

# ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE

MARIO PABLO FIGUEROA BRITO<sup>1</sup>

Las políticas definidas como “conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”,<sup>2</sup> tienen como propósito en la organización normar una materia, se constituyen en una respuesta ágil para regular vacíos, brindando flexibilidad a la gestión en la organización.

**Resumen:** este artículo busca dar a conocer cómo el Ejército incorpora políticas en la organización, para con ello definir sus alcances, los niveles en que interactúan y sus relaciones con la doctrina, y cómo definen un marco coherente que permita guiar acciones y decisiones, para concretar soluciones. Identifica el proceso cíclico de la política, relacionando etapas, pasos y acciones. Da contexto a la política militar institucional, define qué son las políticas funcionales e incorpora las instrucciones técnicas específicas como una respuesta a necesidades propias y concretas. Finalmente, concluye sobre la importancia de elaborar políticas, señalando que son una respuesta ágil, que brindan flexibilidad y se constituyen en un complemento a la doctrina y la gestión en la organización, en las diferentes áreas del funcionamiento institucional.

**Palabras Claves:** políticas públicas, política de defensa nacional, política militar, política militar institucional, política funcional, instrucciones técnicas específicas, cuerpo doctrinario institucional.

**Abstract:** this article seeks to make known how the Army is incorporating the establishment of policies in the organization, thereby defining its scope, the levels at which it interacts, and its relationships with doctrine. It defines a coherent framework that allows guiding actions and decisions, to specify solutions. Identify the cyclical process of policy, relating stages, steps and actions. It gives context to the Institutional Military Policy, defines what the Functional Policies are and incorporates the Specific Technical Instruc-

---

1 Coronel (R) del Ejército, del Arma de Infantería, Licenciado en Ciencias Militares, especialista de Estado Mayor, Magíster en Ciencias Militares mención Planificación Estratégica, Magíster Conflicto y Negociación Internacional de la Academia de Guerra del Ejército, ejerció como profesor en la Escuela Superior de Guerra de Colombia (ESDEGUE) 2005. Actualmente se desempeña como asesor de Establecimiento de Políticas en el Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM).

2 Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, Vigésima segunda edición, Tomo II, Talleres Gráficos de la Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid 2006, p. 1082.

*tions, as a response to specific and specific needs. To finally conclude on the importance when developing policies and point out that they are an agile response, that they provide flexibility and constitute a complement to the doctrine and management in the organization, in the different areas of Institutional functioning.*

**Keywords:** *public policies, national defense policy, military policy, institucional military policy, functional policy, specific technical instruccións, institucional doctrinal body.*

## INTRODUCCIÓN

Es muy común escuchar a diferentes actores públicos, entre ellos, autoridades de diferentes ámbitos, refiriéndose a “políticas públicas”, especialmente ante problemas sociales y las nuevas necesidades que surgen en escenarios difíciles y cada vez más complejos. Los problemas son el punto de partida para, inicialmente, tomar conciencia, posteriormente buscar la solución y mediante una política pública generar una respuesta. Pareciera simple, pero no lo es. Buscar la solución por medio de una política conlleva sumar esfuerzos de diferentes actores que, convencidos en la búsqueda de una solución, se allanan a desarrollar políticas de diferentes tipos y en los diferentes niveles de una estructura organizacional.

No todos los problemas se transformarán en una política pública. Es mediante una metodología o la misma voluntad de la autoridad, por medio de un conjunto de decisiones y acciones, que se busca dar solución a ciertos problemas que han sido identificados y que su solución pasa por implementar una política.

Desarrollar una política y difundirla tiene un impacto en la organización, ya que permitirá mejorar y facilitar, entre otros aspectos, el conocimiento, la aplicación de la doctrina, explicar el recto sentido de las cosas u orientar a los mandos, asesores e integrantes de la organización en el mejor desempeño de sus cargos y funciones; en suma, una política permite normar una materia.

## DEFINICIONES DE POLÍTICAS

Como una forma de establecer un marco de referencia en la materia, consideraremos algunos elementos que se desprenden de la definición de política. La extraída del Diccionario de la Lengua Española que la explica como: “*Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado*”.<sup>3</sup> También incluir la conceptualización que nos presenta la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), dependiente del Ministerio del

---

3 *Ibidem*

Interior, en su Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales, elaborada en septiembre de 2009, en la que da a entender que las políticas públicas constituyen una *“respuesta o solución a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias, que han sido identificadas como problemas relevantes en ciertos ámbitos...”*<sup>4</sup> De ambas definiciones, podemos concluir que una política busca normar una materia y obedece a una acción en la búsqueda de una solución a un problema.

