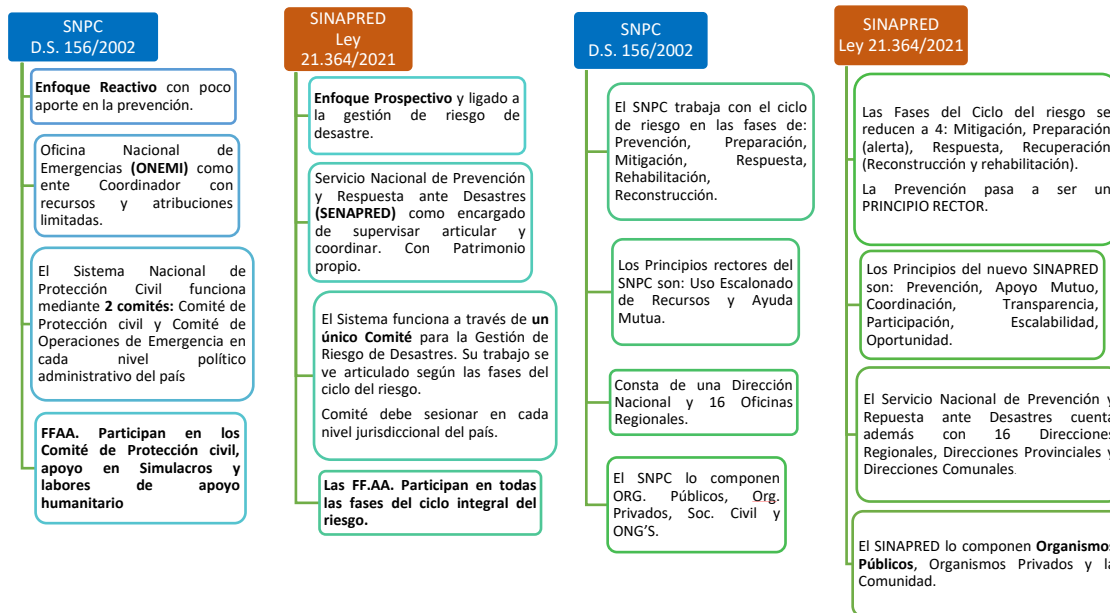
### 3. El Ejército en el sistema nacional de prevención y respuesta ante desastre (SINAPRED)

Chile es un país que por su geografía y posición geográfica tiene una condición especial que lo expone a un sin número de riesgos que pueden desencadenar desastres, de manera natural o antrópicos.

Por su posición, se encuentra en el cinturón de fuego del pacífico, por lo anterior es propenso a mantener una alta sismicidad, riesgo de tsunamis y una alta actividad volcánica. En cuanto a su geografía la cordillera de los andes, sumado al cambio climático puede provocar deslizamientos de tierra, aludes de nieve, aluviones, inundaciones por lluvias. De la misma forma, en los últimos años producto del cambio climático y la intervención humana, han provocado incendios forestales y urbanos que han tenido un alto impacto a nivel nacional, siendo categorizados como desastres.

Lo anterior, ha demandado al estado de Chile, tomar medidas para prevenir y dar respuesta cuando se presentan estos fenómenos que son un riesgo permanente en nuestro país y que han provocado desastres a lo largo de la historia, por este motivo, en el año 1974 mediante el Decreto Supremo (D.S.) 369 del 22.03.1974, se crea la Oficina Nacional de Emergencia (ONEMI) dependiente del Ministerio del Interior como un ente coordinador, luego, D.S. 156 del 12.03.2002 crea el Plan Nacional de Protección Civil. Se establece el Sistema Nacional de Protección Civil, Basado en la Constitución de 1980.

En el año 2014 el D.S. 1.512 crea la Política Nacional para la Gestión de Riesgo de Desastre. Siendo el primer instrumento nacional en materias de RRD, obteniéndose el Decreto Supremo el año 2016. En el año 2020, el D.S. 434 del 22.09.2020, aprueba la Política Nacional para la Reducción de Riesgo de Desastres 2020 – 2030. D.E. 1392 del 17.04.2021 Publica el Plan Estratégico Nacional para la Reducción de Riesgo de Desastres. Finalmente, la Ley N° 21.364 del 07.08.2021, establece el Sistema Nacional de Prevención y respuesta ante desastres (SINAPRED), sustituyendo la Oficina Nacional de Emergencias (ONEMI) por el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres (SENAPRED) y adecua normas.



**Fig. N° 11 SNPC-SINAPRED**  
Fuente: Elaboración Sr Ricardo Guzmán Uribe

### C. Defensa Nacional en el SINAPRED

La ley 21.364<sup>8</sup>, establece el sistema nacional de prevención y respuesta ante desastres, sustituye la oficina nacional de emergencia por el Servicio Nacional de prevención y respuesta ante desastres y adecua normas que indica.

Art. 16 “Rol de la defensa nacional: MINDEF será responsable que las FAs participen en la coordinación y ejecución de las tareas que corresponden al sector. Elaborar los planes y protocolos de operación de las FAs, para todas las fases del ciclo del riesgo de desastres. En caso de no ser suficientes los medios para atender una emergencia podrá utilizar el empleo de otros medios militares.

El Jefe de Estado Mayor Conjunto (JEMCO), es el asesor militar del MINDEF y del COGRID nacional, es el responsable de coordinar y dirigir los apoyos de las FAs, en emergencias y desastres, utilizando los recursos que provienen del Ejército, Armada y de la Fuerza Aérea, en todas las fases del ciclo del riesgo de desastres. Debe considerar que el apoyo militar al SINAPRED, no podrá afectar las capacidades estratégicas de la defensa nacional.

Además, organiza el Centro de Operaciones de la Defensa (EMCO-COD), integra el sistema nacional de alerta temprana.

Las FAs, ponen a disposición del SINAPRED, capacidades instaladas como el SHOA-DGAC-DMC, además mantiene una capacidad de respuesta con unidades preparadas y entrenadas conforme a la planificación de cada institución.

- URR: Unidad de respuesta rápida.
- NAR: Núcleo de acción regional.
- NAN: Núcleo de acción nacional

Las FAs., tienen un rol fundamental en el SINAPRED y la historia ha demostrado que participan en todo el ciclo integral del riesgo de desastres, cumpliendo las misiones de apoyo

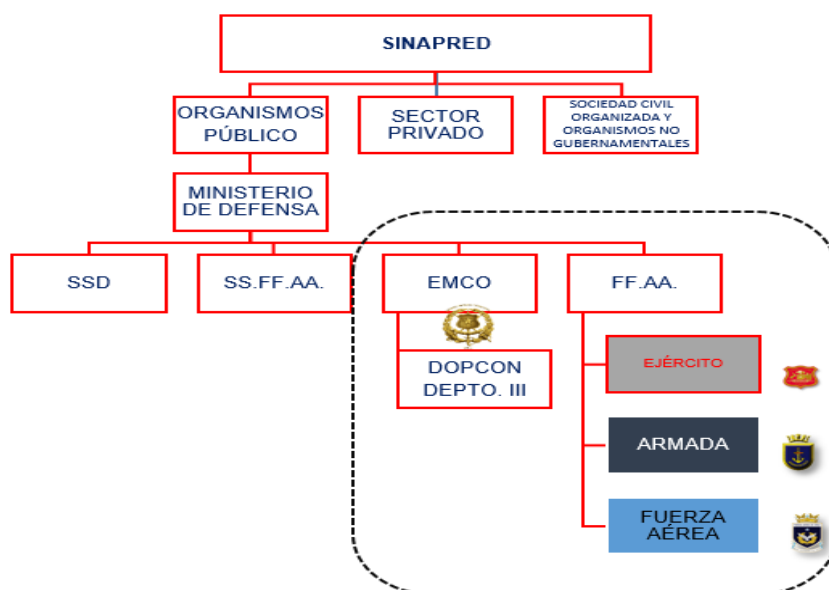
---

<sup>8</sup> Ley 21.364 Establece el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres, sustituye la Oficina Nacional de Emergencia por el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres.



que el mando de autoridad (autoridad política) ha previsto en la planificación pertinente a nivel nacional, regional, provincial y comunal.

Es por este motivo, que deben estar preparadas para enfrentar nuevas misiones y tareas, ante nuevas amenazas y desafíos que el estado y la sociedad les demandará. Para lo anterior, el Ejército prepara sus medios desde la planificación con la previsión de empleo de capacidades, mediante documentos directivos y ejecutivos que dan cumplimiento al “Plan Kellun”, con la finalidad de preparar la fuerza para el empleo de estos en todas las fases del ciclo integral del riesgo, mediante la Mitigación, Preparación (alerta), Respuesta, Recuperación (Reconstrucción y rehabilitación).



**Fig. N° 12 Organismos que conforman el SINAPRED**

Fuente: Estado Mayor Conjunto

#### D. Empleo de los medios de Ejército en los EECC.

Para la utilización del Ejército y de las otras fuerzas armadas como herramienta del Estado, la potestad para convocarlas recae en el Presidente de la República, siempre que se cumplan los requisitos establecidos por la Constitución y las leyes, para coadyuvar al mantenimiento del orden público y la seguridad interior de la Nación.

En determinadas situaciones, el Ejército de Chile, puede utilizar sus herramientas y recursos para prestar colaboración a las fuerzas del orden y de seguridad a prevenir y controlar fuerzas de disturbios, riñas, actos delictivos y otras situaciones que comprometan la seguridad y el orden público. Por otra parte, las FAs también aportan para la protección de la población y la infraestructura crítica ante situaciones de desastres naturales como terremotos, tsunamis e inundaciones, entre otros. Lo anterior, busca asegurar la protección de la población y la infraestructura crítica que sin duda se hace necesaria para el buen vivir o normal desarrollo de la población. En determinadas situaciones, el Ejército de Chile puede utilizar sus medios y recursos para colaborar con la distribución de ayuda humanitaria, protección de instalaciones estratégicas del Estado, rescate de personas atrapadas, transporte de heridos y enfermos, entre otras tareas.

Conforme con lo anterior a continuación se desarrollarán algunas acciones donde la Institución armada participó en función de apoyo a la ciudadanía ante desastres naturales que han afectado de norte a sur a nuestro país.

#### 1. Terremoto en Chile “Operación 27 F”

De acuerdo a las disposiciones enmarcadas en la constitución Política de la República, normativa legal y reglamentaria, se decidió que las fuerzas militares participaran en la denominada “Operación 27/F” para enfrentar el desastre causado por el terremoto y tsunami que azotó el centro del país. Específicamente las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O’Higgins, Maule, Ñuble y Bío Bío, el 27 de febrero de 2010. Producto de lo anterior, esta situación llevó al Presidente de la República, determinar Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe en las regiones afectadas mediante Decreto Supremo N° 152 y 153, esto resultó en la dispersión y posterior empleo del 47% de toda la fuerza del Ejército, con sus unidades priorizando la protección y/o apoyo del país. Esta operación determinó fases que en síntesis abarcó lo siguiente:

##### a. Primera fase de estabilización (primeros 10 días)

- 1) Establecimiento de la seguridad y orden público para mantener la protección de la población civil y de los bienes públicos y privados.
- 2) Aseguramiento del abastecimiento de alimentación y agua para la sobrevivencia de los ciudadanos (zonas urbanas y rurales).

- 3) Mantenimiento de la atención sanitaria de las personas heridas o accidentadas para recuperar su estado físico y emocional.
  - 4) Restablecimiento de los servicios básicos para mejorar las condiciones de vida de la población civil afectada.
  - 5) Búsqueda y rescate de personas desaparecidas para aliviar el sufrimiento de las familias afectadas.
- b. Segunda fase de normalización (siguientes 20 días, hasta el término del Estado de Excepción Constitucional)
- 1) Continuar manteniendo la seguridad y orden público.
  - 2) Continuar con la búsqueda y rescate de personas desaparecidas.
  - 3) Atención sanitaria y evacuaciones aeromédicas.
  - 4) Optimizar el acopio, administración y distribución de ayuda humanitaria (vía terrestre y aérea).
  - 5) Dar apoyo humanitario a zonas rurales.
  - 6) Restablecimiento de los servicios básicos.
  - 7) Purificación, desalinización y distribución de agua.
  - 8) Recuperación de la conectividad mediante el despeje de rutas y vías locales.
  - 9) Recuperación y despliegue de puentes.
  - 10) Remoción de escombros.
  - 11) Transporte de paneles prefabricados para la construcción de viviendas de emergencia.
  - 12) Realización y mantenimiento de la higiene ambiental.
- c. En este mismo orden de ideas, para esta operación de apoyo se determinó el siguiente objetivo, en concordancia a las disposiciones e indicaciones gubernamentales de la época: “Restablecer el orden público y apoyar con los medios militares la acción del Gobierno regional, provincial y comunal en las tareas de estabilización, normalización y reconstrucción de las ciudades y localidades afectadas, integrando los comités de emergencia de los diferentes niveles, como el empleo de las fuerzas militares en las tareas específicas de apoyo a la población civil ante desastres naturales. Todo lo anterior para permitir un oportuno alivio al sufrimiento de las personas afectadas, la restauración de los servicios básicos, el traspaso paulatino de las tareas asumidas a los organismos e instituciones policiales y civiles,

contribuyendo a la normalización de las actividades de la población” (Ejército de Chile, 2017).



Finalmente, esta operación multisectorial, logró resultados esperados ya que el Estado de Chile, utilizó a sus FAs como una herramienta válida que se encuentra capacitada con medios humanos y técnicos para contrarrestar cualquier amenaza en que afecte a la seguridad y normal desarrollo de la sociedad chilena ante un momento de crisis.

## 2. Incendio de Valparaíso

El 12 de abril de 2014 se produjo un incendio forestal en la zona alta de la ciudad de Valparaíso, que a raíz de los fuertes vientos, en los cerros La Cruz y Mariposa cubrieran la ciudad con una nube de humo generando caos y confusión. Para combatir el fuego, se contó con el apoyo de bomberos, CONAF, miembros de las Fuerzas Armadas y ciudadanos voluntarios, donde más de 2.656 viviendas fueron afectadas, además de 17.000 evacuados, 8.000 damnificados y 12 personas con resultado de muerte.

El mismo día 12, debido al nivel de daño alcanzado en pocas horas, se decretó Estado de Excepción Constitucional por Catástrofe. Con este instrumento legal, las Fuerzas Armadas asumieron el control de la ciudad puerto en funciones de seguridad y orden público. Para ello, asume el Jefe de la I Zona Naval, Contralmirante Julio Leiva Molina, como jefe de la defensa nacional, tomando el control de la emergencia en la zona, decretando como primera instancia el cierre de los locales nocturnos y la prohibición del expendio de alcohol; además, solicitó permanecer en los hogares, a fin de evitar mayor congestión y trastornos al desplazamiento de los medios de apoyo.

Para la protección civil se orientó el trabajo fundamentalmente por parte de las fuerzas armadas en vigilancia, traslado de ayuda humanitaria, limpieza de escombros y seguridad en general.

Para esta operación se consideró el siguiente objetivo

“En el caso de la emergencia decretada en Valparaíso con motivo de la tragedia producida por un mega siniestro, para reforzar las labores de seguridad y orden público, fue designado como jefe de la Defensa Nacional en Estado de Excepción el contralmirante (Armada), Julio Leiva Molina, quien asumió la responsabilidad de mantener el control de la zona de emergencia para garantizar la seguridad de los habitantes y abordar la tarea de proteger la vida, contener el incendio, asistir con apoyo y evacuación a las personas que se encuentran siniestradas y afectadas por el evento de proporciones, subordinándosele bajo su mando todos los medios institucionales necesarios para el cumplimiento de la misión encomendada por el Gobierno”. (Ejército de Chile, 2017)



Los medios militares empleados en la emergencia podrán *cumplir las siguientes funciones*:

- De orden público o seguridad interior.
- Reconocimiento a localidades y zonas siniestradas.
- Apoyo humanitario.
- Vigilancia y protección.
- Apoyo a tareas de distribución de agua, alimentos y abrigo.
- Habilitación de albergues.
- Evaluación de daños.
- Rescate de personas.
- Tareas de despeje de vías.
- Remoción de escombros.

- Habilidad de puentes y purificación de agua.
- Transporte de personas y material solicitado por la autoridad.
- Apoyo a eventuales evacuaciones médicas y aeromédicas.
- Atenciones sanitarias, médicas y veterinarias.
- Tareas de reconstrucción posteriores a la emergencia.
- Combate de incendios forestales conforme con las capacidades disponibles

El fenómeno de la migración y el empleo del Ejército.

