

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Economía y Negocios
ESCUELA DE POSTGRADO, ECONOMIA Y NEGOCIOS

“TITULO”
“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADQUISICIONES DEL EJÉRCITO”

**Tesis para optar al grado de
Magíster en Control de Gestión**

Alumno: Héctor Almonacid Carrasco

Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo

Santiago, julio de 2010

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi hijo Héctor Andrés, que tu vida esté siempre iluminada por Dios y que el camino del conocimiento te lleve a ser más que un buen profesional un buen hombre, que busques en todo momento el equilibrio de las cosas y el amor sea el combustible para el camino maravilloso de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial a mi profesor guía Christian Cancino, quien me motivó a la realización de esta tesis, por mostrarme el camino de la Responsabilidad Social, acompañarme y guiarme constantemente, por enseñarme con su ejemplo y ayuda para crecer como persona. Sólo puedo decir: gracias, amigo. Gracias por mostrarme la luz y crear en mí el espíritu de construir un mundo mejor día a día.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINAS</u>
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Gestión de adquisiciones: Apoyando la Misión Institucional	4
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación del Estudio	9
1.5 Fases del Proyecto de Tesis	10
1.5.1 Fase I: RSE en el Ejército.....	11
1.5.2 Fase II: En Chile	12
1.5.3 Fase III: En Alemania	15
1.5.4 Impacto en la Organización	15
CAPÍTULO 2. ESTADO, DEFENSA Y LA FUNCIÓN DE ADQUISICIONES.....	17
2.1 Principios Básicos del Estado	17
2.2 La Constitución en la Defensa	19
2.3 Defensa y Carta de las Naciones Unidas.....	20
2.4 El Ejército y la Cooperación Internacional.....	22
2.5 El Ejército y su Responsabilidad con la Sociedad.....	23
2.6 Visión del Ejército Frente a la Responsabilidad Social.....	24
2.7 El Ejército y su Responsabilidad Frente al Gasto Público.....	29
2.8 Funcionamiento general de las adquisiciones.....	31

2.9	Determinación de la Demanda	33
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		
	(RSE)	36
3.1	Teorías y políticas de comercio sobre RSE	39
3.2	Pirámide de RSE y las adquisiciones.....	45
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN.....		
		51
4.1	GRN en la adquisición de los servicios de reparación del material	53
4.2	Trabajo de Campo en la Empresa	57
4.3	Identificación de Recursos	58
4.4	Indicadores obtenidos en el trabajo de Campo	61
CAPÍTULO 5. UTILIZACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN RESPONSABLE CON		
OTRAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN		
		65
5.1	Indicadores de Gestión	76
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....		
		91
BIBLIOGRAFÍA		
		97
VITA		
		104

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>		<u>PÁGINA</u>
Figura 1	Ejes de acción del Ejército de Chile.....	1
Figura 2.	Pirámide de Responsabilidad	7
Figura 3	Etapas de la fase 2	14
Figura 4	Etapas de la fase 3	15
Figura 5	Función General del Sistema de Apoyo	32
Figura 6	Ciclo de adquisición de una bota	34
Figura 7	Pirámide de Responsabilidad	49
Figura 8	Proceso de compra de servicio de mantenimiento	55
Figura 9	Proceso de transformación	58
Figura 10	Equilibrio de los recursos.....	60
Figura 11	Camiones reparados por recursos utilizados.....	61
Figura 12	Inversión en instalaciones por costo de insumos	62
Figura 13	Disminución del gasto por mantenimiento de camiones.....	63
Figura 14	Personal capacitado y cursos realizados en la institución	64
Figura 15	Presupuesto sector publico v/s Ejército	74
Figura 16	Flujo de información de datos.....	75

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de modernización del Ejército Chileno se ha desarrollado de acuerdo con la misión y visión Institucional frente al actuar en los tiempos modernos, y ha involucrado la adquisición de nuevo equipamiento, sistemas de armas, integración de estrategias conforme a doctrina OTAN¹ y la aplicación de nuevos conceptos de seguridad y responsabilidad social.

Es de esta forma que el Ejército de Chile, para dar cumplimiento a los desafíos que se están presentando y contribuir de manera fundamental en el desarrollo del país, articula sus competencias y capacidades en tres ejes de acción que orientan su trabajo permanente. Estos ejes de acción son los siguientes: Defensa, Seguridad y Cooperación Internacional y Responsabilidad Social Institucional como muestra la figura 1 (Libro de la Defensa Nacional de Chile, 2010).



Figura 1: Ejes de acción del Ejército de Chile.

¹ La Organización del Tratado del Atlántico Norte (cuyo acrónimo en español es OTAN) es una organización internacional establecida en 1949 con el objetivo de colaborar en la defensa en los campos político, económico y militar.

El Ejército de Chile nació con y para la patria. De esta premisa básica esta institución tiene que asumir responsabilidades, estas responsabilidades pasan a formar parte de un compromiso ético con todos los chilenos y se desprende de esto una serie de imperativos y capacidades que pasan a ser parte de su accionar.

Estos imperativos impulsan la cohesión social, desarrollo y unidad nacional; el actuar en forma transparente, responsable y con respeto a las buenas prácticas, responder a las expectativas de la sociedad de contar con profesionales eficientes, creíbles, cercanos y apreciados.

Por otra parte las capacidades que se orientan en este eje de compromiso son el apoyar a las autoridades y a la sociedad, en el ámbito de la cooperación al desarrollo y de la contribución a la unidad nacional y cohesión social; contar con fuerzas que tengan altos niveles de competencia, comprometidas con el bien común y regidas por códigos de conducta aceptados y compartidos por la sociedad; contribuir con aportes concretos al desarrollo nacional, desde el ámbito de sus competencias, capacidades humanas, materiales y de infraestructura disponible; favorecer un ambiente laboral que permita el eficaz cumplimiento de sus misiones, entregándoles a sus integrantes los espacios necesarios para su desarrollo integral; gestionar los recursos institucionales en forma eficiente y transparente realizando adquisiciones conforme a la legalidad y buenas prácticas; incorporar prácticas sociales, comunicacionales y ambientales de carácter positivo; contribuir a la unidad nacional en todo el territorio del país.

El Ejército de Chile se ve en la necesidad de cambiar y aprender con una visión de futuro y de bienestar para los chilenos. *“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”* (Hoffer², 1984).

Con esta nueva visión de responsabilidad social, el Ejército de Chile se ve enfrentado a realizar cambios dentro de sus infinitos procesos y uno de los cambios mas importantes se relaciona con la gestión de adquisiciones.

La institución se ve enfrentada a la necesidad de realizar adquisiciones que en todo momento busquen realizar negocios transparentes y basados en la legalidad, así como obtener y lograr una mejor utilización de los recursos del país, integrando la tecnología moderna y los nuevos parámetros de la comunidad internacional al dar cumplimiento a normas sociales, medioambientales y sociales, actualizando sus procedimientos en materia de adquisiciones y teniendo siempre presente que se utilizan los recursos de todos los chilenos.

De acuerdo con lo anterior, es necesario desarrollar e implementar un sistema que permita asegurar un eficiente apoyo a la fuerza, que contribuyan a lograr y mantener en forma oportuna la capacidad operacional requerida por el Ejército de Chile y estar en todo momento preparado para poder ir en ayuda en el tiempo y lugar de los que lo necesiten.

² Eric Hoffer fue un escritor y filósofo estadounidense. Escribió diez libros y obtuvo la *Medalla Presidencia de la Libertad* en febrero de 1983 de Ronald Reagan.

El papa Juan Pablo II (1974) en su encíclica *Redemptor Hominis*³ dice: *“El progreso de la técnica y del desarrollo de la civilización de nuestro tiempo, que está marcado por el dominio de la técnica, exigen un desarrollo proporcional de la moral y la ética”*

El organizar, preparar y desarrollar esta fuerza implica contar con los recursos humanos y materiales necesarios, los que requieren de financiamiento y de una gestión en el ámbito financiero y logístico⁴, en donde la planificación y la optimización del uso de los recursos pasa a ser un tema de gran importancia.

El cambio y mejora de los procesos de adquisiciones tiene que estar orientado a la probidad, la transparencia y la eficiencia estos deben ser los principios rectores de cada una de las actividades de los miembros de la institución involucrados o con responsabilidad en ello.

1.1 Gestión de adquisiciones: Apoyando la Misión Institucional

Con el fin de apoyar la gestión institucional en el plano de las adquisiciones, se crean organismos especializados, con el objeto de responder a los cambios y actualizaciones de los procesos de compra de materiales y equipos, buscando

³ *Redemptor Hominis* (latín: *El Redentor del Hombre*) es el nombre de la primera encíclica escrita por el papa Juan Pablo II. Con ella, marca una senda para su pontificado al explorar los problemas contemporáneos del hombre y proponer soluciones basadas en una más profunda comprensión del ser humano.

⁴ Logística: es el conjunto de técnicas y procedimientos relacionados con el abastecimiento, suministro, mantenimiento y transporte de equipo, instalaciones y personal.

centralizar y uniformar ciertos procesos, racionalizar la utilización de su personal, ahorrar recursos fiscales y realizar negocios sustentables en el marco de la legalidad.

Las “adquisiciones” son básicamente la compra u obtención de uno o más artículos, sistemas o servicios, con el objeto de satisfacer una necesidad institucional establecida a través del levantamiento de una “demanda”.

Con la mejora y el cambio de los procesos de adquisiciones se busca efectuar la gestión de adquisiciones de armas, materiales, elementos o servicios de un modo sistematizado, lógico, fluido, medido, coherente, informado y transparente, con una clara visión de futuro y con un importante ahorro de recursos, evitándose situaciones como exceso de material y gasto innecesario de recursos y permitiendo la planificación para su almacenamiento, operación y mantención.

1.2 Planteamiento del Problema

Teniendo presente que la responsabilidad social es parte del compromiso que el Ejército de Chile tiene con la sociedad y la necesidad de modernizar los procesos de adquisiciones, realizando compras sustentables, enmarcados en la legalidad y transparencia, el presente proyecto de grado busca definir procedimientos y procesos en la gestión de adquisiciones, proponiendo la utilización de herramientas de control de gestión, bajo el enfoque de pirámide RSE⁵ que permitan controlar,

⁵ Pirámide de Responsabilidad Social: Enfoque de pirámide que fue desarrollado por Cancino y Morales 82008), que busca apoyar a las empresas para que consideren la RSE como una herramienta potente de gestión empresarial y creación de valor y para que las personas discriminen mejor entre empresas responsables.

medir, comparar y mejorar las compras institucionales y que aseguren una mayor eficiencia y eficacia en el empleo de los distintos recursos.

En virtud de ir junto con los avances tecnológicos y organizacionales, se busca generar las bases para realizar negocios sustentables con principios éticos y apegados a la ley, buscando responder además con el compromiso de responsabilidad social de la institución y mostrando al país el significado de “ser más que parecer”.

“La responsabilidad social empresarial es importante no sólo porque hace sentido en el negocio, sino porque además refleja el tipo de sociedad en la cual queremos vivir” (Verheugen⁶, 1944)

De acuerdo con lo anterior y apoyados por la pirámide de RSE como muestra la figura 2, buscamos ordenar y orientar las capacidades con una visión responsable de negocio que no sea simplemente una transferencia de riqueza (visión filantrópica), sino un elemento que permita contribuir y cooperar en el desarrollo económico y social al resguardar los recursos financieros y realizar una gestión responsable en todos los niveles de una organización.

⁶ Político alemán. Günter Verheugen nació el 28 de abril de 1944 en la localidad alemana de Bad Kreuznach. Después de trabajar como periodista en prácticas en el diario Neue Rhein-Neue Ruhr Zeitung (1963-1965), decidió cursar estudios de historia, sociología y ciencias políticas en las universidades de Colonia y Bonn.



Fuente: (Cancino et al., 2008)

Figura 2: Pirámide de Responsabilidad

1.3 **Objetivos**

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.3.1 **Objetivo General**

Deseamos definir procesos y procedimientos que entreguen índices de gestión, que nos permitan obtener informes internos como externos, que mejoren en forma eficiente y eficaz la toma de decisiones y al mismo tiempo muestren transparencia en la utilización de los recursos públicos en las adquisiciones que realiza el Ejército.

Deseamos dar los primeros pasos para crear las bases que nos permitan realizar adquisiciones sustentables, enmarcadas en la legalidad, transparencia y donde la posición de la Institución sea realizar negocios responsables agregando

valor a las adquisiciones de material y servicios. Lo anterior permitirá la obtención de un compromiso del personal involucrado, creando una cultura y conciencia que pone un acento en la ética y en los valores morales de las prácticas empresariales, teniendo como resultado una mejora constante de procesos que nos lleven a fomentar una mejor utilización de los recursos públicos, teniendo en todo momento una visión de responsabilidad social frente al país.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como consecuencia de lo anterior se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar una imagen país frente al gasto fiscal, al mostrar una metodología de evaluación de adquisiciones con el fin de asegurar la eficiencia en la gestión de compra, de forma ética y transparente.
- Plantear los procedimientos y procesos necesarios a cumplir en la gestión de adquisiciones con el fin de obtener la confiabilidad técnica, calidad, soporte logístico y cumplimiento de plazos y garantías asociadas a los contratos institucionales que se generan tanto en el territorio nacional como internacional y que permitan dar cumplimiento en forma oportuna a la demanda Institucional y al mismo tiempo enfrentar desafíos de apoyo a la comunidad nacional como internacional, como es el ejemplo de lo ocurrido en

Haití y en el sur de Chile después de los respectivos terremotos que perjudicaron ambas zonas.

- Definir el equipamiento necesario de las instalaciones Institucionales, para dar cumplimiento a los programas respectivos de recepción y abastecimiento de material, disminuyendo el costo asociados a la logística y mejorando la calidad de los servicios y de trabajo del personal que trabaja en las diferentes plantas, todo lo anterior mediante el conocimiento obtenido en el trabajo de campo realizado en Alemania.
- Crear una plataforma de soporte logístico en el desarrollo de proveedores en el mercado internacional y nacional dando cumplimiento a las normas de desempeño social y medioambiental de los mercados internacionales y en el país, con el objeto de asegurar el sostenimiento del material y servicios en la calidad y forma oportuna.

1.4 Justificación del Estudio

El Ejército de Chile, una empresa con 17 millones de accionistas a los cuales debe rendirle cuenta sobre su quehacer, busca ser una institución comprendida, valorada y querida por todos los chilenos, respetada internacionalmente, incorporando la responsabilidad social como un compromiso ético con la sociedad chilena demostrando procesos que utilizan recursos de forma responsable y eficiente.

Para la institución es necesario realizar adquisiciones en forma ética y transparente con el fin de evitar compras fuera de la reglamentación y normas.

Al mismo tiempo, la institución busca mejorar la imagen país frente al gasto público, lograr una mayor disuasión y seguridad institucional por la operatividad del material, evitar fuga y gastos innecesarios en las compras de repuestos y accesorios, así como los mantenimientos que se realizan.

Por lo anterior es necesario crear procedimientos y procesos que entreguen indicadores de gestión que sirvan de base para medir, controlar y mejorar las compras institucionales y que aseguren una mayor eficiencia y eficacia en el empleo de los distintos recursos (humanos, financieros, materiales, etc.).

De este modo aplicando principios de responsabilidad social buscamos mostrar una reducción de gasto en la externalización de los mantenimientos y además en la compra de materiales y accesorios, también hacer un uso adecuado y responsable de franquicias y derechos aduaneros de comercio internacional, dando cumplimiento a las normas de desempeño social y medio ambiental.

1.5 Fases del Proyecto de Tesis

Este proyecto de tesis cuenta con 3 fases. En la primera nos enfocaremos en el concepto de un ejército socialmente responsable, que consiente en dar a conocer el compromiso con la sociedad y lo que la sociedad espera al depositar en este organismo su seguridad y su defensa. La segunda fase es de carácter teórico y

busca analizar la situación actual y definir los procedimientos y procesos necesarios para controlar y mejorar las adquisiciones, lo anterior mediante el estudio de antecedentes estadísticos, conocimiento de la estrategia institucional y objetivos, todo lo anterior de la mano con los procesos de modernización y cambio cultural como lo muestra la Pirámide de RSE (figura 2). Una tercera fase de aplicación y estudio exploratorio de un proceso de adquisiciones, su seguimiento y mejora en el actuar efectivo que se da en Alemania como muestra la Figura 3, en donde se realizará el trabajo de campo en una empresa externa que realiza trabajos para la institución.

Todo lo anterior con el fin de mostrar que mediante un adecuado uso de recursos basados en el enfoque de la pirámide de responsabilidad social y de gestión responsable de negocio, podremos lograr una mejora en la utilización del gasto fiscal.

1.5.1 Fase I: RSE en el Ejército

El Ejército de Chile asume un compromiso con la sociedad. La responsabilidad social es un compromiso inseparable del quehacer institucional. La sociedad espera mucho de su Ejército, porque ha depositado en él algunos de sus principales bienes: su seguridad y su defensa; por ese motivo ha confiado el monopolio legítimo del uso de la fuerza. Por ello, la Institución se debe a cada uno de los chilenos. No se puede ser militar sin querer por sobre todas las cosas a Chile y ese sentimiento lo lleva a tomar este compromiso ético en con el país.

Desde el punto anterior es que se comenzó a realizar este proyecto de tesis, enfocado en la responsabilidad social que tiene el Ejército frente a todo un país. Dentro de sus miles de procesos como instrucción militar, educación, doctrina, etc., se orientará específicamente en las adquisiciones que realiza tanto en territorio nacional como extranjero donde buscamos desarrollar un modelo que nos lleve a una mejor utilización y control de sus recursos en forma eficiente y eficaz y al mismo tiempo lograr mejorar una imagen país frente al gasto público.

