



# LA IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

Pablo Correa Humphreys\*

*La visión es un sentido que, de alguna forma, permite percibir lo que se encuentra dentro de nuestro campo cercano. Sin embargo, en términos empresariales, la “visión” es definida para saber con exactitud cuál es la dirección en la cual se debe hacer el esfuerzo, determinando los objetivos de mediano y largo plazo a alcanzar.*

*Es bajo este prisma que se desarrolló el pensamiento que a continuación se presenta, enfocando el concepto de esta “visión” hacia un sentido estratégico, particularmente respecto de la orientación y sentido de desarrollo que atañe a los organismos de alta dirección a nivel del Ministerio de Defensa Nacional.*

*Así, finalmente, se proponen objetivos y propósitos tanto a mediano como a largo plazo para los organismos antes enunciados.*

## - **Introducción.**

Conforme se establece en la Doctrina Marítima Nacional<sup>1</sup>, la determinación de los Objetivos Políticos, orientados por la interpretación de los Intereses Nacionales<sup>2</sup>, orienta el esfuerzo de planificación en todos los niveles, lo que contribuye a dar coherencia a la actividad global del Estado.

En ese documento, se define que la Seguridad Nacional es la condición de tranquilidad y estabilidad favorable para que el país avance hacia el logro de sus Objetivos Políticos y en ella se integran equilibradamente los aspectos de Desarrollo Nacional y de Defensa.

La política de apertura regional adoptada por Chile en la última década ha contribuido a materializar numerosos acuerdos de libre comercio con agrupaciones y países de interés; demandando

ésta de una condición de paz y estabilidad internacional.

Consecuente con la situación regional actual y, como es natural, la política de Defensa de Chile ha evolucionado continuamente en los últimos años; sin embargo, continúa basándose en la disuasión, la cooperación internacional y en el empleo coercitivo de la fuerza, lo que obliga a mantener una capacidad militar moderna y eficiente, que haga creíble su voluntad de empleo.

Por otra parte, es claro que el aporte de las Instituciones castrenses al desarrollo nacional no se circunscribe meramente a las funciones puramente militares, sino que participan en otras actividades que representan una importante contribución; como, por ejemplo, en el rol de la responsabilidad social.

\* Capitán de Fragata G.SM. Oficial de Estado Mayor.

1. Doctrina Marítima: “El Poder Marítimo Nacional”, edición de junio 2009. Armada de Chile.

2. Conforme se define en la “Doctrina Marítima Nacional”, corresponde a un conjunto de principios y directrices globales que representan el querer ser de su pueblo, interpretado a través de las experiencias históricas y de su acervo político-cultural acumulado. Se expresan como fines generales a alcanzar.



Fuerzas de Superficie.

El Estado Mayor Conjunto considera que los Objetivos Nacionales Permanentes (O.N.P.) de nuestro país, también denominados Objetivos Políticos Permanentes del Estado<sup>3</sup> (O.P.P.), son los siguientes:

- La preservación de la Nación chilena.
- La conservación y enriquecimiento de su identidad y patrimonio cultural.
- El mantenimiento de su independencia política.
- El mantenimiento de su soberanía.
- El mantenimiento de la integridad del territorio nacional.
- 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 capacidad individual e iguales oportunidades para todos.
- El mantenimiento de una convivencia ciudadana pacífica, democrática y solidaria.
- La proyección internacional.
- El mantenimiento de buenas relaciones internacionales.

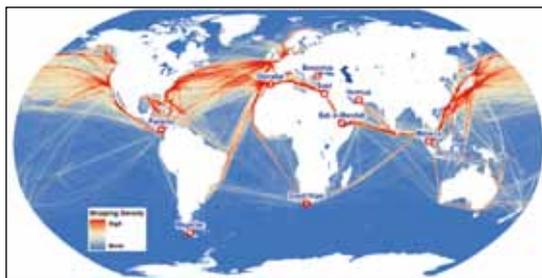
Estos Objetivos Políticos del Estado orientan el esfuerzo y dan coherencia a la actividad global del Estado, incluida la Armada como parte integral de la Defensa. En este sentido, a cada Gobierno le corresponderá actualizarlos conforme el país se vaya desarrollando y, a partir de sus propios postulados, impulsar una agenda pública que exprese la voluntad política de avanzar hacia su logro.