La migración este último tiempo en Chile, ha experimentado un aumento considerable. Las razones pueden ser diversas, pero las de mayor coincidencia resulta ser por una búsqueda de mayores oportunidades económicas, reunificación familiar o bien la persecución política.



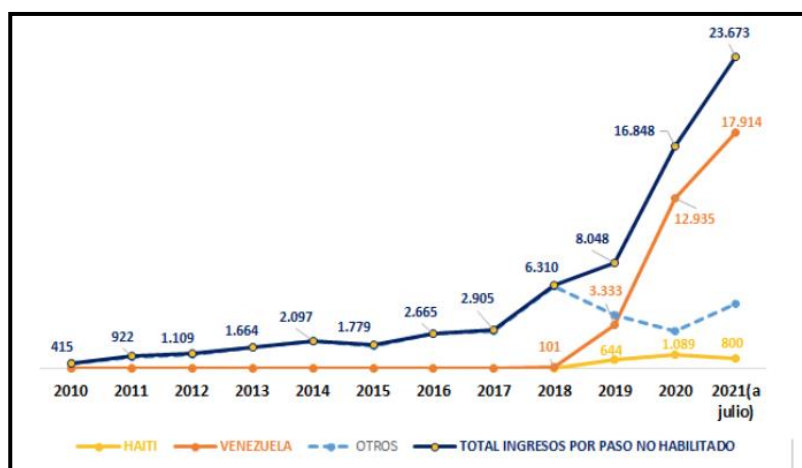
Con la llegada de la población migrante al país, ha traído una serie de problemas y desafíos, en función de políticas públicas claras relacionada a la proliferación migratoria y cómo mitigar las tensiones y conflictos en las comunidades locales. Para abordar estos problemas, Chile ha implementado una serie de políticas migratorias en los últimos años. En 2018, se aprobó una nueva ley de migración que establece un marco legal más claro y equitativo para los inmigrantes. La ley también incluye medidas para mejorar la integración de los inmigrantes, como la creación de una visa de residencia temporal y un programa de integración para inmigrantes.

Para el Ejército uno de los roles más importantes que ha cumplido a la fecha, ha sido en materias de colaboración a tareas de control de fronteras y migración ilegal. Esto ha traído

consigo patrullajes fronterizos, activación de cercos e instalación de puestos de control migratorio.

En este mismo orden de ideas la Institución castrense ha aportado dando atención a los migrantes en el contexto de la instalación de campamentos de emergencia para dar albergue como primera necesidad.

No obstante a lo anterior, a raíz de la participación del Ejército en la proliferación de la migración, ha traído diversas críticas a la Institución, en especial por parte de las organizaciones de derechos humanos debido a que en el control migratorio, podría traer consigo actos de discriminación, vulneración de derechos y/o actos vejatorios hacia las personas indocumentadas que intentan ingresar al país.



*Fig. N° 13 gráfico de migración en Chile*  
Fuente: Servicio Jesuita Chile

## CONCLUSIONES

Para poder dar respuesta a la pregunta capitular “*¿Cómo el gobierno a través de las políticas públicas entrega el bien común en materias de seguridad a la población civil?*”, se concluye desde una mirada basada en la norma existente que enmarca el quehacer de la estructura nacional y en lo específico las FAs, luego se mencionará la mirada preventiva en materias de desastre a través de SINAPRED y finalmente la unión entre ambas miradas para demostrar la necesidad de seguridad y bien común.

Con relación a la normativa legal, la Constitución Política de la República constituye el principal respaldo legal que sustenta el accionar de las Fuerzas Armadas, lo que se encuentra plasmado en las atribuciones del Presidente de la República como autoridad legal facultado para disponer a través del Ministerio de Defensa el empleo de capacidades institucionales en los Estados de Excepción correspondientes, para enfrentar las amenazas que pongan en riesgo la integridad y bien común de la sociedad chilena.

De la misma forma la Política de Defensa Nacional, establece las áreas de misión para las FAs, éstas orientan las tareas que se deben cumplir para lograr los objetivos de acuerdo a la estrategia nacional para la defensa, con lo anterior, se busca entregar los lineamientos que permitan un empleo eficaz de las capacidades institucionales, enfocar esfuerzos y recursos para de esta manera, poder accionar de manera eficiente y eficaz como respuesta a las tareas que han sido establecidas en las áreas de misión definidas por el Ministerio de Defensa Nacional,

Chile es un país que por su geografía y posición geográfica tiene una condición especial que lo expone a un sinnúmero de riesgos que pueden desencadenar desastres, de manera natural o antrópicos.

Lo anterior, ha demandado que el Estado, tome medidas para prevenir y dar respuesta cuando se presentan estos fenómenos que son un riesgo permanente en nuestro país y que han provocado desastres a lo largo de la historia. En este sentido, las experiencias obtenidas durante la historia, han permitido implementar diversos mecanismos y organizaciones para enfrentar situaciones de emergencia, catástrofes y otros, donde se ha podido evidenciar la evolución del Sistema Nacional de Protección Civil hasta el actual SINAPRED, donde las



FAs, han tenido un rol fundamental participando de manera activa en todo el ciclo integral del riesgo de desastres, cumpliendo las misiones de apoyo que el mando de autoridad (autoridad política) ha previsto en la planificación pertinente a nivel nacional, regional, provincial y comunal.

Finalmente, las FAs están al servicio de la nación, no solo ante una acción bélica deliberada por otro país, sino que también como parte del sistema de protección civil; lo cual sin duda es un pilar fundamental como herramienta del Estado de Chile, contar con capacidades inigualables y que se encuentran distribuidas a lo largo del país y en cualquier momento. Es así que las instituciones castrenses cumplen su mandato en función de dar seguridad para mantener el bien común de la población, enmarcado en políticas públicas que sean multisectoriales actuando de manera transversal.

Lo anterior, ha demandado preparar una fuerza polivalente, la que ha demostrado estar preparada para los desafíos que el estado y la sociedad les han demandado de acuerdo a su misión constitucional en los Estados de Excepción Constitucional. Para lo anterior, el Ejército de manera constante prepara sus medios con una planificación para actuar con previsión ante la necesidad nacional de emplear las capacidades institucionales que pone a disposición de las autoridades de gobierno para hacer frente a los distintos tipos de amenazas mediante una respuesta eficiente, eficaz y oportuna.

## **RESUMEN MÓDULO 3**

### **La generación de capacidades Militares es una inversión del Estado en defensa**

El Estado tiene el deber de proteger a su población, defender los intereses nacionales y su integridad territorial, esto demanda una planificación en concordancia entre el nivel político y el poder militar del Estado, para lograr lo anterior, se requiere mantener una fuerte estructura de defensa, tanto en lo directivo como en lo ejecutivo, basado en capacidades que le permitan ser un instrumento efectivo del Estado.

Es el Estado de Chile, quien tiene la responsabilidad de mantener una capacidad militar para facilitar el logro de los intereses y objetivos nacionales, desarrollando capacidades polivalentes para mantener fuerzas armadas (FAs) con capacidad de respuesta para actuar donde la necesidad del país lo requiera, ser disuasivas y que actúen bajo el marco de la ley y la constitución.

La defensa es un bien público, que necesita ser financiado por el Estado, porque es una función básica que permite vivir y desarrollarse en un entorno seguro, aportando al bien común de la sociedad chilena, donde las FAs son parte de ella aportando desde la vereda de la Defensa de la Patria, orientados por las áreas de misión definidas en la política de Defensa Nacional del Estado de Chile.

Finalmente, la generación de capacidades militares requiere un esfuerzo económico del Estado para financiar la defensa, lo que debe ser considerado como una inversión, que aporta a la seguridad y permite el desarrollo nacional en beneficio de configurar el escenario para alcanzar el bien común, que es responsabilidad del Estado.

**Palabras claves:** Capacidades estratégicas, defensa, intereses nacionales.

## ABSTRACT

### **The generation of military capabilities is an investment of state defense**

#### **Summary**

The State has the duty to protect its population, defend national interests and its territorial integrity, this requires agreement in planning between the political level and the military power of the State. In order to achieve the above, it is necessary to maintain a strong defense structure, both in the directive and the executive, based on capacities that allow it to be an effective instrument of the State.

It is the State of Chile which has the responsibility of maintaining a military capacity to facilitate the achievement of national interests and objectives, developing polyvalent capacities to maintain armed forces (FAs) with a response capacity to act where the country's need requires it, being dissuasive and acting within the framework of the law and the constitution.

Defense is a public good which needs to be financed by the State, because it is a basic function that allows living and developing in a safe environment, and contributing to the common good of Chilean society. The Armed Forces are part of this defense, contributing from the nation's defense area, and taking its orientation from the mission areas defined in the National Defense policy of the State of Chile.

Finally, the generation of military capabilities requires an economic effort from the State to finance defense. It is an investment that contributes to national security and allows national development for the benefit of the common good, a responsibility of the state.

**Keywords:** Strategic capabilities, defense, national interests.

## MÓDULO 3

### INTRODUCCIÓN

Para dar inicio al presente estudio bajo una mirada metodológica se declarará la siguiente tesis ***“La generación de capacidades militares es una inversión en defensa para el Estado, lo que permite mantener una capacidad de respuesta militar para los fines que el Estado demande en beneficio del bien común”***; para ello, se hace necesario tener en cuenta que las fuerzas armadas (FAs) y en lo específico el Ejército de Chile se debe al Estado, ante cualquier requerimiento en donde deba emplear sus capacidades buscando entregar a la ciudadanía su “core business” identificado como seguridad.

Para dar seguridad al Estado de Chile y su ciudadanía, se hace necesario tener a sus FAs, entrenadas, capacitadas y equipadas conforme a una planificación orientada por el Ministerio de Defensa. No obstante a lo anterior, es en el Ministerio de Hacienda la encargada de financiar el gasto de cada cartera del Estado y para ello debe recaudar fondos como se indica a continuación

“Alrededor de tres cuartas partes de los ingresos del Gobierno Central provienen de la recaudación tributaria, los que son recolectados por la Tesorería General de la República.

El resto de los ingresos del Gobierno Central provienen de los traspasos de utilidades que realizan al Gobierno Central las empresas públicas (como Codelco, ENAP, etc.), de las cotizaciones previsionales que realizan las personas al Instituto de Normalización Previsional (INP) y al Fondo Nacional de Salud, de las donaciones que realizan personas o instituciones a entidades públicas, y de otras fuentes de ingresos menores que recauda tanto el Tesoro Público como otras instituciones del Gobierno Central (ministerios o servicios) por servicios que éstos prestan a la ciudadanía”. (Hacienda, 2020)

Conforme al extracto precedentemente expuesto, es el Ministerio de Hacienda la encargada de la distribución de las partidas de gasto por ministerios, en función de mantener a los organismos del Estado con solvencia para dar fundamentalmente estabilidad en todas las funciones.

En este mismo orden de ideas, la seguridad será identificada como una inversión que busca el bien común de la población, que se entrelaza con la estabilidad desde el punto de vista económico, inversión extranjera, estabilidad territorial, entre otras. Y para lograr este anhelo

las FAs coadyuvan directamente en los siguientes puntos que se desarrollarán más adelante dentro del trabajo investigativo:

1. Consolidación de la soberanía sobre el territorio nacional
2. Protección de la población
3. Búsqueda del bien común
4. Desarrollo económico sustentable
5. Posicionamiento de Chile en el escenario internacional

Finalmente, para que las FAs puedan lograr el cometido impuesto y/o demandado por el Estado y la ciudadanía, en el sentido de entregar seguridad, se hace necesario de un conjunto de estamentos que influyen de manera directa como un sistema virtuoso bajo una misma mirada direccionado desde el más alto nivel de la conducción nacional y para ello, se deben declarar los objetivos y el propósito que cumplen como una herramienta del poder nacional o bien como capacidad utilizable para contrarrestar cualquier tipo de amenaza que pudiese poner en riesgo la seguridad y/o estabilidad nacional.



***Fig. N° 14 Proceso estratégico de prevención.***

Fuente: Política de Defensa Nacional de Chile-2020

## **DESARROLLO**

### **Generación de capacidades estratégicas**

“La Defensa Nacional ha demostrado, en estos años en que me ha correspondido desempeñar la Presidencia de la República, que continúa siendo una institución fundamental para el desarrollo del estado de Chile”

Con estas palabras inicia el prólogo del “ Libro de la defensa Nacional de Chile” año 2017 la Ex Presidenta de la Republica Michelle Bachelet Jeria, texto que sustituyó al anterior publicado en el año 2010, destacando que Chile es un país que ha debido enfrentar catástrofes, donde el rol del ministerio de la Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas han desempeñado un rol relevante, lo anterior, ha demandado poner a prueba las capacidades nacionales para hacer frente a situaciones complejas y posteriormente superar estas emergencias durante los procesos de reconstrucción.

Destaca, además, que las FAs están dotadas de capacidades polivalentes, lo que les ha permitido cumplir con la obligación que la constitución y las leyes le señalan de acuerdo a nuestra legislación vigente. De esta manera enfatiza, que Chile cuenta con instituciones de defensa preparadas en lo profesional y material, producto del resultado del desarrollo de una política de defensa estable y con una visión a largo plazo, lo que se viene plasmando desde las diversas publicaciones de dicho texto desde el año 1997.

En tal sentido, nuestro país cuenta con una metodología de planificación de defensa, que articula lo político con lo militar, donde el primero de estos elabora la planificación política de empleo de la defensa, lo que es conocido como planificación primaria, con funciones para estamentos civiles con responsabilidad en la defensa, específicamente la Subsecretaría de Defensa , vinculándola con la planificación militar, o secundaria, la que radica en el nivel estratégico del Estado Mayor Conjunto, e instituciones de las Fuerzas Armadas.

En la relación que existe entre el estamento político y lo militar se establecen objetivos por niveles, al respecto, la doctrina conjunta indica que:

“Sera precisamente el nivel político el que coordine en el nivel más alto las líneas de esfuerzo estratégicas de la nación, dando coherencia a los objetivos estratégicos sectoriales (diplomáticos, defensa, seguridad interior, cooperación, económicos, industriales etc.) y adoptando un enfoque integral en la acción del estado, organización o coalición para que las fuerzas armadas actúen. En Chile,

corresponde al gobierno establecer y dirigir la política de seguridad exterior de la nación y asegurar su ejecución, y al SEPRE, a través del ministro de defensa nacional (MINDEF), dirigir dicha política, junto a otros responsables, como el Jefe de Estado Mayor Conjunto (JEMCO), responsable este último del nivel de la conducción estratégica” (DNC 5-0 Doctrina para la planificación conjunta, 2022, p.17).

Actualmente, la política de defensa nacional establece una nueva metodología de planificación basada en capacidades, con lo anterior se está buscando homologar y nivelar estándares internacionales en uso en los países de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), como en otros de América latina, como lo es el caso de Argentina y Colombia.

En este punto es pertinente destacar, que desde el año 2010, con la promulgación de la ley 20.424, que transformó el Estado Mayor de la Defensa, en el Estado Mayor Conjunto, definiéndolo como un organismo de asesoría permanente para el Ministro de Defensa Nacional en materias relacionadas con la preparación y el empleo conjunto de la fuerza. Lo anterior, es un hito relevante que entrega la responsabilidad de la conducción estratégica y la planificación de este nivel, al Jefe de Estado Mayor Conjunto (JEMCO), en efecto, demanda la creación de doctrina y generación de capacidades estratégicas para el empleo conjunto de la fuerza, entre otras.

Este proceso de actualización obedece al análisis de riesgos y amenazas en el más alto nivel, lo que demanda generar capacidades para enfrentar los nuevos escenarios y amenazas emergentes presentes en la actualidad, como por ejemplo: conflictos interestatales, crimen organizado transnacional, pandemias, terrorismo, narcotráfico, tráfico de armas, catástrofes, cibercrimen, crisis energéticas e intereses por recursos naturales, descontentos sociales, inmigración ilegal y vulneración de fronteras, amenazas a la seguridad exterior e interior entre otros.

Como primera aproximación, resulta gravitante presentar los lineamientos para el concepto de capacidades estratégicas y capacidades militares definidas en distintos textos de publicación nacional en el ámbito de la defensa.

Capacidades estratégicas: Medios materiales, equipos, sistemas infraestructura y personal que requiere el país y se dividen en: capacidad operacional, inteligencia, control y alerta,

movilidad y transporte estratégico, proyección estratégica y protección y apoyo a la población civil (MDN 2019).