Son variadas las definiciones de políticas públicas, según el tratadista que abordemos, pero hay características propias que las identifican en lo general y al respecto encontramos al menos dos intervinientes relevantes: por una parte, los gobiernos y por otra la sociedad. Los gobiernos, en la búsqueda de un mejor manejo de sus relaciones con las demandas de la sociedad, son obligados por estas a interactuar mediante acciones, que pueden ser la aplicación de políticas públicas para solucionar problemas que afectan a la sociedad y a las personas.

Una aproximación a ¿qué es una buena política pública?, la entrega Eugenio Lahera, consultor de la División de Desarrollo Social de la CEPAL, en un estudio que forma parte del proyecto “Política y políticas públicas en los procesos de reforma en América Latina. Similitudes y diversidades”, al referirse a que *“Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de resultados”*.<sup>5</sup>

Lahera también define, desde el punto de vista analítico, etapas: *“pueden distinguirse cuatro etapas en las políticas públicas y en cada una de ellas existe una relación con la política: origen, diseño, gestión y evaluación”*, agrega también que *“Las políticas rara vez se extinguen por completo; es más habitual que cambien o se combinen con otras”*,<sup>6</sup> lo que sugiere en las políticas un proceso cíclico.

Cuando se habla de políticas públicas es necesario considerar que no todas tienen la misma connotación. Para poder identificarlas, se considera la siguiente descripción: *“Una de las tipologías de políticas públicas más útil es la ofrecida por Lowi, quien reemplaza las categorías temáticas descriptivas (del tipo: “políticas de agricultura”, “políticas de educación”, “políticas de salud”) por categorías funcionales. Estas son cuatro:*

---

4 Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, septiembre 2009, p. 14.

5 LAHERA, Eugenio: “Política y políticas públicas”. División de desarrollo Social CEPAL, Serie 95 políticas sociales, Santiago de Chile, agosto 2004, p. 8. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/>

6 *Ibidem*, pp. 10 y 11.

1. Políticas Regulativas o Reglamentarias.
2. *Políticas Distributivas.*
3. *Políticas Redistributivas.*
4. *Políticas Constitutivas o Constituyentes*”.<sup>7</sup>

De los tipos de políticas listada anteriormente, destacamos la definición de política regulativa o reglamentaria que, para aproximarla a la realidad de una organización como la de un ejército, la describimos como la “...acción pública que consiste en dictar normas que afecten el comportamiento de los ciudadanos en general. El estado obliga y prohíbe”.<sup>8</sup>

Las instituciones armadas son organizaciones complejas. Los ejércitos, en general, para su funcionamiento, requieren normar, orientar o encauzar su accionar. En estas circunstancias la formulación y aplicación de una política, les permitirá lograr mejores niveles de eficiencia, al cumplir los criterios de ser atingente a la materia que se desea regular, ser coherente con las normativa vigente y consistente en la búsqueda de dar solución a determinadas problemáticas. Más allá de lo que las instituciones de la defensa realicen, será el escalón superior a ellas, el Ministerio de Defensa Nacional, el que defina la política de defensa nacional.

## **POLÍTICAS A NIVEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (MDN)**

A nivel ministerial existe un marco normativo, jurídico y administrativo, que define su organización, misiones, tareas y responsabilidades, permitiendo su normal funcionamiento.

Pero el funcionamiento del Ministerio de Defensa requiere además de un elemento que oriente su quehacer tridimensional, por ello es relevante considerar que “*La conducción política institucional de la Defensa es la conducción superior de las instituciones de las FFAA*”,<sup>9</sup> la que realiza el Ministerio de Defensa Nacional (MDN), obedeciendo las instrucciones que imparte el presidente de la república, las que tienen un carácter tridimensional y son materializadas mediante la política de defensa, la política militar y directiva ministerial, entre otras, con ello se busca orientar el trabajo de las Fuerzas Armadas y responder a los riesgos y amenazas a la defensa del país. Este conjunto de acciones que adopta en su quehacer funcional se denomina política militar y su propósito es materializar las normas militares que la política de defensa nacional le impone.

---

7 FLORES, Tito (comp.). “Tipos de Políticas Públicas”. 2015. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: [https:// politicapublica.cl/tipos-de-politicas-publicas/](https://politicapublica.cl/tipos-de-politicas-publicas/)

8 *Ibidem.*

9 Ministerio de Defensa Nacional, [en línea] Disponible en: <https://www.defensa.cl>. Enlaces. Política de Defensa Nacional de Chile 2020, p. 105.