De tal forma, los gobiernos definen sus propias metas a alcanzar en una extensión variable de tiempo, que no necesariamente se agota en sus propios períodos de gestión. Tales metas de mediano plazo, determinadas con criterio de Estado, son reconocidas como Objetivos Políticos Actuales (O.P.A.), los que se actualizan y adecuan conforme se avanza en el desarrollo país y varían las condiciones de entorno.

Tanto los Objetivos Políticos Permanentes como los Actuales, conforman la base a partir de la cual es posible definir las políticas del Estado y desarrollar la planificación nacional.

En cuanto a los objetivos de la Defensa Nacional, en términos generales, se puede establecer que ésta concurre en dos frentes.

- Brinda protección a la población, al territorio y a los bienes y actividades que se desarrollan dentro de las fronteras nacionales.
- Contribuye a la gestión de la política exterior de Chile, fundada en la búsqueda de un orden mundial jurídicamente normado.



El orden mundial se refleja en las Comunicaciones Marítimas Globales.

En este sentido, conforme se establece en la página web de nuestro Estado Mayor Conjunto, la Defensa Nacional persigue los objetivos que se indican:

- Conservar la independencia y soberanía del país.
- Mantener la integridad del territorio nacional.

3. Fines o metas que se pueden considerar fundadamente como aspiraciones de las grandes mayorías nacionales. Su definición se encuentra en el "Libro de la Defensa Nacional de Chile", del año 2002. El concepto de Objetivos Políticos Permanentes también es reconocido en algunas publicaciones internacionales y de otros Estados como "Intereses Nacionales".

- Concurrir a la creación de condiciones de seguridad externa fundamentales para lograr el bien común de la Nación.
- Apoyar la proyección internacional de Chile.
- Contribuir al mantenimiento y promoción de la paz, así como a la seguridad internacional, de acuerdo con el interés nacional.
- Contribuir al desarrollo nacional y cooperar al logro equilibrado y armónico de las distintas capacidades del país.
- En el plano del orden institucional, contribuir a la preservación de la institucionalidad de Chile como república democrática y del Estado de Derecho.
- Asimismo, encarnar tradiciones y símbolos nacionales, contribuir al resguardo de nuestra identidad histórica y cultural, sin que ello obste para que a la vez facilite su renovación y enriquecimiento.
- Contribuir a las actividades que el Estado realiza con el propósito de fortalecer el compromiso ciudadano con la Defensa.

Del mismo modo, con el objeto de alcanzar los objetivos enunciados, la Defensa cuenta con un conjunto diverso de medios, conformados básicamente por aquellos provistos por las Fuerzas Armadas. Su empleo está orientado y organizado en función de una política estatal que



Las Fuerzas y sus medios son un instrumento del Estado.

expresa la voluntad del Estado de Chile para usarlos en la paz, mediante la disuasión o la cooperación, y en la eventualidad de la guerra, para enfrentar amenazas externas a nuestros objetivos nacionales.

- **Desarrollo.**

• **Antecedentes.**

En febrero del año 2010, entró en vigencia la Ley N° 20.424, correspondiente al "Estatuto Orgánico del Ministerio de Defensa Nacional". En éste se establece que el Presidente de la República tiene autoridad en todo cuanto tenga por objeto la seguridad externa de la República.

Para el cumplimiento de tales fines, el Ministerio de Defensa Nacional es el órgano superior de gobierno y administración de la Defensa Nacional, constituyendo el estamento superior de colaboración del cual dispone el Presidente de la República para el cumplimiento de sus funciones, ya sea para conducir la Defensa Nacional, como también para disponer las fuerzas de aire, mar y tierra; siendo responsable de organizarlas y distribuirlas conforme a las necesidades de la seguridad nacional, en casos de crisis<sup>4</sup> internacional que afecte la seguridad exterior del país o en caso de guerra externa.



El Ministerio de Defensa dispone el empleo de las Fuerzas Militares.

En este sentido, el Ministerio de Defensa Nacional tiene la responsabi-

4. Conforme a la Definición empleada en la Academia de Guerra Naval de Chile, corresponde al instrumento político o "herramienta" que un Estado emplea deliberadamente para alcanzar sus Objetivos Políticos.

lidad de la conducción de su Cartera, de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Presidente de la República. Entre sus atribuciones más importantes, destaca el proponer la Política de Defensa Nacional a la máxima autoridad de la Nación, así como la política militar y las restantes políticas públicas propias del sector Defensa.

