



LECCIONES APRENDIDAS DE UN FRAUDE



ÍNDICE

Presentación	2
Introducción	4
Cronología de un fraude	6
22 Medidas implementadas por el Ejército	13
Consideraciones finales	31

PRESENTACIÓN

En la vida de las organizaciones –cualquiera sea su naturaleza– suelen producirse de manera esporádica situaciones anómalas de por sí difíciles de comprender, las que adquieren otra dimensión en aquellas de carácter vocacional, en particular en las que tienen el privilegio de compartir sus destinos con el Estado al que pertenecen, dada la especial condición y responsabilidad de quienes las integran.

Las conductas no deseadas de las personas en instituciones como el Ejército son muchas veces un inevitable reflejo de lo que ocurre en la sociedad, fuente de donde proviene su recurso humano. Conductas que una vez detectadas, deben transformarse en verdaderas alertas para intervenir y erradicarlas por completo, dado lo nocivo de sus efectos que por lo demás, colisionan con los valores que practica la inmensa mayoría de sus miembros.

En este sentido, es válido precisar que en el Ejército de Chile –por definición y por el solo hecho de ejercer una función pública– tienen cabida únicamente personas honradas e íntegras en su actuar.

En consecuencia, esta publicación corresponde a una iniciativa destinada a testimoniar y compartir con la opinión pública, nacional e internacional, la verdad sobre el fraude del que el Ejército fue víctima. Al respecto, es pertinente citar que el año 2014, la propia institución denunció esta situación a los organismos judiciales y gubernamentales competentes.

En este episodio, un grupo muy reducido –absolutamente identificado– incumplió conscientemente

los principios y valores que la sociedad exige y demanda al personal militar, traicionando la confianza, faltando a la probidad, vulnerando los procedimientos dispuestos y afectando la fe pública. Lo anterior se agravó al haberse coludido con personas civiles ajenas al Ejército con el propósito de apropiarse de recursos que el Estado asigna por ley para el financiamiento de las Fuerzas Armadas. A no dudar, fue una situación crítica, compleja y repudiable.

En este contexto, Albert Einstein reflexionó acertadamente y entregó una mirada que es preciso tener presente: *“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque trae progresos (...). Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera las crisis se supera a sí mismo sin quedar “superado”. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia (...). Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. En la crisis es donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.*

A pesar de todo, el Ejército fue capaz de enfrentar esta auténtica crisis y, fundamentalmente, de seguir cumpliendo con los innumerables roles y cometidos que debe desempeñar en tanto es parte de las Fuerzas Armadas de Chile. Del mismo modo, su planificación estratégica al año 2026 ha continuado cumpliéndose sin dilaciones, ya que se trata

de un proceso que busca posicionar a la institución en el sitio que los desafíos actuales y de futuro le demandan y, sobre todo, que le permite mantener y desarrollar las capacidades militares requeridas para actuar en las diferentes áreas de misión de la defensa nacional.

LECCIONES APRENDIDAS DE UN FRAUDE es un testimonio oficial que en su “introducción” relata el contexto que dio marco a la realización del ilícito.

Asimismo, en un acápite denominado “Cronología de un fraude”, se individualizan los hitos más relevantes que dieron vida a este episodio.

Luego, se presenta un resumen de las veintidós “Medidas implementadas por el Ejército”, trabajo especializado orientado a rectificar los errores evidenciados, que da cuenta de una labor seria y responsable que persigue evitar su ocurrencia futura. Posteriormente, se comparten algunas “Consideraciones finales”, contenido imprescindible que hace referencia a las experiencias, lecciones aprendidas y aspectos valóricos involucrados en este caso.

La conceptualización aquí representada se ha gestado como un esfuerzo para transparentar lo sucedido y, a su vez, satisfacer cualquier necesidad de información por parte de nuestros ciudadanos, detallando pormenorizadamente cada uno de los eventos acaecidos.

Aspiramos a que esta publicación sea valorada como una contribución sincera y real para restituir las confianzas que, a no dudar, se vieron lesionadas en tan nefastas circunstancias. Tenemos la conciencia tranquila, en el sentido que una vez detectados los hechos, y parafraseando una vez más a Albert Einstein: “(...) *trabajamos duro e intentamos acabar de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla*”.

Finalmente, el Ejército de Chile da garantías a la opinión pública que continuará arbitrando todas las medidas destinadas a impedir la repetición de este tipo de hechos. Las organizaciones no se evalúan ni juzgan por si tienen o no problemas, sino por la forma en que los enfrentan, administran y resuelven.

Santiago de Chile, enero de 2018.

GDE Humberto Oviedo Arriagada
Comandante en Jefe del Ejército

INTRODUCCIÓN

Frente a la grave situación ocurrida durante el último tiempo al interior del Ejército de Chile, denominado como caso “Fraude al Ejército”, en el que un grupo reducido de militares malversó dinero fiscal, engañando la confianza no solo de sus camaradas, sino la de todos los chilenos, la institución ha estimado un deber que el país conozca los detalles de cómo y por qué ocurrió este repudiable hecho.

Si se retrocede al 9 de marzo de 2014, el general Humberto Oviedo Arriagada asume el mando en jefe del Ejército de Chile, siendo el CJE número 59; inició su gestión de mando abocándose desde el principio a importantes retos. *“El desafío por enfrentar hasta el 2018, fecha que coincide con el término de mi gestión de mando, es aspirar a poseer un Ejército más racionalizado, sustentable, con mayor funcionalidad con capacidades estratégicas consolidadas, plenamente integrado a la sociedad y valorado por esta”*, tal como señaló en su primera columna de opinión publicada por el diario *El Mercurio*, como máxima autoridad del Ejército, el 3 de septiembre de 2014.

Para ello –en esos días–, el CJE se concentró en la operativización del “Plan de Acción Orca-1” 2015-2018, primera etapa del “Plan de Desarrollo Estratég-

gico 2026”. Este plan se orientó a ejecutar diversas tareas e iniciativas con el objeto de racionalizar las organizaciones que componen el Ejército Institución y la Fuerza Terrestre, incrementar la funcionalidad de estas y lograr el cien por ciento de las capacidades militares definidas.

El 30 de marzo de 2014, a 21 días que el comandante en jefe del Ejército asumiera el mando de la institución, el tesorero del Ejército detectó irregularidades en seis facturas, por un monto de \$ 53.041.750, provenientes de la Ley N° 13.196, Reservada del Cobre. La anomalía descubierta indicaba que tanto la firma como el puesto de uno de los oficiales firmantes no correspondía a la realidad, situación que fue informada al comandante del Comando de Apoyo a la Fuerza –unidad encargada del soporte logístico de la institución–, quien dispuso el inicio de un sumario interno y efectuó la denuncia correspondiente a la justicia.

Para cometer el ilícito, las personas involucradas suplantaron a quienes debían ejecutar el gasto, y haciendo uso de sus cargos y de sus conocimientos, utilizaron facturas entregadas por proveedores coludidos en los hechos, ingresando datos falsos (firmas, timbres y texto). Estos documentos fueron integrados junto con



facturas verdaderas, suplantando así a distintas autoridades que siendo responsables de la ejecución de dichos gastos, no tuvieron conocimiento de la usurpación de sus nombres ni firmas.

La forma de accionar consistía en que un oficial involucrado tomaba contacto con los proveedores y les solicitaba facturas con el fin de ingresarles datos falsos (por ejemplo, servicios de mantenimiento), con órdenes de compra, timbres, firmas y actas de recepción también adulteradas. Acto seguido, un cabo primero coludido en este accionar incorporaba las facturas “ideológicamente falsas” al legajo para pago, las que eran imputadas a saldos existentes que provenían de excedentes de proyectos ya finalizados, que en algunos casos contaban con remanentes no empleados por diferentes circunstancias, ya sea por cambio monetario o bien rebajas de servicios de algún proveedor respecto al presupuesto original (por ejemplo, transporte), los que se acumulaban en el tiempo, cuyo detalle era conocido por uno de los involucrados, por lo que fueron objeto de fraude. Finalmente, el despacho para el pago de estas facturas era tramitado “por mano” a la Tesorería del Ejército, vulnerando así los controles existentes en la última etapa del proceso.

De esta forma, por una parte, personas coludidas entre sí, cuya responsabilidad era custodiar los recursos asignados por ley y, por otra, proveedores debidamente registrados según lo dispone la normativa legal fraguaron y se concertaron en un procedimiento ilícito para defraudar al Ejército, mediante mecanismos que vulneraron los sistemas de control en los que ellos mismos formaban parte, razón por la cual se trataba de una operación compleja de detectar.

