

---

# CAMINO HACIA UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

## ♦ RESUMEN ♦

La Armada de Chile, en cumplimiento de sus áreas de misión, realiza diversas actividades en tiempos de paz que se enmarcan dentro del concepto de responsabilidad social, sin embargo es necesario contar con una política que contribuya a lograr una sinergia de los esfuerzos de toda su organización, agregando nuevas preocupaciones y énfasis en la planificación, que le permitan responder a los cambios que se producen tanto a nivel económico, social y medioambiental. Ello hará posible responder eficientemente al desarrollo integral de las personas y sustentable de su entorno, reivindicando la responsabilidad social como un criterio visible de la gestión Institucional.



**JOSÉ FUENTES KRETSCHMER**

Capitán de navío. Magister en Ciencias Navales y  
Marítimas. (jfuentes@armada.cl)

Responsabilidad social, sustentabilidad, cohesión social, medio ambiente,  
gobierno corporativo

La principal misión de la Armada de Chile es preservar la soberanía y asegurar la integridad territorial del país, favoreciendo un entorno de paz nacional y regional. Adicionalmente, como parte del cumplimiento de las áreas de misión de emergencia nacional y protección civil, contribución al desarrollo nacional y acción del estado e intereses marítimos, apoya a la población civil en diversas situaciones, siendo variadas las actividades realizadas en tiempo de paz asociadas al concepto de responsabilidad social.

En la década de los noventa, como respuesta a los cambios sociales, provocados por las dinámicas de la globalización, surgen, desde el ámbito de las grandes corporaciones norteamericanas, la iniciativa de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), objetivo interpelar a los distintos sectores de la sociedad para alcanzar un desarrollo equitativo y sustentable, convirtiéndose, en nuestros días, en un factor estratégico para todo tipo de empresas, así como de gobiernos e instituciones. La RSC se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

El año 2008, el Ministerio de Defensa Nacional promulgó la Política de Responsabilidad Social del Ministerio de Defensa Nacional (PRSD), siendo el primer organismo del Estado en contar con un programa destinado a promover acciones orientadas al desarrollo sustentable, fortaleciendo la cohesión social y la promoción de un buen gobierno corporativo en las diferentes ramas castrenses. Esta política es enfatizada en el último Libro de la Defensa Nacional de 2017, como una forma de poner en valor, sistematizar y coordinar las actividades de las instituciones de la defensa, diferentes a su rol principal, en beneficio del país.

Analizado el contexto en que se desempeñan las organizaciones públicas y privadas, las misiones de la defensa nacional y el concepto de RSC, el Ministerio de Defensa Nacional destaca la existencia de una oportunidad para sus organizaciones dependientes en materia de participación del sector en el desarrollo sustentable del país, enfatizando la necesidad de que las FF.AA. colaboren en este a través de un trabajo permanente y en conjunto con distintos grupos de interés<sup>1</sup> (stakeholders) con los que se relaciona, a fin de mejorar la calidad de vida de los chilenos y de las propias Instituciones, lo que se enmarca dentro del cumplimiento de las áreas de misión de contribución al desarrollo nacional y acción del estado e intereses marítimos. Esta política debe materializarse a través de cuatro líneas de acción: cohesión social, sustentabilidad, buen gobierno corporativo e imagen y reputación.

## Cohesión social

Definida como la relación lógica que existe entre mecanismos de inclusión y exclusión sociales y las respuestas, percepciones y disposiciones de la ciudadanía frente al modo que ellos operan. Se materializa a través de todas aquellas actividades que se orienten a la inclusión (social, cultural, física) de sectores excluidos del desarrollo económico y social, como aquellas acciones que promuevan la participación ciudadana y la interacción con la comunidad. Entre estas acciones es posible distinguir aquellas que se realizan en materias de desarrollo territorial, educacional, recreativas, etc.