En relación al concepto capacidad Militar, el libro de la defensa Nacional (2017) señala que, se entiende como una habilidad que se obtiene de la interdependencia y ponderación de factores de capacidad para cumplir las misiones asignadas a la Defensa Nacional. Los factores que se consideran en la configuración de una capacidad son: Material, Entrenamiento, Recursos Humanos, Organización, Doctrina, Infraestructura, Sostenibilidad e Información (MERODISI).

Este concepto, también se encuentra definido en el reglamento de desarrollo de capacidades y administración del ciclo de vida, RAA-003008 este señala que:

“Es el conjunto de diversos factores (sistemas de mando y control, sistemas de armas, entrenamiento, infraestructura, personal y medios de apoyo logístico) establecidos sobre la base de principios y procedimientos doctrinarios que buscan conseguir un determinado efecto militar a nivel estratégico, operacional o táctico para cumplir las misiones asignadas” (Ejército de Chile, 2018, p. 25).

Por otra parte, la doctrina nacional para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas, (DNC 00,2022) es consecuente con la definición anterior, coincidiendo en los factores que esta considera, que se establece sobre principios y doctrina, para lograr un efecto militar en los niveles estratégico, operacional o táctico para dar cumplimiento a las misiones asignadas.

En suma, para los efectos de esta investigación se entenderá capacidad Militar como:

“Conjunto de diversos factores que se interrelacionan generando una habilidad para lograr un efecto en los niveles estratégico, operacional o táctico”.

Al referirse al término anterior, surge la siguiente interrogante. ¿Cuál es el proceso para definir y desarrollar una capacidad estratégica?

En el nivel estratégico de la defensa nacional, la planificación del desarrollo de capacidades, deriva de las decisiones que se adoptan en la planificación de nivel político o primaria y la que se realiza en el nivel estratégico o secundaria, con la finalidad de generar capacidades de la defensa nacional que necesita el Estado de Chile para enfrentar posibles escenarios, por lo tanto, requiere de una fuerza estructurada de manera coherente, flexible y polivalente, lo anterior, derivado de la directiva entregada por el nivel político, donde establece el “Nivel de



Ambición”, siendo este concepto, lo que el estado espera y requiere de su instrumento militar a futuro, siendo esto el insumo que permite dar inicio a la planificación estratégica de desarrollo de capacidades.

Con lo anterior, el Estado Mayor Conjunto, en estricta coordinación con las instituciones de las FAs, traduce ese nivel de ambición en lo que se conoce como Nivel de Esfuerzo Exigido a la Fuerza.

Las instituciones de las fuerzas armadas, identifican brechas en las cuales los medios con los que cuentan no les permiten cumplir con tareas para dar solución a un problema operativo, lo anterior por falta de capacidades adecuadas para cumplir con sus áreas de misión. Esto se presenta al Ministro de Defensa en un trabajo integrado entre el Ministerio, el JEMCO y los Comandantes en jefe de las respectivas instituciones, con la finalidad de encontrar las propuestas de solución al problema y ser presentada a los estamentos políticos para la aprobación de la adquisición de la capacidad militar que se requiere, lo que será absorbido por la respectiva fuente de financiamiento para ese propósito.

En este proceso, también interviene la Subsecretaria para las Fuerzas Armadas, que es el órgano asesor del Ministro de Defensa en los asuntos que se requieran para el desarrollo de la fuerza para cumplir con sus misiones, entre otras tareas, debe estudiar las formas de financiamiento de los proyectos de adquisición e inversión para las necesidades de las Fuerzas Armadas.

Finalmente, la planificación conjunta de desarrollo de capacidades, busca entregar una visión coherente de las capacidades que es necesario desarrollar o adquirir, orientando a las instituciones de las FAs en relación a los plazos, prioridades y efectos que se buscan lograr.

Con respecto al proceso, el RAA 03008 “desarrollo de capacidades Militares y administración del ciclo de vida” señala en su Art. 13.:

“El desarrollo de capacidades es el proceso por medio del cual, en el seno del Consejo Asesor de Inversiones en Defensa (CAID) dependiente del MDN, los Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas y el Jefe del Estado Mayor Conjunto, formulan al Ministro de Defensa proyectos de desarrollo que contendrán una expresión clara, concreta y comprensible de una idea que estudia las soluciones a los problemas operativos y misiones emergentes en que las FAs no disponen de las capacidades adecuadas. Este proceso se materializa mediante

un conjunto de actividades y tareas contempladas en la etapa de idea y evaluación de las iniciativas, cuya responsabilidad de coordinación y asesoría al JP recae en la DIPRIDE”. (Ejército de Chile, 2018, p.25)

En el caso particular del Ejército, la implementación de la capacidad militar, considera un proceso secuencial desde lo administrativo, para la adquisición del material bajo los parámetros que establece la probidad en los procesos licitatorios, bajo la responsabilidad y fiscalización de organismos internos que son los responsables de velar por el cumplimiento del proceso de manera transparente, bajo la normativa legal vigente y finalmente que se cumplan los fines de cubrir la brecha identificada con la adquisición de la capacidad militar, esto permite garantizar la correcta utilización de recursos en el marco del gasto público, considerando que la defensa está enmarcada bajo la visión de una política de estado.

En suma, una capacidad militar deriva del análisis estratégico que realiza el MINDEF, EMCO, junto a sus asesores, para cubrir las brechas de material que permitan cumplir con el nivel de ambición que demanda el estamento político para sus FAs.

El RAA 03008 “desarrollo de capacidades Militares y administración del ciclo de vida” señala en su Art. 17 indica que.:

“Se entiende por proceso de implementación de la capacidad militar a aquel que contempla un conjunto de etapas sucesivas en la fase inversión, que comienzan con las actividades principales de la etapa de licitación y adjudicación y aquellas contempladas en la etapa de materialización de la inversión. Estas actividades correspondientes a las etapas antes mencionadas, son coordinadas y ejecutadas por la División de Adquisiciones del Ejército (DIVAE), el control de éstas es de responsabilidad del Comando de Apoyo a la Fuerza (CAF) y el seguimiento de las mismas, es realizado por la Dirección de Proyectos e Investigación del Ejército (DIPRIDE)” (Ejército de Chile, 2018, p.27).

Continuando, con la huella del proceso, todo material tiene una vida útil, desde el momento en que se da de alta en la institución para su operación, completándose el ciclo con la baja del material por cumplimiento de su vida útil.

En tal sentido, el proceso completo desde la identificación de una necesidad institucional, hasta que llega a la baja del material en la institución, es lo que se conoce como “ciclo de vida de una capacidad militar.

En coherencia con lo anterior, la siguiente interrogante, que surge es: ¿Porque es importante la adquisición de capacidades militares?

Para dar respuesta a esta pregunta, cobran relevancia algunos conceptos como disuasión, intereses nacionales /vitales, polivalencia.

En primer término, con relación al concepto de disuasión, el que ha sido ampliamente desarrollado en diversos textos y artículos militares de centros de estudios estratégicos, en palabras simples se define como “crear en un potencial adversario la percepción psicológica, que lo condiciona para actuar por temor a obtener beneficios menores al daño que sufrirá como consecuencia de su actuar”. Lo anterior, es consecuencia entre otros factores por las capacidades militares con las que cuenta un país, sumado a la voluntad política real del empleo de esas capacidades, mediante su instrumento militar para proteger sus intereses vitales.

En relación al concepto disuasión el libro de la defensa nacional, 2017, señala que:

“Es un efecto por cuanto corresponde a una dimensión psicológica o subjetiva que se produce en un potencial adversario. La disuasión no pretende paralizar toda acción contraria al interés nacional, sino generar en el potencial adversario la convicción de que el costo de interferir coactivamente contra intereses vitales propios será más alto que los beneficios por obtener.

Es una acción que puede entenderse como una modalidad de empleo de la fuerza que apunta a inhibir en un potencial adversario la opción de actuar coactivamente contra intereses vitales propios e influir para que adopte cursos de acción no coactivos” (p.131)

En concordancia, la disuasión es un método para proteger de manera indirecta los intereses nacionales o intereses vitales, esto permite alcanzar los objetivos planteados como estado, en su proyección hacia el desarrollo nacional, la integración internacional en un mundo cada vez más globalizado, del cual Chile forma parte de manera integral y todos aquellos objetivos planteados en procura de configurar el escenario nacional y crear las mejores condiciones de seguridad interna y externa para que los ciudadanos se puedan desarrollar bajo los parámetros del bien común.

Sebastián Koch Merino & Marjorie Gallardo Castañeda, bajo su análisis y ante una falta de claridad para el concepto de intereses nacionales, definiéndolo como un tanto abstracto en nuestro país, proponen lo siguiente:

1. **Consolidación de la soberanía sobre el territorio nacional:** Al Estado de Chile le interesa consolidar la soberanía sobre su territorio y la mantención de la integridad de este. Tanto en el sentido de no perder ni ceder porciones de este, como en el sentido de que las distintas instituciones políticas operen plenamente en él. El Estado está interesado en tener un alto grado de presencia, en términos de control institucional y de efectividad legal.
2. **Protección de la población:** Al Estado de Chile le interesa proteger a toda la población que lo compone. Esto incluye tanto a todos quienes habitan el territorio nacional, sin perjuicio de su nacionalidad, como a aquellos chilenos que se encuentran fuera del país.
3. **Búsqueda del bien común:** Al Estado de Chile le interesa alcanzar el mayor grado de bienestar para todos los miembros de su población, **independiente** de las preferencias políticas y socioeconómicas particulares de estos.
4. **Desarrollo económico sustentable:** Al Estado de Chile le interesa asegurar la mejora constante de su situación económica, en cuanto a crecimiento y desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo; con el fin de garantizar el pleno desenvolvimiento de su población.
5. **Posicionamiento de Chile en el escenario internacional:** Al Estado de Chile le **interesa** afianzar su posición en el escenario internacional, especialmente en el ámbito comercial y de la cooperación internacional; esto último reflejado en su participación en diversos foros y organismos multilaterales, en la ayuda humanitaria y en las operaciones de paz.

Por otra parte, la política de defensa nacional 2017, hace mención al concepto relacionándolo de manera general dentro de los principios de la política de defensa, estableciendo que el Estado de Chile tiene la voluntad y el deber de proteger a su población, defender sus intereses nacionales y su integridad territorial, de la misma manera, indica que tiene el derecho y la responsabilidad de emplear todas sus capacidades nacionales y en particular su potencial

bélico, para la defensa del país, con la finalidad de resguardar los intereses nacionales frente a amenazas externas.

Finalmente, concluye que es el Estado de Chile, quien tiene la responsabilidad de mantener una capacidad militar suficiente para facilitar el logro de los intereses y objetivos nacionales.

Otro concepto interesante de abordar, es la polivalencia, una manera sencilla de entenderlo es cuando una fuerza militar tiene la capacidad para realizar tareas en distintas áreas de misión, o al menos, en otra distinta a la que le es propia como la Defensa.

En este sentido, las capacidades militares deben permitir el logro de las tareas que le imponen las áreas de misión: defensa, cooperación internacional, Emergencia nacional y protección civil, contribución al desarrollo Nacional y a la acción del Estado, Seguridad e intereses territoriales.

En sintonía con la definición de polivalencia, las áreas de misión, se puede evidenciar, que estas no solo están orientadas a la defensa, si no que abordan un amplio espectro que van en directo beneficio para contribuir a la protección de los intereses nacionales.

Se puede concluir que las FAs requieren contar con las capacidades militares/estratégicas que le permitan cumplir con su misión, esto aporta al bien común de la sociedad chilena lo que es responsabilidad del estado, lo anterior se sustenta en:

- a. La necesidad de contar con una fuerza que brinde garantías de seguridad, para mantener la integridad territorial.
- b. Mantener una fuerza preparada, entrenada y equipada para poder dar respuesta de manera eficiente, eficaz y de manera oportuna, donde lo requiera el Estado.
- c. Ser una fuerza disuasiva, lo que contribuye al mantenimiento de las condiciones de paz de un Estado.
- d. Ser una fuerza con características polivalentes, que den flexibilidad para su empleo en las distintas áreas de misión, las que se extienden más allá de las fronteras del empleo en operaciones militares de guerra.
- e. Tener la capacidad de proyección de fuerzas tanto en el territorio nacional como internacional, esto demanda, una fuerza moderna con capacidad de integrarse a

operaciones multinacionales, lo que va en directo beneficio de las políticas de integración del estado de Chile al mundo, de acuerdo a sus intereses nacionales.

- f. Aportar al desarrollo y seguridad nacional, protegiendo la infraestructura crítica definida por el Estado de Chile, lo que requiere tecnologías y equipamiento acorde a distintos tipos de escenarios.

En suma, se puede afirmar que la adquisición de capacidades militares, están directamente relacionadas con el resguardo de los intereses nacionales, por lo tanto, se puede considerar como una inversión del Estado.

“El desarrollo de fuerzas modernas, polivalentes y eficientes no es un costo, sino una inversión” (Gómez, José, MINDEF, 2017, Política de Defensa Nacional, p.14).

## **FINANCIAMIENTO EN LAS FAs.**

Las FAs como instrumento del estado, forman parte del gasto público desde el punto de vista de la defensa.

Así lo señala Belén Saldívar (2022), al indicar que la Universidad de Cambridge define gasto público como “el dinero que el gobierno gasta en la compra de bienes y prestación de servicios, que pueden ser desde educativos, de salud, protección social y defensa”.

Las fuerzas armadas para su funcionamiento desde el año 1976, eran financiadas por la ley N° 13.196, de los fondos provenientes del 10% de la venta del cobre al exterior, que realizaba la empresa estatal Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) más conocida como “ley del cobre”, con la finalidad de financiar proyectos de inversión en capacidades militares y mantenimiento del Potencial Bélico, incluyendo la infraestructura asociada. Los pilares de esta ley son:

- A. Fija un monto mínimo que, en caso de no ser cubierto, obliga al Fisco a cubrir la diferencia producida.
- B. El gasto de recursos es aprobado de manera conjunta por los Ministros de Hacienda y Defensa, mediante un decreto.
- C. El monto mínimo exigido por ley es traspasado por la Tesorería General de la República a las FAs.

D. Los excedentes van a un Fondo de Contingencia Estratégica del Ministerio de Defensa.

En la política de defensa nacional 2017, se establece que las fuentes de financiamiento y presupuesto de las FAs son la ley de presupuesto del sector público y la ley 13.196, siendo esta última la principal fuente de inversión, por otra parte, para operaciones, la principal fuente de financiamiento son la ley de presupuesto del sector público. Con respecto al mantenimiento, este tiene un procedimiento mixto, que permite la flexibilidad de empleo de fondos de la ley 13.196 para mantenimiento del potencial bélico (MPB) y de fondos presupuestarios para mantenimiento en general.



Fig N°2 Resumen de principales fuentes de financiamiento.

Fuente: LDN 2017

En el gobierno de Sebastián Piñera Echenique, en septiembre del año 2019, se establece un nuevo mecanismo de financiamiento de las capacidades estratégicas de la defensa nacional, derogando la ley 13.196 “ley Reservada del cobre”.

La nueva normativa establece un sistema de financiamiento plurianual, que establece mecanismos de control civil que incluyen al congreso nacional y la contraloría General de la Republica. El Presidente Piñera expresó en su promulgación, que el espíritu de la ley tiene la finalidad de generar un sistema de financiamiento para la FAs que sea transparente, participativa y democrática, por otra parte, asegurar los recursos necesarios para que las FAs puedan tener una capacidad disuasiva y defensiva que permitan al país tener tranquilidad de que su soberanía, su integridad territorial están protegidas.

En síntesis, los cambios principales de la nueva normativa son:

1. Deroga la ley reservada del cobre: a contar del 1 enero 2020, los fondos de esta ley dejan de ser derivados a las FAs, siendo estos recursos destinados a arcas fiscales para cubrir otras necesidades según lo determine el gobierno y el congreso.
2. Política de defensa: orienta las capacidades estratégicas de la defensa nacional. Materializa la planificación para desarrollar la fuerza, con un plazo de duración no menor a 8 años, derivando en un plan cuatrienal de inversiones.
3. Fondo plurianual de capacidades estratégicas de la defensa: permite estabilizar las inversiones a mediano y largo plazo para el material bélico, infraestructura asociada y gastos para sostenimiento.
4. Consejo del fondo plurianual para las capacidades estratégicas: se crea un consejo para programar y controlar los flujos financieros, su administración financiera estará a cargo del Banco Central.
5. Proyección al cuarto año: la ley de presupuesto de cada año se proyectará anualmente para el cuarto año, teniendo en consideración el programa de inversiones.
6. Aporte basal: para el mantenimiento y actualización de las capacidades estratégicas existentes, corresponderá al monto promedio de los aportes basales enterados al Fondo en el período de los 6 años inmediatamente anteriores al año en que se aprueba el aporte anual (Art. 101).
7. Se crea un Fondo de Contingencia Estratégico para enfrentar situaciones de crisis y financiar material bélico severamente dañado en emergencias o catástrofes. También se puede utilizar para anticipar la adquisición de material bélico contemplada en la planificación de desarrollo de la fuerza cuando sea necesario. Su administración financiera estará a cargo del Banco Central (Art. 102).
8. Se crean siete controles civiles y democráticos, por parte de la Contraloría General de la República y del Congreso Nacional:
  - a. Control de la Contraloría General de la República acerca de decretos que aprueban los proyectos del programa cuatrienal de inversiones (Art. 100).
  - b. Control Comisiones de Defensa del Congreso Nacional, previo a discusión presupuestaria (Art. 101).



