



# AZIMUT 2026

Estrategia de Desarrollo  
del Ejército de Chile

AZIMUT, es un ángulo horizontal que se forma entre el norte magnético y un punto determinado en el terreno. Permite definir la dirección o rumbo más directo y adecuado para llegar al objetivo.

# **Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército al año 2026**

---

Un Ejército comprometido con Chile y que avanza decididamente hacia un futuro cada vez mejor.

**Comité Editorial**

Estado Mayor General del Ejército

**Edición, Fotografía y Diagramación**

Departamento Comunicacional del Ejército

**Edición 2017**

# PRESENTACIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de largo plazo en las organizaciones, en términos de recursos, procesos y estructura. Define, de este modo, el camino que ellas deberán recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios del entorno y a sus demandas, y para contar con las capacidades que les brinden mayores estándares de eficiencia y eficacia, y calidad en los bienes y servicios que proveen.

Por otra parte, una concepción moderna de la Defensa Nacional impone a las Fuerzas Armadas contar con capacidades actualizadas y proyección de futuro, impulsándolas periódicamente a introducir los cambios que resguarden su propuesta de valor y les permita mantener los atributos de su naturaleza específica.

Es por ello que, en los últimos años, el Ejército de Chile ha llevado adelante un riguroso proceso de planificación estratégica, cuyos resultados quedaron plasmados en el “Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2026”, y su implementación considera tres fases sucesivas asociadas a los periodos de mando de los Comandantes en Jefe, correspondiendo la primera de ellas al Plan de Acción “Orca-1”, que me ha correspondido ejecutar desde el mes de marzo del año 2015.

Lo anterior, junto con los esfuerzos desplegados para su concreción, es resultante de un modo de pensar y actuar histórico del Ejército, en la línea permanente de lograr eficiencia y crear futuro. Una actitud y predisposición ajena, impactaría negativamente en sus fines, como institución fundamental y permanente de la República.

Es así que, considerando la importancia de los contenidos aquí incorporados y la necesidad que sean debidamente comprendidos por la sociedad, sumado a nuestra voluntad constante de compartir y transparentar el desempeño institucional, acercando su quehacer a nuestros compatriotas y a la comunidad nacional en su conjunto, hemos estimado conveniente compartir la visión estratégica del desarrollo institucional y su planificación, plasmada en objetivos y metas concretas.

Además, porque el resultado de ese desarrollo es el aporte y el esfuerzo de miles de hombres y mujeres que con su acción valorizan al Ejército, cuyo ethos se asocia a los valores y principios tan propios de la sociedad chilena y se inspiran en el compromiso permanente, la vocación de servicio, la transparencia y la subordinación manifiesta a un bien superior como lo es el amor a la patria.

Su estructuración temática da cuenta de un Ejército que aspira a mayores cotas de rendimiento, y que, dada su naturaleza, está abocado a su razón primaria de contribuir con sus capacidades a preservar

la paz, garantizar la soberanía nacional, mantener la integridad territorial, proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país frente a cualquier amenaza o agresión externa.

Asimismo, la Institución que comando, constituye una importante herramienta de la política exterior del Estado y participa activamente en operaciones militares distintas a la guerra, que hacen frente a catástrofes y emergencias que pudieren afectar al territorio nacional y sus habitantes.

Los invito entonces a compartir los contenidos de AZIMUT 2026: Estrategia de desarrollo del Ejército de Chile, que rescata fielmente en sus páginas la labor y pensamiento de una institución que a diario se esmera para estar a la altura de los desafíos que su mandato constitucional, las leyes y la sociedad le imponen.

Representa por tanto, la voluntad de avanzar decididamente hacia la concreción de un mañana más auspicioso, y simboliza la búsqueda ineludible de una condición deseable y promisorio para las capacidades estratégicas del Ejército.

COMANDANCIA EN JEFE DEL EJÉRCITO



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN CJE	5
INTRODUCCIÓN	8
<b>I. EL EJÉRCITO DE CHILE, ÁREAS ESTRATÉGICAS Y DESAFÍOS FUTUROS</b>	<b>12</b>
El contexto actual: El Ejército en el siglo XXI	12
Misión	15
Visión	15
Organización	16
Planificar	16
Preparar	17
Accionar	17
Apoyar	17
Organigrama	18
Áreas estratégicas y desafíos futuros	19
Defensa	19
Cooperación y Seguridad Internacional	22
Ejército y Sociedad	25
<b>II. EL DESARROLLO ESTRATÉGICO</b>	<b>30</b>
Antecedentes generales	30
Plan de Desarrollo Estratégico al año 2026	32
Propósito del Plan	32
Metodología	32
Estado final deseado del PDE	33
Objetivos estratégicos (OE)	34
Fases del plan del PDE	46
Hitos del proceso de desarrollo	48
En la dimensión humana	48
En la dimensión profesional	49
En la dimensión de la gestión estratégica	50
En la dimensión operacional	51
En la dimensión económica	52
Bibliografía	53

## INTRODUCCIÓN

Es indudable que la seguridad y la defensa de la nación son funciones que están íntimamente relacionadas. Sin embargo, conceptualmente, esta última es más específica que la primera, ya que, pese a ser uno de los factores esenciales para su consecución, la defensa por sí sola no necesariamente produce una condición de seguridad esperada.

En este orden de ideas, la defensa nacional es una función intransferible del Estado que existe, fundamentalmente, para la seguridad externa de Chile. Como tal, constituye un bien público puro, toda vez que —una vez producido— beneficia a todos los miembros de la nación y nadie puede obtenerlo en desmedro de un tercero. Asimismo, conforme al ordenamiento jurídico vigente, la función defensa también contribuye a la seguridad interior del Estado, tanto en casos de emergencia como durante desastres naturales y antrópicos.

A partir de lo anterior, la política de defensa establece que el propósito fundamental de la función defensa es la protección de la población y de los intereses nacionales, salvaguardando la independencia política, la soberanía y la integridad territorial del Estado. En consecuencia, la principal contribución de la defensa es preservar la paz; condición indispensable para el normal desarrollo del país.

Asimismo, desde 1997 a fecha, El Estado de Chile ha declarado que —junto con no tener propósitos agresivos contra ninguna nación o algún interés territorial en el ámbito vecinal— su política de defensa es de carácter defensiva y disuasiva. Defensiva, ya que las capacidades de sus Fuerzas Armadas



(FAs) tienen como propósito permitir el efectivo ejercicio al derecho inmanente de legítima defensa y, disuasiva, ya que dichas capacidades buscan generar la convicción, en un potencial adversario, que el costo de actuar coactivamente contra intereses vitales de Chile será más alto que los beneficios a obtener.