A lo largo de la historia de Chile, la Armada ha sido protagonista en materias de desarrollo territorial, colaborando con sus medios a la integración de áreas insulares y aisladas, tales como Juan Fernández, Isla de Pascua, el área de Chiloé, Puerto Williams y Puerto Toro, por citar algunas;

1. Los grupos de interés (stakeholders) se definen como entidades o individuos de los que razonablemente se puede esperar que se vean afectados significativamente por las actividades, productos o servicios de la organización o cuyas acciones se puede esperar que afecten a la capacidad de la organización para llevar a cabo con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Pueden ser empleados y otros trabajadores, accionistas, proveedores, grupos vulnerables, comunidades locales, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

contribuyendo permanentemente con ayuda social y sanitaria a través de sus medios navales, destacando hoy en día las rondas que realiza el patrullero *Cirujano Videla* en los sectores más aislados de las regiones de Los Lagos y de Aysén, y los operativos médicos que se desarrollan en conjunto con la fundación Acrux, que permiten otorgar prestaciones de salud donde existe falencia de médicos especialistas, contribuyendo a reducir las listas de espera en distintos centros asistenciales.

En el ámbito educacional, los establecimientos educacionales de la Armada generan vínculos con la sociedad a través de actividades adicionales y complementarias a las propias de sus procesos educacionales, mediante políticas de vinculación con el medio establecidas para su acreditación, según lo exige el Ministerio de Educación.

Las actividades recreativas representan una oportunidad para interactuar con la sociedad, destacando las realización de eventos deportivos como una forma de llegar a un gran número de personas, brindando un espacio para fomentar la vida sana, como lo es la corrida Mes del Mar organizada anualmente por la Academia Politécnica Naval, la que, en su última versión 2019, reunió a más de 10.000 corredores, convirtiéndose en uno de los

mayores eventos deportivos masivos a nivel nacional.

## Sustentabilidad

Referida a una condición que, en correspondencia con las estrategias de largo plazo, logra la coexistencia armónica con el medio ambiente, evitando su deterioro. Este concepto se expresa en función de cuatro dimensiones: ambiental, social, política y económica, materializándose en acciones tales como el cumplimiento de las normas medioambientales y la colaboración con las instituciones fiscalizadoras y de seguimiento, y la adscripción a convenciones internacionales u otras.

La sustentabilidad ambiental corresponde a la administración eficiente y racional en el uso de los recursos naturales que aseguren la satisfacción de necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las de las futuras ni de las especies que habitan el planeta.

A través de la política medioambiental de la institución, la Armada aplica las normativas legales de protección del medioambiente, mediante acciones desarrolladas tanto al interior como al exterior de la institución. Al interior de la Institución, a cargo de la Dirección General de los Servicios de



Figura 1. Corrida Mes del Mar en Viña del Mar



Figura 2. Limpieza de playas del área de Chiloé

la Armada (DGSA), las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de sus integrantes y el entorno en el que se desenvuelven, mientras que al exterior, bajo responsabilidad de la Dirección General de Territorio Marítimo y Marina Mercante (DIRECTEMAR), se contribuye a los objetivos medioambientales nacionales en conformidad con las atribuciones que la ley le otorga.

Es así como la Armada busca asegurar el cumplimiento por parte de sus unidades de las normas establecidas en el Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación por los buques (MARPOL), mientras que, a través de la autoridad marítima, desarrolla y ejecuta programas de vigilancia de la contaminación marina y controla el cumplimiento de las normas legales ambientales.

A su vez, son diversas las tareas que la Armada realiza en relación con el cuidado,

protección e investigación medioambiental, desde la actividad científica realizada por el AGS *Cabo de Hornos*, hasta el apoyo que realizan las unidades que participan en las comisiones antárticas, que van desde el soporte a las actividades relacionadas con el estudio del medioambiente antártico hasta el retiro de basuras, contribuyendo al control de la contaminación del continente blanco.

Mención especial le cabe a las diferentes iniciativas para concientizar a la sociedad sobre la importancia del cuidado de nuestro borde costero, tales como la iniciativa Playas Limpias - Mar Seguro, instaurada el año 2017 entre la gobernación marítima de Castro y AmiChile<sup>2</sup>, cuyo objetivo principal es el apadrinamiento y limpieza de aquellas playas sumidero, actividad en que la Armada participa junto a otras organizaciones gremiales, municipalidades, colegios, empresas, Asociación Chilena de Seguridad, Sernapesca, la Dirección del

2. Asociación de Mitilicultores de Chile es una asociación gremial que fomenta el desarrollo de la actividad mitilicultora en el Archipiélago de Chiloé.