- c. Control de las comisiones técnicas del Congreso Nacional de políticas y planes de la defensa (Art. 101).
  - d. Control del Congreso Nacional, en la discusión de la Ley de Presupuesto de cada año (Art. 101).
  - e. Control de la Contraloría General de la República respecto del financiamiento e inversiones de las capacidades estratégicas.
  - f. Control del Congreso Nacional en cuanto a forma de materialización de las capacidades estratégicas (Art. 106).
  - g. Control de comisiones técnicas del Congreso Nacional en relación con el anticipo de adquisiciones.
9. Se elimina el piso mínimo para actividades generales de las FAs (Art. 96).
10. Se elimina el piso mínimo de gastos reservados contemplado para las FAs (Boletín N° 12.332-5).
11. Se incorpora la obligación de presentar un proyecto de ley que regule el sistema de compras de capacidades estratégicas. (Art. 9 transitorio).

Con los cambios de la ley de financiamiento, se puede inferir que: se busca transparentar los procesos en el uso de los recursos fiscales, incluyendo mayores mecanismos de control, que involucren al estamento civil en los procesos, lo anterior, debe ser visto de forma positiva, ya que permite fomentar la probidad y transparencia en los procesos del Estado en la utilización de los recursos.

Por otra parte, independiente de las formas de financiamiento, es importante destacar la importancia que el estamento político reconoce en el sector defensa, la necesidad de contar con un respaldo basado en la ley que asegure los recursos para las FAs, que permita cumplir con sus tareas de acuerdo a las áreas de misión establecidas en la política de defensa nacional.

Se puede identificar que la defensa es considerada una política pública que ha permitido contar con FAs preparadas, disuasivas, con las capacidades militares acordes a las necesidades que el Estado demanda para el cumplimiento de su misión, lo que va en directo beneficio del bien común de la sociedad chilena.

## CONCLUSIONES

1. El poder contar con capacidades militares, acorde para afrontar cualquier situación anómala, es finalmente una inversión, que permite al Estado de Chile tener una capacidad de respuesta oportuna, polivalente y fundamentalmente que abarca la totalidad del territorio nacional que sin lugar a dudas, es una manera de proteger el bien común y los intereses del país.
2. Con una distribución ordenada y/o planificada por parte del Ministerio de Hacienda, garantiza la solvencia de los organismos del Estado, en este caso las FAs para poder dar cumplimiento a la función específica de brindar seguridad al Estado y fundamentalmente a la ciudadanía.
3. Son las FAs las que contribuyen a la consolidación de la soberanía sobre el territorio nacional, protección de la población, la búsqueda del bien común, el desarrollo normal desde el punto de vista económico y finalmente el posicionamiento de Chile en el escenario internacional.
4. La planificación estratégica, en el contexto de desarrollo de capacidades, se basa en el nivel de visualización que tiene el Estado respecto a las FAs, para que se cumpla, se basa en la coordinación existente en el nivel político y militar. Es allí donde se identifican las brechas existentes de capacidades militares para así proponer soluciones para subsanarlas, luego a ello, deben ser aprobadas por los estamentos político/militar para su adecuado financiamiento.
5. El proceso de desarrollo de capacidades, se orienta a garantizar que las instituciones de las FAs cuenten con recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas y misiones. Lo anterior, es dado a las reales necesidades y escenarios actuales y prospectivos. Se busca una visión coherente y priorizada de las capacidades a desarrollar y/o adquirir, estableciendo plazos y efectos deseados.

## **RESUMEN MÓDULO 4**

### **El camino hacia la igualdad de género**

En Chile, desde finales del siglo XX y comienzos del actual, una de las políticas públicas que mayor ha traído cambios, no solo de una mirada de razón, sino que más allá, en lo organizacional, legal, social y estructural, ha sido el de la igualdad de derechos de la mujer. Para ello, se ha visto involucrado de manera transversal la totalidad de los actores y/o estamentos del nivel nacional tanto político, castrense, ecuménico educacional, privado, etc. Donde todos confluyen de manera unánime en un mismo resultado basado en la libertad e igualdad de derechos tanto para el hombre como para la mujer.

Para ello, no solo basta con declararlo y ponerlo en ejecución, sino que se debe educar y orientar a la sociedad misma, en función de generar cambios sustanciales que permitan vivir en las mismas condiciones mujeres como hombres. Consecuente con lo anterior y como Institución castrense obediente y no deliberante, el Ejército de Chile, ha fortalecido la totalidad de su quehacer en función de generar una real inclusión de la mujer. Para ello, desde el proceso formador establecido desde las escuelas matrices (Militar y Suboficiales) o bien a través del Servicio Militar, el proceso adaptativo de inclusión de la igualdad de la mujer en la Institución, trajo consigo innumerables cambios de estructura ya sea de la malla curricular o bien del proceso de instrucción y entrenamiento de las tropas, dando cabida a la mujer a adquirir cualquier tarea que anteriormente era de carácter exclusivo para los hombres; sin embargo, el proceso adaptativo no ha finalizado aún, ya que todavía existen “espacios” exclusivos para los hombres dentro de la Institución militar, pero los avances han sido prominentes sobre todo en los últimos años.

Finalmente, en el presente estudio se podrá analizar el “estado del arte” donde el Ejército de Chile asumió el desafío la inclusión de la mujer y cómo ha debido modernizar sus mallas, modelos, estructura y mentalidad para dar cumplimiento a la política de estado.

**Palabras claves:** Ejército de Chile, Inclusión, Mujer, Adaptación.

## **ABSTRACT**

### **The road to gender equality**

In Chile, since the end of the 20th century and the beginning of the current one, one of the public policies that has brought about the greatest changes, not only in terms of reason, but also in organizational, legal, social and structural aspects, has been that of women's equal rights. For this, all the actors and / or strata of the national political, military, ecumenical, educational, private, etc. level have been involved in a transversal way. Where all converge unanimously in the same result based on freedom and equal rights for both men and women.

For this, it is not enough to declare it and put it into practice, but it is also necessary to educate and guide society itself, in order to generate substantial changes that allow women and men to live in the same conditions. Consistent with the above, and as an obedient and non-deliberative military institution, the Chilean Army has strengthened all its activities in order to generate a real inclusion of women. To this end, from the training process established from the armed forces schools (Military and NCOs) or through the Military Service, the adaptive process of inclusion of women's equality in the Institution, brought about innumerable changes in the structure of the curriculum or in the process of instruction and training of the troops, allowing women to acquire any task that was previously exclusive to men; However, the adaptive process has not yet been completed, since there are still exclusive "spaces" for men within the military institution, but the advances have been prominent, especially in recent years.

Finally, this study will analyze the "state of the art" in which the Chilean Army assumed the challenge of women's inclusion and how it has had to modernize its curriculum, models, structure and mentality in order to comply with the state policy.

**Key words:** Chilean Army, Inclusion, Women, Adaptation.

## MÓDULO 4

### INTRODUCCIÓN

La igualdad de género dentro de la historia, ha sido sin lugar a dudas, una de las principales demandas que se han tomado la agenda de los diferentes estados en el contexto internacional, trascendiendo en temporalidad, barreras sociales, económicas entre otras. Es en este sentido que las instituciones armadas, como organismos del Estado, no están ajenas a las directrices dadas por el conductor político, donde cada una de las instituciones armadas y en especial el Ejército de Chile ha asumido el desafío de experimentar rotundos cambios y adaptación al rol que asumiría la mujer en el siglo XXI, desde el punto de vista de la verdadera inclusión dando un realce a la igualdad de oportunidades.

Para ello, se ha formulado la presente tesis como guía para la realización del estudio: ***“El Ejército de Chile, permite desarrollar de manera igualitaria al hombre como a la mujer sin restricción alguna”***.

Cabe hacer presente, que la mujer en el Ejército de Chile ha estado presente a través de toda su historia, primero como parte sustancial del apoyo y cuidado de los soldados que combatían en los periodos de la “independencia”, así como también durante la “guerra del pacífico”; sin embargo, con el destacado trabajo de la mujer se fueron creando diferentes estamentos



y/o pequeñas organizaciones improvisadas de personal femenino que pudiese aportar con sus capacidades en beneficio de la Institución. Es por ello que, ya en el año 1990 se formó la primera escuela formal para oficiales del Ejército de Chile, generando cambios en la organización institucional; sin embargo, aún se encontraban separadas física y laboralmente de los hombres. Hasta que recién en el año 1995 las mujeres fueron incluidas en un mismo Establecimiento llamado Escuela Militar, donde hombres y mujeres se verían las caras, haciendo los mismos periodos bajo un mismo régimen disciplinario, donde hombres y mujeres se evalúan constantemente por sus diferentes capacidades.

En este mismo orden de ideas, hoy por hoy, se ha podido establecer la igualdad de condiciones profesionales, sin diferencia de género alguno, permitiendo el normal e igualitario desarrollo profesional, donde se privilegia el mérito y capacidades del personal institucional, sin discriminación alguna. Donde cada uno de ellos, cuenta con los mismos derechos ya sea en lo económico (sueldo), posibilidades profesionales, desarrollo laboral incluso puestos exclusivos para los hombres, tal caso figura la aceptación en la incorporación como alumnas en la Academia de Guerra, lugar que hasta el año 2016 era constituido solo por hombres, donde las mujeres a partir del 2017, comenzaron a formarse para dirigir al más alto nivel en la Institución y que se espera en un futuro cercano la existencia de las primeras oficiales generales del Ejército.

## **DESARROLLO**

### **Igualdad de género en la Defensa Nacional**

El Libro de la Defensa Nacional (LDN) año 2017, en su capítulo XII incluye la “Política Militar de defensa”, representando una política pública subsidiaria de la Política de Defensa, la que entrega objetivos y orientaciones con los cuales el gobierno de Chile, a través del Ministerio de Defensa Nacional



(MINDEF) dirige a las FAs en relación con el desarrollo de capacidades y para el desarrollo de las instituciones que la conforman, en este último punto, se entregan lineamientos relacionados con la carrera militar, derechos humanos, educación, reclutamiento e inclusión entre otros aspectos.

El LDN indica que, las políticas del sector Defensa son políticas públicas que incorporan las directrices del Estado que se han definido transversalmente para su accionar y lograr efectos esperados como un todo, para de esta manera cumplir con las metas y objetivos definidos.

Al respecto, señala que, especial relevancia tienen materias como: derechos humanos, **políticas de** género, personas con discapacidad, pueblos originarios, diversidad sexual, educación, responsabilidad social, y medio ambiente y biodiversidad.

En este sentido, el libro de la defensa, que actualmente rige al MINDEF y las instituciones que la componen, declara que este ministerio ha asumido un compromiso con la equidad de género. Además, indica que en el documento “Participación de las Mujeres en las Fuerzas Armadas”, publicado en el año 2005, se recogieron los principios para la política de integración de las mujeres a las Fuerzas Armadas. Estos principios actualmente se mantienen vigentes siendo estos:

- a) Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- b) Integración en la carrera profesional
- c) Competencia profesional
- d) Equidad en el trato
- e) Responsabilidad del liderazgo hacia subordinados femeninos
- f) Conciliación de la vida familiar y profesional en la planificación institucional

El objetivo de esta política ministerial, busca promover y fortalecer la participación de las mujeres en las distintas áreas de la defensa nacional, además de aplicar de manera transversal la perspectiva de género con la implementación de políticas, sin discriminación de ámbitos que estaban restringidos para su desempeño.

“A nivel ministerial, se ha robustecido la institucionalidad para la inclusión de políticas de género en el sector de la Defensa, a través de la creación de las Unidades de Género en las Subsecretarías y el Estado Mayor Conjunto. Se ha avanzado en la eliminación de discriminaciones mediante normas legales, tales como la publicación, en marzo de 2017, de la Ley N° 21.001, que eliminó el Escalafón del Servicio Femenino Militar del Ejército y lo reemplazó por un nuevo Escalafón del Servicio de Personal del Ejército”. (LDN, 2017, p.195)

El ministerio de defensa nacional, como organismo permanente del estado, señala en su página oficial <https://www.defensa.cl/temas-de-contenido/genero/>, los lineamientos de políticas públicas para el periodo 2022-2026, los que incluyen en la agenda de género, la estrategia para potenciar y cimentar el camino hacia la igualdad entre hombres y mujeres, con la finalidad de incluir el enfoque de género como una de las tareas que forman parte en la gestión de Estado.

Plantea como parte de su objetivo estratégico N°7 “*Favorecer la integración e inclusión en las instituciones que componen la Defensa Nacional promoviendo la planificación y gestión sectorial con perspectiva de género y enfoque de derechos humanos*”.

Este ministerio ha considerado los siguientes compromisos para cumplir con este objetivo desde el sector defensa:

- a. Contribuir a consolidar la integración de las mujeres en la Defensa Nacional.
- b. Continuar colaborando en la agenda Mujer, Paz y Seguridad de Naciones Unidas.
- c. Robustecer la prevención y abordaje efectivo de la violencia de género.

Con estas directrices, las FAs pueden proyectar las acciones y estrategias que incluyan la igualdad entre hombres y mujeres para dar cumplimiento a la agenda antes mencionada.

A partir del año 2022 se han implementado nuevas estructuras que fortalecen las iniciativas anteriores, para eslabonar un trabajo coordinado con miras hacia la implementación de políticas de igualdad de género, bajo un diseño conjunto entre las instituciones que conforman la defensa nacional.

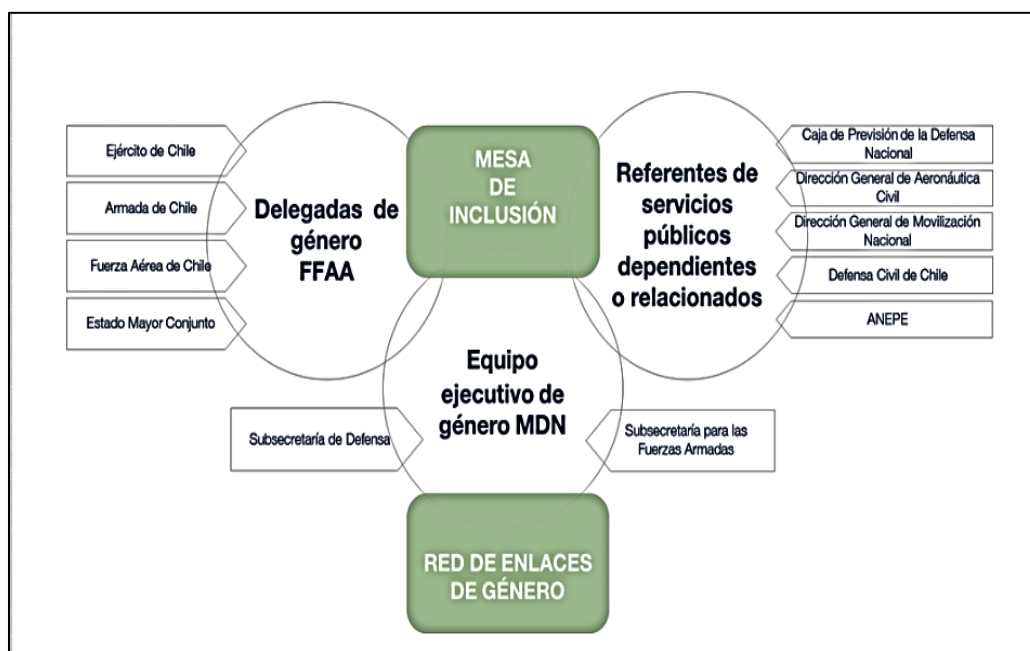


Fig. N° 15 Diagrama de relación y coordinación entre el MINDEF y delegada de género de las FAs.  
Fuente <https://www.defensa.cl/temas-de-contenido/genero/>

Estos organismos forman un equipo multidisciplinario que tienen por finalidad conformar y fortalecer el equipo ejecutivo de género del MDN, que tiene por misión “gestionar y apoyar



el diseño, formulación e implementación operativa de las políticas para la igualdad entre hombres y mujeres en la Defensa”.