1.5.2 Fase II: En Chile

Esta Fase se divide en tres etapas claramente definidas:

Etapa I: Estudio de Antecedentes

En la etapa I, se explica la investigación y obtención de antecedentes estadísticos que nos indique el gasto realizado desde el año 2007 a la fecha de los procesos de adquisiciones y las compras realizadas de repuestos y gastos en mantenimientos y reparaciones de vehículos Mercedes Benz con los recursos de la Ley N° 13.196 “Ley del Cobre”⁷ y Presupuesto Fiscal. Junto con lo anterior, se realiza el estudio del contrato con la Empresa *FWW Fahrzeugwerk GMBH*, con el fin de definir los servicios de mantenimiento y reparación de los camiones, con sus características y al mismo tiempo el servicio de post-venta y garantías asociadas, se analizan los objetivos y la estrategia institucional con respecto al plan de

⁷ Ley del Cobre: Es el 10% de las ventas al extranjero y subproductos de Codelco que se entregan a las Fuerzas Armadas para defensa.

modernización, para determinar las prioridades y lineamientos en las compras de material y servicios, se realiza un Work Shop con los representantes de la empresa FWW en Chile con el fin de aclarar dudas y definir tiempos de trabajo en la empresa. Todo lo anterior con el fin de definir las tareas y objetivos que se quieren lograr al realizar un modelo de monitoreo basado en las normativas, reglamentación y procesos de modernización que tiene la institución.

Etapas II: Diagnóstico de Situación Actual

Con el estudio y análisis de los antecedentes obtenidos, las visitas realizadas a las instalaciones de mantenimiento de la institución, la revisión de los procesos de compra, el seguimiento y control de cumplimiento de contratos que realizan en la Jefatura de Adquisiciones del Ejército, el análisis de la experiencia de cumplimiento de contratos anteriores, ha sido posible conocer las reales características que predominan en la gestión de adquisiciones y servicios que se contratan en el Ejército de Chile

Esto nos permitirá establecer las bases de una gestión de adquisiciones con proveedores externos, como por ejemplo con la Empresa FWW Alemana, objeto de estudio en Etapa III.

Etapas III: Planificación para Trabajo de Campo.

De acuerdo con los antecedentes obtenidos, las coordinaciones que se realizaron en el *Work Shop* con los representantes de la empresa FWW en Chile, la necesidad Institucional de tener personal en la Empresa *in-situ* (Alemania) con el fin

de asegurar la calidad técnica, calidad, soporte logístico y cumplimiento de plazos y garantías asociadas, se realizaron las coordinaciones para el viaje y estadía en la Ciudad de *Neubrandenburg*, la cual queda a 26 Km. de la ciudad de Oertzenhof en donde está ubicada la fábrica de la Empresa FWW. Todo lo anterior con el fin de realizar el trabajo de campo (Fase III) que permita identificar los procedimientos y procesos del mantenimiento y reparación de los vehículos por parte del proveedor externo del Ejército de Chile.

Conocimiento y Antecedentes Teórico en Chile

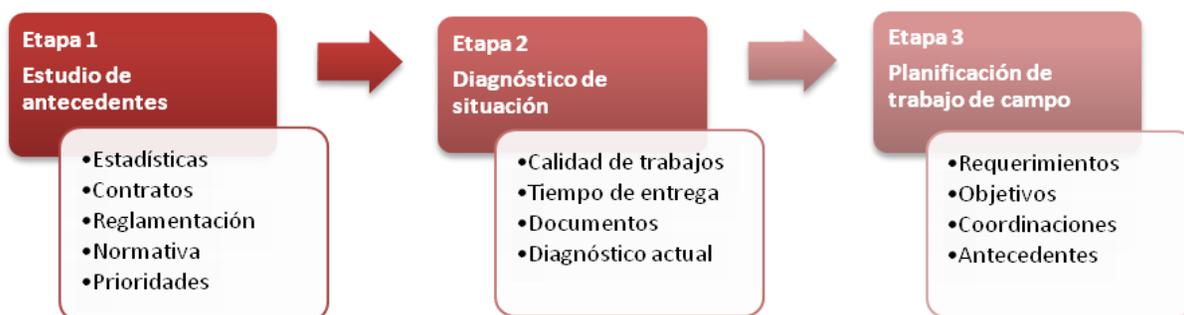


Figura 3: Etapas de la fase 2

1.5.3 Fase III: En Alemania

Aplicación y Estudio en Alemania del proveedor FWW Fahrzeugwerk GmbH



Figura 4: Etapas de la fase 3

1.5.4 Impacto en la Organización

Con el trabajo de campo en la empresa Alemana FWW Fahrzeugwerk GMBH (proveedor del Ejército de Chile que se estudiará en este trabajo) se espera lograr una mejora sostenida con respecto a los tiempos de trabajo, calidad y costos en la utilización y empleo de recursos. Por otro lado, se desea obtener competencias técnicas para el personal de mantenimiento y supervisores de mantenimiento en los distintos niveles, involucrando también el incentivo que significará el estar realizando el aprendizaje *in-situ* en Alemania.

Con una visión de RSE esperamos obtener con la empresa una relación en donde las dos partes obtengan beneficios, logrando tener una ventaja en forma equilibrada y sustentable con el fin de tener una mejora en el tiempo.

Institucionalmente, se obtendrá un modelo de monitoreo que se adapte a los diferentes proyectos que se están realizando dentro y fuera de Chile, obteniendo una mejora en la operatividad del material, un cambio cultural en la doctrina de mantenimiento y reparación y una modernización de instalaciones de acuerdo con las necesidades que se obtendrán del análisis del monitoreo. También se desea mejorar la imagen país frente al gasto fiscal que se realiza, al formalizar con la empresa negocios basados en la legalidad y ética, obteniendo mayor eficiencia, acceso a mercados y mejores condiciones y garantías en los negocios.

CAPÍTULO 2. ESTADO, DEFENSA Y LA FUNCIÓN DE ADQUISICIONES

Chile comparte con muchos países, especialmente del continente, una serie de rasgos institucionales, sociales y culturales; sin embargo, también posee características que lo distinguen no sólo entre ellos, sino en general, dentro de la comunidad de naciones. Tales peculiaridades son producto de la experiencia histórica del pueblo chileno, de su geografía, de su acervo cultural y de sus tradiciones, así como de la propia evolución de las instituciones públicas desde la época en que se gestaron con la independencia nacional.

Al igual que el resto de los Estados del sistema internacional, el Estado de Chile se propone metas y objetivos. En general, los países buscan su consecución en un ambiente político caracterizado por fenómenos de cooperación con otros países y de competencia internacional. Esto requiere, cualquiera que sea el caso, un esfuerzo de conducción Estatal en que se coordinen los distintos organismos públicos relevantes en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

2.1 Principios Básicos del Estado

La Constitución Política de la República de Chile establece los principios que orientan el ordenamiento jurídico y político de Chile, y expresan la continuidad de la tradición republicana del Estado nacional. Se trata de principios también reconocidos por otros países que comparten las premisas del régimen democrático y del respeto

a la persona humana y sus derechos, como también su entorno y la forma de desarrollar la vida en sociedad.

En Chile existe un amplio reconocimiento de la persona humana, su dignidad y derechos, así como de las comunidades en que aquella se desarrolla, partiendo por la familia. El pleno respeto de los derechos de las personas impone al Estado las finalidades que se recogen en los Artículos 1º y 5º de nuestra Constitución, que a continuación se detalla.

Artículo 1º incisos 4º y 5º de la Constitución

“El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”.

“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”.

Estas premisas básicas del estado dan un punto de partida y orientación para el respeto de la dignidad e igualdad inherente a todas las personas se deducen también objetivos socioeconómicos que van directamente ligados con la responsabilidad social que tiene el país, tales como la cohesión e integración social y

la superación de la pobreza, los problemas medioambientales y de desempeño con otros países.

2.2 La Constitución en la Defensa

Existen principios constitucionales que contribuyen a orientar y dar coherencia a la actividad global, particularmente en lo relativo a **Defensa**. En este contexto entra el Ejército de Chile como institución encargada de la defensa y seguridad del territorio nacional con el objeto de que se desarrollen las actividades propias de un país.

En el caso de Chile, la participación del ejército en apoyo a la población civil en diversas situaciones se configura como manifestación de una experiencia histórica que comienza con el surgimiento de la nación chilena y su independencia política. Si bien no están expresamente consignados en el texto de la Constitución o en algún documento público o legal específico, son parte de los fundamentos en que se asienta la normativa constitucional de nuestro país.

Chile tiene, como todo Estado, aspiraciones que se inscriben entre sus intereses políticos generales o que forman parte de los propósitos históricos que animan a algunas de sus instituciones públicas, tales como el mantenimiento de relaciones internacionales afines con el desarrollo nacional, las necesidades de cooperación y la proyección internacional del país.

Podemos ver que ciertas aspiraciones se encuentran en el propio acervo político-cultural del pueblo chileno. En esta categoría se incluye el mantenimiento de una convivencia ciudadana pacífica y solidaria; la conservación y enriquecimiento de la identidad nacional y del patrimonio cultural; el logro de un desarrollo económico alto, sostenido y sustentable; el logro de un desarrollo social acorde con el desarrollo económico, sobre la base de la legalidad, transparencia, capacidades individuales e igualdad de oportunidades para todos.

2.3 Defensa y Carta de las Naciones Unidas

La Carta de las Naciones Unidas⁸, que fue firmada en junio de 1945 y entró en vigor en octubre de ese mismo año, constituye un importante régimen de limitación del conflicto armado derivado de los sufrimientos impuestos sobre la humanidad por la Primera y la Segunda Guerra Mundial.

La carta declara el propósito de los pueblos de las Naciones Unidas por *“preservar las generaciones venideras del flagelo de la guerra”* y por *“mantener la paz y la seguridad internacionales”*. Postula la aspiración de que no sea la fuerza armada sino en servicio del interés común y promueve el arreglo de controversias o de situaciones internacionales susceptibles de conducir a quebrantamientos de la paz por medios pacíficos.

⁸ Carta firmada en la ciudad de San Francisco, el 26 de junio de 1945. Desde el inicio la Carta legitima los reclamos de igualdad de derechos entre hombres y mujeres, estableciendo *“el respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión”*.

Emanado de lo anterior, encontramos el Derecho Internacional Humanitario (DIH), que es el conjunto de normas internacionales destinadas a mitigar, por razones humanitarias, los efectos de los conflictos armados, proteger a las personas y los bienes afectados o que puedan verse afectados, y limitar el uso de los medios y métodos de guerra.

En relación con las personas, el DIH protege a todo individuo que no participa o deja de ser combatiente activo en el conflicto: la población civil; los militares heridos o enfermos, en la guerra terrestre; los heridos y náufragos, en la guerra marítima; el personal sanitario de las fuerzas armadas, los prisioneros de guerra, el personal religioso y el de los organismos de protección civil.

Con respecto a los bienes, el DIH protege los bienes culturales, especialmente los monumentos históricos, las obras de arte o los lugares de culto, además del medio ambiente contra los daños extensos, duraderos y graves.

Chile ha sido un activo promotor de la seguridad humana en las relaciones internacionales y como tal la ha incorporado entre los principios que guían el diseño y ejecución de su política exterior, de la mano con el respeto y promoción de los derechos humanos, la democracia como sistema de gobierno, el respeto al Derecho Internacional Humanitario y el desarrollo humano, entendiendo que los anteriores se complementan en un todo armónico.

2.4 El Ejercito y la Cooperación Internacional

Desde la ratificación de la Carta de la Naciones Unidas, Chile ha participado con medios militares en actividades de cooperación internacional para el mantenimiento de la paz y la seguridad en el mundo. Durante la última década del Siglo XX, el Estado de Chile incrementó cuantitativa y cualitativamente su contribución. Esto responde a que el Estado chileno concibe esta colaboración con la comunidad internacional como una forma de empleo de la fuerza, por lo cual Chile decide la incorporación de medios de su defensa a misiones internacionales de paz sobre la base de principios de responsabilidad social y solidaridad internacional.

Paralelamente, en este último tiempo ha surgido una nueva conciencia planetaria que lleva a la persona a comprometer su responsabilidad en la solución de problemas o desafíos que sólo pueden alcanzarse con la cooperación de todos. Entre estos desafíos podemos identificar la desertificación y el calentamiento global, y el reconocimiento de la necesidad de enfrentarlos colectiva y solidariamente, entre otros.

Desprendemos que la cooperación internacional se constituyó en un valor basado en el principio del bien común compartido entre las naciones, donde el progreso y la estabilidad de los demás países son beneficiosos para el propio, y donde su prosperidad se sustenta en la de éstos, particularmente de los países vecinos.

En el mundo globalizado, Chile entiende que, a pesar de que su seguridad depende en lo esencial de su entorno estratégico más inmediato, la importancia de

sus relaciones de seguridad con otros actores internacionales y la gravitación de una agenda internacional menos ligada a una definición exclusivamente territorial de la seguridad se han incrementado.

De aquí que Chile no aplica solamente su política de defensa en la protección del territorio. Ella ha crecido y se ha enriquecido en virtud de la apertura de su economía, del proceso de reforma de las instituciones políticas internacionales donde el país participa de la dinámica de la globalización y de la importancia creciente de las crisis internacionales originadas en conflictos intraestatales o en amenazas no estatales.

2.5 El Ejército y su Responsabilidad con la Sociedad

Como mencionamos anteriormente, el Ejército de Chile nació con y para la patria, su historia llena de actos heroicos y hazañas sintetiza su vocación de entrega por la defensa de su país, asumiendo en todo momento su compromiso de servir a la patria.

Al día de hoy el Ejército de Chile aspira a ser querido y respetado por el conjunto de la sociedad y de esto se desprende el compromiso ético que asume y hace que la transparencia y la responsabilidad social sean parte esencial de su nueva doctrina haciendo que las tareas de cooperación al desarrollo permitan atender demandas sociales en el marco de las políticas públicas nacionales.

Dichas tareas se concretan, principalmente, en el apoyo frente a desastres naturales; en el fomento de las tradiciones y la protección del patrimonio histórico cultural; por la presencia Antártica; en la atención de salud ciudadana; mediante el trabajo de soberanía y cohesión social en áreas apartadas del territorio nacional y una utilización de los recursos públicos en forma eficaz y eficiente de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes, en un entorno de transparencia e igualdad.

El Ejército asume responsabilidades en este eje porque es propio de la dimensión institucional, de sus capacidades, del despliegue en el territorio nacional, de su pertenencia a la sociedad a la cual sirve y protege y de su imagen frente a estos.

Es de este modo que el Ejército está comprometido a contribuir a la cohesión social, desarrollo y unidad nacional, sin desnaturalizar la función militar, está comprometido a actuar en forma transparente, responsable y con respeto a las buenas prácticas, en sintonía con las demandas de la sociedad, está comprometido a responder a las expectativas de la sociedad de contar con profesionales eficientes, creíbles, cercanos y apreciables y está comprometido a gestionar los recursos institucionales en forma eficiente y transparente.

2.6 Visión del Ejército Frente a la Responsabilidad Social

La razón del ejército es contribuir de manera fundamental a preservar la paz, desde este punto nace su misión primordial que 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.

La Institución orienta su planificación, organización y capacidades al desarrollo de una fuerza eficiente, suficiente y sustentable en el tiempo, que tenga la capacidad de cumplir eficazmente con sus misiones en el ámbito de la disuasión, la cooperación y el conflicto; contribuyendo además al progreso y desarrollo del país.

Lo anterior obliga al ejército a desarrollar y modernizar una serie de competencias y procesos. En tiempos de paz, organizar y preparar la fuerza terrestre; disuadir a los potenciales adversarios; participar en acciones de ayuda humanitaria, de cooperación internacional y de medidas de confianza mutua; intervenir en operaciones internacionales que disponga el Gobierno; apoyar a las autoridades civiles y a la sociedad, en el ámbito de la cooperación al desarrollo y de la contribución a la unidad nacional; todo ello dentro del ordenamiento jurídico.

Es por esto que al día de hoy encontramos un ejército que se está preparando y modernizando constantemente para el combate. Un ejército eficaz y eficiente en la disuasión y la cooperación en el país y en el extranjero; actualizado y sustentable; que busca mejorar sus procesos y capacidad de gestión de negocios, con un actuar funcional y ético, basado en la legalidad y normativas, un ejército que busca ser valorado por la sociedad a la que sirve.

La visión de la profesión militar moderna se consolida cuando el Estado organiza una estructura dotada de normas, para que sirva de instrumento propio de

su legítima defensa. Lo anterior hace que sea interdependiente de la sociedad y de la evolución del conflicto. Desde sus orígenes el Ejército Chileno se crea en función de valores y normas superiores a los intereses de los miembros de la Institución lo que conlleva a asumir una responsabilidad y amor con el país al cual sirve.

Quien opta por la profesión militar, la debe considerar como la profesión de servicio al bien común, de la sociedad a la cual sirve, la que existe para proporcionar a las personas que la conforman las condiciones esenciales para su existencia, desenvolvimiento y para lograr su plenitud en todo sentido.

"Es gracias a los soldados y no a los sacerdotes que podemos tener la religión que deseemos. Es gracias a los soldados y no a los periodistas que tenemos libertad de prensa. Es gracias a los soldados y no a los poetas que podemos hablar en público. Es gracias a los soldados y no al Decano del Campus que existe libertad de enseñanza. Es gracias a los soldados y no a los abogados que existe el derecho a un juicio justo. Es gracias a los soldados y no a los políticos que podemos votar" (Obama, 2010).