Adicionalmente, en el contexto de la política exterior, la función defensa también contribuye a la paz y a la seguridad del sistema internacional, mediante la prevención del conflicto, la cooperación regional en materias de seguridad y defensa y el respaldo al derecho internacional.

Para permitir el efectivo cumplimiento de los propósitos de la función defensa, como las orientaciones de la política sectorial, es necesario satisfacer las siguientes condiciones:

- Que el monopolio de la fuerza legítima pertenezca al Estado.
- Que el Estado la organice, la dote de medios y le asigne objetivos con un sentido nacional.
- Que el Estado realice esta tarea de manera continua en el tiempo.

En dicho contexto, el Ministerio de Defensa Nacional colabora al Presidente de la República en la conducción política de las FAs; las que están constituidas únicamente por el Ejército, la Armada y la Fuerza Área. Para lo anterior, dicho ministerio orienta el quehacer de las tres instituciones a través de la Subsecretaría de Defensa, para los aspectos de política de defensa y proyectos de inversión; Subsecretaría de las FAs, para materias relacionadas con gestión administrativa, y el Estado Mayor Conjunto, en lo referido a planificación estratégica, entrenamiento, empleo y doctrina conjunta.



Este último aspecto, responde a la necesidad de contar con soluciones estratégicas acordes a nuestra realidad nacional. Ello exige el ejercicio de una conducción conjunta desde el más alto nivel, es decir, la integración de las capacidades de cada una de las instituciones. Lo anterior, con el propósito de alcanzar resultados eficaces, en cuanto al efecto y oportunidad, y, eficientes, en relación a los recursos empleados.

El cumplimiento de las misiones de las FAs supone que ellas deberán realizar operaciones militares complejas que requieren de significativos esfuerzos terrestres, navales, aéreos, logísticos y de inteligencia, debidamente coordinados y sincronizados. Este supuesto no solo es válido para cumplir los objetivos que impone una situación extrema como la guerra, sino también cuando ellos son de naturaleza limitada, como por ejemplo durante una crisis o en situaciones de emergencias y catástrofes.

En este sentido, el empleo conjunto no debe ser entendido como la unión de esfuerzos en una serie de acciones individuales unidas por un propósito común, sino como la aplicación integrada, sincronizada y sinérgica de todas las capacidades disponibles de las FAs, a través del amplio espectro de las operaciones militares y en todos los niveles de la conducción militar, lo cual debe ser dirigido por un mando único con el propósito de hacer más efectivo el accionar de la función defensa en cualquier escenario de empleo (paz, crisis, guerra y posconflicto).

Los desafíos que se desprenden de los antecedentes expuestos precedentemente, exigen a nuestras FAs el mantener y desarrollar armónica y equilibradamente capacidades militares acordes a dichas exigencias. En consecuencia, el Ejército de Chile asume el compromiso de proyectarse decididamente hacia el futuro, con el propósito de alcanzar altos estándares de eficiencia para contribuir significativamente al esfuerzo conjunto mediante una Fuerza Terrestre interoperable, polivalente, sostenible y de alta disponibilidad; desafío que enfrenta a través de sus tres Áreas de Acción Estratégica: "Defensa", "Seguridad y Cooperación Internacional" y "Ejército y Sociedad".



# I. EL EJÉRCITO DE CHILE, ÁREAS ESTRATÉGICAS Y DESAFÍOS FUTUROS

## El contexto actual: El Ejército en el siglo XXI

Desde la década de los años 90 resurgió en Chile y en el mundo un cuestionamiento generalizado del concepto seguridad, pues ya no era equiparable la seguridad nacional con la internacional. Esto representó un cambio relevante, que implicó la necesidad de redefinir las políticas en la materia: la seguridad se transformó en un asunto más complejo, que debía abarcar problemáticas que no son de orden estrictamente militar y representan un riesgo para la estabilidad de las naciones.

Es decir, tras el fin de la Guerra Fría, las Fuerzas Armadas de distintas naciones variaron su énfasis desde “el conflicto para mantener la estabilidad” a “estabilizar para prevenir los conflictos”.

Paralelamente, atestigüamos una reconfiguración geoestratégica del panorama internacional, caracterizado por la preeminencia del Océano Pacífico como eje del comercio mundial y, en consecuencia, por el relevante rol de las potencias del Asia Pacífico.

En América Latina, el fortalecimiento de la democracia, la paulatina superación de los conflictos clásicos y la canalización de los mismos por medios pacíficos, el diálogo entre los países y el acercamiento del sector castrense al civil, contribuyeron a que hoy la región pueda definirse como una zona que avanza hacia la consolidación de la paz.

Estos factores, sumados a los efectos de la globalización y la seguridad del Estado, y la creciente porosidad de las fronteras –que permite tanto el intercambio pacífico y legítimo entre los países, como las actividades ilícitas–, ha llevado a que se enfoque la seguridad no sólo como un asunto que requiere de la cooperación para ser sobrellevado, sino que también, como una temática multidimensional.

En este sentido, la Conferencia Especial sobre Seguridad de la Organización de Estados Americanos, realizada el año 2003, distingue una serie de factores que afectan a la seguridad.

La condición multidimensional de la seguridad incorpora, en una misma definición, a las amenazas tradicionales y a las nuevas problemáticas que afectan, en este caso, a Latinoamérica. Estos fenóme-

nos se caracterizan por estar muy relacionados entre sí y ser eminentemente transnacionales, pues incumben en mayor o menor medida a todos los países.

Es decir, las amenazas que aborda el concepto de seguridad multidimensional, implica una amplia variedad de problemáticas, tales como, crimen organizado, trata de personas, ataques a la seguridad cibernética y desastres naturales.

Lo anterior implica que la función que cumplen las Fuerzas Armadas y, en particular, el Ejército se ha incrementado, pues se han diversificado sus roles o se han complementado con otros, lo que se ha traducido en la necesidad de desarrollar capacidades polivalentes, las que combinadas con el alto grado de alistamiento y profesionalismo de los integrantes de la Institución, facilita su participación en todo tipo de actividades destinadas a la promoción de la paz, apoyo a las autoridades y a la sociedad civil. El Ejército de Chile, en sus más de dos siglos de existencia, ha constituido una de las principales instituciones con que cuenta el Estado para enfrentar las diversas situaciones resultantes de catástrofes naturales. Para estos casos, se han empleado los medios institucionales y creado nuevas estructuras funcionales, como ocurrió con ocasión del terremoto del 27 de febrero del 2010.