Finalmente, se citan como corolario las palabras del general Humberto Oviedo A. (La Tercera, 4 de abril de 2017), que reflejan –de un modo u otro– el espíritu de este documento: *“El Ejército de hoy está mejor preparado para enfrentar y detectar situaciones que no se condigan con la ética militar y con el debido cuidado de los recursos de todos los chilenos”*.

CRONOLOGÍA DE UN FRAUDE

2014	
2 de abril	El tesorero del Ejército detectó irregularidades en seis facturas, por un monto de \$ 53.041.750, provenientes de la Ley N° 13.196, “Reservada del Cobre”.
8 de abril	El Ejército ordenó instruir una Investigación Sumaria Administrativa (ISA), en <i>“averiguación de los hechos que dicen relación con situaciones irregulares en la adquisición de repuestos, contratación de servicios de reparación y en el pago de los mismos a los proveedores Frasim, Raúl Fuentes Quintanilla y Francisco Huincahue Necuñir, con el fin de establecer su efectividad, causas, circunstancias, responsables de los mismos y perjuicios fiscales, de corresponder”</i> .
9 de abril	La institución hizo público los hechos al denunciarlos ante el II Juzgado Militar de Santiago, quedando radicada en la VI Fiscalía Militar
5 de junio	El comandante en jefe del Ejército remitió por oficio al ministro de Defensa Nacional un informe con los antecedentes recabados hasta ese momento y las medidas adoptadas.
6 de junio	La justicia militar ordenó los primeros procesamientos de los principales involucrados por los delitos de defraudación fiscal y falsedad documentaria. Un coronel y un cabo 1° fueron detenidos y sometidos a proceso. Como resultado de los hallazgos en la investigación y de los requerimientos de la Fiscalía Militar se amplió el período auditado hasta el 2011.
11 de julio	El Consejo de Defensa del Estado se hace parte en la causa, como también el Ministerio Público Militar.
18 de julio	Paralelamente la Fiscalía Regional Metropolitana Centro Norte, a cargo de la fiscal Ximena Chong, indaga sobre las responsabilidades de los proveedores civiles implicados en la causa.
1 de octubre	El Servicio de Impuesto Internos (SII) solicitó acceso a la causa, el que fue concedido.
2 de octubre	Desde junio a septiembre, la Contraloría del Ejército constató la dimensión de irregularidades del caso y solicitó la ampliación de la Investigación sumaria administrativa y de la denuncia.

12
de noviembre

El Ejército amplió la información al Ministerio de Defensa Nacional, por la eventual participación de otros proveedores implicados.



2015

23
de febrero

El Ejército informó a la opinión pública sobre el fraude que lo afectaba y las medidas adoptadas a través de un medio impreso nacional (La Tercera) y un comunicado oficial.

8
de abril

A través del Ministerio de Defensa, el Ejército dio respuesta al requerimiento de información solicitado por la Comisión de Defensa Nacional de la Cámara de Diputados.

13
de agosto

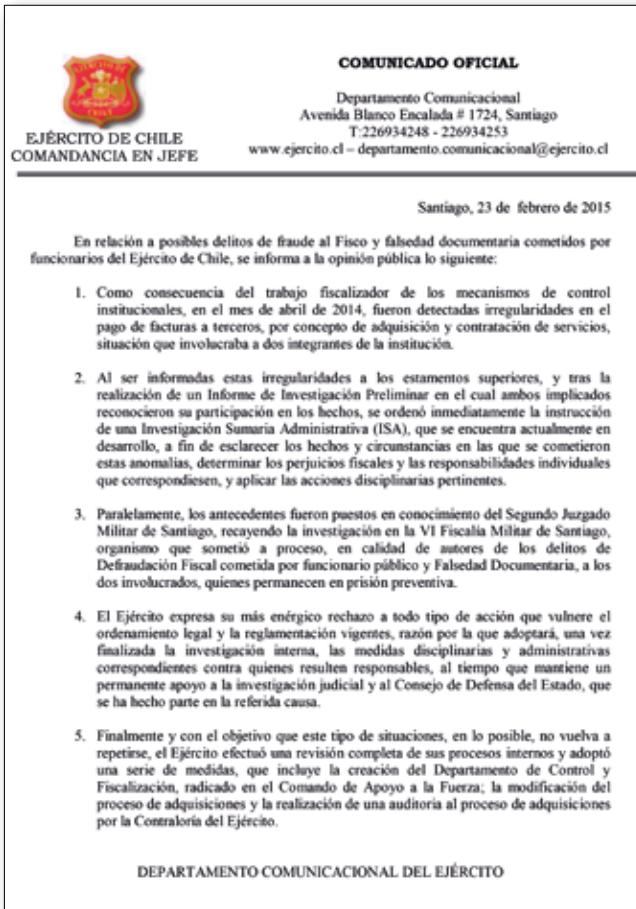
A más de un año de la denuncia del Ejército, un periódico digital difundió su primer reportaje sobre el caso, iniciando una serie de artículos que abordaron los hechos ocurridos en los años anteriores, los que ya estaban siendo investigados por la justicia, poniendo el foco en la descripción de irregularidades, sin contextualizar fechas, origen de la denuncia y medidas que ya estaban siendo adoptadas.

14
de agosto

El Ejército difundió un segundo comunicado oficial, ampliando la información sobre los hechos denunciados.

30
de septiembre

Ante la serie de reportajes aparecidos en diversos medios de comunicación social, a través de un comunicado oficial se reitera a la opinión pública que el fraude que afectó a la institución fue denunciado por el propio Ejército.



<p>1 de octubre</p>	<p>El Ejército inicia un proceso de contratación de los servicios de una empresa externa con el objeto de efectuar una auditoría al Proceso de Desarrollo de Capacidades Militares y Administración del Ciclo de Vida de la Aplicación de la Ley N° 13.196 (Ley del Cobre).</p>
<p>8 de octubre</p>	<p>Tres suboficiales ingresaron detenidos en libre plática a dependencias del Batallón de Policía Militar N° 1 “Santiago” y sometidos a proceso el 15.OCT.2015.</p>
<p>16 de octubre</p>	<p>El Ejército informó a la ciudadanía sobre la contratación de una empresa auditora para una exhaustiva revisión del proceso de adquisiciones con fondos de la Ley del Cobre.</p>
<p>4 de noviembre</p>	<p>Se aprobó una Comisión Especial Investigadora en la Cámara de Diputados para investigar las responsabilidades administrativas que permitieron el fraude fiscal en el Ejército, a través de la apropiación indebida de fondos de la Ley Reservada del Cobre.</p>
<p>13 de noviembre</p>	<p>La Excm. Corte Suprema nombra al magistrado de la Corte Marcial Omar Astudillo Contreras como Ministro en Visita Extraordinaria para sustanciar la causa radicada en la justicia militar.</p>

<p>23 de diciembre</p>	<p>El comandante en jefe del Ejército asistió a la comisión investigadora de la Cámara de Diputados para entregar un informe sobre los alcances del fraude y las medidas adoptadas. Al inicio de su exposición, señaló: “No vengo a defender delincuentes”. De igual forma, explicitó la amplia y total voluntad del Ejército como para operar con esta instancia investigadora. Se programó una segunda visita para el 6 de enero de 2016.</p>
----------------------------	---



2016

<p>1 de enero</p>	<p>Se creó la División de Adquisiciones del Ejército para uniformar el proceso de adquisiciones institucional y centralizar las operaciones.</p>	<p>22 de enero</p>	<p>Se emitió un nuevo comunicado oficial que precisó que luego de la denuncia realizada por la propia institución –en mayo de 2014–, fueron incautados y periciados los computadores del Comando de Apoyo a la Fuerza.</p>
<p>4 de enero</p>	<p>Se dispuso una revisión de la documentación contable de los años 2014-2015 a las adquisiciones con recursos de la Ley Reservada del Cobre.</p>	<p>29 de enero</p>	<p>El fiscal a cargo de la investigación Sumaria administrativa, general de brigada Ernesto Tejos Méndez declaró cerrada la primera parte de sus pesquisas y remitió el expediente al escalón superior que ordenó instruir la ISA.</p>
<p>6 de enero</p>	<p>El comandante en jefe del Ejército asistió por segunda vez a la comisión investigadora de la Cámara de Diputados para dar a conocer las acciones realizadas por la institución desde que se detectó el fraude y las diferentes mejoras en la fiscalización y controles que rigen la actual adquisición de material y desarrollo de proyectos. A partir de esta fecha, oficiales de Ejército –activos y en retiro– acudieron a la comisión investigadora de la cámara para aportar información sobre el funcionamiento de los controles en las áreas relacionadas con el fraude. El personal militar participó en 25 sesiones en ese período.</p>	<p>11 de mayo</p>	<p>Entre el 13 de enero y el 11 de mayo, asistieron a la comisión investigadora de la cámara un total de 21 miembros del Ejército.</p>

Caso "Milicogate"

Oviedo da explicaciones a la Cámara: "El Ejército fue víctima"

Por Claudio Salinas M.