La carrera militar obedece a una vocación de servicio a la Patria, encuadrada en ciertas normas de comportamiento, conocimientos especializados, habilidades y virtudes morales que, en última instancia, pueden llevar a un soldado a rendir la vida si fuese necesario, lo que está consagrado en el juramento a la bandera que cada integrante del Ejército realiza al incorporarse a la vida profesional.

Por tanto, no se trata de una simple ocupación, y si bien los riesgos son voluntarios asumidos por el profesional de las armas, exigen de él una adhesión o un

grado de compromiso profundo para cumplir eficazmente con la misión que se le encomienda. Asimismo, demanda una preocupación plena por la seguridad, dignidad y pleno respeto a sus hombres.

En este sentido, el Ejército de Chile ha asumido el compromiso de sumar a su modelo de gestión, modernización y cambios que se han ido generando, la responsabilidad social. Esto involucra a la totalidad de sus procesos desde la planificación, la preparación, el accionar y apoyar, tomando una conciencia de las externalidades y buscar atenuarlas, contribuir a la sociedad sin desnaturalizar la función militar, tomar conciencia que para el cumplimiento de su misión requiere ineludiblemente ser querido y valorado por la sociedad a la cual se debe y tener siempre presente que en la sociedad está la base, la raíz y sentido de su existencia.

La paz es una condición para que se realicen los fines del Estado y de la nación, particularmente los del desarrollo social y económico. De este modo la defensa contribuye a la seguridad y paz del país, tanto por medio de la disuasión, como de la cooperación internacional, con este fin la institución contribuye a la unidad y cohesión nacional, está comprometido y es promotor del fortalecimiento de las confianzas, la amistad cívica, la responsabilidad ciudadana, el cultivo del espíritu patrio y la conservación del patrimonio histórico cultural, inspirado en sentimientos genuinos de colaboración para obtener compromisos más fuertes entre actores, sectores, grupos sociales y personas, en general un Ejército en donde lo más importante es el “ser” más que el “parecer”.

El Ejército de Chile, la empresa de bienes y servicios más grande del país, realizadora de exportaciones no tradicionales, se debe a los accionistas más importantes, con una cobertura nacional y presencia global, con gente altamente calificada, productora de seguridad y defensa, aporta al desarrollo nacional y a la cohesión social, exportadora de paz a Haití, Chipre, Bosnia-Herzegovina, Medio Oriente y otros países, tiene la misión de responder a 16 millones de chilenos, desde Putre al territorio Chileno Antártico.

Podemos ver como la Institución pasa a formar parte activa en el desempeño económico, ambiental y social, para descubrir oportunidades de optimizar la gestión y estar atento a las opiniones que se genere en su entorno. Es por esto que el Ejército entiende que se encuentra en permanente escrutinio social.

De los miles de procesos que se generan en la Institución existe uno, que despierta siempre la curiosidad, la fiscalización y la investigación de los nuestros ciudadanos y la sociedad en general, que es la utilización de los recursos públicos.

El Ejército al día de hoy está modernizando y buscando implementar nuevos sistemas de adquisiciones que optimicen los diferentes procesos de información, que faciliten la toma de decisiones, considerando aspectos legales y reglamentarios que regulen y transparenten dichas materias y al mismo tiempo muestren una imagen país de una Institución que realiza sus gastos en forma ética y basados en la legalidad.

La incorporación de la responsabilidad social, trae una serie de nuevos procesos y procedimientos, lo anterior con el fin de actuar proactivamente ante la

problemática de efectuar sus adquisiciones en forma ordenada, lógica, transparente y con visión de futuro.

La nueva visión institucional implica una metodología multifuncional e internacional aceptada, que se orienta a la participación activa de diferentes organizaciones técnicas de la Institución, a objeto de efectuar la adquisición en forma informada, con la tecnología apropiada.

Con esto se buscara evitar en todo momento personalismos y asimetrías de información que se pudieran dar por desconocimiento o por prejuicios ante determinado material o sistema de armas lo cual beneficiaría o perjudicaría la transparencia y competencia justa en el mercado.

2.7 El Ejército y su Responsabilidad Frente al Gasto Público

La defensa es un bien público que es de todos los chilenos; primero porque cumple una función social básica para la existencia de la sociedad que es la seguridad y segundo, porque se trata de un bien cuya provisión no puede ser entregada por el mercado ni agentes externos de la patria. Los mecanismos de asignación del mercado no tienen aplicación práctica en el caso de defensa ya que, a diferencia de lo que ocurre con otros bienes, no existe rivalidad en su consumo (todos reciben defensa por igual) y nadie puede consumir el bien defensa en forma exclusiva en desmedro del resto.

Si nos remontamos al nacimiento de la República, veremos que, históricamente, en la institución siempre han existido procesos de adquisiciones. A Carrera se le autorizó un endeudamiento para comprar buques y lo mismo se hizo con O'Higgins para la primera escuadra nacional. También está en la historia el caso de la compra de fusiles *Máuser*⁹ y cañones *Krupp*¹⁰ en Alemania.

Hoy el Ejército, junto con su proceso de modernización, se enfrenta a la problemática que necesita realizar adquisiciones sustentables en el tiempo, transparentes y enmarcadas en la legalidad y lo ético, cuidando en todo momento los recursos públicos.

En el día de hoy, las adquisiciones ya no son lo mismo, la globalización, los adelantos tecnológicos, la modernización y los bajos costos de las redes de comunicación, la mejora de los transportes y la apertura de las barreras formales e informales entre países, obliga a una mayor preparación, teniendo que ser más técnicas y especializadas, entrando a mercados mucho más complejos pues las compras institucionales ya no son para satisfacer y reponer a las antiguas unidades de caballería, hoy son unidades con tanques. Las unidades de infantería andaban en carretas y camiones y hoy en carros. La guerra moderna y los avances tecnológicos han hecho disminuir al personal y nos lleva a un mayor costo de mantenimiento, porque hay un intensivo uso de tecnología, un alto costo de mantención y un menor uso de mano de obra.

⁹ Fusil Mauser: es un fusil alemán diseñado por Paul Mauser en 1898 y rápidamente adoptado por el ejército alemán.

¹⁰ El Cañón Krupp: es una familia de piezas de artillería utilizadas por distintos ejércitos del mundo desde el siglo XIX.

Por otra parte, el Ejército, como un organismo del Estado, se ha visto en la necesidad de ir eliminando el secretismo que envolvía las compras militares, entrando en una etapa de transparencia y equidad, esto a significado que la Institución tome la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y busque hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley, asumiendo una responsabilidad ante la sociedad y el entorno en el cual opera.

Es de este modo que al Ejército le toca jugar un rol a favor del desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre la mejor utilización de recursos, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios.

2.8 Funcionamiento general de las adquisiciones

Las adquisiciones tienen como corriente de entrada principal las necesidades de material y de servicio de la institución, para lo cual, reúne las demandas, de acuerdo con la situación y realidad de cada unidad, conforme a su misión, zona geográfica, instrucción y necesidades generales para el funcionamiento y operatividad. Estas demandas de apoyo particulares de cada una de las unidades serán refundidas y consolidadas con el fin de buscar las mejores soluciones para satisfacerlas, de acuerdo a los objetivos establecidos por la Institución.

Para el cumplimiento, la estructura general del sistema contará con tres escalones funcionales, el superior, será responsable de la planificación, gestión y

asignación de recursos para el apoyo, como también integrar a las adquisiciones la visión de transparencia y de negocios responsables; el escalón intermedio, su rol principal el de ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el apoyo en el nivel institucional; y el nivel inferior o básico, tendrá la función de elaborar la demanda de apoyo, administrar los cargos y llevar las estadísticas de apoyo, entre otros, como muestra la figura 5.

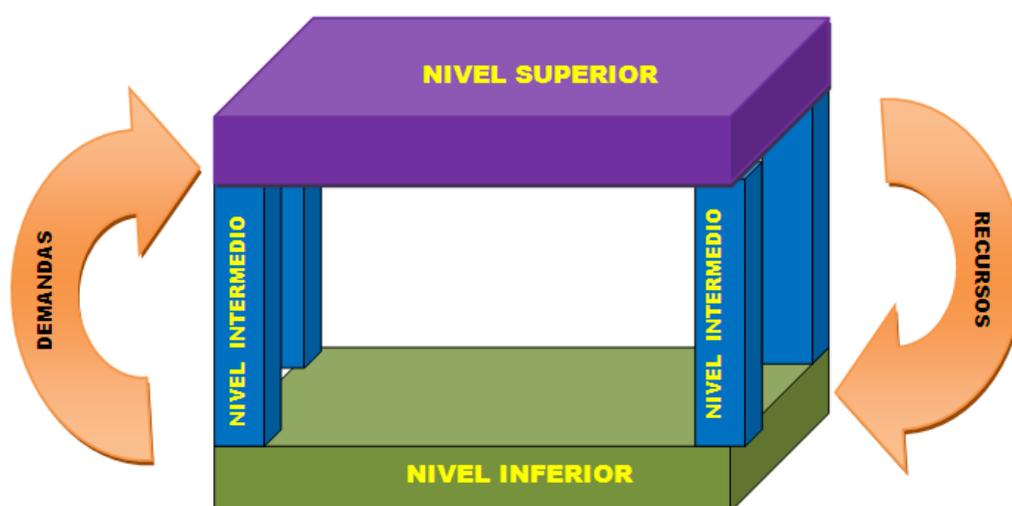


Figura 5: Función General del Sistema de Apoyo

La institución busca el aumento de la cobertura y mejoramiento de la calidad de abastecimiento y mantenimiento, realizar una demanda real sin caer en grandes errores y gastos innecesarios. Lo anterior, en virtud del incremento y mejoramiento de la demanda de la fuerza, en lo referido a la cantidad y complejidad del material por mantener, y de la urgencia que representa la materialización de esta acción.

De este modo el ejército busca en la responsabilidad social más que una opción ideológica, busca la prudencia, transparencia y una gestión responsable de negocios que le de un valor agregado a sus adquisiciones a largo plazo y sustentable en el tiempo.

La ejecución se enmarca dentro de la administración de los ciclos de vida del material y sistemas de armas que se efectuarán. Es por ello, que al igual que en otros procesos de la institución, en las adquisiciones se busca una gestión responsable y proba, que permita sistematizar el empleo de los medios disponibles, y a la vez, agregar valor a los recursos disponibles, aplicando un modelo racional y real de asignación de recursos para mantenimiento de acuerdo a las reales necesidades que se están obteniendo. Asimismo, esta estructura de mantenimiento, permitirá que, en el caso del material nuevo, se dé cumplimiento a las recomendaciones técnicas (operación y mantenimiento), mantener una visión global anual, proyectada y responsable, de la forma como se desarrollará el abastecimiento y mantenimiento, mejorando la calidad y minimizando los tiempos de apoyo.

2.9 Determinación de la Demanda

La demanda debe ser estructurada y preparada para períodos determinados y con la anterioridad que se requiere para su planificación, porque las adquisiciones que se necesitan efectuar para satisfacerlas, requieren de tiempo prolongado para ser materializadas, debido a una serie de procedimientos y regulaciones a la que están afectas (elaboración de especificaciones técnicas, confección de bases,

evaluación de prototipos, licitación, adjudicación, toma de razón, etc.), actividades que pueden demorar en el proceso completo entre 90 a 240 días, aproximadamente, el que es auditable en cualquiera de sus etapas.

Para mantener la continuidad en el uso de determinado material, se debe comenzar el proceso de adquisición mucho antes de que el artículo determinado deje de funcionar o haya expirado su vida útil, conforme al ejemplo de la figura 6 siguiente, que muestra el ciclo de adquisiciones de botas de combate:



Figura 6: Ciclo de adquisición de una bota

Cabe destacar que para este ejemplo no se han mencionado los lapsos de tiempo determinados para cada uno de las fases del proceso, pero no hay duda alguna en que estos están montados sobre una línea de tiempo, la que debe ser la referencia para el inicio y término de cada fase.

Ambos motivos obligan a mantener estructurada la demanda considerando los tiempos de vida útil de todos los elementos por adquirir, como también, a determinar los tiempos de demora de cada elemento. Se debe considerar que cada especie tiene un tiempo de demora en la adquisición que no necesariamente es igual a otra especie, debido a que depende del valor total (conforme a este es la autoridad que resuelve), fondo de financiamiento (Presupuesto Fiscal, Fondo Rotativo de

Abastecimiento¹¹ (FORA) o Ley N° 13.196 “Reservada del Cobre”), ya que cada fondo tiene sus propias regulaciones para las inversiones; instancias legales o reglamentarias que podrán hacer variar los tiempos de cada una de las adquisiciones.

¹¹ El Fondo Rotativo de Abastecimiento son los recursos que están destinados fundamentalmente a la formación y reposición de los niveles de existencias y demás gastos que origine el sistema de abastecimiento y se encuentran exentos de impuestos.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

“Así me gusta la historia de Chile, como un oficio de creación de patria, bien cumplido por un equipo de hombres cuyo capital no fue sino su cuerpo sano y lo que el cuerpo comprende de porción divina. Me alegran y me ponen lo mismo a batir los sentidos, las historias nacionales heroicas”, fueron estas las palabras que dijo la poetisa chilena y premio Nobel de Literatura, en una conferencia en Málaga, con estas palabras también comenzaremos nuestro marco teórico, mostrando como en la historia de nuestro país la responsabilidad social es en todo momento un compromiso inseparable del quehacer institucional y que al día de hoy, con una concepción técnica y científica orienta este compromiso en su desempeño financiero, medioambiental, calidad de vida y apoyo a la comunidad nacional e internacional.

A lo largo de la historia el Ejército de Chile se revela como una formidable galería de hombres ilustres con total entrega a una causa noble y fidelidad sin límites a Chile. A ellos los guió el deseo de dar a su país lo mejor de su vida y en consecuencia el bienestar de su pueblo, permitiendo que Chile viva en paz.

“Una nación, más que su tierra, sus cordilleras, sus mares, más que su lengua o sus tradiciones es una misión que cumplir” (San Alberto Hurtado, 1948).

Podemos darnos cuentas que al día de hoy la sociedad exige muchas formas de ser responsables, desde el cumplimiento de la leyes (tácitas y explícitas) hasta el desarrollo de actividades correctas como parte de la esencia del hombre.

Mediante el entendimiento y maduración de diferentes lecturas y conceptos de RSE, y con una visión práctica de los procesos institucionales y apuntados a los procesos de adquisiciones, reuniremos todo lo aprendido y realizaremos una mirada interna orientando nuestro estudio en la gestión responsable de negocio, específicamente en las adquisiciones de material y servicios que realiza el Ejército de Chile.

La revisión y estudio de los diferentes enfoques de RSE entregarán las bases sólidas de conocimiento para entender y orientaran nuestro trabajo bajo un enfoque de la pirámide de RSE en los procesos de compra (Cancino y Morales, 2008).

Durante muchos años se desarrolló una visión filantrópica sobre cómo las empresas e instituciones debían ser más responsables con la sociedad. Con ello, se intentó justificar la importancia de las empresas y organizaciones en el entorno en el que estaban.

Ahora bien, algunos eventos a lo largo del último cuarto del siglo XX han cambiado irreversiblemente la historia de las empresas e instituciones y su relación con la sociedad. En 1989, el accidente de la petrolera Exxon Valdez¹² en Alaska vertió 110.000 metros cúbicos de petróleo que afectaron a 1.900 kilómetros de costa, condicionando drásticamente el ecosistema y las vidas de las comunidades indígenas y pesqueras de la región. Fue, después de Bhopal¹³, uno de los accidentes

¹² El petrolero Exxon Valdez fue un petrolero tristemente célebre porque el 24 de marzo de 1989, con una carga de 11 millones de galones de crudo, derramó en el Prince William Sound, Alaska, 37.000 toneladas de hidrocarburo.

¹³ Bhopal es una ciudad de la India, capital del estado de Madhya Pradesh es el centro administrativo del distrito del mismo nombre. La población en su área metropolitana es de 1.454.830 (censo 2001).

más notorios contra el medioambiente, y creó una consternación mundial sobre el impacto nocivo que pueden tener las empresas en su entorno. La gravedad del accidente quedó marcada por el suicidio del alcalde de una de las ciudades principales de la región, Bob Van Brocklin, pidiendo en su última declaración que se esparcieran sus cenizas en la zona del accidente. En un juicio legal sin precedente, Exxon fue declarada culpable por no haber cumplido varias regulaciones medioambientales y se vio obligada a pagar cerca de 4500 millones de dólares para intentar mitigar el daño social y medioambiental; la mayor penalización económica por infracciones ambientales de la historia.

Estos eventos sirvieron para poner el acento en la ética y los valores morales de las prácticas empresariales e institucionales, centrando la atención de la opinión pública mundial en la violación empresarial de derechos universales. Es de este modo, que en la medida que más se ha avanzado en el tiempo y el estudio sobre RSE, diversos autores han incorporado más aristas de análisis sobre el asunto. Ya no sólo se analiza la RSE desde el punto de vista de filantropía pura, sino que también se analizan nuevas perspectivas, como la evaluación del desarrollo de los procesos o acciones de negocios antes de obtener las utilidades, agregando valor y no solo una simple transferencia de riqueza.

Podemos ver que la visión moderna de la RSE no ve las acciones filantrópicas como el fin último de las organizaciones. Al contrario, la preocupación principal es por el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa o institución es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro

interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación de valor que genere, es por esto que el Ejército de Chile no está ajeno a esta tendencia y lo ve como una herramienta y oportunidad para comunicar su compromiso ético e histórico con la sociedad, también para mejorar sus procesos.