Trabajo, el Instituto de Seguridad Laboral y, en algunos casos, con participación de la comunidad local.

Con respecto al cambio climático, la institución creó a fines de 2016 el Comité de Cambio Climático de la Armada (CCCA), dirigido por la DGSA, y al año siguiente su órgano de apoyo y asesor, la Oficina de Cambio Climático, dependiente de DIRECTEMAR, con el propósito de adoptar medidas para hacer frente al fenómeno global.

## Buen gobierno corporativo

Referido a la gestión organizacional que contempla la buena calidad laboral y la existencia de códigos éticos en el quehacer institucional. Se materializa a través de buenas prácticas laborales, modernización de la gestión, respeto de los derechos humanos en las doctrinas, equidad de género, generación de oportunidades a sus miembros más allá de las funciones permanentes, preparación para la reinserción laboral y mecanismos de transparencia en la gestión de gastos e inversión.

El personal de la Armada, desde su ingreso a las escuelas matrices, recibe una formación ética y moral sólida, valores que guían su carrera profesional. La incorporación de la mujer asegura la igualdad de oportunidades, con posibilidades de desarrollo profesional determinadas por las capacidades, desempeño y méritos individuales. En este aspecto, la Armada cumple con la Ley de Fuero Maternal para las FF.AA., promulgada en enero de 2019, además del convenio realizado con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, de Derechos Humanos y de respeto al desarrollo de una carrera con equidad de género, que incorpora la obligación de contar con protocolos de prevención y sanción del acoso sexual y laboral de acuerdo a las normas vigentes en el país.

La Oficina de Reinserción Laboral de la Dirección General del Personal de la Armada, asiste al personal que se acoge a retiro de la institución en materia laboral, creando un nexo entre el personal retirado y licenciado del servicio militar con empresas y organizaciones civiles, obteniendo de ellas posibles oportunidades de trabajo. A su vez, la Dirección de Educación de



**Figura 3. Diversos Talleres de Prevención Social permiten apoyar socialmente al personal en formación**

la Armada participa en el programa de transferencias al sector público de SENCE, capacitando en oficios a los conscriptos que efectúan el servicio militar, para su reinserción laboral. Desde el año 2003, la institución realiza diversos talleres de Prevención del Consumo de Drogas y Alcohol a todos los cadetes, grumetes y conscriptos, como parte del programa denominado Alto Impacto, cuya ejecución es efectuada por monitores de la Armada, que son preparados mediante cursos efectuados por el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA).

La Contraloría de la Armada, entidad que a su vez es supervisada y monitoreada por la Contraloría General de la República, fiscaliza los procesos financieros de la Institución, ejecutados basados en las normas de probidad y transparencia vigentes, realizando permanentes actividades tendientes a que los efectivos de la Institución conozcan los mecanismos y las acciones para evitar la corrupción y el fraude, mediante tres líneas de acción: la incorporación de esta temática en el proceso de formación del personal, el mantenimiento de un control interno robusto, y la divulgación sobre los procedimientos de denuncias al interior de nuestras unidades y reparticiones. Anualmente la Contraloría de la Armada ejecuta aproximadamente 60 fiscalizaciones en terreno, además de supervisar 7 mil procesos de compras.

## Imagen y reputación

Referido al juicio amplio que se forman las personas de una institución, incluye las acciones que contribuyen al posicionamiento de una imagen que agregada en el tiempo, consolida una reputación, tales como la comunicación y *marketing*.