En esta organización participan la asesora ministerial de género, las encargadas de género de las Subsecretarías de Defensa y para las Fuerzas Armadas, la Jefa de División de Relaciones Internacionales, la encargada de género de la División de Relaciones Internacionales y profesionales de diversas áreas del Ministerio.

Para los fines de este trabajo, resulta pertinente presentar cuales son las tareas principales de estos actores dentro del sistema que conforma el equipo ejecutivo mencionado en el párrafo precedente, antecedentes que fueron obtenidos de la página web del MINDEF, <https://www.defensa.cl/temas-de-contenido/genero/>.

Los servicios públicos dependientes y/o relacionados con el Ministerio de Defensa Nacional que se encuentran participando en la coordinación son: Caja de Previsión de la Defensa Nacional, Dirección General de Aeronáutica Civil, Dirección General de Movilización Nacional y Defensa Civil.

La Red de Enlaces de Género, es una instancia de trabajo interno, conformada por profesionales de diversas áreas de ambas subsecretarías y tiene por finalidad generar propuestas de iniciativas para la contribuir a la igualdad entre hombres y mujeres a partir del análisis de la gestión ministerial, integrando su experiencia y conocimiento.

Mesa de Inclusión, creada en el año 2014, es la instancia de coordinación sectorial donde confluyen las instituciones civiles y militares de la Defensa, realizando un trabajo coordinado en un esfuerzo colaborativo multisectorial.

El Ejército de Chile, Armada de Chile, Fuerza Aérea de Chile y Estado Mayor Conjunto participan en las coordinaciones a través de las respectivas delegadas de género, las cuales asumen por un periodo determinado.

### Asume nueva Delegada de Género en el Ejército



Publicada: 19/12/2022

*Fig. N° 16 Fotografía de la Ministra de Defensa dando la bienvenida a la delegada de género del Ejército de Chile.*

Fuente: <https://www.ejercito.cl/prensa/visor/-asume-nueva-delegada-de-genero-en-el-ejercito>.

Al asumir este desafío en su carrera Militar, la Coronel Landeros destacó la importancia del rol que está cumpliendo en la Institución indicando que:

“Recordemos que no solo en Chile, sino que el mundo entero pide condiciones de equidad para la mujer. En este sentido el Ejército lleva muchos años trabajando en esta materia y justamente la responsabilidad que he asumido hoy tiene que permitir la visualización de estas acciones que se han desarrollado en el pasado, como también aquellas que se irán mejorando en los próximos años”.

Bajo el mismo contexto la oficial recalcó el rol de la mujer en el Ejército, señalando que la institución de la cual forma parte, permite que sus integrantes logren alcanzar las metas de acuerdo a sus capacidades y competencias, indicando que en materia de igualdad de género:

“Se ha avanzado mucho en ello y prueba de eso es la cantidad de especialistas en áreas que hace 15 o 20 años atrás eran muy difíciles de acceder para el personal femenino. Me parece que el Ejército está pavimentando una ruta muy apropiada para que sus integrantes, sin discriminación de su género, puedan efectivamente ser todo lo que puedan ser”.



*Fig. N° 17 Twitter del Ministerio de Defensa correspondiente a una reunión entre el Ministerio de Defensa y las delegadas de género de las Fuerzas Armadas.*

Fuente <https://www.defensa.cl/temas-de-contenido/genero/>

En relación a la Agenda de igualdad de género e inclusión 2022-2026, se puede indicar que tiene como propósito consolidar la integración de las mujeres y su aporte al sector defensa Nacional sin barreras o exclusiones arbitrarias, lo anterior implementando iniciativas y acciones generadas mediante el diálogo y la regulación del MINDEF, contemplando los siguientes puntos basales declarados en la página web oficial de este ministerio:

- a) Fortalecimiento de los mecanismos para la prevención y abordaje del maltrato y acoso laboral y/o sexual (MALS) en la Defensa Nacional.
- b) Formulación e implementación del III Plan de Acción Nacional, de la Agenda Mujer, Paz y Seguridad, en conjunto con las Fuerzas Armadas, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, Carabineros de Chile y la Policía de Investigaciones.

- c) Diagnóstico actualizado sobre la integración de las mujeres en la Defensa Nacional.
- d) Diagnóstico y fortalecimiento de los sistemas de soporte para la corresponsabilidad social del cuidado en el sector.
- e) Fortalecimiento de los sistemas de gestión de personas en el sector de la Defensa Nacional.
- f) Implementación progresiva de Salas de Lactancia en todas las instituciones de la Defensa.
- g) Promoción de la formación de capital humano con enfoque de género para la Defensa Nacional.
- h) Promoción de la investigación y generación de conocimiento que contribuya a la igualdad de género en la Defensa Nacional.
- i) Incorporación del enfoque de género en las planificaciones estratégicas del sector, a nivel de procesos y/o productos, según sea pertinente.

### **El Ejército y la implementación de la política de igualdad de género.**

Como política de igualdad de género la Institución estableció terminar con un estereotipo que asociaba a la mujer a un rol netamente administrativo, permitiendo que mujeres y hombres desarrollen esta labor, además de aumentar el grado máximo a alcanzar dentro de éste: desde Coronel a General de Brigada, igualándolo a los escalafones de línea. Es decir, que solamente para el desarrollo de la carrera se necesita el mérito al trabajo para ir ascendiendo de igual manera al hombre.

Para modificar lo anteriormente expuesto, El Ejército acoge a toda persona con vocación de servicio, salud compatible que, voluntariamente, desee integrar sus filas para servir a Chile y a su gente, cumpliendo los requisitos reglamentarios según categoría y modalidad de ingreso. Por lo tanto, el ingreso pasa por un mismo proceso de admisión tanto para las escuelas matrices como para la realización del Servicio Militar.

Cada año, las Escuelas de Suboficiales y Militar, reciben en sus filas cientos de mujeres que toman la decisión de ingresar a la planta de la Institución, ya sea por un llamado vocacional o bien por expectativas profesionales, logrando demostrar que las capacidades para desenvolverse en el servicio a la patria, no distingue género; es del caso como ejemplo para el año 2020 hubo un incremento de postulaciones femeninas por un 50% de comparación con el año 2019

Una vez como parte integral de la Institución, las mujeres son integradas en forma totalmente igualitaria. Dentro del proceso de selección de armas y servicios, pueden optar por cualquiera de estas, incluyendo las armas de combate, (Infantería y Caballería Blindada), así como a todas las especialidades secundarias, siempre y cuando cumplan los requisitos para ello, no existiendo ninguna diferencia en esta área con el personal masculino. Relacionado a lo anterior, a partir del año 2017 por primera vez, cursaron su especialidad en la Escuela de Infantería una oficial y dos cabos dragoneantes y en la Escuela de Caballería Blindada, dos oficiales y dos cabos dragoneantes, que hasta esa fecha solo era exclusivo para el personal masculino.

“La mujer está totalmente integrada al interior de la Escuela. Hacen exactamente lo mismo que sus compañeros hombres, además, lo que las motiva es que ellas pueden ingresar a las mismas especialidades que ellos. Ahora tienen otras aspiraciones que antes no tenían, como optar por las armas de Infantería, Caballería Blindada, entre otras”, explica la Teniente Camila Catalán C., Comandante de la Sección Alumnos en la Escuela Militar. (CHILE, 2021)



*Fig. N° 18 Proyección de la carrera del personal del Ejército.*

Respecto a las remuneraciones, es importante señalar que en el Ejército existe igualdad de sueldo entre hombres y mujeres en las mismas condiciones. Además, pueden acceder a vivienda fiscal y poseen los mismos beneficios que sus pares masculinos.

En marzo del año 2017, se firmó el Decreto Promulgatorio de la Ley N°21.001 que modifica la denominación del “Escalafón del Servicio Femenino Militar” por el “Servicio de Personal”, este hecho permitió abrir la brecha de igualdad de género para que tanto personal femenino como masculino pueda optar a una especialidad dentro de la Institución.

El Ejército acoge a toda persona con vocación de servicio, salud compatible y que, voluntariamente, desee integrar sus filas para servir a Chile, siendo necesario adscribir a los **valores, disciplina y respeto** a las personas que toda organización militar debe poseer para cumplir con sus funciones.

Hoy en día se puede afirmar que la presencia de la mujer en el Ejército es un hecho concreto. Ello ha permitido su integración a las Armas y Servicios en un contexto real de no discriminación arbitraria e igualdad de oportunidades, conforme se alcancen los grados y requisitos correspondientes y en las líneas de carrera establecidas.



*Fig. N° 19 Proyección de grados del personal del Ejército, con igualdad de género.*

Lo anterior representa un cambio cultural, que el Ejército ha sustentado en políticas claras y objetivas, de inclusión, no discriminación, de respeto a la diversidad y a la dignidad de las personas.

## Estadísticas y análisis

### Situación de personal femenino en la Institución

La Institución castrense como parte de la integración, a la fecha podemos visualizar el incremento de representatividad de mujeres en todas las categorías y escalafones, importante de destacar que la mayor concentración fluctúa para los oficiales en los grados de Teniente – Capitán – Mayor, lo que se podría interpretar que en esa graduación ya tiene consolidada su carrera y pueden optar a la mayor parte de las especializaciones que brinda el Ejército, en el caso del personal de suboficiales podemos identificar que la mayor cantidad fluctúa en los grados más jóvenes Cabo – Cabo Segundo – Cabo Primero; esta muestra deja claro, el interés de la juventud femenina para ingresar a las filas de la Institución y posibilidades de realización profesional.

ESCALAFÓN	CRL	TCL	MAY	CAP	TTE	STE	ALF	TOTAL
INFANTERÍA					4	2	2	8
ARTILLERÍA		2	14	18	6	4	3	47
CABALLERÍA BLINDADA					5	7	1	13
INGENIEROS		2	9		5	4	1	21
TELECOMUNICACIONES			14	20	6	3	2	45
MATERIAL DE GUERRA	1	10	16	24	15	1	1	68
INTENDENCIA	7	21	19	33	19	10	1	110
PERSONAL	4	12	30	34	46	24	4	154
TRANSPORTE		1	2	4				7
JUSTICIA MILITAR	2	11	12	10				35
SANIDAD	1	4	23	12				40
SANIDAD DENTAL		9	34	12				55
VETERINARIA		3	9	14				26
COMPLEMENTO		2	4					6
ORASA				2		12		14
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>77</b>	<b>186</b>	<b>183</b>	<b>106</b>	<b>67</b>	<b>15</b>	<b>649</b>

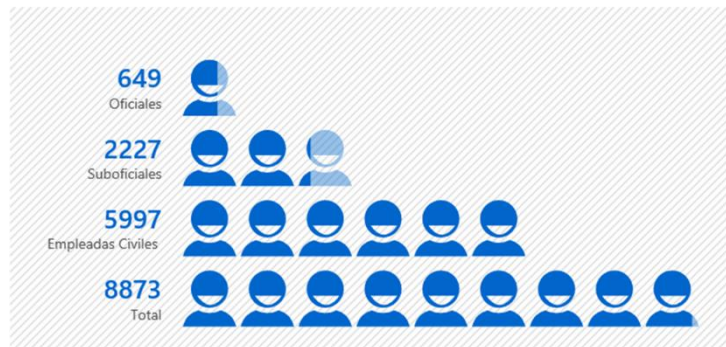
INFANTERÍA	SOM	SOF	SG1	SG2	CB1	CB2	CBO	TOTAL
INFANTERÍA						9	6	15
ARTILLERÍA				9	49	35	22	115
CABALLERÍA BLINDADA						10	25	35
INGENIEROS				9	19	13	17	58
TELECOMUNICACIONES				7	86	57	25	175
OPERADOR EQUIPO ING						4	8	12
INTELIGENCIA			6	8	22			36
MATERIAL DE GUERRA				18			24	42
MATERIAL AVIACIÓN					2	14	16	32
MATERIAL INGENIEROS				2				2
MATERIAL TELECOMUNICACIONES					24	15	7	46
INTENDENCIA			47	122	116	139	109	533
TRANSPORTE						9	12	21
SANIDAD		17	27	21	166	114	133	478
VETERINARIA					7	5	21	33
BANDA				2	7	11	13	33
PERSONAL	3	9	45	83	65	139	71	415
COMPLEMENTO								1
CPRASA			2	51	46	36	10	145
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>122</b>	<b>319</b>	<b>623</b>	<b>615</b>	<b>459</b>	<b>2227</b>

*Fig. N° 20 Distribución demostrativo del personal femenino que integra la Institución.*

Por otra parte, las puertas de ingreso no solo se realizan por medios de las escuelas matrices, sino que la real interesada lo puede hacer como parte de un trabajo normal, en este caso en el Ejército de Chile trabajan **5.997 empleadas civiles**, quienes día a día, apoyan de las diferentes áreas profesionales, oficios, asesorías, etc.



## PERSONAL FEMENINO EN LA INSTITUCIÓN



*Fig. N° 21 Proporción demostrativo del personal femenino que integra la Institución.*

### Encuesta realizada

En el presente estudio, no solo se elaboró un trabajo descriptivo de la información, sino que se quiso visualizar la situación actual desde el punto de vista de la percepción de las propias mujeres al interior de la Institución, cabe hacer presente que la muestra fue hecha solo a mujeres de diferentes unidades de la institución, lo que significó el análisis de los siguientes antecedentes:

#### Encuesta de equidad de género en el Ejército de Chile

Esta encuesta para fines docentes, tiene como propósito obtener información de integrantes del Ejército de Chile para una investigación académica relacionada con la integración de la mujer como parte de las políticas públicas en el sector defensa.

Es una encuesta voluntaria, con preguntas abiertas y cerradas, para obtener principalmente datos cualitativos.

Puede abstenerse de responder preguntas si así lo considera.

Esta encuesta ha sido elaborada para una investigación en el ámbito civil, para optar al grado académico de Máster en Gobierno y Gestión Pública.

El libro de la defensa, que actualmente rige al Ministerio de Defensa Nacional (MINDEF) y las instituciones que la componen, declara que este ministerio ha asumido un compromiso con la equidad de género. Además, indica que en el documento “Participación de las Mujeres



en las Fuerzas Armadas”, publicado en el año 2005, se recogieron los principios para la política de integración de las mujeres a las Fuerzas Armadas. Estos principios actualmente se mantienen vigentes siendo estos:

- Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- Integración en la carrera profesional
- Competencia profesional
- Equidad en el trato
- Responsabilidad del liderazgo hacia subordinados femeninos
- Conciliación de la vida familiar y profesional en la planificación institucional

El objetivo de esta política ministerial, busca promover y fortalecer la participación de las mujeres en las distintas áreas de la defensa nacional, además de aplicar de manera transversal la perspectiva de género con la implementación de políticas, sin discriminación de ámbitos que estaban restringidos para su desempeño.

Con respecto a los párrafos anteriores responda y fundamente sus respuestas, idealmente con ejemplos (hechos).

1. ¿Conoce quién es la delegada de género del Ejército de Chile y cuál es su función?
2. ¿Considera Ud. que el Ejército de Chile apoya y protege a sus integrantes por igual?
3. Desde su ingreso a la Institución ha podido evidenciar la integración de la mujer en las actividades propias de la vida militar, fundamente su respuesta.
4. ¿Sus compañeros de trabajo la consideran como una más del equipo sin discriminaciones, fundamente su respuesta?
5. ¿Sus remuneraciones tienen diferencias arbitrarias con respecto a sus compañeros hombres?
6. ¿La institución le entrega las mismas oportunidades de perfeccionamiento a hombres y mujeres, fundamente su respuesta?

## Análisis Estadístico

### Respuesta 1



*Fig. N° 22 muestra del conocimiento de la existencia de la delegada de género.*

La presente muestra indica del universo femenino encuestado, solo un 10% tiene conocimiento que en la institución la representante de género es la CRL Cecilia Landeros y que permanentemente mantiene una coordinación con el Ministerio de Defensa para hacer trabajos de inclusión efectiva de la mujer en las Instituciones armadas. Del 90% restante que desconoce la existencia de la actual delegada de género, algunos la atribuyen a la baja difusión interna por parte la Institución, lo que conlleva al desconocimiento de los antecedentes expuestos.