El ministro de Defensa y el comandante en jefe del Ejército comparecieron esta mañana ante la comisión de la Cámara de Diputados que investiga la defraudación fiscal en la compra de material militar con los recursos de la ley reservada del cobre, el llamado "Milicogate", instancia en la que ambas autoridades prometieron el máximo de rigor y cooperación con la justicia para esclarecer los hechos.

Ante los diputados, el general Humberto Oviedo señaló que se trata de irregularidades de las cuales "el Ejército fue víctima" y "acciones repudiables que resultan de varios actos y que detectamos, dispuestos de inmediato a un sumario administrativo oportunamente a las autoridades pertinentes". Aseguró que "este fue un acto delictual extremadamente malicioso cometido en el contexto de un proceso normal, que los hechos logran ocultarse por tener cargos bien ubicados en el área de control".

El jefe castrense resaltó que los 45 mil miembros de su institución trabajan día a día con dedicación y austeridad en sus tareas, pero que "unos pocos integrantes del Ejército han cometido ilícitos y han transgredido los valores y principios militares, ante lo cual la institución aplicará tolerancia cero con este o con otros casos que pueda haber".

"No minimizamos ni contextualizamos los hechos, y cualquier persona, organización o autoridad, que esté involucrada en este caso será tratada con la misma dureza que el propio Ejército", agregó.

El general Oviedo también dijo que el Ejército "no tiene nada que ocultar" y que "está dispuesto a cooperar con la justicia".

El general Humberto Oviedo.



General Humberto Oviedo

muchos intereses y los tribunales de justicia", advirtió Oviedo.

"Esta fue perpetrado por un grupo de personas cívicas con proveedores, que han generado un daño importante al Ejército y obstaculizado que destruyan el nombre de la institución. Hay aquí un problema

<p>27 de agosto</p>	<p>Con motivo de la defraudación de que fue objeto el Ejército se dispuso la instrucción de una Investigación Sumaria Administrativa, designándose como fiscal a un oficial del grado de general, para los efectos de determinar las responsabilidades disciplinarias del personal institucional involucrado en estos hechos.</p> <p>Dicha investigación, a la fecha, se encuentra con la etapa de sumario concluida y el fiscal ha formulado cargos en contra de un total de treinta y cinco integrantes de la institución (oficiales, suboficiales y empleados civiles), por exacción indebida de fondos públicos y grave transgresión al principio de probidad administrativa, por incumplimiento del deber de control de ciertas autoridades y por negligencia en la obligación de revisión de antecedentes para pago de facturas. En el dictamen fiscal, y atendida la participación que se le atribuye a cada inculpado, se han propuesto sanciones de retiro de la Institución, licenciamiento del servicio, suspensión del empleo, amonestación, reprensión y días de arresto con servicio.</p> <p>Lo anterior fue difundido a través de un comunicado oficial, a los medios de prensa.</p>	<p>27 de agosto</p>	<p>Finalmente el personal sancionado, en uso de los derechos que le otorga la normativa vigente, podrá hacer uso de los recursos procesales procedentes.</p>
		<p>31 de agosto</p>	<p>La Comisión Especial Investigadora emitió el informe de las responsabilidades administrativas que permitieron el fraude fiscal ocurrido en el Ejército a través de la apropiación indebida de fondos derivados de la Ley Reservada del Cobre entre los años 2011 y 2014.</p> <p>Dentro de las conclusiones, se señaló que <i>“cabe destacar que, a juicio de esta comisión, y conforme se ha dado cuenta por parte del actual Comandante en Jefe del Ejército, (...) la Institución se encuentra adoptando una serie de medidas tendientes a establecer sistemas de control que permitan reducir las probabilidades que los hechos materia de examen vuelvan a repetirse”</i>.</p>
		<p>26 de septiembre</p>	<p>Ministro de Defensa remitió a la Contraloría General de la República para toma de razón, las modificaciones propuestas por el Ejército al Registro Especial de Proveedores del sector Defensa.</p>

2016

29
de noviembre

A petición del Ejército y en forma inédita, el comandante en jefe del Ejército solicitó una audiencia a la Comisión de Defensa Nacional de la Cámara de Diputados, exponiendo en esta fecha el estado de avance de las medidas adoptadas por la institución en relación al informe final de la comisión investigadora que propuso una serie de medidas, a las que la institución dio cabal cumplimiento.

Tras la ocasión el diputado Jaime Pilowsky, quien presidió la comisión investigadora del fraude al Ejército, señaló *“la verdad es que el Ejército nos ha sorprendido gratamente. Ha sido el primero en venir a explicar el estado de avance de las recomendaciones que hicimos acá, porque es importante que esto no quede en un informe, en un papel, sino que se ponga en práctica en las instituciones”*.

(Sección Noticias de la Cámara de Diputados, 1 de diciembre de 2016).

2017

31
de julio

El Séptimo Tribunal de Garantía de Santiago condenó a la pena de 5 años de libertad vigilada intensiva y al pago de una millonaria multa a cuatro ex proveedores del Ejército por el delito de fraude al fisco. La fiscal de alta complejidad centro-norte, Ximena Chong, llegó a la convicción que —a más de un año de formalizada la causa—, los civiles imputados se concertaron con exfuncionarios del Ejército para simular la entrega de servicios y pertrechos para obtener —de manera ilegal— fondos de la Ley Reservada del Cobre.



22 MEDIDAS IMPLEMENTADAS POR EL EJÉRCITO

Apenas el Ejército detectó y denunció este fraude, se inició una investigación sumaria administrativa y se pusieron los antecedentes a disposición de la justicia. Además, se efectuó un profundo análisis sobre las vulnerabilidades que permitieron que un grupo reducido de exintegrantes de la institución abusara de la confianza depositada en ellos. Este proceso significó la incorporación de 22 medidas que comenzaron –a partir de ese momento– a ser implementadas en el Ejército.

MEDIDA N° 1: ELIMINACIÓN DE INVOLUCRADOS DEL REGISTRO DE PROVEEDORES DEL EJÉRCITO

El fraude que afectó al Ejército fue cometido desde su interior con la participación de proveedores que actuaron coludidos con el personal militar involucrado. Por ese motivo, tres empresas fueron eliminadas del Registro Especial de Proveedores del Ejército.

De igual forma se entregaron al Ministerio de Defensa Nacional proposiciones y sugerencias de modificaciones al Registro Especial de Proveedores del sector Defensa que finalmente fue publicado en abril de 2017, que incorporó nuevas exigencias y controles para ingresar al registro. Paralelamente, se implementó la realización semestral de auditorías, con el fin de mantener un control permanente en estas materias.

UN MODELO PARA EL CONTROL INTERNO

Figura N° 1. Fases del desarrollo de capacidades militares y administración del ciclo de vida. (Fuente: Ejército de Chile)



MEDIDA N° 2: CONTRATACIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA

La necesidad de transparencia sobre el uso de los recursos fiscales obtenidos bajo la Ley Reservada del Cobre se hizo tan latente como la urgencia en fortalecer los procesos internos. Por ello, el 16 de octubre de 2015, luego de un proceso de licitación pública, el Ejército contrató a la empresa especialista en el área de gestión “Surlatina Consultores” para la realización de una auditoría externa al proceso de “Desarrollo de Capacidades Militares y Administración del Ciclo de Vida”. La figura N° 1, ilustra las fases de los procesos de inversiones analizados por los expertos.

La auditoría definió fortalezas y debilidades respecto del tratamiento de los recursos, lo que permitió adoptar medidas concretas, actualmente establecidas en los respectivos Planes de Tratamiento resultantes. Así, se logró complementar aspectos ya abarcados en la propia ley, modernizándose la gestión frente al adecuado uso de estos recursos, cuyo fin es mantener la potencialidad y vigencia de las capacidades reales de empleo de los medios institucionales en el cumplimiento de sus funciones, además de otros roles definidos por el Estado.

MEDIDA N° 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Para involucrar más activamente a cada estamento del Ejército en el cuidado de los recursos asignados al quehacer institucional, se dispuso a cada organismo establecer sus propios procesos y riesgos asociados en el cumplimiento de las tareas recibidas. Esto permite confeccionar “matrices de riesgo”, es decir, un “mapeo” de los eventuales puntos débiles de los distintos procesos para, posteriormente, elaborar planes de mitigación o tratamiento que contengan las medidas adoptadas para asumir, contener, manejar, o bien, evitar los riesgos asociados.