En el transcurso del tiempo la sociedad va demandando que las organizaciones e instituciones, reconozcan su capacidad de ocasionar serios impactos negativos sobre el medio, en sus dimensiones social, natural y económica; por lo cual deben ser totalmente responsables en la gestión de la actividad que desarrolla. Los entornos naturales sanos que tienen capacidad de renovarse, y los recursos humanos mejor educados, sanos, y motivados, son la base que asegura la continuidad y sustentabilidad de la producción y el éxito de las empresas e instituciones modernas.

3.1 Teorías y políticas de comercio sobre RSE

“Pocos términos han sido definidos de maneras tan diferentes como la responsabilidad social” (Robbins, 2005).

Muchas son las teorías que explican las actividades de RSE que realizan las organizaciones, así también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificarlas y consolidar la relación entre las instituciones y la sociedad, como también están quienes dicen que las empresas sólo deben generar las mayores utilidades posibles (Friedman, 2006), y por el otro están quienes manifiestan que

deben ir más allá de obtener utilidades a través de actividades voluntarias, mayor preocupación por un sistema social más amplio, ayuda a los menos afortunados de la sociedad, etc.

Para poder comprender y conocer las teorías de responsabilidad social y orientarlas a nuestro enfoque de pirámide de responsabilidad social (Cancino et al., 2008) con la cual buscamos apoyar al ejército en su gestión de adquisiciones, estudiaremos tres clasificaciones (Carroll, 1979, 1998,1999; Lantos, 2001; Garriga y Melé, 2004). Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas e instituciones invirtiendo recursos en RSE para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas de carácter puramente social y éticas.

Archie Carroll¹⁴ combinó los conceptos de responsabilidad social y los de capacidad de respuesta en una sola teoría llamándola *desempeño social de la empresa*, la cual puede ser definida como una teoría de los actos sociales de la empresa que abarca principios, procesos y políticas sociales. Según esta teoría, los principios económicos, jurídicos y éticos dan forma al terreno de los debates sobre responsabilidad social.

Por otro lado, Lantos (2001) estudia cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social en donde cada uno tiene visiones distintas separadas en organizaciones en donde se busca la generación de ganancias como

¹⁴ Doctor Archie Carroll docente y economista, preocupado por la investigación de responsabilidad social y sus intereses han estado en la ética empresarial, la gestión de stakeholders, y el rendimiento social de las empresas.

fin único, generación de ganancias en un ámbito limitado, una visión de bienestar social y una última de una organización al servicio de la comunidad.

A las clasificaciones anteriores de RSE, se suma una tercera clasificación (Garriga y Melé, 2004) que se caracteriza por su rigurosidad formal y amplio poder explicativo. Esta última clasificación analiza distintos trabajos de RSE en torno a cuatro grupos de teorías: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral.

“Es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa únicamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con la comunidad”¹⁵ (Comisión Europea, 2001).

En el último cuarto de siglo se pueden presenciar una serie de cambios en la economía mundial. Los obstáculos al libre tránsito de bienes, servicios y capitales se derrumbaron, el crecimiento de las vías de comunicación e Internet, los cambios en transporte y la globalización en la producción están haciendo las compras internacionales mas dinámicas y convenientes. Para proteger a las personas y al medio ambiente de los efectos nocivos el Banco Mundial (WB)¹⁶ y la Corporación

¹⁵ “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” – Comisión Europea, 2001.

¹⁶ El Banco Mundial, abreviado como BM (en inglés: WBG World Bank Group) es uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas, que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo.

Financiera Internacional (IFC)¹⁷ han elaborado una serie de normas de desempeño y políticas de sostenibilidad social y ambiental.

El Banco mundial para proteger a los trabajadores y medioambiente creo las salvaguardas, las que están constituidas por diez políticas medioambientales y sociales clave que fijan normas y procedimientos que el país prestatario y el Banco deben seguir antes de, y durante la implementación de los proyectos financiados por el Banco Mundial. Estas salvaguardas también deben ser cumplidas por el BIRF¹⁸ (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento) y la IDA¹⁹ (Asociación Internacional de Desarrollo - International Development Association). Las diez salvaguardas son:

1. La Evaluación Ambiental: Es la 'política sombrilla' a través de la cual se identifican los impactos sociales y medioambientales y se proponen las medidas de mitigación.
2. Los Hábitats Naturales: Fija límites a los proyectos financiados por el Banco que puedan impactar las áreas donde haya una biodiversidad importante.

¹⁷ Corporación Financiera Internacional (CFI) institución mundial creada en 1956 y perteneciente al Banco Mundial cuenta con 178 países miembros en todo el mundo. Esta corporación esta encargada de promover el desarrollo económico de los países a través del sector privado. Los socios comerciales invierten capital por medio de empresas privadas en los países en desarrollo. Dentro de sus funciones se encuentra el otorgar préstamos a largo plazo, así como dar garantías y servicios de gestión de riesgos para sus clientes e inversionistas.

¹⁸ El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o BIRF (en inglés International Bank for Reconstruction and Development o IBRD) es una de las cinco instituciones que integran el Grupo del Banco Mundial

¹⁹ Creada en 1960, la AID ofrece asistencia a los países mas desfavorecidos al proveerles con préstamos libres de interés (para la provisión de servicios sociales básicos y la dirección de apoyo a presupuestos), asistencia técnica y asesoría en políticas públicas.

3. Gestión de Pestes: Promueve el uso de los métodos de control biológico y medioambiental y fija condiciones para la adquisición y uso de los pesticidas.
4. Los Pueblos Indígenas: Establece normas y procedimientos cuando los proyectos afectan a las comunidades indígenas. Es la única salvaguarda que en alguna forma se refiere a los derechos humanos.
5. El Reasentamiento Involuntario: Fija normas y procedimientos para los proyectos que desplazan a las personas de sus hogares o causan el desplazamiento económico.
6. Silvicultura: Establece normas mínimas sobre los tipos de proyectos en bosques y selvas que el Banco financia, incluyendo la tala comercial y las plantaciones bajo condiciones restringidas.
7. Seguridad de Represas: Establece procedimientos y requisitos de seguridad para la construcción de nuevas represas y para los proyectos que dependen del funcionamiento seguro de represas existentes.
8. Proyectos en Vías de Aguas Internacionales: Busca reducir los conflictos entre los estados que tienen fronteras con vías de aguas internacionales en relación con los proyectos que las pueden contaminar.
9. Proyectos en Áreas Disputadas: Fija normas mínimas para la financiación de proyectos del Banco en áreas disputadas por dos o más estados.
10. Propiedad Cultural: Exige al Banco evitar daño y velar por la preservación de la propiedad cultural.

Por otra parte la Corporación Financiera Internacional ha creado ocho normas de desempeño. Estas normas de desempeño son requisitos exigidos que ayudan a manejar y mejorar el desempeño social y ambiental promoviendo el desarrollo sostenible de los mercados internacionales, las ocho normas de desempeño son las siguientes:

1. Sistemas de gestión y evaluación social y ambiental,
2. Condiciones laborales y de empleo,
3. Prevención y reducción de la contaminación,
4. Salud y seguridad de la comunidad,
5. Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario,
6. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales.
7. Pueblos indígenas
8. Patrimonio cultural.

Con el estudio de estas teorías y normas de desempeño podemos darnos cuenta que la responsabilidad social es un proceso de gestión que está en constante crecimiento en el cual el Ejército de Chile busca orientar su política y estrategia en la preocupación por generar un desarrollo social y ambiental que permita su sostenibilidad. También, es la forma en que la institución se relaciona con la sociedad a la cual protege y sirve, pero dentro de un contexto ético y social. Es decir,

generar riqueza, pero generar una riqueza sin fines de lucro buscando en sus procesos de adquisiciones más que una simple transferencia de dinero sino que un adecuado uso de recursos.

La clave es saber cómo crea valor a estas adquisiciones. Si lo hace a expensas del medio ambiente, de la sociedad, de su comunidad vecina, de sus funcionarios y del mercado, no es la forma. Contribuyendo, colaborando e invirtiendo más allá de sus obligaciones jurídicas en el capital humano, el entorno y la comunidad en general pueden aumentar la sostenibilidad y su mejorar fuertemente su imagen país en el largo plazo. La responsabilidad social va más allá de donar recursos, es aportar al crecimiento y obtener una riqueza en el respeto y cariño de todos los chilenos. Es un buen negocio, es la mejor forma de presentar a la institución con sus 16 millones de accionistas.

3.2 Pirámide de RSE y las adquisiciones

La definición y clasificación precisa de responsabilidad social empresarial admite un amplio abanico de teorías así como una proliferación de enfoques y políticas relativas al comportamiento de las organizaciones con la sociedad y el medio ambiente, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos, pero todas estas coinciden en que tiene vinculación con una visión de negocios que incorpora el respeto a los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Con la última clasificación propuesta por la doctora Elisabet Garriga y el profesor Doménech Melé, logramos arrojar luz sobre esta área de estudio con una clasificación de las principales teorías y enfoques con una base sólida para conocer y entender en qué estado se encuentra la frontera del conocimiento respecto de los estudios sobre la responsabilidad social empresarial y aplicar nuestro conocimiento en las adquisiciones del ejército.

Como punto de partida, los autores asumen la hipótesis de que las teorías y enfoques de la responsabilidad social más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Esta hipótesis permite sistematizar las teorías en cuatro grupos, como mencionamos anteriormente.

Las teorías instrumentales, en las que la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. En este grupo de teorías se incluyen la maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas (Friedman, 1970), las estrategias para lograr ventajas competitivas en donde las inversiones sociales son miradas en un contexto competitivo (Lizt, 1996), la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor (Murria y Montanari, 1986) y la utilización del marketing con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e

ingresos y la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social (Porter y Kramer, 2002).

Las teorías políticas, que hacen referencia al poder de las empresas e instituciones en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Encontramos en estas teorías la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable (Davis, 1960), otro enfoque considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: uno macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y otro contrato microsocia real asumido por los miembros de numerosas comunidades (Donalson y Dunfee, 1994) y finalmente un enfoque con un fuerte sentido de la responsabilidad de la organización con respecto a la sociedad y preocupación por el medio ambiente (Word y Lodgson, 2002).

Las teorías integradoras, en las que la institución está centrada en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. En estas teorías tenemos un enfoque en la gestión de asuntos sociales que pueden afectar a la organización (Carroll, 1979), un principio de responsabilidad pública en un marco regulatorio del estado (Jones, 1980), un enfoque orientado hacia las personas que se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas (Vogel, 1986) y finalmente un enfoque en la acción social corporativa, que busca la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas (Wilcox, 2005).

Finalmente tenemos las teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer, este enfoque orienta a la organización a pensar que su responsabilidad no se agota en lo técnico, económico o comercial, indicando que la razón de ser de una organización debe extenderse hacia el bien de las personas, el desarrollo humano y el anhelo de la sociedad de un mundo mas justo y equitativo (Majluf y Chomali, 2007).

Con este marco teórico, unido a la memoria del pasado y el deseo del futuro que tiene esta institución, nos damos cuenta que la responsabilidad social es una importante herramienta para fortalecer la gestión de las adquisiciones y lograr un impacto en la cultura del personal de la institución y en la sociedad, también en el medio ambiente y desarrollo del país, en coherencia con su razón de ser. Cada teoría mencionada entrega una serie de puntos de vista que finalmente se sintetizan en el compromiso que tiene el ejército con el país.

Con la implementación de la pirámide de inversión en RSE se busca crear valor a los procesos de adquisiciones del Ejército de Chile con el fin de obtener una mejor utilización y control de los recursos fiscales.

Se distingue en esta pirámide tres niveles como muestra la figura 6 cada uno de los niveles es de cumplimiento secuencial, siendo la base de la pirámide el requisito fundamental que debe cumplir una empresa responsable.



Fuente: (Cancino et al., 2008)

Figura 7: Pirámide de Responsabilidad

El primero de los niveles, responsabilidad institucional, determina el comportamiento que cada sociedad espera, y puede exigir por parte de las empresas, en cuanto al cumplimiento de las leyes, políticas, contratos (normas explícitas), códigos de conducta y acuerdos de negocios (normas tácitas). Una empresa no puede ser catalogada como responsable si no cumple con el marco institucional de cada economía (North, 1990).

El segundo nivel, representado por lo que se conoce como responsabilidad operacional o simplemente Gestión Responsable de Negocio, establece relaciones eficientes en cuanto procura que el mayor retorno del capital invertido en un negocio, en el caso particular de la institución en la mejor utilización de los recursos públicos sin caer en gastos innecesarios y agregando valor a cada una de las adquisiciones de bienes o servicios, buscando una combinación eficiente de los factores productivos, más que de transferencia de riquezas entre los grupos de interés. Una institución que señala y desarrolla un comportamiento responsable con

trabajadores, proveedores y consumidores, puede obtener una mayor productividad de sus empleados y una mejor utilización de los recursos.

El tercer nivel, llamado responsabilidad filantrópica, explica que las empresas pueden verse comprometidas con la sociedad, no sólo mejorando las relaciones, sino que pueden relacionarse de manera responsable con otros actores de la comunidad. Por ejemplo, la ayuda que se está realizando en Haití y en la zona sur de Chile posterior a los terremotos ocurridos, desarrollando programas de capacitación y regulación de estudios de los soldados que realizan su servicio militar, programas para el control de la drogadicción, alcoholismo y abuso infantil. Asimismo, puede desarrollar programas para limpieza medio ambiental, disminución de contaminantes, etc. Algunas de estas acciones filantrópicas pueden resultar de carácter estratégico, en cuanto dan la posibilidad de mejorar la imagen país y mostrar una institución preocupada por las personas y su entorno.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN

Mediante un estudio exploratorio de las adquisiciones que se realizan dentro del Ejército de Chile y una investigación experimental que realizaremos en un trabajo de campo enfocando la Responsabilidad Social en todo el proceso de adquisiciones.

En el año 2007 el Ejército de Chile, adquirió a la Bundeswehr que son las Fuerzas Armadas Alemanas, 654 camiones de la línea Mercedes Benz 1017 y Unimog L-1300, los cuales son de diferentes modelos, configuraciones y condiciones técnicas, de lo anterior se desprende que un alto porcentaje de camiones son usados y requieren reparación y mantenimiento.

Analizadas las distintas alternativas, se evidencio que la Institución no cuenta con la infraestructura y medios necesarios para este desafío técnico, al mismo tiempo tendrían que hipotecar gran parte de sus instalaciones de mantenimiento, por otra parte un objetivo crucial que persigue la Institución es buscar la forma de realizar adquisiciones con un enfoque responsable de negocio.

Con los antecedentes anteriores se opto por la externalizacion del mantenimiento in-situ (Alemania).

Con una negociación entre gobiernos de Chile y Alemania, cada uno con una visión socialmente responsable, Alemania en lo social buscaba reactivar y generar fuentes de trabajo y mejorar la economía de un sector de Alemania que posterior a la caída del Muro de Berlín se encontraba muy atrasado y con serios problemas de

cesantía y desarrollo social, al mismo tiempo quería dar una orientación responsable y de ejemplo para las empresas con el comportamiento medioambiental.

El Ejército de Chile que busca realizar en sus adquisiciones una gestión responsable de negocios mejorando la forma de utilizar los recursos fiscales siendo eficientes y eficaces, se configuro un adquisición ideal que junto con asegurar la confiabilidad técnica, calidad, soporte logístico y cumplimiento de plazos y garantías asociadas, permitiría incorporar la capacitación necesaria por la vía de pasantías (entrenamiento en línea de producción), para el personal responsable del mantenimiento.

Deseamos, a través de la pirámide de responsabilidad social, realizar las modificaciones y observaciones que nos lleven mediante un razonamiento hipotético-deductivo evaluar si la responsabilidad social genera beneficios, aumenta la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos fiscales y mejora la imagen institucional y país de los procesos que se realizan.

Con el conocimiento de los procesos y reglamentación interna de la planta en Alemania y el estudio de su reglamentación de comercio, buscamos dar cumplimiento en todo momento a la normativa legal y de comportamiento de la empresa. El personal chileno involucrado en los trabajos recibirá las orientaciones para su cumplimiento y obtener un orden en los trabajos, fortalecer y lograr relaciones de confianza y amistad laboral y personal, crear un compromiso en el cumplimiento de los trabajos y aportes de ambas partes para la mejora de los procesos.

Con las bases anteriormente descritas, realizaremos la implementación y los procedimientos necesarios para efectuar las actividades para la reparación de los camiones, buscaremos crear una conciencia responsable en el uso de los recursos, obteniendo mejores tiempo de producción y mayor eficiencia y calidad en los trabajos realizados, teniendo un efecto multiplicador en los demás procesos, con la gestión responsable del negocio de mantenimiento y reparación de camiones en Alemania, obtendremos información clara por parte de la empresa y conocimientos empíricos de trabajos que se han realizado con anterioridad. La sustentabilidad de nuestros trabajos entregará una mejora continua a largo plazo, obteniendo mejor calidad y tiempos.

La inserción en la empresa alemana traerá también un desarrollo con el entorno, social con la comunidad alemana y medio ambiental. Es por este motivo que se proyecta realizar jornadas culturales de integración mutua de los dos países, mostrando la historia y tradiciones patrias e institucionales, se realizaran programas de limpieza de residuos y del entorno con la empresa alemana, dedicando tiempo y insertando políticas medioambientales en el desarrollo de los trabajos.

4.1 GRN en la adquisición de los servicios de reparación del material

Debido al cambio que se ha producido en el material y la adquisición de nuevos sistemas de armas, el Ejército de Chile se vio en la necesidad de modernizar su flota de camiones para transporte de personal, munición y apoyo. Esta necesidad

obliga a la institución a adquirir mediante una compra gobierno a gobierno a la *Bundeswehr*²⁰.