### Respuesta 2



*Fig. N° 23 muestra del apoyo igualitario por parte de los mandos.*

En relación a la respuesta N.º2, el 90 % de la muestra, considera que efectivamente son apoyados de igual manera que al personal masculino y que los cambios realizados son orientados a mejorar la calidad profesional y familiar del personal cuando la situación lo amerita, en este mismo orden de ideas, otros encuestados consideran que los mandos reconocen las capacidades que poseen las mujeres y que aportan a la Institución en funciones que el personal masculino en ocasiones no cumplen con lo esperado; sin embargo, el 10% de la muestra considera que aún falta porque se privilegia al grado jerárquico y en ocasiones al género, por lo tanto faltaría una política clara.

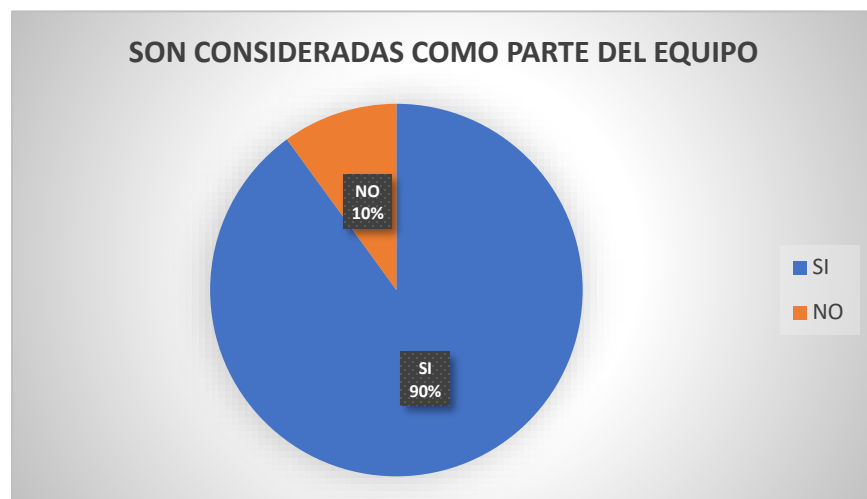
### Respuesta 3



*Fig. N° 24 muestra de la integración de la mujer en la Institución.*

Con respecto a la respuesta N.º3, la totalidad de la muestra reconoce que en el transcurso de su carrera se ha evidenciado la integración de la mujer en la Institución, lo cual ha permitido ir desarrollándose profesionalmente de manera igualitaria, obteniendo capacitaciones, especializaciones y responsabilidades que en un tiempo pretérito no era parte de la doctrina misma institucional.

#### Respuesta 4



*Fig. N° 25 muestra de la consideración como parte de un equipo de trabajo.*

Conforme a la respuesta N.º4 el personal femenino encuestado en su totalidad responde que efectivamente se sienten parte de un equipo de trabajo, donde tienen que interactuar con personal masculino, en cualquier tarea y sin ningún tipo de diferencias.

#### Respuesta 5



*Fig. N° 26 muestra de igualdad de remuneraciones*

En función a la respuesta N.º5 el personal femenino encuestado en su totalidad responde que efectivamente no hay diferencias en las remuneraciones, el cual solo varía de acuerdo a las capacidades y/o preparación profesional tanto para hombres como para mujeres.

Respuesta 6



*Fig. N° 27 muestra de la igualdad de oportunidades en trabajo a diario.*

Finalmente, conforme a la respuesta N.º6 el 90% del personal femenino encuestado responde que tienen las mismas oportunidades de capacitación y que solo depende de las personas tener el interés y competencias para poder adquirirlas; sin embargo, el 10% de la muestra considera que aún faltan algunas instancias para erradicar la desigualdad, tal caso en su mayoría apunta a la postulación a comisiones en territorios hostiles como por ejemplo la Antártica.

## CONCLUSIONES

Las políticas públicas orientadas a la igualdad de género, se realizaron como la consecuencia a una necesidad de actualizar el Estado, como parte concreta el Libro de la Defensa Nacional en el 2017 donde buscó plasmar de manera efectiva los lineamientos inclusivos de la mujer.

Por otra parte, la incorporación de la mujer en el Ejército de Chile no se trata de algo reciente, ya que, por más de cuarenta años, por iniciativa propia, buscó integrar a la mujer de manera real, dejando de ceñirse solo a incorporar secretarias, enfermeras o cargos similares, derribando el estereotipo de esos momentos.

Esta iniciativa se orientó sin un previo estudio, sino que por la convicción y lecciones aprendidas de otros países que utilizaron mujeres en la guerra y no solo en eso, sino que también operaciones militares que no son parte de la guerra, como por ejemplo ayuda a la comunidad ante estado de catástrofe.

Para que el Ejército de Chile pudiese incorporar en todo su quehacer a las mujeres, ha debido modificar su estructura, sus procedimientos, infraestructura, mallas curriculares y todos los procesos que normalmente las armas eran parte fundamental del hombre. Pero, con el transcurso de los años la mujer ha demostrado ser parte integral de la institución y con sus capacidades han permitido apoyar de manera importante el desarrollo actual de la Institución.

Actualmente se está llevando a cabo una mejora, estructuras de estudios y capacitación enfocada en brindarles las herramientas adecuadas (al igual que a los hombres) para mejorar su desempeño en cualquier lugar y en todas las unidades y guarniciones del país. Actualmente, hay restricciones en ciertas áreas, pero es probable que se deban a necesidades institucionales.

Conforme a la encuesta realizada a mujeres Oficiales y Suboficiales de unidades de la Institución, existe un alto grado de conformidad respecto a los derechos y oportunidades que actualmente les entrega la Institución, el mínimo porcentaje busca mayor difusión para conocer la situación y oportunidades que aún no se han abierto a ellas, tal caso de la comisión en la Antártica chilena.

Finalmente, en el desarrollo del estudio en cuestión se logró evidenciar que permanentemente las instituciones armadas y en lo específico el Ejército de Chile, ha buscado incorporar a la mujer en todos los cargos y puestos que la Institución cuenta, abriéndose para que en un futuro no lejano la mujer pueda ser parte del alto mando y pueda tomar decisiones estratégicas en beneficio del país.

## **RESUMEN MÓDULO 5**

### **Abordando la Fase Post Traumática en la Gestión de la Crisis “Tragedia de Antuco”.**

Toda organización debe tener procedimientos estandarizados para enfrentar una crisis en cada una de sus etapas. Esto permite planificar y visualizar las estrategias para su manejo de manera adecuada minimizando los posibles efectos negativos como consecuencia de la misma, centrándose en las personas, imagen corporativa y posteriormente realizar los análisis respectivos que permitan mejorar los procesos a través de las lecciones aprendidas.

Este trabajo de investigación centrándose de manera específica en la 4ta etapa del manejo de crisis “ fase post traumática o reestableciendo el equilibrio”, utilizará como caso de estudio “la tragedia de Antuco”, la que ha tenido un impacto significativo en el Ejército de Chile, lo que ha permitido a esta institución generar distintas instancias para abordar esta crisis, con medidas concretas que incluyen modificaciones doctrinarias, actividades espirituales, mejoras en capacidades institucionales en beneficio de las tropas en las operaciones, reparación familiar, entre otros.

En suma, este trabajo tendrá como propósito sustentar la tesis “la tragedia de Antuco ha dejado un legado en la historia del Ejército de Chile abordando la crisis a través de conmemoraciones y transformaciones institucionales”.

Palabras claves: Ejército de Chile, Tragedia de Antuco, manejo de crisis.



## **ABSTRACT**

Addressing the Post Traumatic Phase in Crisis Management "Antuco Tragedy".

Every organization should have standardized procedures to face a crisis in each of its stages. This allows to plan and visualize the strategies for its management in an adequate way, minimizing the possible negative effects as a consequence of the crisis, focusing on people, corporate image, and then develop the respective analysis to improve the processes through the lessons learned.

This research work, focusing specifically on the 4th stage of crisis management "post traumatic phase or reestablishing the balance", will use as a study case "the Antuco tragedy", which has had a significant impact on the Chilean Army, allowing this institution to generate different instances to address this crisis, with concrete measures that include doctrinal modifications, spiritual activities, improvements in institutional capabilities for the benefit of troops in operations, family reparation, among others.

In short, the purpose of this work is to support the thesis "the Antuco tragedy has left a legacy in the history of the Chilean Army by addressing the crisis through commemorations and institutional transformations".

Key words: Chilean Army, Antuco Tragedy, crisis managem

## INTRODUCCIÓN

En toda organización siempre está latente la posibilidad de tener que enfrentar una crisis, la que puede tener distintas causas y efectos con un variado nivel de impacto. Para lo anterior, es de suma relevancia poder identificar riesgos que puedan desencadenar una crisis para poder tener las estrategias y procedimientos adecuados para enfrentarla en cada una de sus fases o etapas.



En tal sentido, es importante destacar que la gestión de crisis tiene 4 etapas o fases: fase preliminar que es donde surge el conflicto, fase aguda donde escala la crisis, tercera fase crónica donde se estabiliza la crisis y por último la fase post traumática o reestableciendo el equilibrio.



*Fig. N° 28 fases de la crisis*

**Fuente:** clases de “La gestión de crisis” apuntes entregados por Profesor.

De la misma manera que un riesgo puede convertirse en un desastre, cuando ciertas condiciones han configurado el escenario para llegar a un “punto de no retorno”, generando

un desastre, de manera similar, algo que comienza con un evento crítico asociado a una crisis, puede convertirse lamentablemente en una tragedia.

Con esa breve comparación de conceptos y escenarios, que de una u otra manera están relacionados al concepto de crisis, se presenta un estudio de caso que enlutó al Ejército de Chile en el año 2005, la que aún está presente y perdurará en la memoria de todos quienes han sido parte de ese lamentable hecho que se ha denominado “la tragedia de Antuco”.

Es importante destacar que, de acuerdo a las etapas descritas en los párrafos anteriores, este trabajo de investigación se centrará en la 4ta etapa “post traumática o reestableciendo el equilibrio”, lo que pretende identificar y presentar las medidas que ha adoptado el Ejército de Chile en base a las lecciones aprendidas de este hecho que significó enfrentar una crisis en el ámbito institucional.

Para contextualizar de manera breve el caso presentado, se señala que, con fecha 5 de mayo del año 2005 el Regimiento Reforzado N° 17 “Los Ángeles”, desarrolló como parte de sus actividades normales de instrucción anual, una campaña de instrucción para la formación inicial de soldados conscriptos, la que se llevó a cabo por dos semanas terminando con una marcha de infantería en condiciones meteorológicas adversas, que sumado a una serie de condicionantes tuvo como resultado la muerte de 45 hombres, siendo catalogada por la misma institución como la mayor tragedia en tiempos de paz.

Lo anterior, llevó a las autoridades del sector defensa a tomar medidas concretas en la etapa “post traumática” luego de la crisis entre las cuales destacan: medidas disciplinarias, reparatorias, homenajes, nuevos procedimientos e instancias institucionales de carácter interno, como la publicación en el año 2006 de su nueva ordenanza General, que incluye el concepto de obediencia reflexiva en sus operaciones, la creación del proyecto torrente, para mejorar sus sistemas de comunicaciones, creación del sistema de lecciones aprendidas del Ejército (CELAE), entre otras múltiples actividades conmemorativas que la institución ha incorporado como parte de las estrategias de manejo de crisis.

## DESARROLLO

### Situación Institucional

El Ejército de Chile, como parte de su desarrollo normal respecto a las actividades relacionadas a la instrucción y entrenamiento, en el año 2005 se vio envuelta en una de las más grandes tragedias que ha acontecido a lo largo de su historia como Institución permanente de la República.



Para ello, en esa época la estructura organizacional del Ejército se apoyaba de manera concreta con el Departamento Comunicacional del Ejército, quien tenía la misión de entregar la asesoría directa al Comandante en Jefe del Ejército en materias de información y/o comunicación entre la Institución y la opinión pública frente a hechos de interés.

En este caso para el trabajo de análisis de la crisis sucedida en la tragedia de Antuco, el presente estudio se centrará en la fase *post traumática* de la gestión de la crisis, que busca la evaluación de daños, recuperarse de los impactos negativos y trabajar para restaurar la normalidad de manera rápida y sin inconvenientes, cabe destacar que esta fase resulta crucial para la recuperación y reconstrucción después de un evento traumático que en este caso trajo consigo el fallecimiento de personas.

Para este caso de estudio dividiremos la fase post traumática en seis subfases a fin de desglosar e interpretar de manera didáctica la situación que afectó al Ejército de Chile en el año 2005:

1. Evaluación y Análisis: para este caso una vez determinada la situación real de los fallecidos, situación de familiar, judicial y administrativa; la institución buscó determinar los daños e impactos que traería consigo la situación viendo los aspectos negativos, positivos o por mejorar. Lo anterior, se debió a que el manejo de la crisis debe ser controlado y fundamentalmente muy cuidadoso al momento de tratar de personas. En este mismo orden de ideas la Institución procedió a mejorar y/o modernizar los procesos internos de la siguiente manera:

- a. Actualización de la tecnología
  - b. Cambio de programas de estudios, instrucción y entrenamiento
  - c. Reorganización de estructuras
  - d. Desarrollo de estrategias “técnicas”
2. Restauración y Recuperación: para esta subfase la Institución militar buscó restaurar la normalidad, asumiendo responsabilidades y problemas directos a la moral del personal, específicamente atendiendo a las víctimas directas como una forma de mitigación al dolor.
- a. Acción integradora (acción y resultado)
  - b. Implementación de la innovación
  - c. Replanteamiento funcional
  - d. Cambio de mentalidad
    - Sentido de misión
    - Liderazgo
    - Estilo de trabajo
  - e. Tiempo de perspectiva estratégica
3. Comunicación Continua: subfase asociada a la mantención de la comunicación transparente y permanente con el personal que participó de manera directa en la marcha, familiares de las víctimas, medios de comunicación, estamento político, judicial, entre otros. Como idea primordial de esta parte se orienta a la recuperación de la confianza y sobre todo mitigar la incertidumbre institucional.
4. Aprendizaje y Mejora: los diferentes comandos matrices (nivel estratégico) se orientaron a evaluar en profundidad las medidas adoptadas como respuesta a la crisis, en función de identificar lo positivo y/o negativo como forma de una mejora continua. Cabe destacar que en relación a estos aprendizajes fueron fundamentales como lecciones aprendidas y evitar daños que se pudiesen generar en un futuro.
5. Apoyo Psicológico: al personal afectado que participó en la fatídica marcha, el Ejército orientó sus esfuerzos para realizar el apoyo psicológico como forma de lidiar el trauma y estrés ocasionado.

6. Planificación a largo plazo: en este caso la Institución buscó elaborar estrategias en todos los aspectos para futuras crisis que se pudiesen suscitar. Para ello, se ejecutó lo siguiente en función de lograr un desarrollo equilibrado de las capacidades estratégicas de la Institución:
- a. Proyecto educativo
  - b. Proyecto de gestión control estratégico
  - c. Proyecto de salud y bienestar
  - d. Proyecto de logística integral

Relacionado a esta subfase se organizó un ambiente propicio para realizar un cambio cultural en la gestión de crisis, fortaleciendo dos aspectos importantes, tales como la visión<sup>9</sup> y misión<sup>10</sup>.

#### **Acciones directas (Parlamentaria, 2019)**

Como forma de enfrentar la crisis, las autoridades civiles y militares elaboraron una serie de medidas con una mirada a corto, mediano y largo alcance, desde un mejoramiento transversal asociado a la persona, familiar y finalmente a cambios o modificaciones a nivel institucional.

##### **1. Ámbito sancionatorio**

La institución castrense adoptó castigos basados en el derecho previo a un acto investigativo de responsabilidades, con sanciones administrativas de distinta gradualidad por responsabilidades directas o de mando.

##### **2. Ámbito Reparatorio**

Conforme a dictamen de la Corte Suprema condenó al fisco a indemnizar a cada uno de los 27 sobrevivientes con una suma de \$10.000.000, lo anterior, se vincula a la responsabilidad del Estado de Chile por la falta de servicios entregados a los soldados.

---

<sup>9</sup> Visión: como se pretende encontrar en un futuro desde el punto de vista personal, material infraestructura, económico y percepción.

<sup>10</sup> Misión: relacionado a cómo debo generar las instancias para cumplir con lo que la institución o la sociedad demanda.

### 3. Homenajes

Conforme al decreto supremo N° 112 de 15 de mayo de 2007, bajo el mandato de la Presidenta Michelle Bachelet J. determinó el “día del Soldado Conscripto” con fecha 18 de mayo de cada año, lo anterior en reconocimiento de los 45 fallecidos.