Como una forma de mejorar la gobernanza y la capacidad que se requiere en la conducción del más alto nivel de la defensa nacional, el MDN publicó la Política de Defensa Nacional de Chile año 2020, la que siendo una herramienta de la conducción política por parte del Estado, contribuye a generar un mejor entendimiento y a lograr las confianzas necesarias, constituyéndose como un elemento esencial de la política de defensa nacional, definida como el *“conjunto de principios y criterios, que le permiten al Estado orientar la función Defensa. Tiene carácter directivo hacia el sector defensa y una función declarativa hacia la comunidad internacional y un objetivo informativo hacia la comunidad nacional. Busca mejorar la gobernanza y la capacidad de conducción superior de la defensa”*.<sup>10</sup>

La política militar considera un conjunto de orientaciones que el MDN dirige a las FAs y que permite sentar las bases de las políticas institucionales específicas.

## POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE

Los cambios propios, que la organización viene dando en sus diferentes procesos de modernización, dan cuenta también del crecimiento en algunas áreas del funcionamiento institucional, lo vemos con la evolución que ha tenido el cuerpo doctrinario institucional, los aportes realizados en la doctrina valórica, en la doctrina operacional y en la doctrina de funcionamiento, que han sido significativos, constituyéndose actualmente en un cuerpo normativo robusto.

La doctrina es concebida como el *“Conjunto de normas fundamentales que, expresadas en forma de declaración de creencias o sabiduría colectiva del Ejército, describen y orientan el quehacer institucional, el empleo de la fuerza terrestre y, además, perfilan el futuro y sus desafíos”*.<sup>11</sup> El cuerpo doctrinario institucional se constituye en un elemento clave, cuando tenemos que referirnos a políticas en la organización, ya que, parafraseando la definición de política, es el primer elemento que orienta y encauza el funcionamiento de la organización, otorgando permanencia y estabilidad.

El Ejército de Chile, en la década de los 80, contaba con un cuerpo doctrinario basado principalmente en textos de instrucción y entrenamiento; el funcionamiento institucional se regía por reglamentos y cartillas de procedimientos (CARPROs). En ese período, con carácter de reservado, se difunde el año 1984, por orden de comando, la Política Militar Institucional. Este documento contenía *“Un conjunto de orientaciones de aplicación general, que encauza las decisiones de los mandos del Ejército y posibilita el desarrollo armónico de las acciones conducentes a obtención de metas u objetivos determinados”*.<sup>12</sup> En él se plasma una política militar institucional y su propósito

10 CESIM. Propuesta de definición para ser incorporada en el texto doctrinario D-10001, Doctrina Ejército.

11 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), D-10001 Doctrina “Ejército”. (En revisión) Parte II, Términos y Definiciones. Edición 2023, p. 99.

12 Política Militar Institucional, 1984, Orden de Comando CJE. N° 3192/500/50 de 21 de noviembre de 1984.

es facilitar el cumplimiento de las exigencias, tareas y objetivos impuestos a la organización. Con el correr de los años estas normas fueron perdiendo vigencia, ya que sus contenidos eran funcionales para la época, además, en forma paralela, la doctrina institucional comienza a fortalecerse con un cuerpo doctrinario más vigoroso.

En la actualidad el Ejército debe dar cumplimiento al mandato constitucional de *“desarrollar capacidades militares, y generar fuerzas para dar respuestas oportunas, eficaces y sustentables a los requerimientos estratégicos que surgen de las diferentes áreas de misión, tanto en el entorno nacional, regional como mundial”*.<sup>13</sup> Para el logro de estas tareas, en la paz debe realizar aquellas actividades necesarias para su cumplimiento. En esta línea de acción, la institución ha modernizado su funcionamiento y estructura organizacional, y se ha reconocido como una organización *“sistémica funcional”*, implementando la gestión por procesos, un enfoque organizacional con el que busca mejorar flujos de trabajo y crear valor. Aparejado a lo anterior, la doctrina de funcionamiento institucional da un paso relevante al definir sistemas, subsistemas y procesos componentes del *“Sistema Ejército”*.<sup>14</sup>