Con las negociaciones y aplicación de normas de comercio internacional se obtuvieron ventajas comparativas logrando de esta forma una cooperación a nivel internacional, realizar adquisiciones transparentes y sin buscar ventajas o beneficios en el mercado además de abrir las puertas para futuras compras que se realicen en el extranjero.

De estas negociaciones el Ejército de Chile logró adquirir 654 camiones de la línea Mercedes Benz 1017 y Unimog L-1300, los cuales son de diferentes modelos, configuraciones y condiciones técnicas, que transversalmente están asociados a los diferentes requerimientos y demandas que tiene la institución en sus distintos niveles. También se constató que un alto porcentaje de camiones son usados y requieren reparación y mantenimiento.

Se comenzaron a analizar las distintas alternativas, así como realizar los procesos y trámites necesarios de acuerdo a la reglamentación y tratados de ambos países para desarrollar los trabajos de mantenimiento en Alemania como lo muestra la siguiente figura.

²⁰ Bundeswehr es el nombre de las fuerzas armadas de Alemania y de su administración.

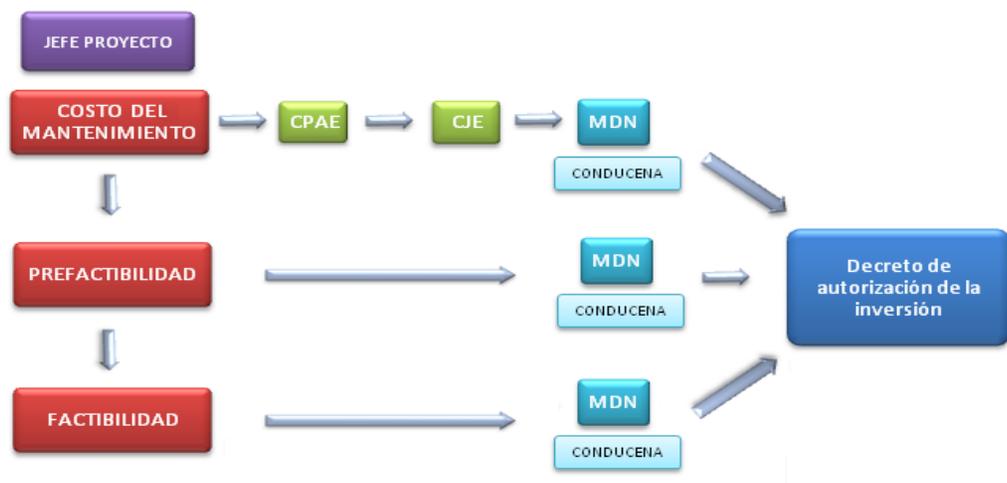


Figura 8: Proceso de compra de servicio de mantenimiento

Logramos evidenciar además que la Institución no cuenta con la infraestructura y medios necesarios para este desafío técnico, al mismo tiempo tendrían que hipotecar gran parte de sus instalaciones de mantenimiento dejando de lado los otros programas.

Era necesario realizar un negocio transparente y basado en normal legales teniendo siempre el enfoque de responsabilidad social que orienta a la búsqueda de una optima posición en donde los dos generen valor a la transacción realizada creciendo y ganado constantemente por las prácticas que se realizan.

La institución finalmente optó por la externalización del mantenimiento *in-situ* (Alemania), lo que junto con asegurar confiabilidad técnica, calidad, soporte logístico y cumplimiento de plazos y garantías asociadas, permitiría incorporar la capacitación necesaria por la vía de pasantías (entrenamiento en línea de producción), para el personal responsable del mantenimiento. Del análisis y con una visión responsable de los gastos institucionales se tomo la decisión de realizar los trabajos en la empresa Alemana FWW Fahrzeugwerk para el mantenimiento y reparación de 489 Camiones en las cantidades y características que se solicitaron.

Esto entregara la oportunidad de realizar un estudio de los procesos en la empresa alemana, se velará por las condiciones de trabajo del personal que realiza su pasantía, se crearan sistemas de evaluación y medición del desempeño con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y conocimientos.

Por otra parte la empresa entrega un ambiente propicio para insertar políticas de responsabilidad social por estar subsidiada por el Gobierno Alemán con el fin de

dar trabajo a la comunidad de *Neubrandenburg*, abrir puertas a nivel internacional y crear lazos de amistad con los gobiernos.

4.2 Trabajo de Campo en la Empresa

En la planificación realizada en Chile, se seleccionó un grupo de Técnicos e Ingenieros especializados, en las diferentes áreas relacionadas a la mecánica de los camiones, también a las peticiones y necesidades surgidas en los distintos niveles de abastecimiento y mantenimiento, además del conocimiento empírico obtenido.

El objetivo es, que mediante el desarrollo de procesos obtener índices de gestión que nos permitan evaluar si mediante la aplicación de la pirámide de RSE (Cancino y Morales, 2008) obtenemos una mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos de la empresa.

Queremos mediante la identificación de los procesos y los recursos empleados en estos, introducir en la cultura del personal que realiza el trabajo de campo en la empresa la responsabilidad social con el fin de cuidar y proyectar en el mayor tiempo posible la inversión realizada permitiendo un adecuado programa de mantenimiento.

La obtención de estos índices nos llevara a evaluar el valor que le agrega la Responsabilidad Social a los procesos de transformación de los recursos, como indica la siguiente figura:



Figura 9: Proceso de transformación

4.3 Identificación de Recursos

a) Instalaciones de mantenimientos:

Verificación de instalaciones con las que cuenta la empresa para realizar los trabajos de mantenimientos y reparación de los camiones, considerando el sector de repuestos, mecánicos, ingeniería metalúrgica, baños y dependencias de aseo del personal y material, etc.

b) Repuestos y accesorios:

Con la inversión en los adecuados repuestos y accesorios, necesarios para realizar los mantenimientos y reparaciones, obtener los índices necesarios que nos indiquen las mejoras en los procesos internos y los resultados obtenidos de estos.

c) Maquinaria de taller:

Dotar de adecuadas Instalaciones mecánicas, tornos, grúas, herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo la fabricación de repuestos, manipulación y transporte de los materiales; equipo de calefacción y ventilación e instalación generadora de energía; muebles y útiles de oficina. Todo lo anterior para obtener mejores tiempos y mayor producción en los trabajos que se realizan.

d) Mano de obra:

Dotar al personal de los conocimientos necesarios para llevar a cabo las operaciones de mantenimiento y reparación, compartiendo conocimientos y experiencias en las relaciones comerciales y laborales que se realizan, obteniendo con esto un efecto multiplicador en la capacitación logrando una relación win- win de la empresa con el Ejército de Chile.

De la identificación de los procesos y la utilización adecuada de los recursos utilizados con una visión de Responsabilidad Social se aspira a lograr un aumento en la productividad y mejores costos como también mayores beneficios al largo plazo.

Ahora bien, en el monitoreo de los procesos y obtención de índices de gestión, queremos plantear, que al usar la pirámide de responsabilidad social se identificarán las fallas y se dará solución inmediata a los errores detectados, al mismo tiempo se buscara equilibrar el uso de los recursos como muestra la figura N° 8 y coordinar la actividad de todos los participantes para lograr el máximo de resultados, de este modo que mediante la implementación de la pirámide RSE, se logrará reaccionar proactivamente a las demandas que se realicen, como también con un trabajo conjunto con la empresa se conseguirá ir mejorando el tiempo y la calidad de los mantenimientos y reparaciones del material obteniendo las capacidades técnicas para realizarlos en Chile.



Figura 10: Equilibrio de los recursos

El incentivo en nuestros trabajos será la responsabilidad social esta entregara el equilibrio, motivo y motor para hacer las cosas en buena forma y hacerlas “responsablemente”. De nada sirve reunir datos, preparar planes y llevar a cabo otras actividades si las personas a quienes se le encomienda la realización no desean ejecutarlos y no tienen una conciencia y visión responsable de lo que hacen y sólo lo hacen por obligación o por fines económicos. La coerción no da el mismo resultado que la acción voluntaria. Por eso, es que en todo momento estará presente la responsabilidad social empresarial, mirándola más que una obligación, más que un procedimiento, sino que introducirla en la cultura, en la forma de actuar, de vivir, tal

vez la más difícil, consiste en inspirar a otras personas el deseo de cooperar; conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría, es la única forma de hacer triunfar la empresa.

4.4 Indicadores obtenidos en el trabajo de Campo

- Cantidad de camiones reparados por cantidad de recursos empleados, este índice nos entrega la cantidad de recursos utilizados mensualmente en miles de Euros durante el periodo de 5 meses como muestra figura N° 9. en esta figura podemos mostrar como después de realizar una inversión en recursos específicamente herramientas e instrumentos técnicos, la reparación de camiones de la planta aumento considerablemente en una constante creciente.

MESES	CAMIONES	RECURSOS
Julio	4	34.285 €
Agosto	4	36.518 €
Septiembre	6	89.512 €
Octubre	8	12.506 €
Noviembre	12	8.502 €
Diciembre	12	6.412 €

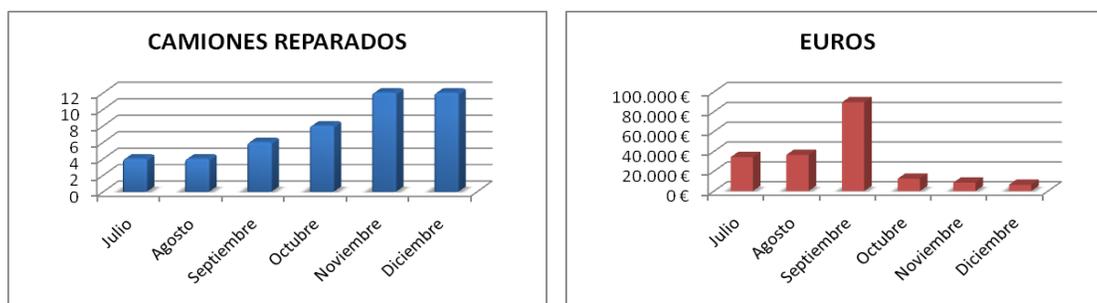


Figura 11: Camiones reparados por recursos utilizados

- La mejora de las instalaciones producto de reuniones de trabajo con personal de la planta en Alemania, fuera de ser un agente motivador para el personal pues se mantenían en esas condiciones desde su puesta en marcha, mostró un incremento en la producción y un ahorro de material específicamente insumos como aceite y lubricantes por la pérdida que existía por el mal estado de las herramientas y contenedores, como muestra la figura N° 10.

MESES	MEJORA DE INSTALACIONES	GASTO EN INSUMOS
Julio	0 €	34.285 €
Agosto	77.512 €	36.518 €
Septiembre	546 €	12.502 €
Octubre	642 €	5.304 €
Noviembre	0 €	4.588 €
Diciembre	124 €	2.564 €

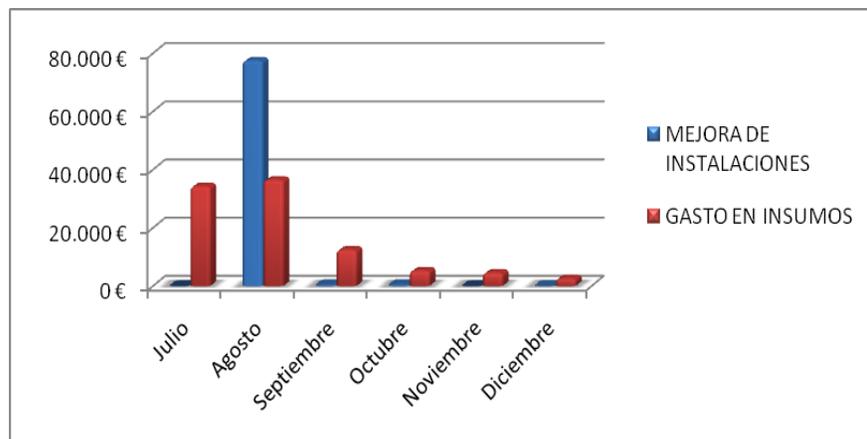


Figura 12: Inversión en instalaciones por costo de insumos

- Ahorro producido en la realización de los procesos de adquisiciones para servicios de mantenimiento y reparación de camiones figura N° 11. podemos mostrar en este gráfico el ahorro producido durante el año 2009 en comparación al año 2008 con respecto a las externalizaciones, compras de insumos y repuestos para los mantenimientos de los camiones institucionales.

MESES	GASTOS EN MANTENIMIENTO 2008	GASTOS EN MANTENIMIENTO 2009
Julio	\$ 569.852.456	\$ 124.321.000
Agosto	\$ 648.519.304	\$ 108.919.614
Septiembre	\$ 516.342.000	\$ 89.512.345
Octubre	\$ 789.532.566	\$ 87.512.314
Noviembre	\$ 421.625.880	\$ 64.512.308
Diciembre	\$ 496.304.562	\$ 48.512.306

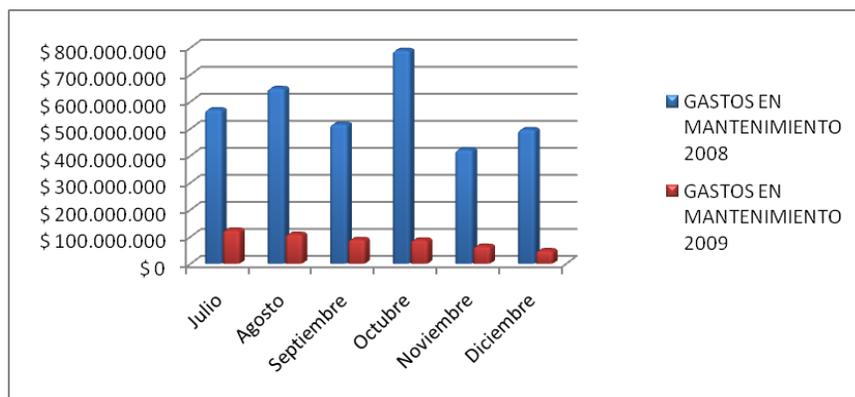


Figura 13: Disminución del gasto por mantenimiento de camiones

- Crecimiento del capital intelectual y experiencia en el mantenimiento y reparación de vehículos figura N° 12. En este gráfico se puede mostrar la cantidad de personas y cursos realizados en la institución por la experiencia y conocimientos obtenidos por el personal que realizo la pasantía en la empresa en Alemania, el crecimiento cada vez mas va en aumento y las proyecciones y experiencias llevan a repetir la modalidad para los siguientes contratos.

MESES	PERSONAL CAPACITADO	CURSOS REALIZADOS
Julio	4	1
Agosto	16	2
Septiembre	64	4
Octubre	148	8
Noviembre	260	12
Diciembre	489	16

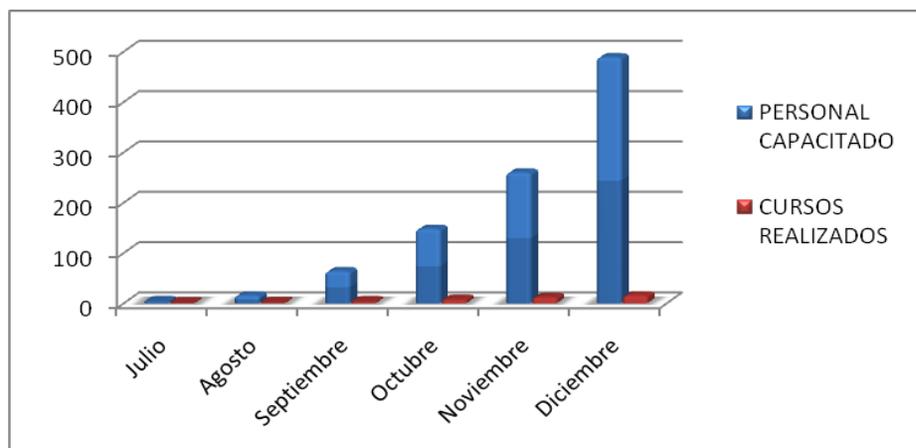


Figura 14: Personal capacitado y cursos realizados en la institución

CAPÍTULO 5. UTILIZACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN RESPONSABLE CON OTRAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

La gestión con una visión de Responsabilidad Social puede ser complementada con una serie de herramientas, es por lo mismo que deseamos mostrar además que mediante el uso, desarrollo e implementación de un modelo de gestión basado en herramientas de control de gestión lograremos ver el cumplimiento y mejora de las adquisiciones de material y de servicios contratados por el Ejército de Chile para el mantenimiento y reparación de material, logrando crear en el personal involucrado una conciencia responsable en el uso de los recursos del Estado, transparentando y mejorando en cada uno de los procesos que se desarrollan para que de esta forma crear un efecto multiplicador en la cultura institucional. Consecuente con lo anterior, el desarrollo individual y coordinado permitirá que en su conjunto se implemente de forma cómoda, simple y con la participación de todos, demostrando que al realizar una gestión responsable del negocio se obtiene una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

De forma de coordinar y comunicar mejor a la organización y a su entorno de cómo la Responsabilidad Social se impregna en la gestión de adquisiciones del Ejército desarrollamos un cuadro de mando integral.

Para el desarrollo de un mapa estratégico proponemos 4 perspectivas que se explican a continuación.

a. Perspectiva de Misión

1) Objetivo general

Administrar eficientemente respecto al uso de los recursos entregados para la gestión de adquisiciones basados en la legalidad y de acuerdo a las normativas legales vigentes, con visión de conjunto y responsabilidad frente al gasto publico conforme a los objetivos institucionales.