Asimismo, el Ejército de Chile, cada año como forma de destacar a los Soldados



Conscriptos entrega un estímulo a los más destacados del periodo de instrucción y entrenamiento. Paralelamente en el año 2007 se construyó un monumento en las comunas de Los Ángeles y Antuco bajo el nombre de “Héroes de la Paz”, a fin de recordar a los soldados caídos en servicio del País.

### 4. Creación de procedimientos institucionales

Como una planificación de mejora continua en la Institución comenzó con una serie de cambios de fondo, en el ámbito doctrinario, estructural y material. Es por ello que surgió a partir de este incidente el concepto de “obediencia reflexiva”<sup>11</sup>. En este mismo orden de ideas se creó e implementó lo siguiente:



- a. Creación de un sistema de comunicaciones de conectividad permanente, que abarca a la totalidad del territorio nacional.
- b. Implementación de un sistema de lecciones aprendidas en función evitar y/o prevenir riesgos y retroalimentar actividades y poder así mejorarlas.
- c. Cambio estructural, creación de la III División de Montaña.

---

<sup>11</sup> Obediencia Reflexiva: capacidad al que recibe una orden militar de discernir lo correcto y tener la capacidad para no cumplir la orden debido a una reflexión.

- d. Implementación de Patrullas de Auxilio y Rescate en Montaña, como forma de apoyar de manera inmediata a civiles y militares en condiciones adversas en montaña.
- e. Creación de programas asistenciales de víctimas ante tragedias.
- f. Gestión ante prevención de riesgos y medio ambiente
- g. Incorporación en mallas curriculares de las áreas de “mando y liderazgo”

## **Mensaje**

La Fase Post traumática en la gestión de crisis trajo consigo innumerables lecciones aprendidas y que fueron cambiando de manera significativa las comunicaciones estratégicas para llegar de manera transversal a un receptor parcial o imparcial, a fin de entregar de manera clara, concisa y directa el mensaje y traer confianza y tranquilidad al momento de enfrentar una crisis. Es por ello que la Institución ha buscado de manera constante estructurar una organización capaz de entregar respuesta, desde el año 2005 a la fecha, producto de una mejora continua el Departamento Comunicacional del Ejército, actual Dirección de Comunicaciones Estratégicas, la cual elabora cada año políticas claras para el normal funcionamiento de informar a la ciudadanía el actuar de la Institución, ya sea por una actividad destacada que merece ser reconocida por el país o bien ante un hecho de o incidente que se ve afectada o involucrada la Institución. Lo anterior, busca mitigar toda pérdida de legitimidad ante la ciudadanía, propia de una crisis.

Para ello se organizó conforme a lo siguiente

1. MANDO: Autoridad constituida por el Comandante en Jefe del Ejército, apoyado por el Estado Mayor General cuyo funcionamiento cumple la función como organismo asesor del Manejo de Crisis, para los efectos de Coordinar las acciones.
2. ROL: Responsabilidad específica que asume cada integrante del Comité frente a una situación de crisis: Alarma; Comunicación a los Mandos Superiores; Coordinador de Información Pública, etc.
3. FUNCIONES: Acciones específicas mediante las cuales cada integrante del Comité cumple con su Rol.



## CONCLUSIONES

Para la elaboración de las conclusiones en relación a las comunicaciones estratégicas en la fase Post traumática en la gestión de crisis de la tragedia de Antuco, la basaremos en tres enfoques o miradas, a fin de continuar con la metodología empleada desde una situación específica, acciones y finalmente repercusiones que trajo consigo.

### A. Ámbito institucional

Si bien la tragedia trajo consigo una afectación a la Institución, en la fase post crisis, se actuó de manera rápida desde el punto de vista personal, espiritual y apoyo a las familias afectadas, es así como se utilizó una sola voz oficial direccionada por el Comandante en Jefe de la época, utilizando comunicaciones estratégicas con un solo fin, el de entregar información responsable y de respeto considerando que esta crisis traspasó el ámbito nacional, pues de diversas partes del mundo siguieron esta crisis de carácter nacional.

Dentro de las acciones específicas la institución abordó esta fase en cuatro fases de manera transversal, como a continuación se indica:

#### a. En lo interno:

Establecimiento de sanciones previa investigación de los hechos

Creación de procedimientos institucionales

#### b. En lo externo

Reparación a las víctimas desde el punto de vista espiritual y moral

Homenajes póstumos

En relación a las repercusiones que trajo consigo, se hace necesario destacar que del personal de soldados conscriptos que participaron en la marcha, un porcentaje no menor postuló a la Institución y actualmente son parte de planta en el Ejército de Chile. Lo cual, permitió demostrar que pese a la tragedia sucedida, los propios soldados de manera voluntaria decidieron ingresar a las filas de la institución castrense.

### B. Situación estructural

Relacionado a las modificaciones trajo consigo un sinnúmero de acciones que fueron de corto, mediano y largo plazo, que en síntesis permitió avanzar en tres áreas:

Docente, integración de estamentos contralores internos y adquisición de nuevas capacidades. El cual, ha permitido enfrentar de manera oportuna las siguientes crisis que han afectado a la institución y fuera de ella, en lo específico enfrentar catástrofes naturales y antrópicas.

Como ejemplo a considerar destaca la participación del Ejército en el terremoto del año 2010 que afectó a la zona centro del país, cuyos procedimientos, medios humanos y materiales fueron puestos a disposición en menos de 24 hrs al servicio del país, lo cual permitió apoyar al Estado de Chile de manera concreta y eficiente. Por otra parte, a raíz de lo sucedido en el 2005, se realizan capacitaciones permanentemente al personal militar en lo específico, los comandantes, respecto al manejo de crisis ante situaciones adversas.

## **RESUMEN MÓDULO 6**

### **La organización y planificación estratégica en el Ejército de Chile**

El Ejército de Chile, como institución dependiente del Estado, debe contar con una planificación que cumpla con las exigencias y demandas por parte de la sociedad. Es en este sentido que, para dar cumplimiento a ello, se nutre y orienta por medio de la Constitución Política de la República, la que determina el quehacer no solo del Ejército de Chile, sino que, de los demás elementos del poder nacional, que tienen por función principal dar certeza y seguridad a toda persona que se encuentre en territorio chileno.

Para entender con mayor precisión, el desarrollo de este trabajo determinará la necesidad de contar con un lineamiento claro, basado en una misión que oriente el desempeño de una organización, además de una visión, que indique el estado de cómo se pretende dejar a una organización de manera prospectiva y finalmente, contar con una planificación estratégica que desde el más alto nivel articule el quehacer organizacional; en el caso del Ejército de Chile el Comandante en Jefe del Ejército es la persona que orienta el trabajo de su gestión por un periodo determinado de tiempo, en este caso a cuatro años mediante lineamientos y directrices plasmados en la planificación estratégica institucional para su gestión de mando.

***Palabras claves:*** Ejército de Chile, Plan estratégico, áreas de misión, Constitución Política.

## **ABSTRACT**

### **The organization and strategic planning in the Chilean Army**

The Chilean Army, as an institution dependent on the State, must have a planning that meets the requirements and demands of society. It is in this sense that, in order to comply with this, it is nourished and guided by the Political Constitution of the Republic, which determines the work not only of the Chilean Army, but also of the other elements of the national power, whose main function is to provide certainty and security to all people who are in Chilean territory.

To understand more precisely, the development of this work will determine the need to have a clear guideline, based on a mission that guides the performance of an organization, in addition to a vision, which indicates the state of how it intends to leave an organization in a prospective way and finally, to have a strategic planning that from the highest level articulates the organizational work; In the case of the Chilean Army, the Commander in Chief of the Army is the person who guides the work of its management for a given period of time, in this case four years, through guidelines and directives embodied in the institutional strategic planning for its command management.

**Key words:** Chilean Army, Strategic Plan, mission areas, Political Constitution.

## INTRODUCCIÓN

Para el presente estudio y continuar metodológicamente como los ensayos anteriores, se declarará la siguiente tesis “El Ejército de Chile cuenta con una proyección respecto a sus procesos y estado final deseado a largo alcance lo anterior se debe a la existencia de planes estratégicos que orientan el quehacer institucional”; como Institución permanente de la República con más de 212 años, actúa según lo establecido en la Constitución Política de Chile, en lo específico (cap. XI “Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública” art. 101 al 105). Donde se indica que es parte de las Fuerzas Armadas (Ejército – Armada y Fuerza Aérea) y que dependen directamente del Ministerio de Defensa. Su misión fundamental es la Defensa de la Patria. Asimismo, indica que son de carácter obediente y no deliberante, profesionales jerarquizadas y disciplinadas.

Para ello, el Ejército de Chile no solo se destaca en materias de defensa del territorio, sino que aporta de manera paralela al desarrollo de la nación en conjunto con otras instituciones teniendo un carácter de polivalente.

A modo de ejemplo, como lo demuestra la historia reciente, la Institución castrense en conjunto con el actual Servicio nacional de prevención y respuesta ante desastres (SENAPRED), ex Oficina nacional de emergencia (ONEMI) trabajan de manera vinculante, a fin de dar una respuesta rápida y oportuna a la ciudadanía frente a alguna catástrofe natural y/o antrópica. Lo anterior lo podemos ver en los incendios forestales que arrasaron la zona centro sur del País en verano de 2017, o bien durante la pasada pandemia, cuando el Ejército puso a disposición sus capacidades logísticas al servicio del país con personal de médicos y enfermeros para contrarrestar la Pandemia que sacudió al mundo entero.



Cabe destacar que, para poder contribuir de manera eficiente al país, la Institución direcciona el empleo de sus capacidades para dar cumplimiento a lo que constitucionalmente le compete, lo cual se hace concreta a través de la misión específica asignada a las Fuerzas Armadas y claramente a las orientaciones dadas por la autoridad militar del momento, consignada por el Comandante en Jefe del Ejército.

## **DESARROLLO**

Para una mejor comprensión del quehacer institucional, se hará mención en primera instancia a la Misión institucional, posteriormente se abordará las denominadas “Áreas de Misión”. Para lo anterior, se explicará metodológicamente el valor de uso efectivo del Ejército de Chile como organización al servicio del estado que actúa conforme al mandato impuesto en la Constitución Política de la República y la Política de Defensa Nacional de Chile 2020 de acuerdo a lo siguiente:

### **Organización Institucional**

#### **Misión**

Como forma de concadenar lo establecido por la actual Constitución Política de la República y las tareas emanadas en función de la preservación de la paz y apoyo a la población nacional, se desprende la siguiente “Misión” institucional:

“La razón de ser del Ejército 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 (Ejército de Chile,2023).

Complementariamente, contribuye a la política exterior del Estado, apoya a las autoridades y a la población en situaciones de emergencias y catástrofes, desarrolla actividades en beneficio del desarrollo y la integración nacional y mantiene capacidades para complementar la acción de seguridad interior del Estado en situaciones calificadas.

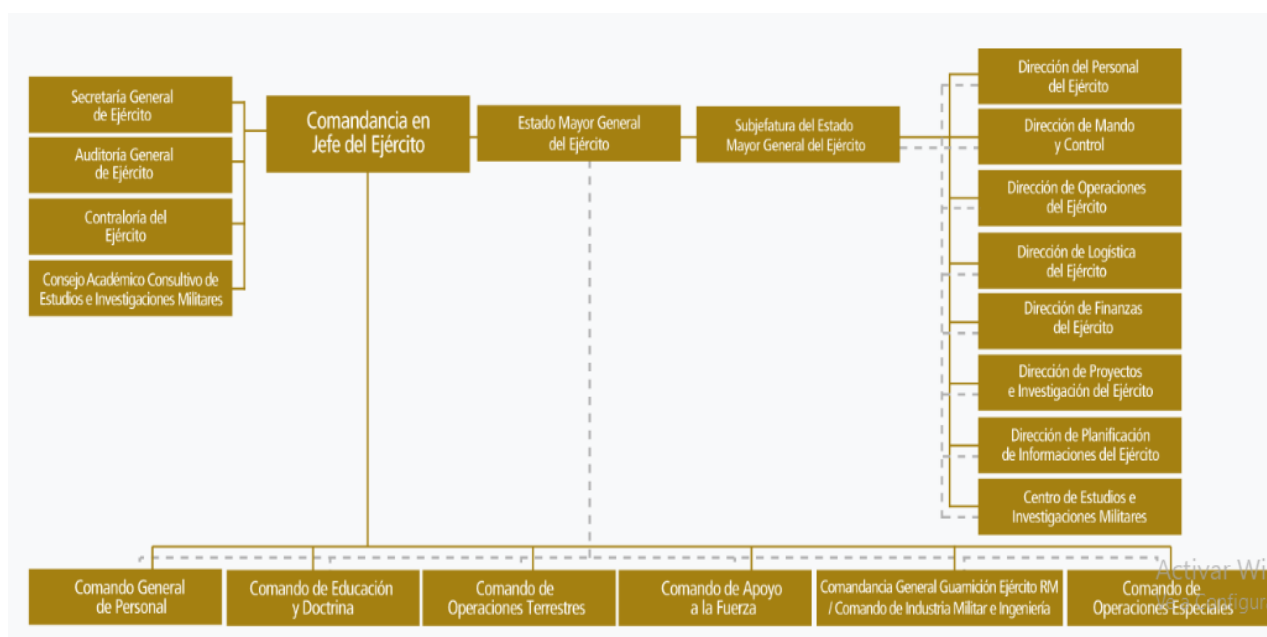
#### **Visión**

En este mismo orden de ideas, la Institución declara un objetivo genérico de cómo se debe desempeñar en un futuro el Ejército, para ello se desprende la siguiente “Visión”.

“Un Ejército para el combate, eficaz y eficiente en la disuasión; la seguridad y la cooperación internacional y el conflicto; polivalente, interoperativo, actualizado y sustentable; con una adecuada capacidad de gestión, con un actuar funcional y valorado por la sociedad a la cual sirve” (Ejército de Chile, 2023).

## Organización

Para dar cumplimiento a la misión y orientar los esfuerzos para hacer tangible la misión, el Ejército de Chile dispuso sus unidades a fin de estructurar una organización “Operacional”, el cual le da un sentido de entregar al país las mejores capacidades de la función militar, tener una mejor proyección en el tiempo, tener capacidades para interoperar con medios tecnológicos y materiales, lo anterior, acompañado de un personal altamente profesional.



**Fig. N° 29 organización estructural del Ejército de Chile**

FUENTE: página oficial del Ejército de Chile ([www.ejercito.cl](http://www.ejercito.cl))

## Áreas de Misión

Como forma de contribuir a la sociedad sin perder de vista su función principal como institución armada que es la defensa, el Ejército de Chile, ordena sus diferentes tareas asignadas en cinco “áreas de misión”, lo interior, permite orientar sus esfuerzos, trabajo y recursos entregados para accionar de manera eficiente al desarrollo del país concordante a la demanda de la sociedad y que espera de la Institución:



**Fig. N° 30 funciones generales de las Áreas de Misión**  
**FUENTE:** Reglamento institucional “El Ejército”

## 1. Defensa de la soberanía e integridad territorial

Se orienta en especial a prevenir, especialmente mediante la disuasión cualquier uso de una fuerza de carácter militar o bien evitar la agresión o actos hostiles contra la soberanía, población y/o integridad nacional a través de la protección de los recursos, bienes e interese nacionales.

Para dar cumplimiento obedece a una planificación al más alto nivel de la conducción de la defensa nacional. Para dar cumplimiento y cumplir con las expectativas dadas, se hace necesario tener una fuerza altamente entrenada, acompañada con un alto grado de alistamiento administrativo y logístico.

Para lo anterior, la fuerza militar debe cumplir con los siguientes aspectos:

### a. Alistamiento

Este concepto se asocia a la mantención de una capacidad para operar basado en un entrenamiento óptimo que permita tener una disponibilidad necesaria para actuar en función de dar protección ante una potencial amenaza.





b. Acción Militar

Esto indica que, conforme a la decisión política representada por el Presidente de la República y marco legal, la Institución se prepara para enfrentar actos hostiles en contra la seguridad nacional, integridad e intereses nacionales.

c. Movilidad Estratégica

Asociado a la capacidad de despliegue de medios humanos y materiales para contrarrestar el accionar de un potencial adversario, cabe destacar que toda actividad debe contemplar una capacidad logística que permita apoyar a la fuerza militar.