Tareas como las descritas se encuentran consignadas en el Libro de la Defensa (2010) y la Doctrina para la Acción Conjunta en relación a cada rama de las Fuerzas Armadas, como parte del Sistema de Defensa Nacional, "donde se les asigna en lo internacional la tarea de respaldar los esfuerzos de cooperación del Estado con la comunidad internacional para mantener la paz y seguridad en el mundo, y en lo que respecta al desarrollo nacional, se declara la obligación de contribuir con las capacidades



institucionales a la sustentabilidad social, económica y ambiental del país, así como enfrentar desastres o catástrofes”.

En este sentido, las capacidades que la Institución se encuentra desarrollando -en el marco del sistema de planificación de la defensa, previsto por el Ministerio de Defensa Nacional, y de un mecanismo de financiamiento permanente- permiten contribuir a crear las condiciones adecuadas para enfrentar los desafíos relativos a la seguridad y defensa. En ese contexto, el Ejército de Chile contribuye con sus capacidades para satisfacer los requerimientos que se derivan del ámbito de la planificación estratégica que desarrolla el Estado Mayor Conjunto.

### SISTEMA DE PLANIFICACIÓN PREVISTO



En este orden de ideas, los desafíos en seguridad y defensa, así como la cambiante realidad de nuestros tiempos, requieren el desarrollo de una planificación coherente con las disposiciones de la auto-ridad política, en el marco del apoyo y resguardo de la comunidad nacional.



## Misión

La razón de ser del Ejército es contribuir de manera fundamental a preservar la paz. Su tarea primordial es garantizar la soberanía nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país frente a cualquier amenaza o agresión externa, así como constituir una importante herramienta de la política exterior de Chile.

Para lo anterior, requiere de personal abnegado en el ejercicio profesional, inspirado en la práctica de valores morales y virtudes militares –que encuentran su sustento en las tradiciones y en el compromiso histórico del Ejército con los altos intereses de Chile–, y con el carácter necesario para cumplir –y hacer cumplir– misiones altamente complejas en escenarios variables e inestables.

Adicional a sus responsabilidades constitucionales y legales como institución fundamental de la República, la sola existencia del Ejército y su despliegue territorial de paz, genera presencia y desarrollo en las comunidades del país, especialmente, en zonas fronterizas y aisladas del territorio, gran parte de ellas con un alto valor estratégico. La presencia y acción del Ejército en lugares apartados del territorio nacional, genera nuevos servicios y polos de desarrollo, lo que contribuye a las acciones de soberanía efectiva del Estado.

## Visión

Un Ejército para el combate. Eficaz y eficiente en la disuasión, en la seguridad y cooperación internacional, y en el conflicto; polivalente, interoperativo, actualizado y sustentable; con buena capacidad de gestión, con un actuar funcional y valorado por la sociedad a la cual sirve.

## Organización

Para el cumplimiento de sus misiones y el desarrollo de sus actividades, el Ejército estructura su trabajo profesional permanente en cuatro funciones matrices, a saber: "Planificar", "Preparar", "Accionar" y "Apoyar".



### Planificar

- Es la función matriz encargada del análisis, concepción, planificación, programación, priorización, coordinación y control de los procesos más importantes que se desarrollan en el Ejército. Se concreta a través de una planificación de nivel directivo, de carácter estratégico, que guía y orienta el desarrollo y actuar general. Incluye el análisis permanente de las situaciones que pudieran afectar a la Institución, la evaluación y detección de los factores críticos que inuyen en los procesos y actividades, la definición del campo de batalla y los escenarios probables para la fuerza terrestre, haciendo posible la anticipación y previsión requerida.
- La función "Planificar", como nivel directivo institucional, es la que gestiona y coordina también el ejercicio de las funciones matrices "Preparar", "Accionar" y "Apoyar".
- A nivel institucional es ejercida por Comandante en Jefe del Ejército (CJE) a través del Estado Mayor General del Ejército (EMGE).

## Preparar

- Es la función matriz encargada de mantener actualizada la doctrina operacional y de instrucción y entrenamiento del Ejército, programar los procesos educativos, desarrollar la enseñanza y la capacitación profesional, definir y comprobar los estándares de preparación, diseñar las organizaciones para el combate y establecer los requisitos para el equipamiento.
- Es relevante en tiempo de paz, toda vez que mediante ella se logra la capacidad operacional que requiere la fuerza terrestre para combatir. Posee un carácter transversal, ya que está presente en todos los niveles de la organización y sus resultados tienen consecuencias en la aplicación de las competencias profesionales del personal y unidades, para ejecutar y concretar las actividades del Ejército.
- La razón de ser de la función "Preparar" la constituyen los comandantes, los combatientes y las unidades de la fuerza terrestre.
- A nivel institucional es ejercida por el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC).