Asimismo, le corresponde aprobar y proponer tanto la Planificación Primaria como Secundaria de la Defensa Nacional. Además, el Ministro cuenta con la Junta de Comandantes en Jefe, la que se conforma como un órgano consultor asesor en materias relativas al desarrollo y empleo de los medios militares.

Por su parte, el *Estado Mayor Conjunto* es el organismo de trabajo y asesoría permanente del Ministerio de Defensa Nacional en materias que tengan relación con la preparación y empleo conjunto de las Fuerzas Armadas. Entre sus funciones más relevantes destacan las siguientes<sup>5</sup>:

- Servir de órgano de asesoría y trabajo en la Conducción Estratégica en los estados de excepción constitucional y, en particular, ante casos de guerra externa o crisis internacional que afecten la seguridad exterior de la República.
- Elaborar y mantener actualizada la planificación secundaria.
- Proponer al Ministro el texto de los informes al Congreso Nacional sobre las políticas y planes de la Defensa Nacional, en aquellas materias que sean de su competencia. Le corresponderá especialmente, y en coordinación con la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas, proponer el texto de los informes al Congreso Nacional relativos a la planificación de Desarrollo de la Fuerza y sobre el estado de avance de su ejecución.

- Asegurar la correspondencia en materia de desarrollo y empleo de la fuerza, la planificación secundaria, la planificación institucional y la operativa.
- Planificar, preparar, disponer y apoyar el entrenamiento Conjunto de las Fuerzas Armadas.



Fuerzas de Proyección Estratégica.

Tanto en situación de Crisis internacional como ante una Guerra externa, el Presidente de la República entrega al Jefe del Estado Mayor Conjunto el Mando y la Conducción Estratégica de los medios de la Defensa.

Las modalidades del empleo de los Medios de la Defensa establecidos por el Estado Mayor Conjunto están sustentadas por los siguientes conceptos:

- **Disuasión.**

Tal como se ha señalado, Chile mantiene la actitud defensiva como la orientación fundamental de su Política de Defensa, así como su carácter disuasivo en el plano político-estratégico. Debe precisarse que la modalidad disuasiva se refiere a la disuasión convencional, ya que Chile mantiene vigentes sus compromisos internacionales en materia de no proliferación de armas de destrucción masiva. En términos generales, la disuasión es una modalidad político-estratégica de empleo de los medios de la Defensa, en

5. Conforme se establece en la Ley N° 20424 que regula la Organización de la Defensa Nacional, de fecha 4 de febrero del 2010.

la cual las Fuerzas Armadas juegan un papel prioritario, pero no exclusivo. Lo que disuade es el conjunto de las capacidades del país, conducido por las autoridades políticas del Estado y respaldado en consensos políticos, así como en la determinación de la población por apoyar los objetivos de la Defensa.



*Submarino Scorpene.*

Es decir, no se puede disuadir sin la existencia de la fuerza militar, pero, en última instancia, se disuade en función de la estatura político-estratégica que el país haya alcanzado.

La disuasión es un efecto. Corresponde a una dimensión psicológica y subjetiva que se busca producir en un potencial adversario. Se focaliza, por tanto, en las capacidades disponibles y en la voluntad de utilizarlas, para hacer de la disuasión una opción creíble. La disuasión pretende desanimar lo más anticipadamente posible cualquier intención adversaria de interferir contra los intereses vitales propios, demostrando que el costo de hacerlo será más alto que los beneficios por obtener. Mediante la disuasión, el Estado puede evitar que los conflictos escalen y se conviertan en enfrenamientos armados.

- **Cooperación.**

Especialmente desde la última década del siglo XX, el Estado de Chile ha incorporado en su Política de Defensa

la cooperación bilateral y multilateral en materias de defensa y seguridad, en el marco de los procesos de integración que impulsa, y de la participación activa en el mantenimiento y construcción de la paz y estabilidad internacionales, y en su imposición, bajo ciertas condiciones.

Es la voluntad de Chile incrementar sus niveles actuales de cooperación internacional, en los distintos niveles o ámbitos (vecinal, regional-subregional, continental y mundial o global). La seguridad de Chile depende, en lo esencial, de su entorno estratégico más inmediato; sin embargo, 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 agote su Política de Defensa en la protección del territorio, por lo demás plenamente vigente. Ella 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.