2) Objetivos específicos

M1- Determinar el presupuesto anual de acuerdo a la demanda para el apoyo integral de las necesidades institucionales a través de la normativa y reglamentación vigente, en un marco de legalidad y transparencia, con una conciencia responsable de la utilización de los recursos fiscales.	M2- Asignar el presupuesto para la demanda institucional en forma clara y oportuna, con el fin de lograr una eficiente gestión de adquisiciones, evitar gastos innecesarios y realizar compras eficientes y eficaces que sean sustentables en el tiempo.
--	---

b. Apoyo a la Fuerza

1) Objetivo general

Proporcionar a la institución un apoyo permanente, de calidad, oportuno e integrado a la totalidad de necesidades que se requieren.

2) Objetivos específicos

AF1- Satisfacer eficientemente las demandas de la institución, desarrollando una relación de confianza, basados en la calidad, atención y abastecimiento oportuno de los requerimientos solicitados.	AF2- Minimizar las tareas de administración y mantención de los cargos mediante la estandarización de procedimientos y procesos.	AF3- Estar preparados en todo momento para apoyar a la comunidad en caso de catástrofes o emergencias, teniendo procesos establecidos y personal preparado y especialista para diferentes situación y geografías.
---	---	--

c. Procesos Internos

1) Objetivo general

Desarrollar, implementar y mejorar continuamente los procesos de apoyo requeridos para entregar a la fuerza soluciones con valor agregado, creando una conciencia responsable en la administración de los recursos con el fin de realizar mejores procesos en la adquisición, abastecimiento y mantenimiento en general.

2) Objetivos específicos

PI1- Determinar las demandas de apoyo reales de la institución, con el objetivo de no realizar gastos innecesarios y mejorar los costos.	PI2- Desarrollar procesos de apoyo logísticos, técnicos, generales y administrativos, acordes a las reales necesidades.	PI3- Desarrollar sistemas de información eficaces y eficientes, empleables tanto en la paz como en la guerra o en situaciones de emergencia.	PI4- Determinar e implementar procedimientos, normas y estándares, con índices de gestión para su medición y mejora continua.
---	--	---	--

d. Aprendizaje y crecimiento

1) Objetivo general

Asegurar y reforzar las capacidades de apoyo para entregar un servicio de excelencia y calidad.

2) Objetivos específicos

AC1- Implementar una plataforma tecnológica de gestión y que esté al alcance de todos.	AC2-- Desarrollar competencias alineadas con las tecnologías de los sistemas de armas y material adquirido.	AC3- Compartir información con toda la organización, realizando un flujo que entregue experiencia y conocimientos para mejorar los procesos que se realizan.
---	--	---

Mediante el cumplimiento de los cuatro objetivos generales previamente desarrollados, permitirá asegurar el cumplimiento de la misión. Derivado éstos, de

sus objetivos específicos y de las tareas que de ellos se deducen, se originan las actividades que deberán ejecutarse en los diferentes niveles de la Institución, con la finalidad de materializar la implementación del Sistema Integrado.

Tales tareas y actividades son parte de los principales programas de implementación, existiendo por lo tanto, una previsión de plazos para cumplirlos, así como la determinación de los organismos responsables de ejecutar estas tareas y/o actividades.

En este sentido, se ha trazado un camino que, mediante el cumplimiento sistemático y coordinado de objetivos, permitirá llevar a cabo la implementación y posterior logro de objetivos y metas. Lo anterior, implica el desarrollo y puesta en práctica, en forma progresiva, de cada uno de los componentes del sistema, su evaluación y su optimización, si es del caso.

La metodología empleada para llevar a cabo este desarrollo e implementación, tiene como base, en primer lugar, la misión institucional de apoyo a la fuerza y los objetivos cuyos logros permiten el cumplimiento de esta misión. Estos objetivos han sido a su vez desagregados en objetivos específicos y sucesivamente en tareas y actividades, las cuales se encuentran previstas realizar en cada uno de los escalones funcionales del sistema de apoyo, en forma coordinada y en los tiempos estimados para ello.

Dentro de la perspectiva financiera, las tareas y actividades que llevan a los cumplimientos de los objetivos generales y específicos de esta área, dicen relación, fundamentalmente, con la formulación del presupuesto anual del apoyo en el

Ejército, entre otros. Para lograr lo anterior, se deben comenzar a ejecutar ciertas actividades en cada uno de los escalones, tales como la elaboración de la demanda (en la totalidad de los rubros que se administran y emplean en la unidad).

Dentro de la perspectiva del apoyo a la fuerza, el logro del objetivo de proporcionar a la fuerza apoyo permanente, de calidad, oportuno e integrado, implica que se debe asegurar la ejecución del apoyo en cada una de sus subfunciones, cumpliendo con la calidad y la oportunidad esperada. Por lo tanto, es también aquí donde se comienzan a establecer los puntos de control la calidad del apoyo, materializando actividades como el monitoreo de los índices de satisfacción del usuario.

Dentro de la perspectiva de los procesos internos, el logro de los objetivos aquí establecidos implica la coordinación de grandes esfuerzos en todos los niveles de la Institución, con la finalidad de no sólo determinar y mantener actualizada la demanda de apoyo del Ejército, sino que programar con anticipación su satisfacción, generando economías, materializando las adquisiciones con oportunidad y alineando la programación financiera con la del apoyo.

Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la cual se busca asegurar y reforzar las capacidades de apoyo, surgen actividades especialmente importantes para concretar el funcionamiento del sistema, como lo es la implementación de una plataforma tecnológica en la Institución, que permita realizar la gestión de la información del apoyo y la administración total de los cargos de material y sistemas de armas. Lo anterior, acompañado del establecimiento de

procedimientos, normas y estándares para la operación del sistema y de la capacitación y contar con el personal con las capacidades y estudios necesarios para implementar el sistema, ya sean operadores, usuarios o personal técnico logístico.

A continuación se muestra el mapa estratégico para el desarrollo e implementación de este sistema, donde se señalan en forma gráfica los objetivos previstos en esta planificación y que se complementan con el cuadro de tareas y actividades.

Mapa estratégico para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión responsable de negocio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MAPA ESTRATÉGICO
Perspectiva	Objetivo General	Objetivos Específicos	MISIÓN Asegurar un eficiente apoyo, transformando las necesidades de personal y material, en soluciones que contribuyan tanto a lograr un alto nivel de operacionalidad y disponibilidad de las unidades, como a materializar la proyección y sostenimiento de la fuerza, todo lo anterior basados en la legalidad y transparencia buscando siempre mejorar nuestra imagen país y siendo participes en todo momento de la responsabilidad social que tenemos con este.
De Misión (M)	Administrar y asesorar eficientemente respecto al uso de los recursos entregados para el apoyo de la fuerza, basados en la legalidad y de acuerdo a las normativas legales vigentes, con visión de conjunto y responsabilidad frente al gasto público conforme a los objetivos institucionales.	<p>F1- Determinar el presupuesto anual de acuerdo a la demanda para el apoyo integral de la fuerza a través de la normativa y reglamentación vigente, en un marco de legalidad y transparencia frente al país, con una mirada responsable de la utilización de los recursos.</p> <p>F2- Asignar el presupuesto para la demanda institucional en forma clara y oportuna, con el fin de evitar gastos innecesarios y realizar compras eficientes y eficaces que sean sustentables en el tiempo.</p>	
Apoyo a la Fuerza (AF)	Proporcionar a la fuerza apoyo permanente, de calidad, oportuno e integrado a la totalidad de necesidades que se requieren.	<p>AF1- Satisfacer eficientemente las demandas de apoyo de la fuerza, desarrollando una relación de confianza, basados en la calidad, atención y abastecimiento oportuno de los requerimientos solicitados.</p> <p>AF2- Minimizar las tareas administrativas de administración y mantención de los cargos mediante la estandarización de procedimientos y procesos.</p> <p>AF3- Estar preparados en todo momento para apoyar a la comunidad en caso de catástrofes y urgencias, teniendo procesos establecidos y personal preparado y especialista para diferente situación y geografías.</p>	

<p>Procesos Internos (PI)</p>	<p>Desarrollar, implementar y mejorar continuamente los procesos de apoyo requeridos para entregar a la fuerza soluciones con valor agregado, creando una conciencia responsable en la administración de los recursos con el fin de realizar mejores procesos en la adquisición, abastecimiento y mantenimiento en general.</p>	<p>PI1- Determinar las demandas de apoyo reales de la fuerza. PI2- Desarrollar procesos de apoyo logísticos, técnicos, generales y administrativos, acordes a las reales necesidades de la fuerza. PI3- Desarrollar sistemas de información eficaces y eficientes, empleables tanto en la paz como en la guerra o en situaciones de emergencia. PI4- Determinar e implementar procedimientos, normas y estándares, con índices de gestión para su medición.</p>	
<p>Aprendizaje y Crecimiento (AC)</p>	<p>Asegurar y reforzar las capacidades de apoyo para entregar un servicio de excelencia y calidad.</p>	<p>AC1- Implementar una plataforma tecnológica de gestión. AC2- Desarrollar competencias alineadas con las tecnologías de los sistemas de armas y material adquirido. AC3- Compartir información con toda la organización, realizando un flujo que entregue experiencia y conocimientos para mejorar los procesos que se realizan.</p>	

Queremos lograr mediante la implementación de este sistema integral la participación de todos los niveles y personas dentro de la Institución, creando una conciencia responsable dentro de todos los procesos que se desarrollan tanto en la adquisición, abastecimiento y mantenimiento del material, toda vez que pasan a ser un agente activo del mismo, transformándose desde órganos meramente receptores del apoyo, en entes capaces de anticipar sus requerimientos en forma sistematizada, facilitando la planificación no sólo del apoyo, sino que del funcionamiento total de las unidades. Junto a lo anterior, tanto la administración de los cargos, como la ejecución del mantenimiento de los mismos, se verán facilitadas, al disminuir la carga administrativa así como la obtención de información necesaria para el mejoramiento continuo.

Gracias a la implementación de las herramientas de control de gestión obtendremos índices los cuales nos permitirán obtener un mejor control, medir determinados aspectos con el fin de mejorarlos y asegurar una correcta marcha en el cumplimiento de nuestra misión, permitiendo elaborar la demanda de apoyo de cada unidad y el nuevo modelo de mantenimiento del material y sistemas de armas, de acuerdo a la proposición formulada, “Cuadro de Objetivos, Tareas y Actividades” y documentos ejecutivos que se elaborarán para esos efectos.

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...” (Lord Kelvin, 1907)

Los indicadores obtenidos, serán utilizados como una fuente de ideas para mejorar nuestra estrategia y acciones futuras, también para realizar planificaciones reales que nos entreguen resultados sustentables en el tiempo.

Emanado de lo anterior, podemos partir con la comparación gráfica de lo que representa el Presupuesto del Ejército con el presupuesto del Sector Público como muestra la figura N° 13.

	MONTO
Sector Público	\$ 20.209.839.395
Ejército	\$ 298.671.594

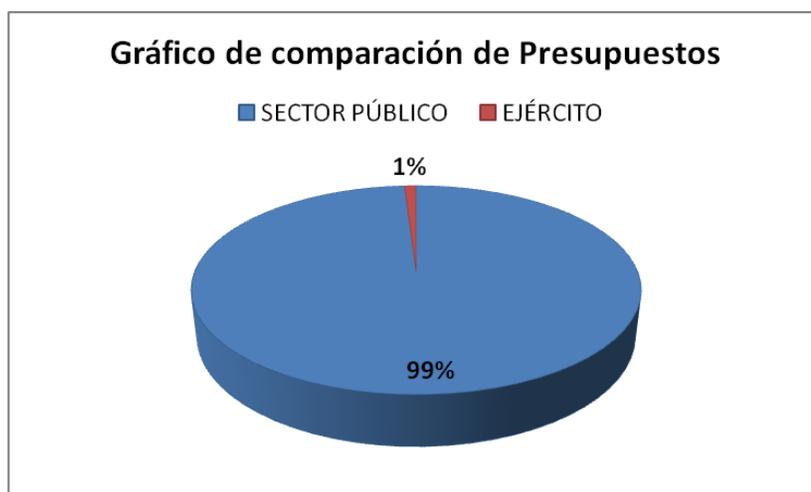


Figura 15: Presupuesto sector publico v/s Ejército

De este presupuesto parten todos los procedimientos y procesos que tenemos que realizar para desarrollar y mejorar nuestra misión.

Posteriormente con la implementación de una plataforma tecnológica, queremos que la información obtenida del sistema de gestión, nos entregue los

índices necesarios entre otros aspectos para facilitar el seguimiento del uso de los recursos, su evaluación, su mejora continua, realización de informes internos y externos que transparenten nuestros procesos y la situación precisa del material en forma integrada como muestra la figura N° 14.

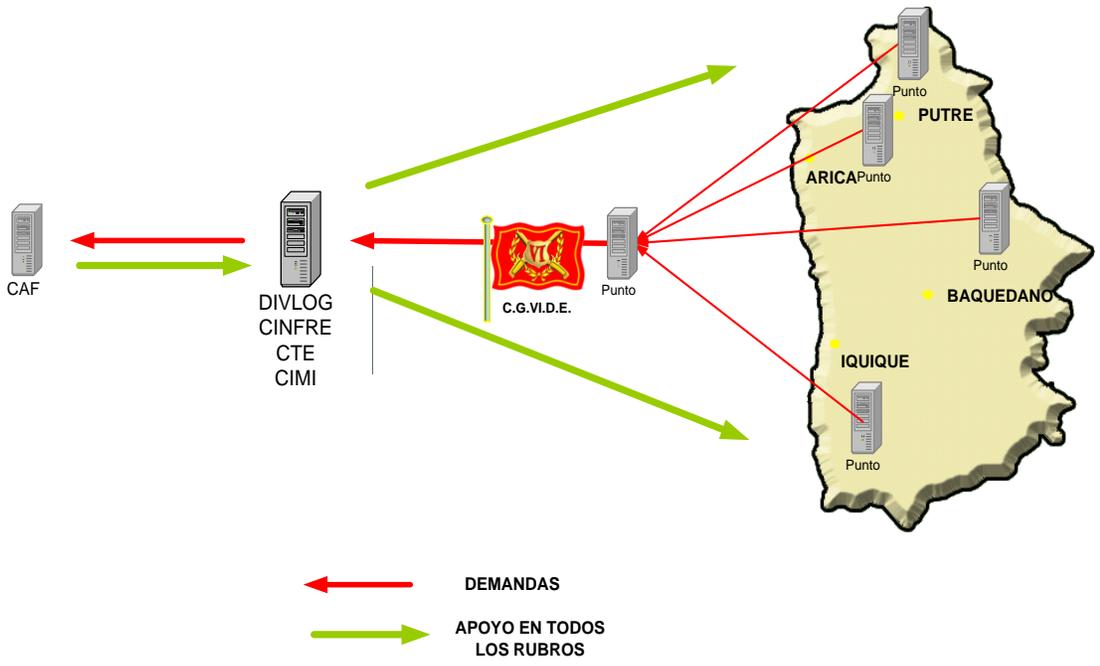


Figura 16: Flujo de información de datos

El Sistema es plenamente concordante con la Doctrina Institucional, al propiciar la ejecución de la función apoyar en forma coordinada y en beneficio directo de las funciones matrices de preparación y acción, a su vez entrega al personal una visión responsable con respecto a la utilización de los recursos fiscales y de su mejor empleo, también nos entrega la posibilidad de crear informes que muestren el avance y utilización de los fondos fiscales.

5.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión que queremos obtener parten directamente de la necesidad de mejorar las adquisiciones y utilización de los recursos del estado, en el sentido de promover la responsabilidad social empresarial como una visión que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la sociedad y el medio ambiente.

Al definir e incorporar indicadores de gestión que estén bajo un enfoque de responsabilidad Social propicia la alineación del apoyo a la realidad, objetivos y prioridades institucionales.

La ejecución necesariamente requiere de la permanente relación e interacción con las otras funciones, tanto para diseñar su accionar específico de apoyo en determinada área, como para su futura evolución tendiente a abarcar la totalidad de los ámbitos de apoyo a la fuerza.

De igual forma y conforme a los cambios que la Institución materialice, en el marco de su proceso de modernización, deberá integrar otras funciones de apoyo que puedan ser asignadas relacionadas básicamente con el área de personal, tales como las esenciales para aumentar la calidad de vida de las tropas y personal civil, representada por la atención en campaña o terreno.

Organizacionalmente, la implementación de índices de gestión no implica cambios en la institución, modificando solamente el ámbito del hacer, al regular, controlar y disponer nuevos procedimientos en todos los niveles, destinados a

mejorar el apoyo, haciéndolo más eficiente en la distribución y empleo de los recursos y aumentando la cobertura y calidad de éste, así como creando en las personas involucradas una conciencia social y responsable frente a la comunidad como a los dineros del Estado.

Posibilita desarrollar un modelo de gestión, incluido el seguimiento y control efectivo del uso de los recursos financieros y materiales, su evaluación en términos de eficiencia. Asegura además la inversión en el material que se requiere, sin realizar gastos innecesarios y de acuerdo a la legalidad y la reglamentación vigente.

La sistematización del uso del material y de los recursos económicos, contribuye a un proceso de mejora continua y a una aproximación más técnica en la administración del material.

Aporta también a crear conciencia respecto de la importancia de un eficiente y adecuado mantenimiento y sus repercusiones en la disponibilidad y operatividad de la fuerza, todo lo anterior crea profesionales preocupados y con un espíritu constante de superación y mejora.