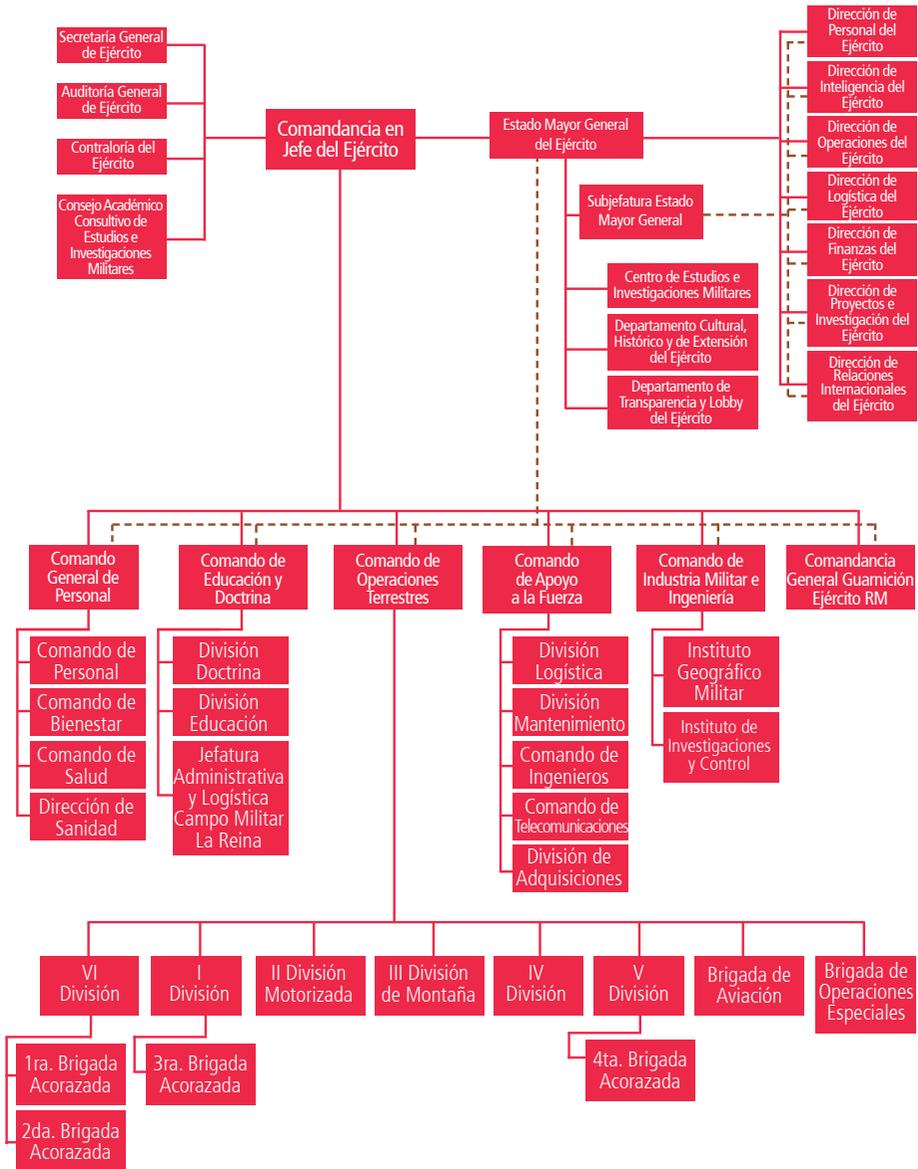
## Accionar

- Es la función matriz encargada de instruir, entrenar y emplear la fuerza terrestre. Se preocupa del alistamiento para alcanzar el mayor nivel de equipamiento, operacionalidad y disponibilidad, conduciendo y controlando su accionar en función de los objetivos impuestos.
- Esta función constituye el resultado de las funciones "Planificar", "Preparar" y "Apoyar" la fuerza terrestre. Es hacia donde se orientan y alinean todos los procesos y esfuerzos de la Institución.
- A nivel institucional es ejercida por el Comando de Operaciones Terrestres (COT).

## Apoyar

- Es la función matriz encargada de hacer viable las otras funciones matrices. De este modo, se define como un conjunto de actividades afines y relacionadas entre sí, que transforman las necesidades del personal y del material en soluciones que contribuyen a lograr la capacidad operacional requerida por el Ejército en forma oportuna y con un eficiente empleo de los recursos.
- Se materializa a través de un sistema que integra los siguientes subsistemas, entre otros: personal y medios, soporte de infraestructura, sistema de gestión de información, sistemas de control de calidad y sistema presupuestario.
- Este enfoque sistémico se divide en dos subsistemas de apoyo: el primero es el apoyo al personal de la Institución, proporcionándole el apoyo de bienestar y de salud para el personal y demás beneficiarios; el segundo, es el apoyo a la fuerza, identificándose con el apoyo logístico, apoyo administrativo, apoyo técnico y apoyo general.
- A nivel institucional es ejercida por el Comando General del Personal (CGP) y al Comando de Apoyo a la Fuerza (CAF), en lo que respecta al primer y segundo subsistema, respectivamente.

En dicho contexto, el Ejército cuenta con la siguiente organización:



## Áreas estratégicas y desafíos futuros

El Ejército de Chile, como integrante de las Fuerzas Armadas y dependiente del ministerio encargado de la defensa nacional, tiene como misión fundamental garantizar la soberanía del país, mantener la integridad territorial y proteger a la población, sus instituciones y recursos frente a cualquier amenaza o agresión externa. Para cumplir lo anterior, debe principalmente generar y mantener una Fuerza Terrestre capaz de realizar operaciones de combate, como contribución al esfuerzo conjunto del conductor estratégico, cooperando de esta forma a generar un alto nivel de disuasión en el contexto de la acción del Estado.

Adicionalmente y gracias a la polivalencia de sus capacidades, cumple otras misiones al servicio del Estado de Chile, en beneficio de la Política Exterior y del desarrollo nacional.

Como una forma de sistematizar y organizar toda esta diversidad de misiones constitucionales y legales, el Ejército ha definido tres Áreas Estratégicas las cuales agrupan las diferentes tareas y operaciones de combate de guerra y distintas a la guerra que desarrolla la institución.

- **DEFENSA**

El Ejército requiere, como primera prioridad, desarrollar, preparar y sostener una fuerza terrestre con diversas capacidades para realizar, eficaz y eficientemente, operaciones de combate terrestre en cualquier escenario requerido por el conductor político y estratégico como parte contribuyente al esfuerzo y empleo conjunto del poder militar del Estado junto a las otras Fuerzas Armadas, a fin de poder contrarrestar las amenazas y agresiones impulsadas desde el exterior.

Solamente alcanzando dichas capacidades se puede aspirar a tener un grado de disuasión aceptable, que dé las garantías necesarias para mantener la paz, pese a las dificultades y complejidades de las relaciones internacionales.

La preparación, que se materializa fundamentalmente a través de la instrucción, el entrenamiento, la enseñanza, la especialización, la capacitación y el alistamiento del material y equipo, constituye la

preocupación central del Ejército en tiempo de paz. La preparación es indispensable para mantener las capacidades de combate y generar la disponibilidad adecuada de la fuerza.

El poder de combate del Ejército de Chile está centrado en sus integrantes como elemento principal y fundamental; en su entrenamiento para el combate, basado en una doctrina operacional ajustada a la realidad nacional; en los sistemas de armas disponibles; en la tecnología incorporada; y en su capacidad de sostenimiento y de apoyo a la fuerza.

Si la disuasión no cumple con sus cometidos de mantener la paz y disminuir las amenazas el Ejército debe contar con la preparación y el alistamiento necesarios para combatir y vencer bajo cualquier condición y características del campo de batalla.