En el primer semestre del año 2016 se levantó la totalidad de los procesos y matrices de riesgo asociados

a la “Gestión Financiera del Ejército”. En octubre del mismo año, los organismos responsables de los procesos de estas fuentes de financiamiento iniciaron la elaboración de los respectivos planes de tratamiento a partir de las matrices de riesgo desarrolladas. La figura N° 2 grafica la cobertura monetaria:

Este modelo, ya en ejecución, terminará de implementarse durante el año 2018, dando así cumplimiento a la normativa pública dispuesta por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

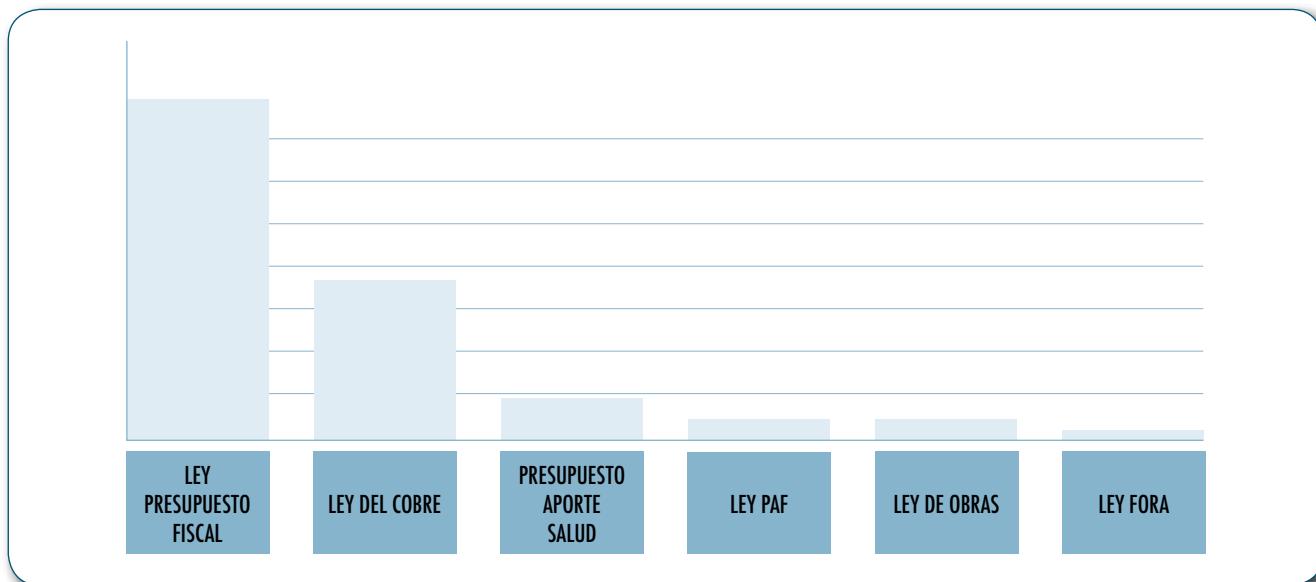


Figura N° 2. Cobertura monetaria (Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 4: ACTUALIZACIÓN DE LA DOCTRINA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

A raíz del caso fraude, se revisaron y se encuentran en proceso de actualización los respectivos reglamentos orgánicos de funcionamiento, que definen procesos y procedimientos que rigen la organización y funcionamiento administrativo del Ejército. El objetivo de esta medida fue asegurar una orgánica moderna, con definiciones claras respecto de las misiones y tareas fun-

damentales que debe cumplir cada unidad, alineando todos los procesos administrativos entre los distintos niveles de mando (vertical) y las organizaciones que interactúan entre sí (horizontal). Esto apunta a un control efectivo de las misiones, tareas y actividades de cada uno de los organismos e integrantes de la institución. (Fig. N° 3).

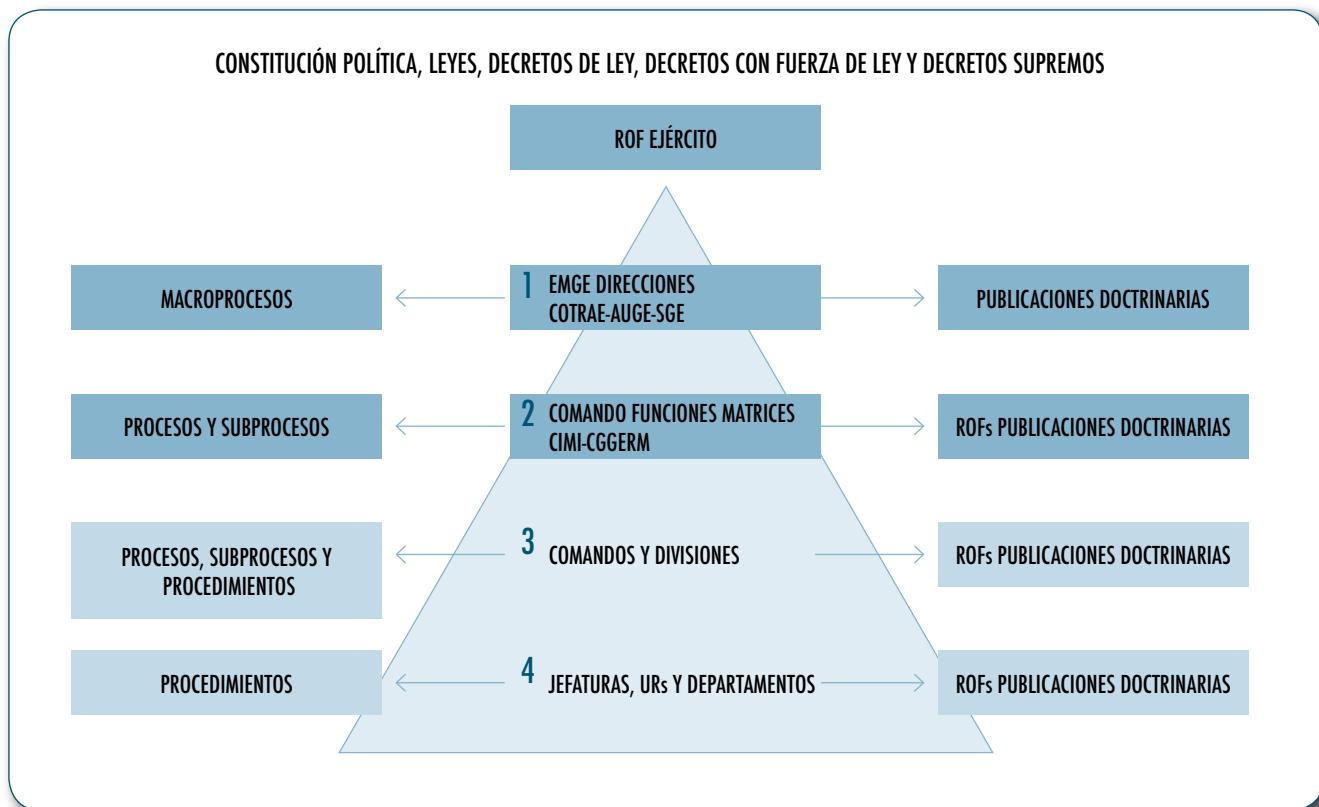


Figura N° 3 "Pirámide Funcional" (Fuente: DIVDOC)

MEDIDA N° 5: REFORZAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE AUDITORÍA DEL EJÉRCITO

Las falencias que evidenció el fraude indicaron a la institución que debía perfeccionarse el control interno. Por ello, la Contraloría del Ejército (COTRAE) preparó un curso destinado a entregar diversas herramientas de control al personal que se desempeña principalmente en los departamentos de Contraloría Interna institucionales. A lo largo de todo el país, dicha instancia fue ejecutada a través del Sistema de Educación a Distancia del Ejército (SIDAE), donde se desarrollaron conceptos propios del control normati-

vo, programático, funcional y estratégico, de manera de entregar los lineamientos básicos que todo auditor debe manejar para el cumplimiento de la función de control.

El programa que refuerza las capacidades de auditoría enfatiza en la difusión de la normativa que promueve la probidad y transparencia en el actuar administrativo, de manera de elevar los estándares de ejecución y control de la función pública.

MEDIDA N° 6: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE "ETHOS DEL EJÉRCITO DE CHILE"

Con el fin de continuar entregando referentes valóricos que refuercen la conducta y el carácter militar de sus integrantes, el Ejército elaboró el manual MOLD - 02005 "Ethos del Ejército de Chile" (Fig. N° 4), actualmente en etapa de revisión.

Este texto fue elaborado por el Centro de Liderazgo del Ejército (CLE), dependiente de la División de Educación, presenta de una forma renovada la doctrina valórica institucional, ya que define de manera clara y coherente los lineamientos éticos que deben caracterizar el actuar de los miembros de la institución.