En febrero de 2021, se aprueba el DA-10001, Doctrina, *“El Sistema Ejército”*, texto doctrinario con el que busca ordenar la gran diversidad de tareas que el Ejército debe desarrollar para cumplir su misión. En él se definen funciones matrices y en estas funciones se agrupan las tareas en ámbitos usando un criterio de afinidad. Considerando lo compleja que es nuestra institución, se agrupan procesos por sistemas organizacionales, entre ellos el sistema de gestión, cuyo propósito es establecer la organización y su doctrina, proporcionando elementos de mando, coordinación y control. Este sistema está compuesto por cuatro subsistemas, entre ellos el subsistema de dirección, que considera el proceso institucional *“establecimiento de políticas”*, cuyo objetivo es *“Generar una respuesta y solución de la organización a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias, que han sido identificadas como problemas relevantes en los diferentes ámbitos, las que no se encuentran normadas, reguladas o definidas en la doctrina institucional, que es necesario orientar, complementar o encauzar. Lo anterior, mediante la sistematización de un conjunto de actividades que, relacionadas entre sí, permitan lograr soluciones específicas para mejorar el funcionamiento institucional y el desarrollo y empleo de las capacidades institucionales”*.<sup>15</sup>

Señalábamos que la política militar emanada del MDN sienta las bases de las políticas institucionales específicas. En el Ejército debemos considerar que el modelo de funcionamiento,

13 EJÉRCITO DE CHILE. D-10001 Doctrina *“Ejército”*. *Op.cit.*, p. 11.

14 El Sistema Ejército es un conjunto de procesos institucionales agrupados, ordenados e integrados en subsistemas, que permiten la gestión y ejecución de las tareas que constituyen el funcionamiento institucional. Ejército de Chile. División Doctrina (DIVDOC), DA-10001 Doctrina *“El Sistema Ejército”*, p.16.

15 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), DA-10001 Doctrina *“El Sistema Ejército”*. Propósito del proceso 1.3.1 Establecimiento de políticas (En revisión). Edición 2021, p. 165.

la gestión por procesos y el cuerpo doctrinario institucional, son elementos que pasan a ser parte constitutiva de una denominada Política Militar Institucional (PMI).

Es por ello que debemos entender la PMI como una: *“unidad de principios, normas conceptos, funciones, procedimientos, directrices y procesos que la institución desarrolla en el cumplimiento de las misiones, objetivos, metas y tareas. Se encuentra consignada en los planes, órdenes, instrucciones, en el cuerpo doctrinario y en la correspondencia oficial. Regula, encauza y orienta el accionar y funcionamiento general de la organización. Es coherente con el marco legal, estatutario, fuentes reglamentarias, la política de defensa nacional y la política militar. Es evolutiva y se adapta a los procesos de cambio”*.<sup>1</sup> El actual proceso de “Establecimiento de Políticas”, en desarrollo y liderado por el CESIM, considera esta definición al referirse a ella.

## NECESIDAD DE ELABORAR POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO

De alguna manera, con lo definido anteriormente, podríamos aventurarnos a decir que si tenemos un robusto cuerpo doctrinal y hemos implementado la gestión por procesos, en consecuencia, no sería necesario elaborar políticas en la institución. No obstante, debemos considerar algunos aspectos que adquieren relevancia en la gestión de la organización, al momento de decidir si elaborar políticas o no. Ellos son:

- La institución, en forma permanente, está sometida a exigencias normativas externas, producto de la gestión propia del gobierno, el que genera políticas públicas que apuntan a la solución de un problema público, identificado como tal y que en alguna medida tendrá efectos en la organización, en alguno o varios de sus ámbitos. Es así, por ejemplo, la existencia de políticas en temas antárticos, educacionales, medioambientales, inteligencia artificial, ciberdefensa y ciberseguridad, inclusión y no discriminación, género u otros, que permean la organización.
- La publicación de leyes, decretos, resoluciones y dictámenes, también tienen repercusiones, que en algunos casos obliga a modificar la propia normativa institucional y reorientar procedimientos vigentes.
- También es relevante que al interior de la organización se puedan identificar problemas que deben ser abordados por la autoridad y que en algunos casos se requiere normar, orientar y encauzar.
- Finalmente, en los diferentes ámbitos y funciones, por necesidades propias o imperativos institucionales, se hace necesario brindar una respuesta de la organización a requerimientos que se generan en esos niveles.

---

1 EJÉRCITO DE CHILE. Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM). Definición considerada en el Proyecto de elaboración del MAO-22101, Manual “Establecimiento de Políticas”.