- **Empleo coercitivo de la Fuerza Militar.**

El Estado chileno reconoce como situaciones de uso legítimo de la fuerza militar, en caso de conflicto internacional, el marco establecido por la Carta de Naciones Unidas; en efecto, su Artículo 51 reconoce el derecho inmanente de legítima defensa, individual o colectiva, en caso de ataque armado a uno de sus miembros.

Asimismo, el Estado chileno considerará el empleo individual y colectivo de las fuerzas militares emprendido sobre la base de una resolución del Consejo

de Seguridad de la ONU, de acuerdo al Capítulo VII de la mencionada Carta. En todo caso, Chile regulará el uso de la fuerza conforme a las convenciones y acuerdos internacionales que norman el Derecho Internacional Humanitario y las normas generales del derecho nacional.

• **Necesidad de una Visión Estratégica.**

Las Empresas definen su particular *visión* basadas en sus perspectivas, con el propósito de orientar el esfuerzo de sus organizaciones en el largo plazo. En este sentido, se entiende que misión y visión no tienen el mismo significado.

Por su parte, la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada, en momentos concretos, por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas<sup>6</sup>.

A modo de ejemplo, la Empresa automotriz FORD establece su visión acorde a lo siguiente:

*“Convertirse en la Compañía líder a nivel mundial para los consumidores de productos y servicios automotrices”.*

Complementando esta definición, los autores Thompson<sup>8</sup> y Strickland<sup>9</sup> esta-

blecen que “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes, a menudo se califica como la misión de la Compañía. Una exposición de la misma, a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la Compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir<sup>10</sup>”.



En una empresa la misión y la visión no tienen el mismo significado.

Para Jack Fleitman<sup>11</sup>, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la Empresa a largo plazo y sirve tanto de rumbo como aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, junto a las de competitividad<sup>12</sup>.

Según Arthur Thompson y A.J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy, no contribuye a esclarecer o visualizar el futuro de la Compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

6. Del Artículo “Definición de Misión”, de Iván Thompson, publicado en la página web: <http://promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html> de fecha 4 de diciembre de 2006.  
 7. Según lo publicado en [www.ford.com](http://www.ford.com), 20 de julio de 2011.  
 8. Dr. Thompson, Arthur: obtuvo sus grados de Bachiller en Ciencias y Ph.D. en Economía en la Universidad de Tennessee en 1961 y 1965.  
 9. Dr. Strickland, A. J. (Lonnie): nació en Georgia (EE.UU.) y se graduó de Bachiller en Ciencias de la Universidad de Georgia, especializándose en Matemáticas y Física en 1965.  
 10. Del Libro “Administración Estratégica, Conceptos y Casos”, 11ª. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A.J. III, Me. Graw Hill, 2001, Página 4.  
 11. Fleitman Schvarcer, Jack S.: Profesional mejicano graduado de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Autónoma, Ciudad de México (1971-1975).  
 12. Del Libro “Negocios Exitosos”, de Fleitman Jack, Me. Graw Hill, 2000, página 283.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la Empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Según Fleitman, existen diversas diferencias entre misión y visión, a saber<sup>13</sup>:

- La *visión* es más genérica que la *misión* y, por lo tanto, es menos precisa<sup>14</sup>.
- La *visión* es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, es más subjetiva que objetiva<sup>15</sup>.
- La *misión* es mucho más precisa y específica.

Es precisamente lo anterior, lo que permite iluminar la necesidad de contextualizar estas definiciones, estimándose que los dos conceptos antes definidos tienen plena validez en el ámbito de la Defensa.

Visualizando la problemática desde una perspectiva general, es sabido que los Organismos dependientes del Estado que se hacen cargo de la Planificación Primaria en los niveles Estratégico y Operacional, corresponden al Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, respectivamente.

Teniendo presente lo indicado, se debe tener en consideración que, en ambas organizaciones, existe una rotación a nivel de sus jefaturas, las que obedecen tanto a consideraciones políticas como a las necesidades del servicio, para el caso de las Instituciones castrenses.