Figura N° 4
"Ethos del Ejército de Chile".
(Fuente: DIVDOC)



MEDIDA N° 7: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE LA DEMANDA INSTITUCIONAL

En el Comando de Apoyo a la Fuerza (CAF) se creó esta nueva unidad, cuya misión es asegurar el eficiente apoyo a la fuerza, transformando las necesidades del personal y del material en soluciones que contribuyan a lograr la capacidad operacional requerida por el Ejército, acorde con sus objetivos institucionales.

Este departamento realiza el control del gasto –conforme con lo autorizado y decretado por el Ministerio de Defensa Nacional– a través de las fichas de fundamento de gastos. También, debe velar por el control y tramitación de pagos de facturas asociadas a los proyectos de incorporación de capacidades militares y llevar un registro exacto del estado de saldo por decreto de la demanda estratégica, lo cual impedirá mantener fondos remanentes sin uso en los respectivos proyectos de inversión.

MEDIDA N° 8: MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA TESORERÍA DEL EJÉRCITO

La Tesorería del Ejército es el organismo que ejecuta la distribución de los recursos financieros provenientes del presupuesto anual institucional y otras fuentes de financiamiento, de acuerdo con las programaciones de caja correspondientes al marco presupuestario que remite la Dirección de Finanzas del Ejército. Se organiza en un Departamento de Finanzas y otro de Remuneraciones, más una Oficina de Control de Gestión.

Para ejercer un mejor control, la Tesorería del Ejército precisó sus procesos esenciales e implementó

una base de datos, con verificación de firmas, para comprobar la rúbrica de aquellos mandos y autoridades institucionales nombradas por decreto supremo que firmen resoluciones de pago y V.º B.º de facturas tramitadas hacia la Tesorería del Ejército, siendo este registro de características dinámicas, ya que evoluciona conforme con los movimientos de personal. Además, se instauraron nuevas listas de chequeo para el trámite del pago de facturas financiadas con recursos de la Ley del Cobre, y se implementaron revisiones y verificaciones en el Servicio de Impuestos Internos de la totalidad de las facturas emitidas bajo dicha ley.

MEDIDA N° 9: CREACIÓN DE LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES DEL EJÉRCITO

Para fortalecer el Sistema de Adquisiciones Institucional, a partir del 1 de enero de 2016 se crea la División de Adquisiciones del Ejército (DIVAE), organismo formado sobre la base de la Jefatura de Adquisiciones ya existente (Fig. N° 5). Esta nueva organización busca generar una unidad de criterio en cuanto al proceso de adquisiciones, lo que otorga mayor eficiencia y transparencia al aumentar el control, la trazabilidad y el seguimiento de los procesos, permitiendo centralizar la delegación de facultades en el comandante respectivo. Esto implicó modificar la estructura organizacional y asignar nuevas funciones y responsabilidades en la ejecución, control y seguimiento de las adquisiciones.

Lo anterior incluyó la gestión del recurso humano para desarrollar una labor técnica acorde con las competencias individuales y colectivas. Transparencia, mayor eficiencia y rigor en el proceso de adquisiciones del Ejército fueron los objetivos planteados para esta nueva repartición.

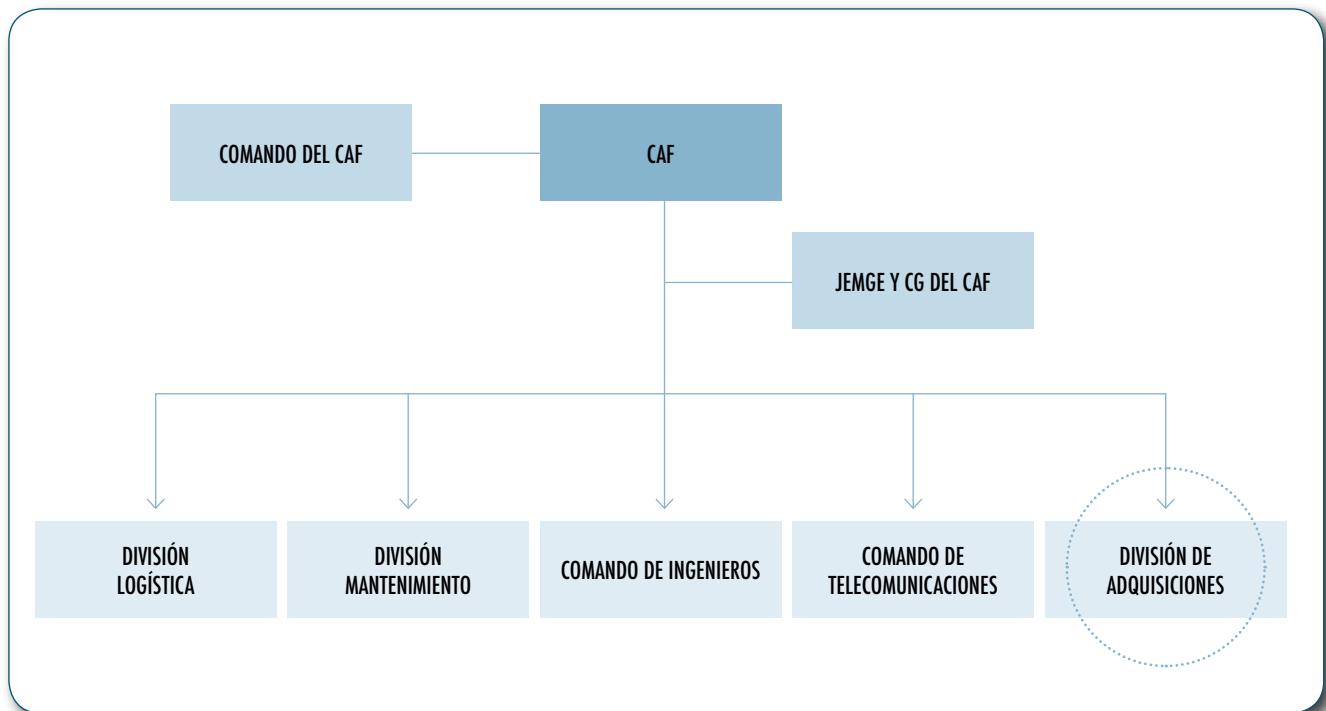


Figura N° 5 “División de Adquisiciones del Ejército” (Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 10: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA PARA PROYECTOS Y FICHAS DE FUNDAMENTO DEL GASTO

En la Contraloría del Ejército (COTRAE), como organismo de auditoría interna que ejerce el control de gestión y control interno institucional, se creó un departamento para auditar específicamente los proyectos y fichas de fundamento de gasto financiados con la Ley N° 13.196 “Reservada del Cobre”, definiéndose e implementándose los procedimientos de control, con la misión de ejecutar auditorías tanto a los proyectos de implementación de capacidad militar (PICM), pro-

yectos de infraestructura (PI), proyectos de mantenimiento (PM) y fichas de fundamento de gasto (FFG) formulados por las unidades responsables y presentados y evaluados en el MDN. (Fig. N° 6)

Lo anterior permitirá asegurar el cumplimiento de la normativa institucional y ministerial vigente, cautelando la probidad y transparencia en el empleo de los recursos.