De lo anterior podemos concluir que surge el imperativo, por parte de la organización, de generar una respuesta normativa, que permita dar solución a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias que han sido identificadas como relevantes en los diferentes ámbitos de la institución y que es necesario regular, orientar o encauzar. Surgen, en consecuencia, como alternativa, las políticas funcionales (PFs), como una respuesta ágil, que regula vacíos y que otorga flexibilidad a la gestión institucional. Estas políticas actúan en los diferentes ámbitos del Sistema Ejército, referido a materias propias, específicas o actividades, para una determinada función.

Las políticas funcionales pueden ser de carácter normativo. Definen procedimientos, indican una directriz o complementan un concepto de la autoridad. Son explícitas, consignadas en la correspondencia oficial mediante resoluciones de comando y protocolizadas por la Estructura Superior del Ejército. Además, una de sus características diferenciales es la transitoriedad, ya que tienen una vigencia temporal, que permite subsanar el problema o la situación especial que la origina y, por lo tanto, se pueden validar, derogar, revocar o reformular, decisión derivada del seguimiento, control evaluación y comportamiento de la política. Las políticas funcionales se elaboran de modo explícito, dando cumplimiento a un proceso institucional consignado en un texto doctrinal de carácter técnico, que establece el basamento para este fin.

Definida la necesidad de elaborar políticas, señalaremos algunos de sus aspectos relevantes y distintivos.

## CICLO DE LA POLÍTICA

Las políticas en el Ejército tienen un propósito fundamental, que es establecer un marco claro y coherente que permita guiar las acciones y decisiones dentro de la organización, para concretar una solución. Es así que las políticas obedecen a un ciclo concebido como un conjunto organizado de etapas, pasos y acciones que, desarrollados secuencialmente, con la intervención de diferentes organismos del sistema institucional, permiten resolver de manera puntual un problema definido, mediante el diseño de una política que regule, oriente, complemente, encauce o norme, la actuación de personas u organizaciones en un asunto o función determinada. En el ciclo de una política encontramos cuatro grandes etapas: definición y diseño, aprobación y difusión, aplicación, y control y evaluación.

El ciclo se inicia con la definición del problema. Considerando el resultado de esta definición, se debe estudiar, elaborar y proponer una política funcional. Seguidamente se revisa, se valida y aprueba la política propuesta, disponiendo su protocolización y trámite reglamentario. Ya en su etapa de aplicación, se la debe ejecutar e integrar a los sistemas de control normativo y control de gestión institucional, para buscar su correcto cumplimiento. Finalmente, se evalúa la aplicación de la política en la organización y se mide el impacto de sus efectos, con ello se analiza su continuidad, validándola, reformulándola, derogándola o revocándola.

## ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE

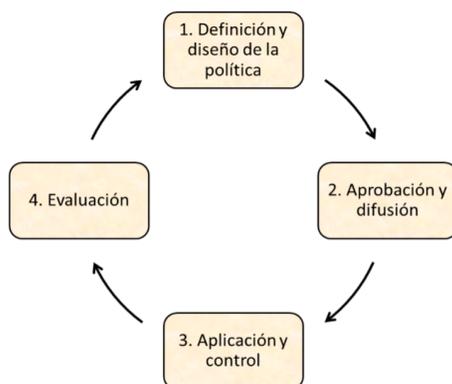


Figura N° 1. Diagrama que muestra el ciclo de una política.

Fuente: Elaboración del autor.

Una mirada cíclica en la aplicación de una política en la organización trae ventajas, ya que permite y fomenta un aprendizaje continuo, una mayor interacción con los diferentes organismos involucrados e interesados en su cumplimiento, logrando con ello una mejor implementación dado que se puede tomar medidas correctivas y adaptarse de mejor manera a los entornos y escenarios cambiantes de la organización; ayuda también a prevenir que las políticas se vuelvan obsoletas o irrelevantes producto de la temporalidad.

Una política debe ser gestionada durante el desarrollo de su ciclo y en cada una de sus etapas y pasos, los que requieren, en forma secuencial desde su origen y hasta definir el qué hacer o proceder de la política luego de su evaluación, que se asignen tareas y responsabilidades a unidades y organismos de la estructura en la organización. Los pasos se identifican en la siguiente gráfica:

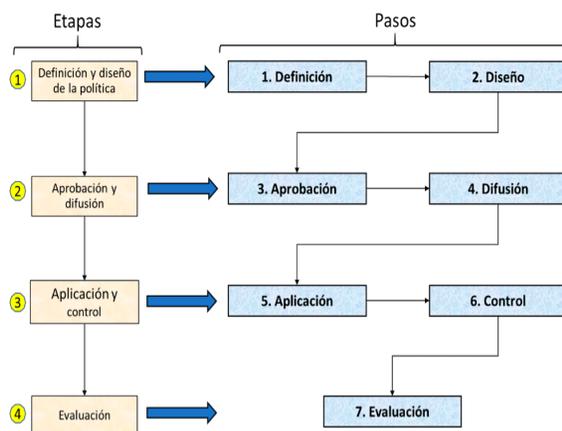


Figura N° 2. Diagrama que muestra la secuencia de los pasos de una política.