La disuasión solo logrará su efecto, cuando el o los potenciales adversarios alcancen la convicción que nuestra fuerza cuenta con las capacidades de combate reales para causarles un daño, cuyo costo por pagar es superior a los posibles beneficios a lograr con una agresión. Las capacidades ofensivas contribuyen en forma importante al efecto de disuasión.

#### **Imperativos del área de acción de la defensa:**

- Contribuir junto las otras Fuerzas Armadas a generar un alto nivel de disuasión frente a potenciales adversarios.



- Como parte de esfuerzo conjunto, enfrentar exitosamente una crisis o un conflicto menor, con un corto plazo de alistamiento y prácticamente sin movilización.
- Como parte de esfuerzo conjunto, ganar un conflicto mayor, de alta intensidad, con movilización

### **Capacidades que se requieren desarrollar:**

- Disponer de fuerzas suficientes, organizadas y entrenadas como sistemas operativos.
- Contar con algunas unidades de disponibilidad de corto plazo y gran potencia de combate.
- Contar con fuerzas de disponibilidad de corto plazo y alta movilidad táctica, capaces de agruparse en breve tiempo, para producir centros de gravedad y amenazar objetivos importantes.
- Contar con fuerzas de disponibilidad inmediata de alta especialización, capacidad de combate, polivalentes de gran movilidad estratégica.
- Capacidad para reforzar frentes críticos con fuerzas de disponibilidad de corto y mediano plazo.
- Contar con medios aéreos propios indispensables, que proporcionen movilidad, transporte, apoyo logístico y exploración armada.
- Disponer de sistemas de mando y control, comunicaciones, guerra electrónica e informaciones adecuados a la estructura de la fuerza.
- Interoperar con medios de la Armada y la Fuerza Aérea en los niveles correspondientes.
- Tripular, preparar y sostener la estructura de fuerzas que se derive de las capacidades anteriores.

### **Propósitos del área de acción de la defensa:**

- Vivir en paz.
- Proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país.
- Mantener la integridad territorial.
- Garantizar la soberanía nacional.





- **SEGURIDAD Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

El Ejército desarrolla capacidades –en conjunto con las otras instituciones de la defensa y organismos del Estado– para actuar en actividades de seguridad y cooperación internacional, a través de la participación de personal y unidades, en operaciones destinadas a la preservación de la paz, estabilización de zonas en conflicto y ayuda humanitaria en áreas afectadas por desastres naturales; mediante acciones de integración regional y vecinal y el fomento de medidas de confianza mutua; y por medio de ejercicios multinacionales con propósitos específicos. Todo lo anterior en función del interés nacional o en cumplimiento de tratados internacionales.

Este imperativo nace de la decisión de contribuir a la paz y seguridad internacional en un mundo globalizado, en el que Chile participa activamente, y que lo lleva a cooperar más allá de sus fronteras.

El concepto de operaciones multinacionales describe las acciones militares realizadas por dos o más naciones, eventualmente en conjunto con organizaciones civiles y policiales, organizadas en una estructura correspondiente a una alianza o coalición, regidas por un acuerdo de entendimiento entre las partes o por medio de un mandato de la ONU.

Su proceso de planificación tiene una vertiente nacional, destinada a preparar la fuerza desde tiempo de paz en el propio país, y otra internacional, de carácter colectiva, en relación con los acuerdos de la alianza o coalición. Estas fuerzas pueden realizar operaciones militares de guerra

y distintas de la guerra. La participación permanente en operaciones internacionales contribuye, a su vez, a la disuasión, a la estatura estratégica del país y al perfeccionamiento y entrenamiento profesional del personal militar. Requiere, además, desarrollar nuevas capacidades de combate, así como de polivalencia e interoperatividad, conjunta y combinada, de la fuerza terrestre.

### **Imperativos del área de acción seguridad y cooperación internacional:**

- Fomentar medidas de confianza mutua.
- Fortalecer la cooperación e intercambio con países amigos.

### **Capacidades que se requieren desarrollar:**

- Disponer de fuerzas indispensables, de distintas capacidades, ubicadas en las áreas geográficas requeridas, para fomentar la seguridad e integración vecinales.



- Proyectar fuerzas de diferentes características, de disponibilidad de corto y mediano plazo, fuera del territorio nacional, para actuar en operaciones internacionales.
- Asegurar el sostenimiento de las fuerzas proyectadas, con medios nacionales y extranjeros.
- Interoperar con fuerzas de la Armada y de la Fuerza Aérea, así como con fuerzas de países amigos en los niveles correspondientes.
- Participar en ejercicios combinados, organismos internacionales y conferencias bilaterales y multilaterales.
- Tripular, preparar y sostener la estructura de fuerzas que se derive de las capacidades anteriores.

### **Propósitos del área de acción seguridad y la cooperación internacional:**

- Constituir una importante herramienta de la política exterior del país.
- Contribuir al porte país y a la estatura estratégica que lo respalde.
- Aumentar la capacidad de disuasión nacional.
- Profundizar la seguridad, cooperación e integración con los países vecinos.
- Aumentar el prestigio internacional del Ejército.
- Asegurar fuentes de capacitación y abastecimiento.



- **EJÉRCITO Y SOCIEDAD**

El Ejército, “desplegado a lo largo de todo el territorio nacional, cuenta con diversos medios que pone al servicio del conductor político y estratégico, en beneficio de la sociedad para contribuir a su desarrollo sostenible, sobre la base de dos pilares: las Operaciones Distintas a la Guerra, es decir, cuando actúa por mandato a consecuencia de desastres naturales o provocados por el hombre y la Responsabilidad Social Institucional que busca el involucramiento con las comunidades de las que forma parte la institución, a través de diversas acciones” .

Todas las actividades que se encuentran enmarcadas en esta área estratégica, han sido desarrolladas desde sus inicios, pero, a partir del año 2007 el Ejército de Chile se compromete con la Responsabilidad Social y por ende, con el desarrollo sostenible de Chile, “por lo que se hace cargo de los impactos que su quehacer puede generar a nivel económico, social y ambiental, buscando atenuar, compensar y/o eliminar los efectos negativos y fortalecer los que son positivos” .

Con este objetivo, “basa su Política de Responsabilidad Social en las orientaciones entregadas por la ISO 26000 y reporta de acuerdo a las normas del GRI, con el propósito de contribuir –sin desnaturalizar la función militar– al progreso de la comunidad, poniendo sus capacidades al servicio de la sociedad, colaborando al bienestar de sus integrantes en el ejercicio de su vocación profesional y cooperando activamente a la preservación del medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente, que colabore a la vinculación efectiva con sus públicos de interés en particular, y con la sociedad nacional en general” .