En aspectos de RSC, la comunicación se debe orientar a difundir a los grupos de interés, las acciones concretas que la organización realiza en materia social, medioambiental y de buenas prácticas y transparencia. Cuando se realiza una

campaña de publicidad o de Relaciones Públicas que se percibe demasiado agresiva o cuyo único fin es promover la buena conciencia de la Institución, sin ahondar en las evidencias, progreso o resultados, el trabajo e inversión en esa comunicación pueden perderse y recibir una atención mediática no deseada. Por lo tanto, una comunicación de RSC debe ser estratégica y tiene que enfocarse en los proyectos sustentables, ambientales o sociales serios de la Institución.

Como práctica a nivel global, se emplean los estándares GRI (*Global Reporting Initiative*) como reporte RSC de las organizaciones. La elaboración de informes de sustentabilidad, promovida por los estándares GRI, es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible. A través de este proceso, las organizaciones identifican sus impactos significativos en la economía, el medio ambiente y la sociedad y los hacen públicos de conformidad con un estándar aceptado a nivel mundial. Los estándares GRI crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, con el que los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones pueden ser comunicados y comprendidos. Los estándares se han diseñado para fomentar la comparabilidad global y la calidad de la información sobre estos impactos y posibilitar una mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de las organizaciones.

Diversas empresas y organizaciones, publican anualmente reportes de sustentabilidad según el estándar GRI. El acceso al estándar es libre y son muchas las organizaciones que lo han adoptado para elaborar sus informes de RSC y sustentabilidad.