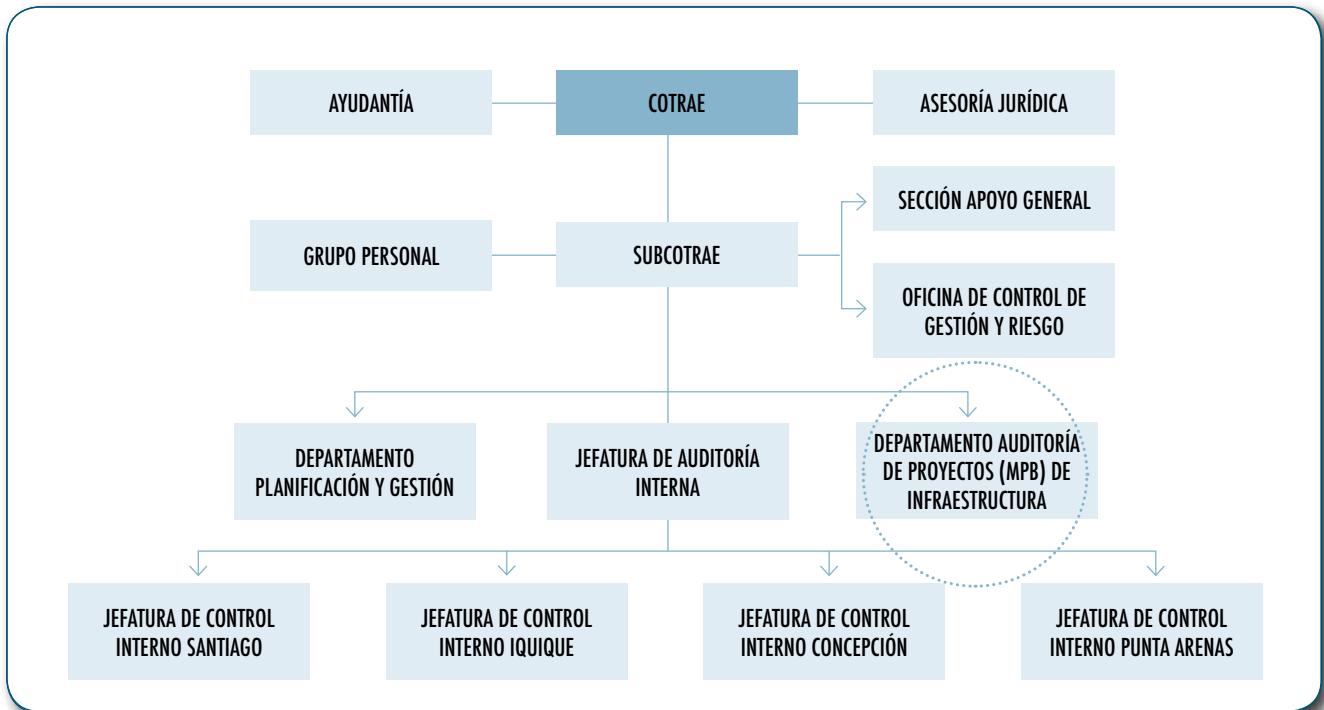


Figura N° 6 “Orgánica Contraloría del Ejército”. (Fuente COTRAE)

MEDIDA N° 11: MAYOR JERARQUÍA DE MANDO EN CONTRALORÍA Y LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES

En concordancia con las distintas medidas adoptadas –y como una señal sobre la importancia de los adecuados controles de los gastos institucionales–, el comandante en jefe instruyó que la Contraloría del Ejército (COTRAE) fuera asignada a un general de división, con la finalidad de otorgar mayor solidez e independencia jerárquica a la labor de contraloría interna.

El cambio de general de brigada a general de división como la autoridad máxima de este organismo otorga

un grado de importancia y credibilidad determinante al momento de la asesoría y toma de decisiones por parte del alto mando institucional. A su vez, la División de Adquisiciones del Ejército (DIVAE), unidad creada a partir del 1 de enero de 2016 para ejecutar los procesos de la función de adquisiciones de bienes y servicios requeridos para satisfacer las necesidades de funcionamiento del Ejército, fue asignada para su mando a un general de brigada. (Fig. N° 7)



Figura N° 7 “Cambio de jerarquía de mando en COTRAE y DIVAE”.
(Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 12: ESPECIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DE LOS DECRETOS DE INVERSIÓN ASOCIADOS A PROYECTOS

El proceso de asignación de recursos de la Ley N° 13.196 del Cobre se formaliza mediante la promulgación de decretos supremos (DS), documento donde se plasma la asignación de recursos económicos en moneda dólar, especificando la iniciativa que se financiará y los fines para los cuales son asignados, ya sea para adquisición de capacidades nuevas (demanda estratégica) o mantención de capacidades existentes (demanda operacional).

Para evitar hechos como los ya descritos en el capítulo “Cronología de un fraude”, se planificó y coordinó con el MDN la optimización y mejoramiento de los mecanismos por los cuales se realiza la asignación de los recursos financieros por invertir, fortaleciendo aquellas actividades de control y seguimiento que permitan la trazabilidad de procesos desde la aprobación de los recursos hasta la inversión de los mismos y la recepción de los bienes y servicios contratados.

Es así que se determinó modificar la metodología de asignación de recursos, generando la cantidad de DS

que sean necesarios (uno por cada iniciativa), considerando un mayor grado de especificidad de cada uno de ellos, de tal forma que una vez invertidos los recursos se pueda cerrar la iniciativa correspondiente, dejando idealmente sin fondos el DS de asignación, permitiendo una mayor claridad y transparencia del proceso realizado al momento de efectuar la rendición de cuentas correspondiente.

MEDIDA N° 13: REVISIÓN A LAS FACTURAS EMITIDAS DURANTE LOS AÑOS 2014/2015

En cumplimiento de sus tareas permanentes y, sobre todo, con la finalidad de transparentar el período 2014-2015, en abril de 2016 la Contraloría del Ejército materializó la realización de una revisión de la documentación contable –de manera aleatoria– de las adquisiciones realizadas con fondos de la Ley del Cobre del período. Esta muestra abarcó, aproximadamente, un universo de 4.430 facturas.

MEDIDA N° 14: ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE PREVENCIÓN DE DELITOS DE LA/FT/DF Y REPORTE DE OPERACIONES SOSPECHOSAS

En cumplimiento de la Ley N° 19.913, de 2003, se crea en el Ministerio de Hacienda la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y modifica diversas disposiciones en materias de lavado de dinero y blanqueo de activos, perfeccionando los mecanismos de prevención, detección, control, investigación y juzgamiento del delito de lavado de activos. Esta ley obliga a los organismos de la administración pública a designar un oficial de cumplimiento e implementar un sistema para reportar cualquier tipo de operación sospechosa.

La institución se sumó a esta iniciativa, implementando un procedimiento de remisión y gestión de información de conductas sospechosas para todas las unidades a lo largo de Chile. De esta forma, a través de la página de intranet del Ejército (Fig. N° 8), se pueden entregar datos sospechosos de manera confidencial.



Figura N° 8 “Reporte de Operaciones Sospechosas”. (Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 15: ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE SUGERENCIAS DE FISCALIZACIÓN

Con el propósito de dar una muestra sólida de transparencia –y sumar otra herramienta progresista que permita al personal aportar en la probidad interna–, se implementó un sistema de “Sugerencias de Fiscalización” al

interior del Ejército, que permite recibir antecedentes o planteamientos relacionados con temas de probidad. La información se recibe vía intranet (Fig. N° 9), siendo canalizada directamente a la Contraloría del Ejército (COTRAE), y administrada personalmente por el contralor institucional. Esto permite racionalizar los esfuerzos y regular las medidas por aplicar en cada caso en particular.



Figura N° 9 “Sugerencias de Fiscalización”. (Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 16: CREACIÓN DE UN PROTOCOLO PARA EL CONTROL DE ÁREAS Y CARGOS SENSIBLES

Una de las lecciones que dejó el fraude que afectó al Ejército fue que siempre las medidas de control pueden fallar si una o más personas las vulneran desde el interior. De esta forma, el mando institucional determinó la necesidad

de seleccionar y controlar al personal integrante de áreas consideradas sensibles por su capacidad de intervención o resolución sobre el uso de recursos fiscales. Esto implicó la realización de un estudio para determinar aquellas áreas con mayor sensibilidad y las exigencias o requisitos personales acordes con el perfil del cargo correspondiente. Con estos elementos se desarrolló una Matriz de Riesgo de Personal para ser aplicada al grupo objetivo determinado (Fig. N° 10), con distintas medidas de mitigación y control. La responsabilidad de la ejecución de esta medida fue asignada al Comando de Personal (COP) y a la Dirección de Inteligencia del Ejército (DINE).

GRUPO OBJETIVO	
1. ALTO MANDO INSTITUCIONAL Y GRUPO PERSONAL	2. PERSONAL OBLIGADO A RENDIR CAUCIÓN. (LEY N° 10336)
3. CDTES. UACs, ARs, CDOs, JEFs, URs, Us INDEP. Y UCs.	4. PERSONAL DELEGADO QUE TRAMITA PAGOS LEY RESERVADA DEL COBRE.
5. JEFES DE FINANZAS	6. JEFE DE PROYECTOS INSTITUCIONALES
7. ADM. 2ª CLAVE PAGO (CUENTADANTE)	8. PERS. CON FACULTADES FINANCIERAS. (CJE, JEMGE, DLE Y CAF.)
9. AUX. FNZAS., ABAST. Y MANT.	10. INTEGRANTES DEL SIE (SIST. INTEL. DEL EJTO.)

Figura N° 10 “Grupo Objetivo de la Matriz de Riesgo de Personal”. (Fuente: DINE)

MEDIDA N° 17: ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA LA DECLARACIÓN DE INTERESES Y PATRIMONIO

La Ley N° 20.880 determina quienes deben hacer declaraciones de intereses y patrimonio ante la Contraloría General de la República. Para facilitar tanto la forma como el fondo de la información que se debe

aportar, el Comando de Personal elaboró, para su posterior distribución, un instructivo para contribuir con la capacitación en aspectos jurídicos al personal del Ejército. Este documento tiene un carácter ilustrativo para las personas y para los órganos o instancias que fiscalizan sus declaraciones, sin perjuicio de que es obligatorio hacer uso de la plataforma informática de la Declaración de Intereses y Patrimonio (DIP) implementada y administrada por la Contraloría.