Es por ello, que el Ejército concluye que la responsabilidad social es un compromiso ético. Todos los chilenos necesitan conocer más profundamente a su Ejército, no solo en sus tareas tradicionales, sino que como una integralidad y con la mayor transparencia posible, fortaleciendo las “buenas prácticas”. En este contexto, las tareas de cooperación al desarrollo se entienden como la exploración y utilización de las capacidades instaladas de la institución en materia de infraestructura, tecnología y recursos diversos, con el concurso del liderazgo y experiencias de su personal, con el objetivo de generar acciones concretas que permitan solucionar demandas y situaciones pendientes, en el marco de las políticas públicas nacionales.

Es así como, la colaboración al desarrollo sostenible se traduce en diversas actividades efectuadas en el ámbito de las competencias del Ejército, tales como: La contribución a la formación de la juventud en el Servicio Militar, a través de procesos de nivelación de estudios, capacitación laboral, alfabetización digital y programas de prevención de la drogadicción; la integración territorial que efectúa el Cuerpo Militar del Trabajo; el despliegue del hospital modular de campaña con el fin de cooperar al Sistema Nacional del Servicio de Salud mediante operativos médicos programados para disminuir las listas de espera en el ámbito de la cirugía; la mejora del ganado equino de pequeños agricultores a través de las estaciones de monta dispuestas por la Dirección General de Fomento Equino y Remonta, en convenio con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y diferentes Municipalidades con altos niveles de ruralidad; y las diversas actividades que el Ejército efectúa en apoyo a la comunidad, como el “Plan Septiembre Amigo”, el que básicamente consiste en colaborar con localidades extremas, ais-

ladas y/o vulnerables, que se encuentran en las zonas de acción del Ejército, para cooperar a fortalecer la calidad de vida de sus habitantes y el progreso de la comunidad. Entre otras acciones que realizan diversos organismos institucionales que aportan al desarrollo nacional y cuyo detalle se encuentra expuesto en los Reportes de Responsabilidad Social Institucional, desde el año 2006 a la fecha.

Paralelamente, la institución colabora con la sociedad por medio de las llamadas “Operaciones Distintas a la Guerra” en territorio nacional, es decir acciones militares inmediatas destinadas a apoyar la rehabilitación y la reconstrucción, priorizando las condiciones básicas de la vida de las personas, zonas afectadas y reparación del daño estructural como consecuencia de desastres naturales o provocados por el hombre.

De acuerdo a lo establecido en el “Manual de Operaciones Militares Distintas a la Guerra en Territorio Nacional”, el Ejército apoya a la población del país y cumple, básicamente, las siguientes actividades: habilitación de albergues; búsqueda y rescate de personas aisladas; distribución de ayuda humanitaria; trabajo de ingenieros (despeje de vías, remoción de escombros, habilitación de puentes, purificación de agua, etc.); distribución de alimentos; control del orden y la seguridad interior; planificación





y conducción en la zona de estado de emergencia o catástrofe, cuando expresamente lo ordene la autoridad política; transporte; evacuaciones aeromédicas); atención y/o apoyo sanitario; y coordinación y apoyo a agencias estatales de control de emergencias.

De esta forma, la fuerza terrestre puede ser requerida para actuar en apoyo de estas actividades, ya que por su organización, equipamiento y entrenamiento contribuyendo de forma decisiva en la solución de las crisis nacionales, de cualquier naturaleza e intensidad. Consecuente con sus capacidades operacionales (que son inherentes a las mismas), la intervención rápida y la plena disponibilidad, con presencia en todo el territorio nacional, permiten satisfacer, de manera eficiente y eficaz, los requerimientos que la sociedad le demanda.

**Imperativos del área de acción estratégica Ejército y sociedad:**

- Contribuir al desarrollo nacional y cohesión social, sin desnaturalizar la función militar.
- Accionar en forma transparente, responsable y con respeto a las buenas prácticas, en sintonía con las demandas de la sociedad.
- Responder a las expectativas de la sociedad de contar con profesionales eficientes, creíbles, cercanos y apreciados.

- Asumir los impactos que su quehacer puede generar a nivel económico, social y ambiental, buscando atenuar, compensar y/o eliminar los efectos negativos y fortalecer los que son positivos.

### **Capacidades que se requieren desarrollar:**

- Contar con fuerzas que tengan altos niveles de competencia, comprometidas con el bien común y regidas por códigos de conducta aceptados por la sociedad.
- Contribuir con aportes concretos al desarrollo nacional, desde el ámbito de sus competencias, capacidades humanas, materiales y de infraestructura disponible.
- Favorecer un ambiente laboral que permita el eficaz cumplimiento de sus misiones y los espacios necesarios para el desarrollo integral de sus miembros.
- Gestionar los recursos institucionales en forma eficiente, proba y transparente.
- Contribuir a la unidad nacional en todo el territorio nacional.

### **Propósitos del área de acción Ejército y sociedad:**

- Contar con un Ejército querido, respetado y valorado por la sociedad. Responder a la confianza que la sociedad deposita en el Ejército.
- Cooperar al desarrollo sostenible y a la preservación de la unidad nacional.
- Contribuir a la realización de sus integrantes en el ejercicio de su vocación profesional.
- Promover un comportamiento institucional transparente y ético.



## II. EL DESARROLLO ESTRATÉGICO

### Antecedentes generales

El escenario cambiante, asimétrico y confuso de las relaciones internacionales y del manejo de los conflictos actuales ha generado, en numerosos países, estudios tendientes a reformular las características de sus Fuerzas Armadas, los cuales se orientan, por una parte, a reducir los altos costos de mantenimiento de grandes estructuras y, por otra, a generar nuevas y mejores capacidades para los escenarios actuales y futuros, con unidades más pequeñas, pero mejor equipadas, con una mayor disponibilidad y con una polivalencia que les permita asumir diversos roles, tanto de guerra como de operaciones distintas a ella.

En el caso de Chile, a pesar de que las amenazas tradicionales por situaciones limítrofes han disminuido considerablemente y que, aquellas aún existentes se mantienen circunscritas al ámbito principalmente diplomático, el Estado ha resuelto mantener capacidades militares institucionales y conjuntas suficientes y coherentes tanto con la visión estratégica de la defensa como con la política de defensa vigente.