Fuente: Elaboración del autor.

## **INSTRUCCIONES TÉCNICAS ESPECÍFICAS (ITE)**

En la etapa de definición y diseño de una política se puede presentar la situación de que no sea necesario elaborarla, producto de que la respuesta obedece a necesidades de la propia unidad u organización, sus efectos son en parte de la organización, están incluidas en las potestades administrativas del propio mando que la propone o se pueden referir a materias propias de la función y de las propias unidades. Es en estos casos y, en lo específico, cuando corresponda a disposiciones de aplicación con un propósito determinado, donde el nivel de la materia es de regulación propia (nivel ejecutivo) y es necesario, entonces, elaborar la denominada Instrucción Técnica Específica (ITE)

Las ITEs son la respuesta ejecutiva a necesidades propias de la organización y obedecen a la potestad de los respectivos mandos y autoridades, en sus ámbitos de acción. No deben estar contempladas en la doctrina y disposiciones de los niveles jerárquicos superiores, y su objeto es difundir materias propias, que no sean las que debe dictar el comandante en jefe del Ejército.

Un ejemplo de una ITE estaría dado por la necesidad de difundir instrucciones específicas para el cierre de un período de calificaciones y por el funcionamiento de juntas de selección. Mediante una circular, se consigna, orienta, regula y norma, entre otros aspectos, el calendario con fechas y plazos, coordinadores, situaciones especiales, procedimientos técnicos u otros. Una ITE de estas características es ejecutiva y será difundida mediante una circular por el comandante de la División de Personal. Se debe considerar que este documento es complemento a lo normado y establecido en la doctrina institucional, en este caso, por la CAP-01001, “Cartilla Administración de Personal”, edición 2020.

## **POLÍTICAS, LEGALIDAD, DOCTRINA Y TEMPORALIDAD**

El diseño de una política debe considerar la validación legal y doctrinaria. Es elaborada dentro del marco legal establecido y debe garantizar que se ejecute dentro de los límites que la ley impone. Con ello se asegura el respeto y la protección de los derechos de las personas y de los grupos en la organización. Esto permite claridad y consistencia en la interpretación y aplicación de la política, contribuyendo a generar mayor confianza en la organización.

Una política también debe ser validada por el responsable de la doctrina de funcionamiento institucional y por sus organismos de asesoría, para así definir si la evolución en el tiempo y su transitoriedad progresan hacia ser parte o complementar el cuerpo doctrinario institucional o, de lo contrario, establecer que ya está contenida en la doctrina institucional y no es necesario elaborarla. Puede ocurrir también que los contenidos de la política, por sus características y alcances, y sobre todo por la temporalidad en su aplicación, no deban ser parte de la doctrina, en ese caso, la política estará vigente durante los plazos definidos en su texto.

El cuerpo doctrinario institucional y la normativa legal vigente son elementos que tienen permanencia en la organización, son esenciales y otorgan estabilidad en el funcionamiento institucional, en el mediano y largo plazo. Por el contrario, las políticas tienen una vigencia determinada, son temporales, algunas pueden transitar hasta ser parte de la doctrina institucional, en cambio otras, por sus características especiales, tienen una duración que se definirá al momento de elaborarlas. Por ejemplo, una política de destinaciones de personal es temporal y tendrá una vigencia según la necesidad que le dio origen. Por su parte, una política que considere aspectos normativos, y que puedan constituir doctrina, tendrá una temporalidad definida por el tiempo que media hasta ser incorporada a la doctrina institucional.

## **POLÍTICAS Y CONTROL**

El control en la aplicación de una política es esencial para la organización, permitirá garantizar una gestión transparente, responsable y eficiente, en la que se respeten los derechos y obligaciones del grupo objetivo que afecta o incumbe la política.