MEDIDA N° 18: DESARROLLO DE UN SISTEMA DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS

El Ejército es una institución desplegada en todo el territorio nacional, que cuenta con diversos medios tanto humanos como materiales, y que pertenece a todos los chilenos. Para procurar la paz y colaborar con la comunidad, es importante la confianza de la ciudadanía hacia la institución. Por ello, en otro ejemplo de mayor transparencia, está en desarrollo un “Sistema de Sugerencias y Reclamos”, que permitirá recibir aportes o comentarios de cualquier persona, pertenezca o no a la institución. Para ello se habilitará un link en el sitio web del Ejército (Fig. N° 11), abriendo así un espacio para recibir antecedentes que den cuenta de hechos que involucren, positiva o negativamente, a personal o unidades militares. Esto conllevará además la obligación de entregar una respuesta expedita, clara y oportuna al requirente.

La información obtenida a través de esta plataforma será registrada y analizada para su entrega al mando del Ejército, permitiendo así la toma de decisiones que ameriten las situaciones planteadas. Este sistema dependerá del “Departamento de Transparencia y Lobby del Ejército”, como de la sección “Sugerencias y Reclamos”.



Figura N° 11 "Sistema de Sugerencias y Reclamos". (Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 19: INTEGRACIÓN DE SISTEMAS FINANCIERO Y LOGÍSTICO DE LA INSTITUCIÓN

A partir de abril de 2016, se actualizó el Sistema Integral de Información de Finanzas del Ejército, a una versión WEB (SIFIE 2.0), que consiste en una plataforma financiera modelada conforme a Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), dispuestas por la Contraloría General de la República. A través de dicho sistema, la Dirección de Finanzas del Ejército remite mensualmente la información relacionada con la ejecución del presupuesto institucional.

Respecto de las adquisiciones financiadas con recursos de la Ley del Cobre, estas son ejecutadas, en

cuanto a sus instancias administrativas y logísticas (preafectación, afectación y alta), a través de la plataforma del Sistema de Información y Gestión Logística del Ejército (SIGLE) y contables (compromiso, devengación y pago), mediante el SIFIE 2.0.

Ambos sistemas, actualmente se encuentran en una fase de integración (Fig. N° 12), lo que permitirá alinear los datos logísticos con los datos financieros, en todo lo relacionado con el ciclo de adquisiciones del Ejército, lo anterior mediante el intercambio en línea de datos entre ambos sistemas, con la finalidad de permitir la integridad y fiabilidad de estos, mediando como herramienta de interoperatividad una aplicación informática basada en el protocolo estándar de intercambio de datos "XML", el cual es uno de los métodos ampliamente utilizados en los servicios WEB disponibles en la internet.



Figura N° 12 "Esquema de Integración SIGLE-SIFIE". (Fuente: COTRAE)

MEDIDA N° 20: OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE AUDITORÍA DE LA CONTRALORÍA DEL EJÉRCITO

Junto con las medidas ya descritas, el comandante en jefe ha dispuesto una serie de acciones que buscan fortalecer la capacidad de gestión y funcionamiento de la Contraloría del Ejército y, específicamente, la función auditoría interna, definiéndose las siguientes:

1. **La capacitación del personal perteneciente al Sistema de Control Interno**, para lo cual se está trabajando en la preparación de personal para que pueda asumir las tareas que este desafío conlleva, revisando y preparando procesos de auditoría, manuales y el control de la gestión y calidad de la auditoría interna en el Ejército.
2. **Un programa de capacitación de auditores internos**, que contempla aumentar las competencias de los auditores internos de la COTRAE y de otros organismos de control interno, en materias de auditoría interna.

MEDIDA N° 21: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INSTITUCIONAL (SISCONI)

Al respecto, para el Ejército el control tiene especial importancia al tratarse de una institución con un amplio despliegue territorial, con una fuerza de gran magnitud, diversidad de recursos, material y procesos, y con procedimientos de mantenimiento de la fuerza muy complejos. Por ello está sometida a riesgos que pueden ocasionar daños al patrimonio fiscal

e imagen institucional, de no mediar controles oportunos, eficaces y eficientes. El Sistema de Control Institucional contempla como fundamento la necesidad de integrar los elementos que conforman la triada para sustentar el control eficaz (Estrategia – Procesos – Riesgos), conforme se señala en el gráfico (Fig. N° 13).

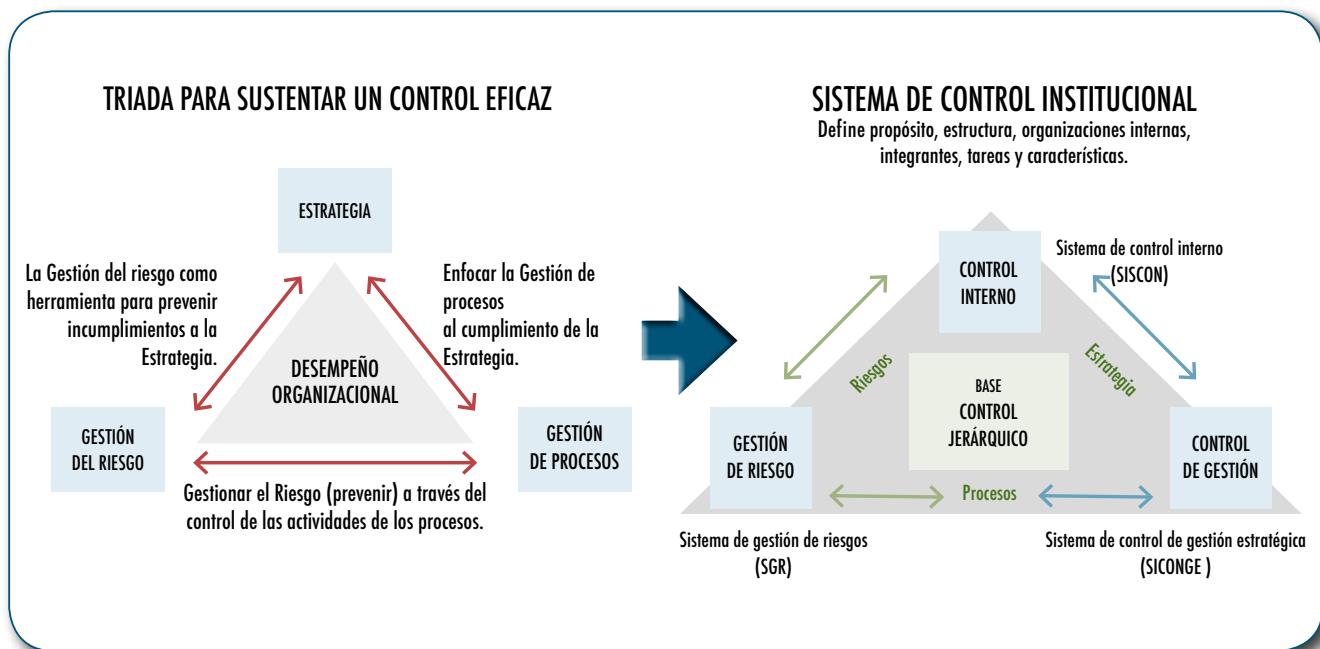


Figura N° 13 Áreas del Sistema de Control Institucional. (Fuente: COTRAE)

En ese contexto, el Sistema de Control Institucional está siendo reforzado en las áreas de Control Interno, Control de Gestión Estratégica Institucional y Gestión

de Riesgos del Ejército respectivamente, complementándose e integrándose cada uno de ellos. (Fig. N° 14)

COMPONENTE DE CONTROL	ASOCIADO AL	RADICADO EN
CONTROL INTERNO	SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SISCON)	CJE, ESPECÍFICAMENTE EN LA CONTRALORÍA DEL EJÉRCITO (COTRAE)
CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SICONGE)	JEMGE
GESTIÓN DE RIESGOS DEL EJÉRCITO	SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)	JEMGE

Figura N° 14 Sistema de Control Institucional. (Fuente: COTRAE)

En los sistemas detallados anteriormente se identifican el **Sistema de Control de Gestión Estratégica del Ejército (SICONGE)**, que tiene como propósito detectar los aspectos esenciales donde hay que actuar, retroalimentando el proceso de toma de decisiones, para permitir la gestión estratégica e institucional; el **Sistema de Gestión de Riesgos (SGR)**, que tiene como propósito asegurar el cumplimiento de la estrategia institucional, los objetivos estratégicos y el mejoramiento de sus procesos, reforzando las medidas de probidad, transparencia y gobernanza, conforme a las normas exigibles al Ejército; y, finalmente, el **Sistema de Control Interno (SISCON)** que, basado en su estructura (COTRAE), tiene la finalidad de proporcionar un grado de aseguramiento razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones (procesos, gestión de los recursos y riesgos) y consecución de objetivos.