Durante los últimos años los sucesivos gobiernos han venido impulsando iniciativas para introducir modificaciones en diferentes áreas del sector Defensa, entre las que destacan una nueva estructura para el Ministerio de Defensa, un nuevo rol para el Estado Mayor Conjunto y una nueva ley de financiamiento para las Fuerzas Armadas, esta última aún no aprobada.

En el ámbito interno, el desarrollo estratégico del Ejército ha constituido una permanente preocupación de sus Comandantes en Jefe. En este sentido, el Plan "ALCÁZAR" impulsó un importante proceso modernizador entre 1994 y 2014, lo que permitió poner en ejecución el "Plan de Racionalización de la Estructura y Desarrollo de la Fuerza" (PREDEFE). Posteriormente, en el contexto del PREDEFE, el Plan "BALLESTA" orientó el desarrollo de capacidades y el Plan "OMEGA" permitió optimizar aspectos relacionados con la gestión y el desarrollo estratégico institucional. Dichos esfuerzos, sin duda, contribuyeron a transitar responsablemente desde una institución con carácter territorial hacia un Ejército funcional y polivalente basado en sistemas operativos integrales.

Al respecto, la inminente culminación del Plan "BALLESTA" a fines de 2014 y las capacidades requeridas para los nuevos escenarios, obligaron a efectuar una completa revisión del Plan "OMEGA" cuyo horizonte estaba proyectado al año 2018 con el propósito de reorientar sus objetivos e iniciativas y,

fundamentalmente, para alinear los recursos de personal y financieros disponibles en el mediano y largo plazo.

Los antecedentes descritos llevaron al Comandante en Jefe del Ejército a disponer, a fines del año 2012, un estudio de carácter integral, a partir del cual fuera posible desarrollar una nueva planificación de desarrollo institucional proyectada al año 2026, horizonte que se definió teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- Incluir al menos 3 períodos de mando de los Comandantes en Jefe.
- Ajustar el plan al sistema de financiamiento para las Fuerzas Armadas, cuyo proyecto de ley en trámite considera presupuestos plurianuales de 12 años.
- Alinear el plan con los ciclos promedio de vida del material de significación estratégica.

En este sentido, desde 2015 a la fecha, la Institución se encuentra ejecutando la primera fase de las tres que considera el Plan de Desarrollo Estratégico al año 2016, razón por la cual, a través de esta publicación se desea compartir, no solo los principales objetivos y logros alcanzados, sino también el contexto y los desafíos que, en materia de desarrollo estratégico, el Estado le impone como una de las instituciones fundamentales de la República.



# PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO (PDE) 2015-2026

## Propósito del Plan

El Plan de Desarrollo Estratégico del Ejército al año 2026 es un documento directivo, de carácter dinámico, cuyo objetivo es permitir al Comandante en Jefe del Ejército conducir, mediante planes de acción cuatrienales y sucesivos, un conjunto de iniciativas y tareas orientadas a cumplir con los objetivos estratégicos definidos. Asimismo, constituye un documento orientador para las direcciones del Estado Mayor General del Ejército y Comando Matrices, para el desarrollo de sus respectivas planificaciones.

## Metodología

El modelo de desarrollo del Ejército responde a una definición metodológica que establece el modo de ejecutar y articular los procesos de planificación, organización, dirección y control estratégico para el logro del estado final deseado institucional. Está conformado por una serie de etapas consecutivas que precisan la manera de concebir e implementar tales procesos con una mirada sistémica.



La metodología empleada incorpora modernas herramientas de gestión, las que son complementadas con el modelo de planificación militar. De esta manera, se definieron modelos subsidiarios de planificación, organización, dirección y control, a lo que se le incluyó la formulación de una concepción estratégica con fases, metas y propósitos.

## Estado final deseado del Plan de Desarrollo Estratégico

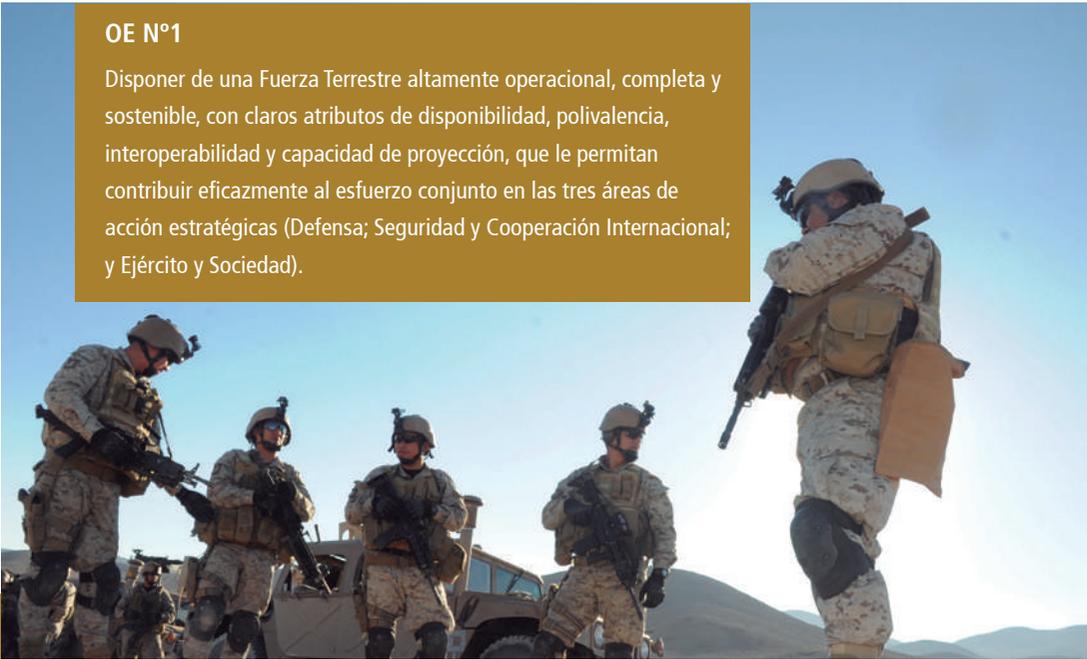
Un Ejército funcional, operacional y sostenible, plenamente integrado a la sociedad y valorado por ésta. Eficaz y eficiente en su contribución a la seguridad y cooperación internacional, y en el apoyo a la sociedad y al Estado. Responsable y riguroso en el empleo de sus recursos, con un sistema de desarrollo y gestión estratégica eficaz y eficiente, que le permita concebir, ejecutar y verificar su eficiencia.