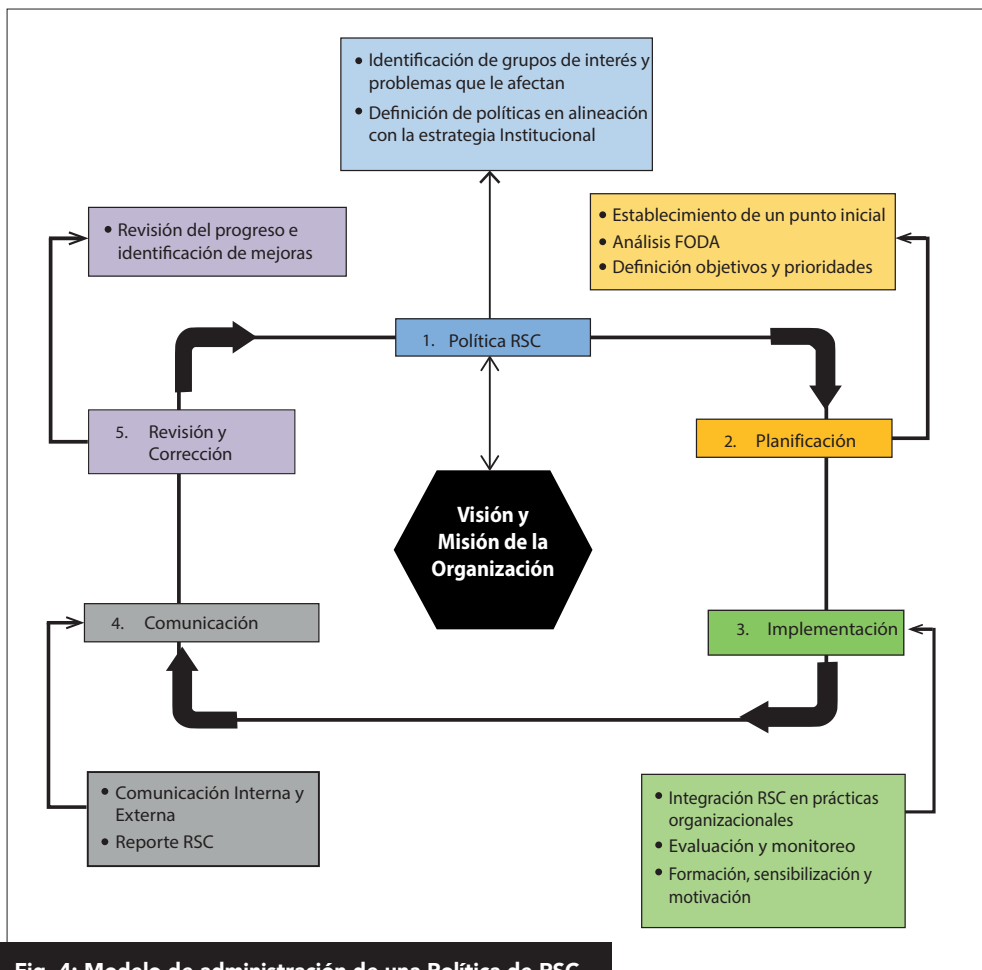


Fig. 4: Modelo de administración de una Política de RSC

## Hacia un modelo de RSC

La política de RSC refleja la visión de la organización para un desarrollo sustentable. Para ser exitosa, debe estar en sintonía y bajo la guía de la visión y la misión de la institución, y debe contener los principios o políticas relacionadas con las responsabilidades en el ámbito social, económico, ambiental y de gobierno corporativo, tomando en cuenta las expectativas de sus grupos de interés.

Se debe tener en cuenta que toda política necesita un constante mantenimiento en cuanto a su cumplimiento y vigencia, requiriendo de constantes ajustes o

actualizaciones, en especial cuando los cambios sociales, económicos y ambientales se producen a una velocidad nunca antes vista.

La Organización Internacional de Estandarización, más conocida como ISO, presenta modelos para la implementación, mantenimiento y automatización de los sistemas de gestión de la responsabilidad social basados en los principios de la norma ISO 26000. En la figura 4 se muestra un modelo de administración de modelo RSC genérico, consistente en cinco etapas que incluyen los siguientes pasos claves:

## 1. Desarrollo de una política

- Identificación de los grupos de interés y temas de sustentabilidad que los afectan
- Desarrollo de una política de RSC

## 2. Planificación

- Establecimiento de un punto inicial mediante el uso de indicadores de sustentabilidad
- Análisis FODA de sustentabilidad
- Definición de metas, objetivos y sus prioridades
- Formular un plan con acciones concretas teniendo en cuenta la visión, misión, valores, códigos de conducta y objetivos estratégicos

## 3. Implementación

- Integración de la RSC en las prácticas organizacionales
- Evaluación y monitoreo
- Formación, sensibilización y motivación

## 4. Comunicación

- Comunicación interna y externa
- Reporte de sustentabilidad

## 5. Revisión y corrección

- Revisión del progreso e identificación de mejoras

# Conclusiones

La Armada de Chile ejecuta en tiempo de paz, una cantidad importante de acciones en beneficio de la sociedad, las que, en su mayoría, son poco conocidas o, dadas las formas en que estas se expresan, solo se conocen y valoran en situaciones de catástrofes o desastres naturales. Lo anterior hace necesario dar a conocer la importante contribución de la institución al desarrollo sustentable del país, contribución permanente que, en su conjunto, da lugar al aporte corporativo de la defensa a ese desarrollo, como parte de su contribución al desarrollo nacional y acción del Estado.

La Armada requiere definir una política de responsabilidad social que le permita sistematizar, coordinar y comunicar los esfuerzos que contribuyen al desarrollo sustentable del país, optimizando así las relaciones en su entorno y mejorando el nivel de reconocimiento ante la sociedad, aprovechando las oportunidades favorables existentes. Lo anterior contribuirá a legitimar la institución ante la sociedad, en especial en tiempo de paz, sin dejar de tener presente que su principal área de misión es la defensa, en resguardo de la soberanía e integridad territorial, y el mantenimiento de la seguridad de la nación.

Camino hacia una política institucional de responsabilidad...



## BIBLIOGRAFÍA

1. GOÑI Carrasco, José, *Ministro de Defensa Nacional*, (2008). *Política de Responsabilidad Social de la Defensa Nacional*. Santiago.
2. Adisan Azapagic and Slobodan Perdan, (2003). *Managing Corporate Social Responsibility: Translating Theory into Business Practice*.
3. <https://pdfs.semanticscholar.org/c57a/2e465462088bd05a72cab0c38a1dfbfd9a.pdf>
4. David Crowther & Güler Aras, (2008). *Corporate Social Responsibility*.
5. *Estándares GRI 2016*. <https://www.globalreporting.org/>