2. Cooperación internacional y apoyo a la política exterior

En estricta relación al comportamiento institucional en el ámbito internacional asociado al cumplimiento de los intereses nacionales. El accionar implica la preservación de la paz y seguridad internacional. En este sentido también aporta al resguardo de la comunidad fuera de nuestras fronteras, como por ejemplo el desminado humanitario y trabajos de ayuda humanitaria ante catástrofes naturales en el contexto internacional, todo lo anterior aporta de manera directa a la política exterior.

a. Operaciones de cooperación internacional

Las tareas asociadas a la cooperación exterior, van en estricta relación con la preservación de la paz bajo el amparo del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, para ello existen diversas tareas tales como mantenimiento, imposición y consolidación de la paz y finalmente las misiones especiales, como por ejemplo Chile tuvo un papel significativo en el contexto internacional el mantenimiento de la paz en la República de Haití.

b. Asistencia internacional en ayuda humanitaria y mitigación de catástrofes

En lo referido al apoyo que proporciona la Institución castrense en el ámbito internacional, se orienta a la colaboración ante situaciones de asistencia humanitaria y de mitigación por emergencias que se vinculan a un conflicto.



Asimismo, coadyuva ante operaciones directa o indirectamente en beneficio de un tercer país ante alguna situación de emergencia o catástrofe.

c. Representación del Estado

Su característica principal es representar al país en el extranjero en cualquier ámbito militar o civil, promoviendo la vinculación con los países de interés como forma de apoyar al país en materias de relaciones internacionales.

3. Emergencia nacional y protección civil

Constituye el ámbito donde el Ejército, a través de sus organismos especializados y unidades, que, sin desvirtuar las tareas fundamentales del ámbito de la defensa, se relaciona con los organismos estatales y la sociedad nacional en general. La Institución militar aporta sus capacidades de organización, humanas y materiales para cooperar en distintas instancias, contribuyendo ante una emergencia o catástrofe, con o sin Estado de Excepción Constitucional (EEC), además de cooperar a la búsqueda y salvamento en el territorio nacional



a. Respuesta ante la emergencia

Para poder satisfacer las exigencias propias de la sociedad el Ejército aporta sus capacidades puestas a disposición en las siguientes áreas: Asistencia Médica, ayuda humanitaria y evacuación, lo anterior, para contribuir de manera célere ante una eventual emergencia.

Otra capacidad que año a año a raíz de las inclemencias meteorológicas que afectan al país, las Unidades Fundamentales de Emergencias del Ejército (UFEs) aporta con sus medios humanos, tecnológicos y materiales para realizar evacuación de personal, reparto de elementos, retiro de escombros menores y construcción de viviendas de emergencia.

b. Atención médica de emergencia

Una vez ocurrida la catástrofe, la institución militar a través de sus capacidades puede desplegar instalaciones de salud a fin de prestar atención médica a la población que lo requiere. En este mismo orden de ideas, el hospital modular de campaña pese a que es diseñada para las operaciones de guerra, cumple eficazmente la tarea de apoyar a la población civil, ya que con sus características tecnológicas posee una alta resolución químico/quirúrgico.



c. Apoyo en la recuperación

Como parte de las tareas post emergencia la Institución militar entrega apoyo en materias de reconstrucción y rehabilitación, lo anterior buscando mitigar el dolor de las víctimas y recuperar en parte la tranquilidad previa emergencia.

4. Contribución al desarrollo nacional y a la acción del estado

Se organiza en dos categorías de actividades: Contribuye directamente al desarrollo nacional para atender las necesidades sociales y cualquier necesidad relacionada a las políticas públicas, la cohesión social y la soberanía territorial y, aquellas actividades relacionadas con la responsabilidad social institucional, tales como el aporte tecnológico a fin de obtener las propias capacidades sin tener dependencia de terceros, por otra parte, aportar con la preservación del medio ambiente y finalmente apoyar con la integración de las zonas fronterizas y/o aisladas debido a la irregular condición territorial .

a. Conectando el territorio nacional

A través del cuerpo militar del trabajo el Ejército ha buscado conectar espacios en que la población se encontraba en estado de aislamiento, lo cual dificultaba el normal desarrollo de la sociedad por la carencia de vías de comunicación efectivas.

b. Desarrollo tecnológico militar

Por medio de las capacidades tecnológicas encabezado por el Centro de Simulación del Ejército, se ha podido generar nuevas tecnologías para apoyar transversalmente a la población. Lo anterior, surge de una necesidad nacional ante la geomorfología del territorio y la irregularidad desde el punto de vista telúrico. Asimismo, como parte de capacidades, se contribuye en la información geoespacial por medio del Instituto Geográfico Militar (IGM), quien aporta con el levantamiento cartográfico del territorio nacional a quien lo necesite.

c. Apoyando a las comunidades

Una de las capacidades más importantes que la Institución castrense ejecuta, es el apoyo médico y dental en especial a las comunidades remotas del territorio nacional, el cual han permitido a la población mejorar el estándar o calidad de vida.

El Área de Misión aquí definida no es excluyentes, existiendo tareas que pueden ser contribuyentes y/o complementarias a las funciones de otros instrumentos del Estado.

5. Seguridad e intereses territoriales

Agrupar las misiones a ejecutar en el ámbito internacional, conforme al interés nacional o en virtud de compromisos de seguridad asumidos por Chile, de acuerdo con nuestra Política Exterior.

Incluye misiones de cooperación internacional enfocadas en contribución a la preservación de la paz y seguridad internacional, protección de rutas de comercio internacional, ayuda humanitaria ante catástrofes en otros países, fomento de la confianza mutua, rescate y evacuación de connacionales que enfrenten situaciones de peligro tales como conflicto armado en el extranjero.

Abarca además la participación de medios y personal de la Defensa en funciones de representación nacional, asesoría y apoyo directo a la acción diplomática de nuestro país en el mundo y en particular en las áreas de interés definidas en la presente Política.

a. Seguridad y orden público

Ante la existencia de una emergencia natural o antrópica y conforme a la normativa actual, la institución militar se despliega en cualquier parte del territorio nacional, a fin de entregar protección y/o seguridad a la población, lo anterior, en virtud de mejorar en cierta manera la percepción de seguridad. Ya que de manera transversal coadyuva en la protección de los bienes privados como públicos o dar apoyo en el proceso de distribución de elementos que van en directo apoyo a la población. Otro elemento que aporta en la institucionalidad es la labor que entrega el Ejército en todos los procesos electorales, resguardando la legitimidad en todos los procesos desde el año 1941 hasta nuestros días.

b. Presencia nacional en la Antártica

Hace 75 años la Institución Castrense mantiene personal militar en el continente antártico manteniendo diversas tareas que aportan anónimamente al desarrollo nacional, de la siguiente manera:

- 1) Soberanía y presencia efectiva
- 2) Exploración
- 3) Investigación científica
- 4) Rescate



### **Una mirada al futuro**

Como parte de la planificación estratégica institucional que en síntesis busca dar una mirada hacia el futuro, cada Comandante en Jefe del Ejército busca elaborar un camino de continuidad a sus antecesores, basado en objetivos, dictando esfuerzos para actualizar la Institución en diferentes áreas estratégicas, a fin de permitir continuidad y proyección a lo largo del tiempo.

Es por ello que se concreta el “Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército al 2035, implicando una serie de acciones destinadas a ejecutar proyectos, enmarcados en la racionalización, funcionalidad y completación de capacidades.

En marco genérico estos planes (implementación, ejecución y consolidación) abarcan cinco dimensiones, que a continuación se explican:

1. Dimensión humana

a. Aspecto de cantidad

Relacionado a la dosificación de la cantidad de efectivos tanto militares como civiles que ejercen sus funciones al interior de la Institución, lo anterior basado en la efectividad y utilización del recurso humano de buena manera actualizándose al momento actual y futuro de la demanda.

b. Aspecto de calificación

Busca entregar herramientas al mando, en función de ejercer disciplina y sobre todo justicia, para ello se creó la denominada “cartilla al mérito” que en síntesis implica evaluar de manera anual al personal institucional enmarcado en la justicia.

Aspecto de bienestar

Vinculado al mejoramiento de las instalaciones y/o poblaciones militares en función de dar una tranquilidad y estabilidad a las familias del personal militar que vive en las diferentes guarniciones del país.

c. Aspecto de salud

Ligado a la optimización del sistema de salud del Ejército, incorporando nuevas tecnologías y abriendo el paso a la telemedicina, a fin de disminuir la cantidad de listas de espera.

2. Dimensión profesional

a. Aspecto de mejora continua

Busca el fortalecimiento integral del personal desde el punto de vista de la gestión del recurso y mejora continua a través del “Sistema de lecciones aprendidas”.

b. Aspecto valórico

En este contexto, resulta importante fortalecer el ámbito cultural, fortalecer la historia y propender a impartir extensión a los integrantes de la institución, fomentando la mirada humanista.

### 3. Dimensión de la gestión estratégica

#### Racionalización

Para poder organizar de manera acorde a los tiempos en que se viven y recursos financieros entregados a la Institución se hace necesario optimizar los procesos desde el punto de vista de planificación, organización y dirección y control.

### 4. Dimensión operacional

Para poder concretar esta dimensión, para la Institución reorganiza la propia cantidad de efectivos partiendo sobre la base de 24.500. Para ello, se hizo imprescindible eliminar unidades, orientar la adquisición de medios tecnológicos para equiparar los medios eliminados v/s tecnología.

### 5. Dimensión económica

Como forma de incrementar capacidades se incorpora un sistema de gestión financiero integral, incorporando criterios y una metodología homologable y auditable para todos los estamentos contralores, civil o institucional.

Asimismo, se propendió a concretar la concentración de actividades administrativas y logística como forma de evitar la burocratización.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Disponer de una Fuerza Terrestre altamente operacional, completa y sostenible con claros atributos de disponibilidad, polivalencia, interoperabilidad y capacidad de proyección.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Contar con una estructura organizacional sistémico-funcional, equilibrada, consistente y coherente con sus misiones, tareas y procesos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Contar con un recurso humano, suficiente, competente y comprometido con el Ejército, en condiciones de cumplir eficaz y eficientemente con sus tareas profesionales.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Perfeccionar el sistema educativo institucional para asegurar la eficiencia en el Ejército de la profesión militar.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:** Contar con un sistema de gestión estratégica integrado, seguro y confiable que posibilite el seguimiento de los procesos institucionales de planificación, organización, dirección y control.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Disponer de un sistema eficaz y eficiente de asignación y control estratégico de recursos financieros y activos institucionales.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:** Perfeccionar e implementar el sistema integrado de apoyo a la fuerza.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:** Optimizar el Sistema de Salud del personal activo y en condición de retiro y sus familias.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 9:** Optimizar el Sistema de Bienestar del personal activo y en condición de retiro y sus familias.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 10:** Contar con las propiedades e infraestructura militar suficiente y adecuada para cubrir las necesidades institucionales.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 11:** Consolidar al Ejército como un actor relevante en el campo internacional, en beneficio de los intereses institucionales y en coherencia con la política exterior del país.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 12:** Fortalecer el reconocimiento de la sociedad hacia el Ejército como una institución fundamental de la República, esencial para la defensa nacional y la cooperación al desarrollo y cohesión social.

*Fig. N° 31 Imagen de objetivos estratégicos año 2015-2018*

FUENTE: Revista armas y servicios noviembre/diciembre 2017 [www.ejercito.cl](http://www.ejercito.cl)



## CONCLUSIONES

- A. El Ejército de Chile, como organización permanente de la República, se debe regir, al igual que todas las organizaciones del Estado, con una planificación que permita participar activamente en el desarrollo nacional entregando el valor más importante en que la institución armada puede entregar “la seguridad” y por ende la estabilidad nacional frente a cualquier amenaza que intente agredir o traspasar los límites propios del país. Asimismo, logra generar una multiplicidad de aportes, tales como fomento de la inversión internacional, favorece a la credibilidad y robustez del Estado, entre otras garantías.
- B. El contar con una estructura estable y permanente en cualquier estamento del Estado, así como el Ejército de Chile, permite direccionar el quehacer institucional basado en una misión y visión amparada y enmarcada por parte de la Constitución Política de la República quien entrega los lineamientos y formas para un normal desempeño de las instituciones.
- C. Las áreas de misión que emplea el Ejército de Chile demuestran en forma gráfica las capacidades en que de manera polivalente entrega al normal desarrollo del País. Asimismo, busca promover la real utilización conforme a las capacidades que se cuentan ante algún evento que pone en riesgo a la sociedad, ya sea por causa natural y/o antrópica.
- D. Todo Plan Estratégico direccionado por cada Comandante en Jefe del Ejército por el periodo de mando de cuatro años, cumple con diferentes objetivos estratégicos a corto mediano y largo plazo, que en estricta relación se debe complementar con la visión y misión establecida en estricta concordancia con la Constitución Política de la República.
- E. Finalmente, para concluir el presente trabajo conforme a la tesis declarada: “El Ejército de Chile cuenta con una proyección respecto a sus procesos y estado final deseado a largo alcance, lo anterior, se debe a la existencia de planes estratégicos que orientan el quehacer institucional”. Se puede afirmar que, el accionar de la Institución castrense, se rige de manera metodológica y técnica en función de determinar objetivos claros y plausibles como forma de contribuir a la estabilidad nacional. Lo anterior, se logra articulando, lo mandado por la constitución política de la república, las áreas de misión

declaradas en la Política de Defensa Nacional de Chile 2020 y la planificación de los Comandantes en jefe del Ejército que articulan las capacidades institucionales para lograr los fines que el estado requiere de acuerdo a los intereses nacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cervantes, D. (2017). Métodos de investigación en Ciencias Militares. Investigación en Ciencias Militares, Claves Metodológicas (1ª ed., p.92). Santiago, Chile: CEEAG.
- Ejército de Chile (2017). “El Ejército”. División Doctrina.
- Ejército de Chile (2018). RAA-003008 “Reglamento de desarrollo de capacidades y administración del ciclo de vida”. División Doctrina.
- Ejército de Chile (2022). CAIN -24002 Procedimientos de investigación docente del Ejército. Santiago, Chile: División Doctrina.
- Ejército de Chile (2023). “Cartilla de Transparencia y lobby en el Ejército”.
- FORUM. Revista Departamento Ciencia Política, 19, 66-94.  
<https://doi.org/10.15446/frdcp.n19.86948>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kaufmann, Jorge, Sanginés, Mario & García Moreno, Mauricio (2015). Construyendo gobiernos efectivos. 2da. Edición.
- Koch Merino, S., & Gallardo Castañeda, M. (2015). Los intereses nacionales de Chile. Tema De Investigación Central De La Academia, 183 - 194. Recuperado a partir de <https://publicacionesacague.cl/index.php/tica/article/view/187>.
- Lahera, E. (2004). Política y políticas públicas. División de Desarrollo Social. Santiago de Chile.
- Ley N° 20424, “Estatuto Orgánico del Ministerio Defensa Nacional” Recuperado a partir de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010682&idParte=8862234&idVersion=2020-01-01>.
- Losada, Carlos. (1999). ¿DE BURÓCRATAS A GERENTES? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado.
- Martínez, J. (2022). Informe de finanzas públicas tercer trimestre 2022. Proyecto de ley de presupuesto 2023.
- Ministerio de Defensa (2006). Ordenanza General del Ejército. Santiago, Chile: MINDEF
- Ministerio de Defensa (2017). Libro de la Defensa Nacional de Chile. Santiago, Chile: MINDEF.

Ministerio de Defensa (2020). Política de Defensa Nacional de Chile. Santiago, Chile: MINDEF.

Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2022). “DNC 5-0 Doctrina para la planificación conjunta”. Estado Mayor Conjunto.

Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2022). “DNC-00 Doctrina para la acción conjunta”. Estado Mayor Conjunto.

Ministerio de Hacienda (2022). Ley de presupuesto para el sector público 2022. Santiago, Chile.

Nasser Alejandra, Williner Alicia, Sandoval Carlos (2021). Participación ciudadana en los asuntos públicos. Un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto.

Oslak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública.

Rodríguez-Edeza, M. A. (2021). Modelo general para la creación de las políticas públicas.

Saldívar, B. (2022).” Que es el gasto público”. Recuperado de:  
<https://www.eleconomista.com.mx/economia/Que-es-el-gasto-publico-20220316-0064.html>

Subirats, Joan, Knoepfel, Peter, Larrue, Corinne & Varonne, Frederic (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. 1.a edición: octubre de 2008.

#### **Link de consultas:**

<https://minmujeryeg.gob.cl/>

<https://old.hacienda.cl>

<https://senapred.cl/>

<https://www.bcn.cl/portal/>

<https://www.defensa.cl/temas-de-contenido/genero>

<https://www.ejercito.cl>

<https://www.ejercito.cl/prensa/visor/-asume-nueva-delegada-de-genero-en-el-ejercito>.

<https://www.ogp.gob.cl/>