MEDIDA N° 22 ADOPCIÓN DE UN MODELO PARA EL CONTROL INTERNO

El referente definido por el Ejército para el Sistema de Control Interno es el marco integrado de control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que constituye el marco de aceptación general en el mundo, referencia para el diseño, implementación y conducción del control interno y la evaluación de su efectividad. Su versión 2013 incorpora la mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno. Este marco constituye la referencia base del **modelo institucional de control interno**.

El “**Modelo de Tres Líneas de Defensa**” (Fig. N° 15) se basa en la “Declaración de Posición del IIA (*Institute of Internal Auditors*), de enero de 2013: Las Tres Líneas de Defensa para una efectiva gestión de riesgos y control”, el cual clasifica las áreas funcionales y de responsabilidad de la organización en tres líneas (de defensa), que constituyen una serie de niveles de actividad, que garantizan el control, la gestión y supervisión de riesgos de forma eficaz y que para lograr el efecto buscado requieren estar debidamente coordinadas entre cada uno de los grupos responsables de la gestión de riesgos y controles de la organización, y a su vez alineadas con los procesos y sistemas que operan en la institución.

En el modelo antes descrito, aplicado a la estructura y organización del Ejército, cobra especial relevancia la **primera línea de defensa**, que para el caso institucional cuenta con un procedimiento jerárquico que obliga a todos los niveles de mando a ejercer su rol de control en todas las áreas de desempeño de la organización a su cargo.

La **segunda línea de defensa**, que está asociada a la supervisión de la gestión de funciones y procesos transversales críticos y sus riesgos, de cumplimiento normativo, de políticas y estándares establecidos por el mando, y al ejercicio de funciones de aseguramiento en aquellas materias, procesos y funciones antes señaladas.

Finalmente, la **tercera línea de defensa**, que proporciona al CJE y a la institución un aseguramiento basado en independencia y objetividad, referido a los temas de control interno y gestión de los riesgos. En ese contexto, aporta supervisión sobre las dos primeras líneas de defensa y evalúa el Sistema de Control Interno en su conjunto para identificar debilidades y recomendar mejoras.

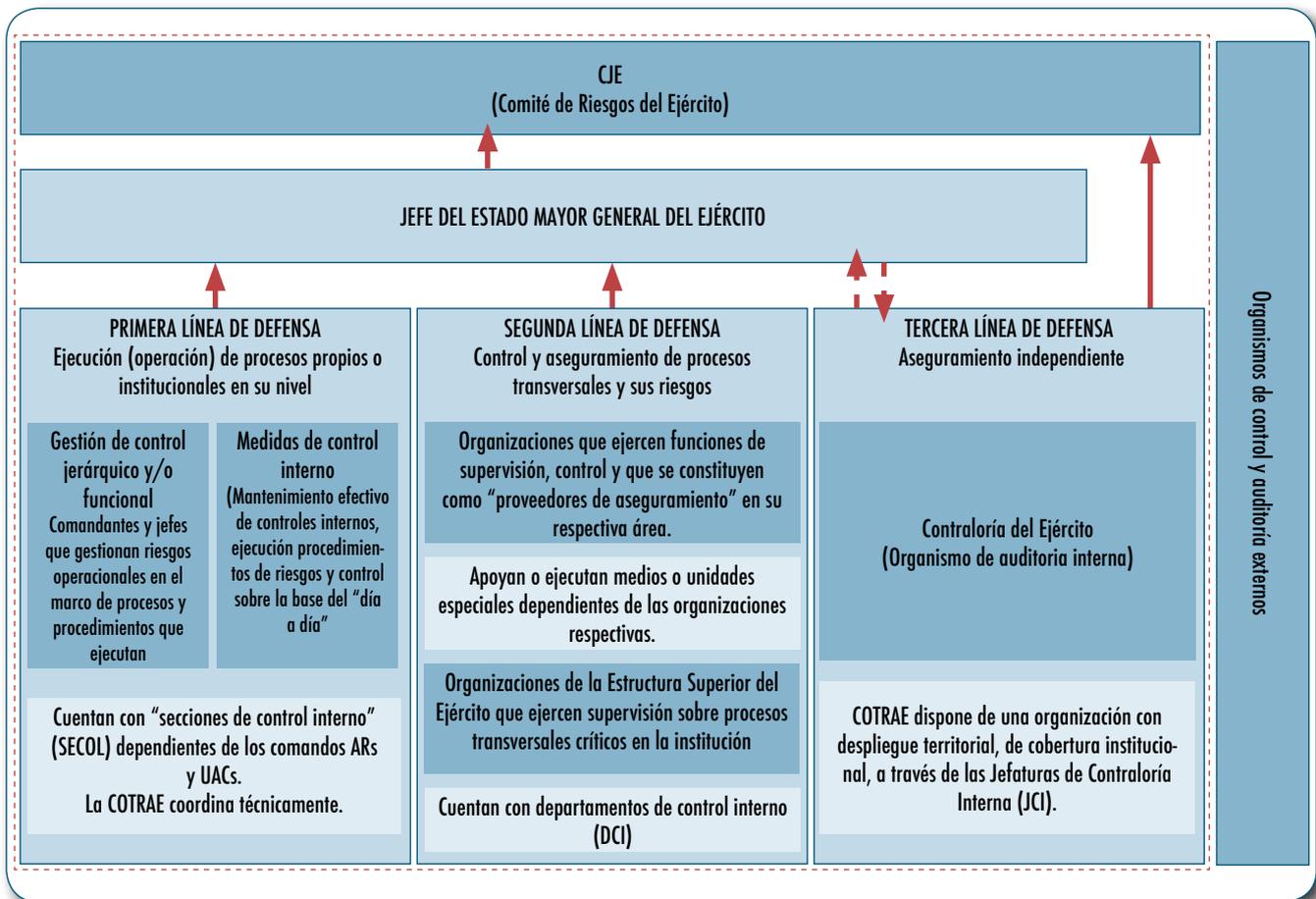


Figura N° 15 "Modelo de Tres Líneas de Defensa" (adaptado a la Institución)
(Fuente: *Institute of Internal Auditors*)



CONSIDERACIONES FINALES

Después de tres años de desarrollo de la investigación de este caso, se han podido sacar innumerables lecciones aprendidas y enseñanzas para un mejor desempeño. Se entiende que el conflicto entre el bien y el mal data del origen mismo de la naturaleza humana, por lo que la sociedad ha determinado leyes que definen los lindes entre ambos conceptos, para cuyo cumplimiento existen incentivos o castigos, lo que permite, además, determinar los límites entre los derechos y deberes que la sociedad otorga o exige a sus integrantes.

El equilibrio que da la justicia supone un adecuado comportamiento de las personas, no obstante, muchos, ya sea por tentación o necesidad, omiten y desatienden las reglas de convivencia, cruzando la línea de la ética entre el deber y el delito, usando para tal efecto diversos talentos, conocimientos o cargos que le han sido confiados, utilizando cada vez más la tecnología para estos fines.

Tal fenómeno, denominado “corrupción”, ha afectado a organizaciones de diverso tipo, siendo estas privadas o públicas, generado un “caldo de cultivo” para la especulación de quienes “rasgan vestiduras” frente a un fenómeno global, explotando la oportunidad comunicacional e incentivando el prejuicio y la desinformación, frente a hechos delictuales que no son propios de ninguna organización en particular, sino más bien un trastorno que afecta a la sociedad en su conjunto, el cual no tiene fronteras y afecta a todos por igual.

En tal sentido, el caso expuesto y que afectó a la Institución, y la serie de medidas enunciadas y adoptadas en el presente texto pretenden transparentar los detalles de la defraudación a los recursos públicos asignados a través de la Ley Reservada del Cobre sufrido por el Ejército, el que, como se ha indicado, fue detectado y denunciado por la propia Institución el 2 de abril de 2014, cuyas lecciones aprendidas han permitido no solo fortalecer los diferentes sistemas de control interno existentes, sino que, además, diseñar e incorporar diversas iniciativas, algunas de ellas inéditas para instituciones jerarquizadas.

Ciertamente que ninguna medida reemplazará jamás a la integridad y la ética que debe caracterizar a las personas y ninguna de ellas podrá dar garantías o certezas de conductas individuales, sin embargo, el Ejército de Chile, consciente de su responsabilidad y de la valiosa confianza que ha heredado producto de su historia, ha sido celoso de hacer cumplir la normativa y las leyes vigentes, tal y como lo ha demostrado frente a los responsables de este caso y en todas aquellas conductas que se distancien de la ética y virtudes que la ciudadanía espera de sus soldados, ello independientemente del *mea culpa* que debió asumir al auto-denunciarse, circunstancia que evidencia el testimonio empírico de su compromiso con los valores propios de nuestra profesión.





EJÉRCITO DE CHILE
www.ejercito.cl