Desarrolla una capacidad de administración y mantenimiento flexible, donde los órganos ejecutivos de acuerdo a sus capacidades y disponibilidad pueden participar en distintos niveles, conforme a las demandas formuladas.

En el mediano plazo se reduce la inversión en mantenimiento, como consecuencia de dar mayor centro de gravedad al mantenimiento conservativo y cuidado del material; de la adquisición de material en forma centralizada y de

acuerdo a una demanda real teniendo la posibilidad de ser proactivos en los procesos, haciendo uso de franquicias aduaneras y de la implementación del control de calidad.

Finalmente, se debe tener presente que la vertiginosidad de los cambios institucionales así como la introducción de la responsabilidad social como uno de los ejes fundamentales de la institución, determinan que el proceso de implementación de sistema de información y su mejora continua sean actividades de carácter permanente.

Lo anterior será posible con la implementación y definición de tareas y actividades en la totalidad de los niveles.

Principales Tareas y Actividades que se deberían desarrollar para la implementación de una gestión responsable de negocio

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
F1a- Elaborar la formulación del presupuesto anual de acuerdo a la demanda real con una conciencia de responsabilidad social frente al gasto fiscal.	Básico	Mantener la demanda en todos los rubros del apoyo actualizados.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente, a partir de 6 meses después del inicio de la asignación de recursos
	Intermedio	Elaborar la demanda de apoyo a nivel institucional y asesorar respecto de la priorización en la asignación de recursos.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente, a partir de 6 meses después de la utilización de los recursos.
	Superior	Elaborar y difundir los procedimientos para el establecimiento de la demanda de apoyo.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Control en todo momento desde el inicio hasta el final.
Integrar la demanda con las capacidades de apoyo, proponiendo la priorización y asignación de recursos.		Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Control Permanente.	
F1b- Dirigir y coordinar los estados financieros consolidados de cada organismo realizando una planificación de los recursos con los que se cuentan.	Básico			
	Intermedio	Elaborar los estados financieros de acuerdo a formato establecido	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Anualmente, hasta la última semana de Febrero
		Elaborar y entregar la información de control de bienes	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Anualmente, hasta la última semana de Febrero
Superior	Consolidar información y entregar los estados a DIFE.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, durante la segunda semana del mes de Marzo.	
F2a-Materializar los procedimientos de asignación de recursos para mantenimiento conforme a los siguientes criterios: • Por unidades de acuerdo al cargo	Básico	Mantener al día los estados operacionales y petición de repuestos, de acuerdo a los niveles establecidos (Preventivo, Conservativo Programado, Recuperativo Básico, Recuperativo Integral)	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
de material. • Por niveles de mantenimiento, porcentajes pre-establecidos: - Preventivo - Conservativo programado - Recuperativo básico - Recuperativo integral	Intermedio	Elaborar la demanda de mantenimiento, detallando los sistemas de armas y material a reparar.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Anualmente, en la última semana de Junio.
	Superior	Determinar los programas de mantenimiento a ejecutar, con sus respectivas asignaciones financieras (%), contractuales y de control.		Anualmente, en la segunda semana de Julio.
AF1a- Velar por la calidad en cada uno de los activos, de acuerdo a la zona de empleo, uso y operadores.	Básico	Controlar y retroalimentar el sistema	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Mejoras en los activos adquiridos, realizar las mediciones del flujo de gastos conforme a las planificaciones realizadas.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Medición y mejoras conforme a la información que se va entregando constantemente por los otros niveles.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
AF1b- Asegurar la ejecución del abastecimiento, conforme a la programación.	Básico	Recibir y almacenar.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Ejecutar los ciclos de abastecimiento logísticos programados.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior			
AF1c- Asegurar la ejecución del mantenimiento, conforme a la programación.	Básico	Ejecutar mantenimiento conforme a los niveles y procedimientos establecidos con el fin de extender la vida del material y optimizar el gasto realizado en forma más eficiente y eficaz.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Ejecutar los programas de mantenimiento establecidos.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior			
AF1d- Asegurar la ejecución del transporte de material, conforme a la programación.	Básico	Ejecutar transporte con sus propios medios.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Ejecutar los transportes programados.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
	Superior			
AF1e- Mejora continua de la ejecución del apoyo	Básico	Proponer mejoras y optimización.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Proponer mejoras y optimización	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Mantener actualizadas y en uso, normas y estándares medibles, con índices de gestión claros. Determinar y aplicar los cambios.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
AF1f- Monitorear índices de satisfacción del usuario, de manera de realizar los ajustes necesarios.	Básico	Remitir evaluación del apoyo, conforme a formulario de cartilla.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Anualmente, durante primera semana Junio y primera semana de Diciembre.
	Intermedio			
	Superior	Mantener los índices de satisfacción y aplicar medidas correctivas. Monitorear en terreno los niveles de conformidad en la recepción del apoyo.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, durante última semana de Agosto.
AF2a-Administración por parte de las unidades de una única base de registro de información.	Básico	Administrar cargos a través de la plataforma tecnológica.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
AF2b-Las demandas permanentes deben transformarse en un procedimiento operativo normal, minimizando la documentación.	Intermedio	Administrar la demanda y movimiento de activos.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Elaborar reportes generales de información, medición de índices de gestión.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
AF3a-Integración de actividades y objetivos con la EMGE.	Básico			
	Intermedio			
	Superior	Proponer y establecer una relación de coordinación con los organismos superiores respectivos con el fin de asesorar el procesos de toma de decisiones.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Al término del periodo.
PI1a- Determinar y mantener actualizada la demanda de	Básico	Realizar la administración de sus cargos, con sus altas y bajas.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del	Permanente.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
apoyo de las unidades, proyectando la misma, en el periodo de tiempo que se requiera.		Elaborar necesidades alineando éstas con sus demandas de acuerdo a los periodos de instrucción y actividades internas de la unidad.	material.	
PI2a-Determinada la demanda de las unidades, programar con anticipación su satisfacción, integrando la información y generando economías.	Intermedio	Determinar la demanda en todos los rubros de la Institución, programando las obtenciones para los periodos siguientes.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Determinar las adquisiciones de activos para el año siguiente y sus proyecciones con el fin de evitar gastos innecesarios.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	La primera semana de Julio.
PI2b-Materializar las adquisiciones con oportunidad.	Básico	Mantener al día sus demandas.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
PI2c- Alinear la programación financiera con la de apoyo.	Intermedio	Elaborar el programa de adquisiciones para el año siguiente en todos los rubros.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Anualmente, durante la primera semana de Junio.
	Superior	Priorizar y determinar los activos a adquirir.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, primera semana de Julio.
PI2d-Asignar los recursos económicos de acuerdo a las reales necesidades.	Básico			
	Intermedio	Priorizar la totalidad de las demandas de las unidades, proponiendo tres cursos de acción para satisfacer el máximo de las demandas.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Anualmente, primera semana de Julio.
	Superior	Priorización y asignación en forma integrada al apoyo.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, durante la primera quincena de Julio.
PI2e-Comercializar la obtención de repuestos e insumos en el mercado nacional como en el extranjero, en menor tiempo y alineado con los otros procesos de apoyo.	Básico	Mantener al día sus demandas y proyecciones de ella. Mantener las estadísticas de las tasas medias de falla, componentes y repuestos críticos.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
PI2f-Buscar soluciones eficientes en el mercado nacional, como las externalizaciones de funciones.	Intermedio	Determinar las cantidades y repuestos críticos a adquirir en el extranjero. Buscar en el mercado los abastecedores más eficientes. Establecer alianzas estratégicas, para el	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
		proceso de adquisición y distribución de repuestos.		
	Superior	Medición de la eficiencia de los proveedores, en las variables de tiempos de reposición, costos y calidad.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
PI2g- Programación de ciclos logísticos.	Básico			
	Intermedio	Elaborar y difundir la programación trimestral de los ciclos logísticos de abastecimiento y transporte.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Trimestralmente
	Superior	Control de su cumplimiento.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
PI2h- Materializar los procedimientos de asignación de recursos conforme a los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Por unidades de acuerdo al cargo de material. • Por niveles de mantenimiento, porcentajes pre establecidos: - Preventivo - Conservativo programado - Recuperativo básico - Recuperativo integral	Básico	Determinar de acuerdo a sus necesidades, los activos sobre los cuales se invertirá el presupuesto asignado.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Anualmente, Primera semana de Mayo.
	Intermedio	Materializar programas de mantenimiento, con la finalidad de generar economía de escala.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Controlar la ejecución de los programas en cuanto a repuestos, activos a mantener y estado operacionales.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
PI3a- Determinar la información estándar que se debe administrar para un apoyo eficiente	Básico	Asesorar en la determinación de información relevante a administrar.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Conforme a requerimiento.
	Intermedio	Asesorar en la determinación de información relevante y procesos a administrar.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Conforme a requerimiento.
	Superior	Determinar las variables, tipo de información, procesos e índices de gestión, elaboración de cartillas de procedimientos.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, hasta la primera semana de Mayo.
PI3b- Integrar el apoyo a la gestión estratégica del Ejército, mejorando y creando relaciones y procesos.	Básico			
	Intermedio			
	Superior	Establecer cronograma y procesos de apoyo e insertarlas en la gestión	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar	Al inicio del 4to mes del inicio de

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
		estratégica Institucional.	lineamientos para su utilización.	las actividades.
PI3c-Puesta en funcionamiento del sistema de catalogación.	Básico	Aplicación del cambio de codificación, período de prueba. Retroalimentar el sistema	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanentemente.
	Intermedio	Desarrollar las siguientes variables para operar el sistema: denominación, clasificación, descripción y asignación de número.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanentemente.
	Superior	Monitoreo y ajuste del sistema	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente en su fase de desarrollo y mejora.
PI3d-Administrar la información requerida para apoyar el reemplazo de unidades.	Básico			
	Intermedio			
	Superior	Determinar: <ul style="list-style-type: none"> • Programación de vida útil. • Programación de mantenimiento. • Necesidades de personal. • Necesidades de capacitación. • Necesidades de infraestructura. 	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente en su fase de desarrollo y mejora.
PI3e- Desarrollar un sistema de información integrado desde el nivel Regimiento, bajo las siguientes premisas básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar o modificar reglamentos obsoletos. • Disminuir el exceso de documentos regulatorios. • Eliminar documentación sin valor de uso. 	Básico	Mantener actualizada la información que se determine, bajo los estándares y controles.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Medición y elaboración de reportes.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Elaboración de reportes para la toma de decisiones.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Al término del 3er. mes de iniciada la implementación.
PI3f- En lo referido a mantenimiento, centrar el esfuerzo en la efectiva administración de los ciclos de vida del material y SAs., considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Creación y organización de la Jefatura de Gestión de material y SAs. 	Básico.			
	Intermedio.			
	Superior.	Creación y organización de organismos para la administración de variables y que entreguen constantemente informes de gestión como: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Programación de vida útil. ➢ Programación de mantenimiento. 	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Al término del primer periodo.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidades en la determinación de la demanda de repuestos y mantenimiento, seguimiento de los ciclos de vida, gestión de información técnica, establecimiento y control de normas y estándares. Alinear recursos financieros y técnicos de mantenimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de personal. Necesidades de capacitación. 		
PI4a-Aplicar a los procedimientos, los indicadores de gestión alineados con la información que se administra.	Básico	Medir desempeño con indicadores de gestión.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Monitorear y ajustar los índices de gestión, en su nivel.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Establecer reportes de medición.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
PI4b- Aplicar niveles básicos de aseguramiento de calidad con sus responsables.	Básico	Aplicar parámetros establecidos en la documentación de calidad.		A partir de su implementación.
	Intermedio	Asesorar en la definición y elaboración del modelo de aseguramiento de la calidad a implementar los criterios, parámetros e instrumentos de medición. Medición en terreno de los parámetros y variables establecidos		Conforme a requerimientos.
	Superior	Definir, determinar las variables y desarrollar los manuales de la calidad en los diferentes procesos del apoyo, documental y en la línea, con la asistencia de organismos especializados en el rol de asesor para la formulación de la estructura documental y de respaldo del aseguramiento de la calidad de las actividades.		Al término del Primer Trimestre
PI4c-Definir en periodos trianuales y con la asesoría especializada	Básico	Elaborar demanda de mantenimiento, en todos los rubros.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del	Anualmente, primera semana de

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
de FAMA E, IGM e IDIC, los servicios que se requerirán de las mismas, tanto existentes como las que deberán desarrollar, de acuerdo a las capacidades. PI4d- Incorporar a IDIC, como organismo certificador de calidad del sistema de mantenimiento.			material.	Mayo.
	Intermedio	Determinar las demandas, niveles de servicios y costos para períodos trianuales.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Anualmente a partir de la primera semana de Junio.
	Superior	Elaborar presupuestos, priorizar las demandas y asignación monetaria.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, durante la última semana de Junio.
PI4e- Aplicar las normas y estándares para infraestructura.	Básico	Mantener al día el plano regulador de la unidad.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente
	Intermedio	Aplicar normas a los proyectos institucionales.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	A partir del de abril.
	Superior	Medición y mejoras.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.
AC1a-Implementar una herramienta tecnológica, que permita la administración total de los activos institucionales en línea, tiempo real y en la totalidad de la unidades del Ejército, tanto en tiempo de paz como de guerra. AC1b-Permitir gestionar sobre los activos.	Básico			
	Intermedio	Asesorar en especificaciones técnicas y diseño preliminar de las demandas. Determinar las mejoras y falencias del sistema de gestión de información. Determinar las especificaciones técnicas del sistema de gestión de información.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	-Conforme a requerimientos. -Al inicio de los trabajos para implementar una herramienta tecnológica. -Hasta 3 meses después del inicio de los trabajos para implementar una herramienta tecnológica.
	Superior	Elaborar diseño preliminar del sistema de gestión de información. Desarrollar y ejecutar el proyecto de implantación de una herramienta tecnológica para la administración de activos.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	-Hasta 6 meses después del inicio de los trabajos para implementar una herramienta tecnológica.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
				-Al término del primer año después del inicio de los trabajos para implementar una herramienta tecnológica.
AC3b-Establecer procedimientos de operación del SIAF	Básico	Difusión y control del conocimiento por parte del personal, respecto de las tareas de los procedimientos, normas y estándares del apoyo.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente a partir de la implementación.
AC3a- Establecer estándares de administración de la información los cuales sean conocidos y con acceso a distintos niveles de la administración.	Intermedio	Participar en la elaboración de los procedimientos, normas y estándares.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Conforme a requerimientos.
AC2a-Comprensión del personal involucrado en tareas de apoyo, de la totalidad de los procedimientos, normas y estándares implementados para el apoyo a la fuerza.	Superior	Elaborar y difundir los procedimientos, normas y estándares. Elaboración de cartilla de procedimiento.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Previo a la implementación de cada uno de los componentes del sistema de información de información integral.
AC2e-Capacitación a usuarios del material y SAs, respecto de la operación y mantenimiento preventivo.	Básico	Elaborar la demanda de capacitación para el personal de operadores y mantenedores de los sistemas de armas conforme a las competencias requeridas.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Anualmente, en la primera semana de Julio.
	Intermedio			
	Superior	Coordinar con los organismos pertinentes la capacitación requerida para operadores y personal técnico del material y de los sistemas de armas. Mantener actualizada la situación de personal de operadores del material y sistemas de armas.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Anualmente, en la última semana de Julio. Permanente.
AC2b- Alinear las tecnologías militares de los sistemas de armas que se adquieren con la capacitación del personal encargado de operar,	Básico			
	Intermedio			
	Superior	Incorporar la capacitación en los proyectos de adquisición. Incorporar las competencias necesarias	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
mantener y gestionar los activos involucrados.		para operar y mantener el material y sistemas de armas que se adquirieran en las mallas curriculares de los cursos de formación y capacitación.		
AC2c- Crear conciencia en los operadores del material, del costo de los sistemas de armas que operan.	Básico			
	Intermedio			
	Superior	Implementar procedimientos para la delimitación de competencias y responsabilidades, establecidos en cartillas de operación	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente
AC2d-Determinar las necesidades de personal, especificando las competencias y cantidad requerida para satisfacer, las actividades de soporte informático, prevención de riesgos y medio ambiente.	Básico	Elaborar la demanda de personal y/o capacitación para las actividades de soporte informático, prevención de riesgos y cuidado del medio ambiente.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Anualmente, en la primera semana de Julio
	Intermedio	Elaborar las normas, estándares y procedimientos a aplicar en las actividades de soporte informático, prevención de riesgos y medio ambiente.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Hasta 4 meses después del inicio de la implementación del sistema integral.
	Superior	Mantener actualizada la situación de personal para satisfacer, las actividades de soporte informático, prevención de riesgos y medio ambiente.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente, a partir de 6 meses después de la implementación del sistema integral.
AC2f- Desarrollar las capacidades de mantenimiento relacionadas con planta, capacitación y personal técnico requerido, en cada uno de los escalones de apoyo.	Básico	Elaborar la demanda de personal y capacitación de operadores y mantenedores de los sistemas de armas conforme a las competencias requeridas. Elaborar la demanda de capacidad instalada y herramientas.	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Anualmente, durante la primera semana de Julio.
	Intermedio	Mantener actualizada la situación, relacionado con las capacidades de planta, capacitación y herramientas para la ejecución del mantenimiento institucional.	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente, a partir del inicio de la implementación.
	Superior	Integrar y gestionar el desarrollo de las capacidades requeridas para el mantenimiento de activos.	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.

TAREAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PLAZO
AC3c- Mantener al día las demandas de los Regimientos, con una trazabilidad de los activos.	Básico	Implementar la catalogación Registro de información	Las Unidades responsables de los mantenimientos y utilización del material.	Permanente.
	Intermedio	Desarrollar la catalogación del material y presentar plan de implementación. Actualizar las demandas en cantidad y costos	Unidades Operativas designadas para consolidación y elaboración de demanda.	Permanente.
	Superior	Controlar su empleo	Unidades Operativas encargadas de asignar los recursos y entregar lineamientos para su utilización.	Permanente.

Con esto evidenciamos que las adquisiciones requieren contar con las capacidades que le permitan dar cumplimiento a la demanda en forma oportuna y responsable, considerando la calidad y el empleo de los recursos además del personal preparado técnicamente para hacer uso de los diferentes mecanismos e instrumentos para las adquisiciones. En este tenor, el hecho de contar con muchos sistemas de armas, la adquisición de material y especies cada vez más complejas y especializadas para el desarrollo normal de las actividades institucionales, hace necesario tener una visión de futuro, de negocios sustentables en el tiempo y que den a la institución un valor agregado.

Al realizar una simple compra de inventarios o fungibles bajo un enfoque de gestión responsable de negocios, involucramos a la totalidad del personal, al entorno y al país al hacer de una simple compra un compromiso con la sociedad y con el país.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

El Ejército de Chile “vencedor y jamás vencido”, se enfrenta a una de las misiones más importantes del actuar frente a la sociedad, esta es la responsabilidad social, una responsabilidad voluntaria, no impuesta, tomada con patriotismo, con una visión de servicio, de ayuda, de respeto y resguardo a la normativa y reglamentación vigente, buscando mejorar constantemente sus procesos, mejorar su imagen país y ser ejemplo frente a la comunidad y el mundo.

Mediante la implementación de las distintas herramientas de control de gestión y bajo un enfoque de la pirámide de RSE, se quiere llegar a cada individuo de la institución, mejorar nuestros procesos y especialmente el de adquisiciones, crear un sentido de pertenencia y crear una visión de futuro, se pretende incentivar el perfeccionamiento y crecimiento personal, lograr el trabajo en equipo y que se enfoque a los objetivos de la institución y de la sociedad, venciendo el egoísmo y los intereses personales.

Se busca presentar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo paradigma de gestión, el que incorporado al Ejército representa una fuente de ventaja competitiva que entrega una serie de beneficios y logros tanto personales como organizacionales.

En virtud de lo expresado a lo largo de la investigación, la empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones el

compromiso social, se arraiga en la acción y decisión de todos los niveles de mando, así como en todo su personal, para traspasar este enfoque, programas y políticas con mayor seguridad a toda la organización, reafirmando el compromiso de la Institución y de quienes la componen. Transformando su cultura, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que actuar con probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo en este. Así también, trabajando por obtener del mercado productos y servicios con un valor agregado, que correspondería a la contribución que hace al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

Ahora bien a pesar de lo nuevo del concepto y aunque no está completamente desarrollado y conocido en amplitud por la comunidad, el Ejército de Chile lo ha transformado en uno de los ejes fundamentales de su actuar, viendo esta nueva herramienta como una estrategia de llegar a la comunidad y mejorar su imagen país, más que una política de vida institucional, pero es a través del análisis que se deja entrever el propósito de integrar esta herramienta a la gestión, la cual sí representa una política de vida para la Institución por el carácter sistemático de los programas y acciones que se realizan bajo este concepto al arraigarse en su misión, visión y objetivos. En que, el mejorar la imagen país viene siendo sólo una herramienta

estratégica para dar a conocer y difundir el trabajo realizado por la empresa en su desarrollo como ciudadano corporativo, trabajando en su enfoque social para alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado tanto económicamente como socialmente.

Es a través del desarrollo efectivo de ésta herramienta en las adquisiciones, potenciando la labor social-responsable que la difusión de las prácticas socialmente responsables lograrán ser identificadas por la comunidad, ya que harán un ente mucho más consciente de las acciones de la Institución, logrando remarcar la diferencia de acción de aquellas que no son socialmente responsables, incentivando así, a través de ésta y por los beneficios que aporta a la sociedad y su entorno la visión de la comunidad hacia el Ejército y sus integrantes.

El compromiso creado entonces, hacia el Ejército por parte de los integrantes en todos los niveles, hace que en el querer corresponder a las acciones que ésta emprende en su beneficio, mejoren su nivel productivo, el rendimiento aumenta así como la calidad de productos y servicios.

Respecto de la ventaja competitiva de la RSE se aprecia a través del análisis, partiendo desde la incorporación del concepto a la institución en su misión, visión y objetivos, por la reformulación que se produce en su proceso de gestión, mejorando procesos, tratos, y enfoques gracias a la introducción de programas y sistemas y el nuevo carácter dado al Ejército de Chile, más humana, más consciente de los problemas sociales y de su comunidad, abordando preocupaciones globales como los que ocurren en Haití y su participación en Misiones de Paz y siguiendo la

tendencia que en este escenario se manifiesta, como una forma de estar a la altura de los ejércitos más desarrollados y modernos y querer contribuir en el fondo también con el desarrollo del entorno en que operan, sin dejar de lado su función de defensa.

La Responsabilidad Social Empresarial lleva a que la institución identifique y explote puntos de ventaja, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de los procedimientos y procesos y además los beneficios obtenidos en la eficiencia y eficacia de sus procesos de adquisiciones, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera, realizando negocios transparentes y una mejor utilización de los recursos del estado.

El que se gestione la imagen de la institución como un Ejército responsable de su sociedad, preocupado de las personas y su entorno, el cumplimiento de normativas y mejora en los procesos conllevando así a la entrega de mejores productos y servicios, obtener mayores beneficios, reconocimiento, la apertura y posibilidad de ingresar a nuevos mercados más exigentes, muchos más avanzados en los aspectos sociales y que consideran este aspecto en la preferencia de productos y servicios como la externalización realizada en Alemania y la ejecución de sus inversiones le entregarán a la Institución la ventaja por la cual toda entidad trabaja, una ventaja en este caso basada en la diferenciación de la gestión empresarial y los beneficios reportados en el largo plazo.

Es necesario mencionar que, tal como sucedió con la gestión de calidad y posteriormente con la temática medioambiental, la falta de responsabilidad social puede llegar a constituirse en nuevas barreras para-arancelarias a las exportaciones latinoamericanas y del mundo entero como mencionamos en nuestro marco teórico. En el día de los hoy los organismos internacionales están en condiciones de generar obstáculos al comercio y proteger a su industria, todo lo anterior sería perjudicial para la adquisición de los materiales y servicios para mantener los nuevos sistemas de armas.

Este fenómeno global ha sido empujado por el creciente protagonismo de los países desarrollados, a quienes ya no les bastan las variables de precio y calidad a la hora de seleccionar y elegir un producto para su consumo y al optar por un servicio. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica en las adquisiciones institucionales, se convierte en un potencial elemento diferenciador en mercados exigentes.

Este concepto, es aplicable a todo tipo de instituciones y empresas, incluyendo a las pequeñas y medianas, que en la actualidad cuentan con claros incentivos para integrar la Responsabilidad Social Empresarial en sus estrategias de negocio. Las grandes empresas crecientemente están haciendo exigibles estándares de Responsabilidad Social a sus cadenas de suministros, constituidas principalmente por PyMEs. Por ello, estas empresas están más consientes de que para mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía, deben

demostrar ser socios comerciales confiables y alineados con las exigencias de sus clientes.

Podemos afirmar que mediante la responsabilidad social la institución obtiene una fuente inspiradora para mejorar sus procesos y mejorar por sobre todo como personas, ganando en la gestión responsable de negocios y ganando especialmente en el cariño, respeto y confianza de todos los chilenos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agle, B. R.; Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A., 1999. "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values." *Academy of Management Journal*, Vol.42 No 5, pp.507-525.
2. Andriof, J. & McIntosh, M., 2001. "Perspectives on Corporate Citizenship". *Greenleaf Publishing Ltd.*, Sheffield.
3. Bowen, H., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York.
4. Cancino, C., Morales, M. y Bonilla, C., 2008. "Gestión Responsable del Negocio". *Revista Estudios de Información y Control de Gestión*. Volumen 14, primer semestre 2008.
5. Carnegie, A., 1889. "Wealth". *North American Review* 148, June 1889, pp. 653-64.
6. Carroll, A.B., 1979. "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.
7. Carroll, A.B., 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, July/August, pp. 39-48.
8. Carroll, A.B., 1998. "The four faces of corporate citizenship". *Business and Society Review*, Vol. 100 No. 1, pp. 1-7.
9. Carroll, A.B., 1999. "Corporate social responsibility". *Business and Society*. Chicago; Sep 1999. Vol. 38, Iss. 3; p. 268
10. CECU, 2004. "La Opinión y Valoración de los Ciudadanos sobre la Responsabilidad Social de las Empresas en España". Confederación de Consumidores y Usuarios. Madrid.
11. Chomali, F., 2007. "Del desarrollo económico al desarrollo integral". *Revista Capital* nov-dic 2007, artículo 218.
12. Chomali, F. y Majluf, N. (2007). "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa".
13. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

14. Colombo, R., 2008. "Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership". *Journal of Corporation Law*, Vol. 34, No. 1, 2008.
15. Comisión Europea, 2001. "*Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*", Bruselas.
16. Comisión Europea, 2001. *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, Bruselas.
17. Coombes, P. y Wong, S., 2004. *Investor perspectives on corporate governance- a rapidly evolving story*. McKinsey & Company in Globe White Page ed. Global.
18. Corporate Governance, 2004. *Guide 2004: best practice in the boardroom*, <http://www.globalcorporategovernance.com/>
19. Crade, S. y Darragh, O., 2004. "A halo for angel investors". *The McKinsey Quarterly*, Number 1, 2004.
20. Davis, K., 1960. "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?" *California Management Review*, Vol.2, pp.70-76.
21. Davis, K., 1960. "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" *California Management Review*, 2, pp.70-76.
22. Donaldson, T. y Dunfee, T., 1994. "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory". *Academy of Management Review* 19, pp. 252-284.
23. Donaldson, T. y Dunfee, T. W., 1994. "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory". *Academy of Management Review*, Vol. 19 No.2, pp.252-284
24. Donaldson, T. y Preston, L. E., 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1, pp.65-91.
25. Drucker, P., 2001. "The Essential Drucker". *Harper-Business*, New York.
26. Eurosif, 2003. "*Inversión socialmente responsable en inversores institucionales 2003*". <http://www.eurosif.org/pub/lib/2003/10/srirept/eurosif-srirept-2003-all.pdf>.
27. Eurosif, 2006. *Active share ownership in Europe: 2006*. European Handbook. Eurosif.

28. Francisca Urroz Richards, 2010. "El Emprendimiento Social en Chile". *Revista City Emprendimiento y Negocios*, N°43.
29. Freeman, R y Phillips, R., 2002. "Stakeholder theory: a libertarian defense". *Business Ethics quarterly*, Vol. 12 No.3, pp.331-349.
30. Freeman, R., 1983. "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*; Spring 1983; 25, 3; pg. 88.
31. Freeman, R. y Gilbert, D., 1992. "Business, Ethics and Society: A Critical Agenda". *Business and Society*; Spring 1992; 31, 1; pg. 9.
32. Friedman, C., 1970. "The social responsibility of business is to increase its profits". *Times Magazine*, September 13th, New York.
33. Friedman, C., 1970. "The social responsibility of business is to increase its profits". *Times Magazine*, September 13th, New York.
34. Friedman, M., 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine*, 13/09/1970.
35. Garriga, E. y Melé, D., 2004. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1 y 2, pp.51-71.
36. Garriga, E. y Melé, D., 2004. "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71.
37. GEIES-CEU, 2005. *'Inversión Socialmente Responsable en las Entidades Financieras de Economía Social'*. Grupo de Estudios e Investigación en Economía Social de la Universidad San Pablo CEU. Madrid.
38. Gladwin, T., Kenelly, J. y Krause, T., 1995. "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research". *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.
39. Gutiérrez, B., 2005. *La financiación socialmente responsable. El microcrédito en España*. Civitas - Thomson Company. Madrid.
40. Hillman, A. y Keim, G., 2001. "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?" *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139.

- 41.ISO/WD 26000, 2006. "Guía sobre Responsabilidad Social". Normas Internacionales ISO. Documento borrador.
- 42.Jiménez, A., 2008. "La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades". *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, N° 2.
- 43.Jones, T., 1980. "Corporate Social Responsibility revisited, redefined". *California Management Review*, Vol.22, No2, pp.59-67.
- 44.Jones, T., 1980. "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59
- 45.Kaku, R., 1997. "The path of Kyosei". *Harvard Business Review* 75, nº 4, pp. 55-66.
- 46.Lantos, G., 2001. "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 NO.7, pp. 595-630
- 47.Levitt, T., 1958. "The dangers of social responsibility". *Harvard Business Review*, Sept./Oct. Vol.36, No.5, pp. 41-50.
- 48.Ministerio de defensa nacional, 2010. *Libro de la defensa nacional de Chile (2010)*.Santiago.
- 49.Litz, R., 1996. "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.
- 50.Litz, R., 1996. "A Resourced-Based-Viewed of the Socially Responsible Firm: Stakeholders Interdependence, Ethical Awareness and Issues Responsiveness as Strategic Assets". *Journal of Business Ethics*. Vol.15, pp.1355-1363. Citado en Garriga y Melé (2004).
- 51.McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, D., 2006. "Introduction by Guest Editors Corporate Social Responsibility: International", *Journal of Business Strategies*; Spring 2006; 23, 1.
- 52.McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P., 2006. "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies* 43:1 January 2006.
- 53.Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D., 1997. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, Vol.22, No.5, pp.853-866.

54. Moreno, M.J.; Vargas, A., 2004. *La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso en la Administración Pública española*, Actas del XVIII Congreso Anual-XIV Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), pp. 835-847.
55. Murray, K. y Montanari J., 1986. "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories". *Academy of management review* Vo.11, No.4, pp.815-828.
56. Murray, K., Montanari, J., 1986. "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815
57. North, D., 1991. "Institutions". *Journal of Economic Perspectives*; Winter 1991; 5, 1; pp. 97-112.
58. Ogden, S. y Watson, R., 1999. "Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interest in the U.K. Privatized water industry." *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, pp.526-538.
59. Pacioli, L., 1494. *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita*, Venice, Italy.
60. Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra V. Singh y Michael Ussem, 2010. "Lecciones de Liderazgo desde India". *Revista Harvard Business Review*, N°88.
61. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
62. Porter, M. y Kramer, M., 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, Vol.80, No.12, pp.56-69.
63. Porter, M. y Kramer, M.R., 2006. "Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Diciembre, 78-92.
64. Porter, M. y M.R. Kramer, 2002, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Diciembre, 56-68
65. Rowley, T., 1997. "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences". *Academy of Management Review* Vol.22, No.4, pp.887-911.

66. Sen, A., 1995. "Rationality and Social Choice". *American Economic Review*, Vol. 85, pp. 1-24.
67. Sethi, S. P., 1975. "Dimensions of corporate social performance: an analytical framework". *California Management Review* (pre-1986); Spring 1975; Vol. 17
68. Silva, F., Majluf, N. y Paredes, R., 2006. "Family ties, interlocking directors and performance of business groups in emerging countries: The case of Chile", *Journal of Business Research*. Vol. 59, Iss. 3; p. 315.
69. Swanson, D., 1995. "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, pp.43-64.
70. Triodos Bank, SAM Asset Management y del Grupo de Estudios e Investigación en Economía GEIES-CEU San Pablo, 2005. "Declaraciones en las II Jornadas de responsabilidad social corporativa: la inversión socialmente responsable" organizadas por GEIES-CEU en Madrid el 10 de marzo de 2005.
71. Varadarajan, P. y Menon A., 1988. "Cause-related Marketing: A Coalignment Of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.3, pp.58-58.
72. Vogel, D., 1986. "The study of social issues in management: a critical appraisal". *California Management Review*, Vol.28, No.2, pp.142-152.
73. Vogel, D., 1986. "The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal". *California Management Review*; Winter 86, Vol. 28, Issue 2, p142, 10p.
74. Votaw, D., 1972. "Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility". *California Management Review*, Vol.15, No.2, pp.25-31.
75. Wartick, S. y Cochran, P., 1985. "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.758-769.
76. Wartick, S. y Mahon, J., 1994. "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature". *Business & Society*, Vol.33, No.3, pp.293-311.
77. Wernerfelt, B., 1984. "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No.2, pp.171-80.

78. Wilcox, D., 2005. *Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global*. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.
79. Wood, D., 1991a. "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of Management*, Vol.17, No.2, pp.383-406.
80. Wood, D., 1991b. "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, pp.691-718.
81. Wood, D. J. y J. M. Logsdon, 2002. "Business Citizenship: From Individuals to Organizations". *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, 59–94.
82. Wood, D. y Logsdon, J., 2002. "Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Society for Business Ethics". *Business Ethics Quarterly, The Ruffin Series*, No.3, pp.59-94.
83. World Commission on Environment and Development WBCSD, 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford.

VITA

HECTOR HUGO ALMONACID CARRASCO, nació en la ciudad de Rancagua el día 27 de Marzo de 1973, estudio en la Escuela Militar del Libertador General Bernardo O'Higgins Riquelme egresando como Oficial de Ejército en Enero de 1995 con la especialidad de Intendencia, ha realizado una serie de cursos y postítulos en Logística Integral, Administración financiera y Control de Gestión, de este último obteniendo el Grado de Magíster en Control de Gestión, en la actualidad se encuentra desempeñando el puesto de asesor financiero y logístico en el Comando de Industria Militar e Ingeniería.