Las políticas deben ingresar a los sistemas de control normativo y control de gestión, ello permitirá auditarlas, identificando y corrigiendo problemas que se presenten en su aplicación o implementación, como también aquellas omisiones que, producto de una mala ejecución, desvían la real intención de la política.

El control ayuda a prevenir abusos de poder por parte de aquellos que tienen posiciones de decisión en el cumplimiento de la política. El control es crucial y permite detectar y prevenir actos de corrupción. En aquellas políticas asociadas a la gestión de recursos, este adquiere relevancia, ya que permite mejorar la eficiencia en la consecución de los objetivos impuestos.

## **EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS**

Una etapa relevante del ciclo de una política es la evaluación, con lo que se puede, entre otros aspectos, medir impactos y efectos no deseados en la organización y verificar el cumplimiento y propósitos impuestos. En el caso de existir recursos, que producto de la política deban ser gestionados, una evaluación permite verificar si están siendo utilizados de manera eficiente, como también que puedan generar el mayor y mejor impacto posible. La evaluación, en general, proporciona información valiosa sobre el comportamiento de la política en la organización y permite a los responsables que la formulan rendir cuentas sobre los resultados y sus decisiones.

Los informes que generan los diversos organismos involucrados en el sistema de control y gestión institucional, derivados del comportamiento, seguimiento y evaluación de la política, considerando como premisa que es transitoria y que se origina por una situación especial, per-

mitirán determinar al término de su vigencia si la política puede ser validada o si se propondrá derogarla, y, en situaciones especiales, revocarla o de ser necesario reformularla.

La evaluación y medición de impactos de una política son fundamentales para garantizar la eficacia, eficiencia y transparencia de su implementación en la organización.

## NIVELES Y JERARQUÍA

La búsqueda en dar solución a problemáticas en la organización mediante la elaboración de políticas, se produce en diferentes niveles de la estructura organizacional. Dependiendo de su origen, se deben canalizar para que sean las áreas funcionales las que evalúen, elaboren y propongan implementarla. En algunos casos, dependiendo de sus efectos, relevancia y ámbito de acción, se elaborarán solamente instrucciones técnicas.

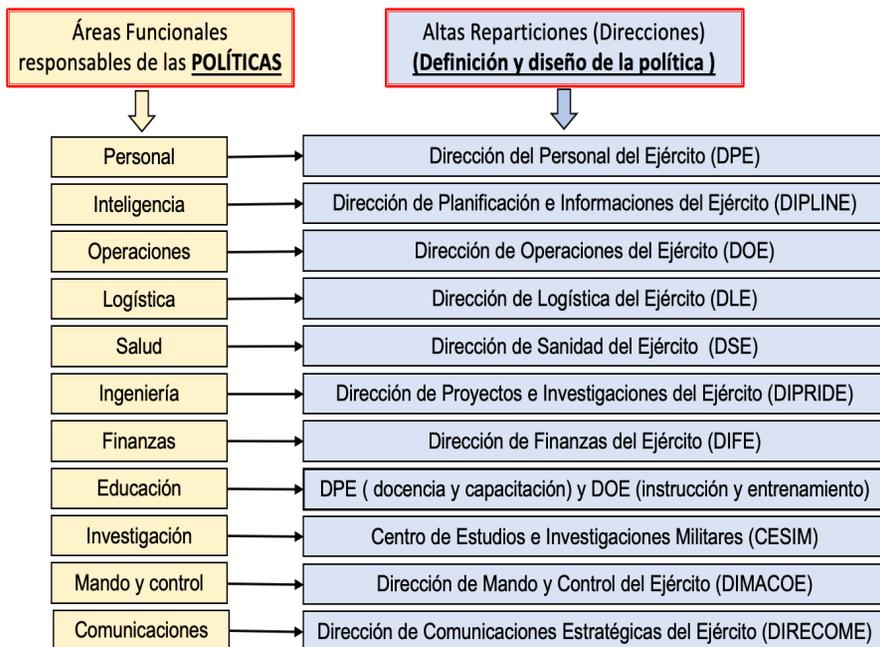


Figura N° 3. Diagrama que muestra las áreas y direcciones que elaboran políticas.

Fuente: Elaboración del autor.

Las áreas funcionales, para los efectos de las responsabilidades relacionadas con el desarrollo de la doctrina de funcionamiento, están definidas y son las mismas que establece el RAA-03001 Reglamento “Publicaciones Doctrinarias del Ejército”, edición 2019 (personal, inteligencia, operaciones, logística, salud, ingeniería, finanzas, educación, investigación, mando y control).