En este sentido, surge la necesidad de contar con una orientación estratégica y operacional, según corresponda, que sea más consistente que la misión tra-

dicionalmente establecida para cada organización. Así, se estima de gran interés el contar con una visión que permita otorgar una sustentabilidad al proceso de "Desarrollo de Fuerzas"; lo cual, en la realidad, no es otra cosa que la determinación de necesidades en los niveles antes indicados. Lo anterior, con el principal propósito de asegurar su consistencia con la Planificación.

En la práctica, los procesos de renovación de material bélico para las FF.AA. de nuestro país se materializan conforme a las disponibilidades de fondos y a las orientaciones que cada rama tiene en función de las capacidades estratégicas y operacionales que se hayan definido mantener o alcanzar.

Es justamente por lo anterior, que resulta relevante idealizar este proceso, el cual debiera ser producto de los requerimientos planteados por la planificación de más alto nivel (Estratégica y Operacional), lo que permitiría, en un mediano plazo, contar con las Fuerzas que sean concordantes con aquello que se ha ideado ejecutar en la Crisis: la Planificación.

Consecuentemente, es el Estado Mayor Conjunto el organismo que debiera involucrarse activamente en todos los procesos de determinación de necesidades y Desarrollo de Fuerzas, con el propósito de conducir a las tres Instituciones dependientes por la senda de lo que realmente se requiere en términos de las capacidades y el potencial militar que la planificación demanda.

En este sentido, ese Estado Mayor no sólo tiene la responsabilidad de la Conducción de las Fuerzas durante la Crisis, sino que debiera participar en el verdadero origen del proceso, cual es el Desarrollo de Fuerzas.

Hoy en día, las Instituciones de la Defensa Nacional, cumpliendo fun-

13. *Ibidem*.

14. *Ibidem*.

15. *Ibidem*.

ciones de "Proveedoras de Fuerzas", deben tener una particular claridad respecto de las capacidades que se espera de cada una de ellas, no sólo a nivel de las estrategias particulares, sino desde el punto de vista de la capacidad Conjunta; lo cual, sin duda, tiene una significación muy diferente. A la luz de los antecedentes indicados, se propone la siguiente visión estratégica a nivel del Estado Mayor de la Defensa:

*"Disponer de Fuerzas con la capacidad y el entrenamiento tal que permitan dar ejecución a la Planificación de Crisis para ser empleadas en contribución a la Estrategia Total, cuando sean requeridas por el Conductor Político".*

- **Conclusiones.**

- Las visiones idealistas para resolver problemas en el ámbito académico, por lo general, son atribuibles a personas que analizan las situaciones con posturas particulares y arbitrarias que, rara vez, lograrán ser implementadas para dar solución al caso en cuestión.
- Las variadas y complejas funciones de alto nivel que debe cumplir tanto el Ministerio de Defensa como el Estado Mayor Conjunto, los obliga a actuar

en forma coordinada, buscando alcanzar el mayor grado de consistencia y congruencia posible entre lo que establece la Planificación y los Medios que se dispone para ejecutarla.

- Es por lo anterior, que si bien las funciones de cada estamento están claramente definidas en las leyes vigentes, se estima de vital relevancia el contar con una *visión estratégica* que trascienda el nivel de las responsabilidades particulares y las funcionalidades; una *visión* que brinde una claridad diáfana respecto de lo que se debe lograr en un sistema ideal. Esto es, asumiendo que se cuenta con los recursos necesarios para satisfacer las demandas de un proceso "Top Down" de Desarrollo de Fuerzas, a la luz de los requerimientos de una Estrategia Conjunta.
- Finalmente, se estima que la validez del planteamiento no se basa en el tipo de método que se emplee para determinar el Desarrollo de Fuerzas, sino en la capacidad de integrar este proceso que se hace cargo de proveer los medios, con la forma en que serán empleados para satisfacer los diferentes tipos de estrategias (Conjuntas y Particulares): buscar la máxima consistencia entre la Planificación y el Desarrollo de Fuerzas.

\* \* \*



BIBLIOGRAFÍA

1. [www.emc.mil.cl](http://www.emc.mil.cl). 18 de julio de 2011.
2. [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl). 27 de julio de 2011.
3. [www.ford.com](http://www.ford.com), 20 de julio de 2011.
4. *Doctrina Marítima: "El Poder Marítimo Nacional"*, edición de junio 2009, Armada de Chile.