El origen de una política puede ser diverso, cómo la institución define el concepto y sus alcances o su relación con el organismo encargado de elaborarla y el impacto de su implementación pueden variar según el caso, por consiguiente se hace necesario definir niveles y jerarquía:



Figura N° 4. Diagrama que muestra niveles y jerarquía de las políticas.

Fuente: Elaboración del autor.

En el nivel Ejército se la denomina Política Militar Institucional (PMI), es conceptual, sustentada en la doctrina institucional, obedece a una unidad de principios, normas, conceptos y funciones y está difundida en textos doctrinarios y con la correspondencia oficial.

Nivel Directivo: en el Estado Mayor General del Ejército se originan las políticas funcionales, como una respuesta ágil, que regula vacíos y otorga flexibilidad a la gestión institucional, que norman problemáticas en forma transitoria y temporal, son explícitas y se difunden mediante una resolución de comando, y son elaboradas por las diferentes áreas funcionales de la institución.

Nivel Ejecutivo (comandos y unidades): producto de la necesidad de normar, orientar y encauzar una materia que es potestad administrativa, funcional y operacional de los mandos, surgen las Instrucciones Técnicas Específicas (ITE). Estas no son políticas, pero cubren un área de gestión de la propia unidad.

## CONCLUSIONES

El entorno cambiante de la sociedad, los desafíos que presenta la búsqueda de una solución a los problemas, producto de carencias o situaciones que no han sido resueltas, plantean a las estructuras de gobierno desafíos. Una vez identificada la dificultad y el núcleo central del inconveniente, puede implementarse, mediante una metodología, una política pública que permita entregar soluciones.

La política de defensa nacional y la política militar son elementos que, emanados desde el Ministerio de Defensa Nacional, orientan la función defensa en las Fuerzas Armadas. La respuesta de la institución se ha denominado Política Militar Institucional, que es conceptual y está refrendada en el cuerpo doctrinario institucional, en la correspondencia oficial, en los planes, órdenes e instrucciones, y en las políticas funcionales que se elaboren.

El Ejército de Chile ha reconocido ser una organización “sistémica funcional”, que ha implementado la gestión por procesos. En este contexto, el subsistema de Dirección considera el establecimiento de políticas, desde donde surgen las denominadas “políticas funcionales” que constituyen una herramienta de gestión y son una respuesta de la organización a problemas o vacíos existentes que se requiere normar, orientar o encauzar.

La elaboración de una política se debe ajustar a la normativa legal, como un proceso normado en un texto doctrinario, mediante la sistematización de un conjunto de actividades, etapas y pasos, que, relacionados entre sí, permitan que la política cumpla con criterios de atingencia, coherencia y consistencia, logrando soluciones específicas para mejorar el funcionamiento institucional.

En definitiva, el establecimiento de políticas en el Ejército de Chile es un aporte al funcionamiento de la organización. A través de su implementación, se busca mejorar el conocimiento, la aplicación de aspectos doctrinarios, facilitar y explicar el recto sentido de las cosas, y orientar a los mandos, asesores e integrantes de la organización en el mejor desempeño de sus tareas, derechos y obligaciones.

El desafío será tener la capacidad de elaborar buenas políticas funcionales, cumplirlas, controlarlas y evaluarlas, con ello, esta herramienta de gestión se puede transformar en un real aporte a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

EJÉRCITO DE CHILE. Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM). Proyecto de elaboración del MAO-22101, “Manual “Establecimiento de Políticas”, 2024.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), D-10001 Doctrina “Ejército”. (En revisión) Parte

II Términos y Definiciones. Edición 2023.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), DA-10001 Doctrina “El Sistema Ejército”. Propósito del proceso 1.3.1 “Establecimiento de políticas” (En revisión). Edición 2021.

FLORES, Tito (comp.). “Tipos de Políticas Públicas”. 2015. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: <https://políticapublica.cl/tipos-de-políticas-públicas/>.

LAHERA, Eugenio. “Política y políticas públicas”. División de Desarrollo Social CEPAL, Serie 95 políticas sociales, Santiago de Chile, agosto 2004. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/>.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. [en línea]. Política de Defensa Nacional de Chile 2020. Disponible en: <https://www.defensa.cl>. Enlaces.

Política Militar Institucional, 1984, Orden de Comando CJE. N° 3192/500/50 de 21NOV1984.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición, Tomo II, Talleres Gráficos de la Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid 2006.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL (SUBDERE). Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, septiembre 2009.