# Objetivos Estratégicos (OEs)

## OE N°1

Disponer de una Fuerza Terrestre altamente operacional, completa y sostenible, con claros atributos de disponibilidad, polivalencia, interoperabilidad y capacidad de proyección, que le permitan contribuir eficazmente al esfuerzo conjunto en las tres áreas de acción estratégicas (Defensa; Seguridad y Cooperación Internacional; y Ejército y Sociedad).



## Alcances

- Racionalizar las organizaciones directivas, de combate, logísticas y administrativas de la Fuerza Terrestre conforme a lo establecido en el estado final deseado, ajustando las cantidades de personal y el despliegue de las unidades.
- Completar las capacidades en el marco del esfuerzo conjunto y en consideración a las áreas de acción definidas, de tal manera de contar con una Fuerza Terrestre operacional, polivalente, completa, interoperativa y balanceada.
- Incrementar y desarrollar capacidades que permitan al Ejército consolidar su rol en el marco de operaciones militares de no guerra, mejorando su capacidad de respuesta en actividades de protección civil durante emergencias y catástrofes; como también cooperar en el control de la mantención de la integridad territorial, de las fronteras y la presencia estratégica en zonas aisladas de importancia geopolítica y geoestratégica.
- Consolidar las capacidades definidas para el actuar de la Fuerza Terrestre en operaciones de paz, en el marco del área estratégica de seguridad y cooperación internacional.

## OE N°2

Contar con una estructura organizacional sistémico–funcional, equilibrada, consistente y coherente con sus misiones, tareas y procesos.



### Alcances

- Racionalizar las estructuras y actualizar sus reglamentos de funcionamiento, buscando balancear sus tareas esenciales respecto de las de dirección y apoyo, junto con alinearlas al contexto de la Estructura Superior del Ejército.
- Analizar la separación entre organismos directivos y ejecutivos, buscando la optimización de su gestión y la efectividad en los controles correspondientes.
- Estructurar la Estructura Superior del Ejército y sus organismos dependientes de manera completa, proporcional, eficaz y eficiente en sus respectivas áreas de acción, de tal manera de asegurar el logro del estado final deseado al 2026.

### OE N°3

Contar con un recurso humano suficiente, competente y comprometido con el Ejército, en condiciones de cumplir eficaz y eficientemente con sus tareas profesionales.

#### Alcances

- Optimizar el sistema de gestión del recurso humano, considerando el perfeccionamiento de los procesos de selección e ingreso a la institución, para verificar el nivel de competencias previas de las personas en todas sus categorías y conforme a un perfil de ingreso definido.
- Considerar la estructuración de líneas de carrera acordes a la realidad institucional, alineadas con el modelo educativo y en atención a la "gestión del talento" para generar los perfiles profesionales necesarios, con el fin de cumplir debidamente con las diversas tareas institucionales, así como también un sistema de calificación moderno que reconozca efectivamente el mérito, tanto en lo profesional como en lo conductual.
- Establecer políticas que permitan primero racionalizar, posteriormente completar y finalmente generar los espacios de desarrollo necesarios, para contar con el recurso humano suficiente y capacitado que permita tripular las distintas organizaciones institucionales.





#### OE N°4

Perfeccionar el sistema educativo institucional para asegurar la eficiencia en el ejercicio de la profesión militar.

#### Alcances

- Optimizar el sistema educativo institucional a partir de un diagnóstico multidimensional que considere el desarrollo estratégico institucional al año 2026, los futuros escenarios de empleo de la fuerza, la realidad social y económica del país y la retroalimentación del desempeño de los egresados en la Fuerza Terrestre y en el Ejército institución.
- Desarrollar el proceso educativo hacia la formación de profesionales proactivos, innovadores y con un pensamiento crítico, como resultado de un proceso sistemático, con énfasis en lo científico - tecnológico y que considere transversalmente la formación valórica que caracteriza la profesión militar. Además, debe estar estrechamente coordinado con el proceso de instrucción y entrenamiento de la Fuerza Terrestre.
- Mantener la doctrina institucional actualizada en virtud a las experiencias y lecciones aprendidas.

## OE N°5

Contar con un sistema de gestión estratégica integrado, seguro y confiable, que posibilite el seguimiento de los procesos institucionales de planificación, organización, dirección y control.

### Alcances

- Desarrollar un sistema de control estratégico, funcional y programático, que permita el monitoreo permanente de los avances y facilite la introducción de los ajustes necesarios para lograr el estado final deseado.
- Contar con una plataforma tecnológica que permita lo anterior y que integre la totalidad de los programas de administración e información institucionales en desarrollo, de tal forma de obtener de manera eficaz, eficiente y confiable el "dato único" requerido para todo proceso de toma de decisiones.
- Contar con un sistema de mando y control de los medios del Ejército, basado en aspectos doctrinarios, procedimientos y una plataforma tecnológica automatizada, confiable y segura, que permita la conducción de las actividades en tiempo de paz, crisis y en el empleo de potencial bélico.





## OE N°6

Disponer de un sistema eficaz y eficiente de asignación y control estratégico de recursos financieros y activos institucionales.

### Alcances

- Contar con un sistema de asignación y control estratégico de recursos financieros, basado en el costo basal de funcionamiento institucional, que permita alinear las distintas fuentes de financiamiento con las necesidades de funcionamiento y de desarrollo estratégico.
- Determinar el déficit estructural institucional anual e identificar las vías de solución posibles.
- Optimizar el método para elaboración del balance anual institucional, considerando la totalidad de los activos fijos y financieros (rendición de cuentas).

## OE N°7

Perfeccionar e implementar el sistema integrado de apoyo a la fuerza.

### Alcances

- Consolidar el sistema de sostenimiento institucional en cuanto a personal, medios y procesos, para asegurar un Ejército sustentable en el tiempo, en el marco de las áreas de acción definidas, incorporando las funciones y clases logísticas correspondientes.
- Incorporar a la industria militar en las funciones logísticas de mantenimiento, atención y en materias de mejoramiento de la infraestructura.
- Optimizar la metodología para medir los ciclos de vida del material y la obsolescencia logística y técnica del inventario bélico institucional.
- Fortalecer el Sistema Medioambiental del Ejército, desarrollando programas especiales de eficiencia energética.



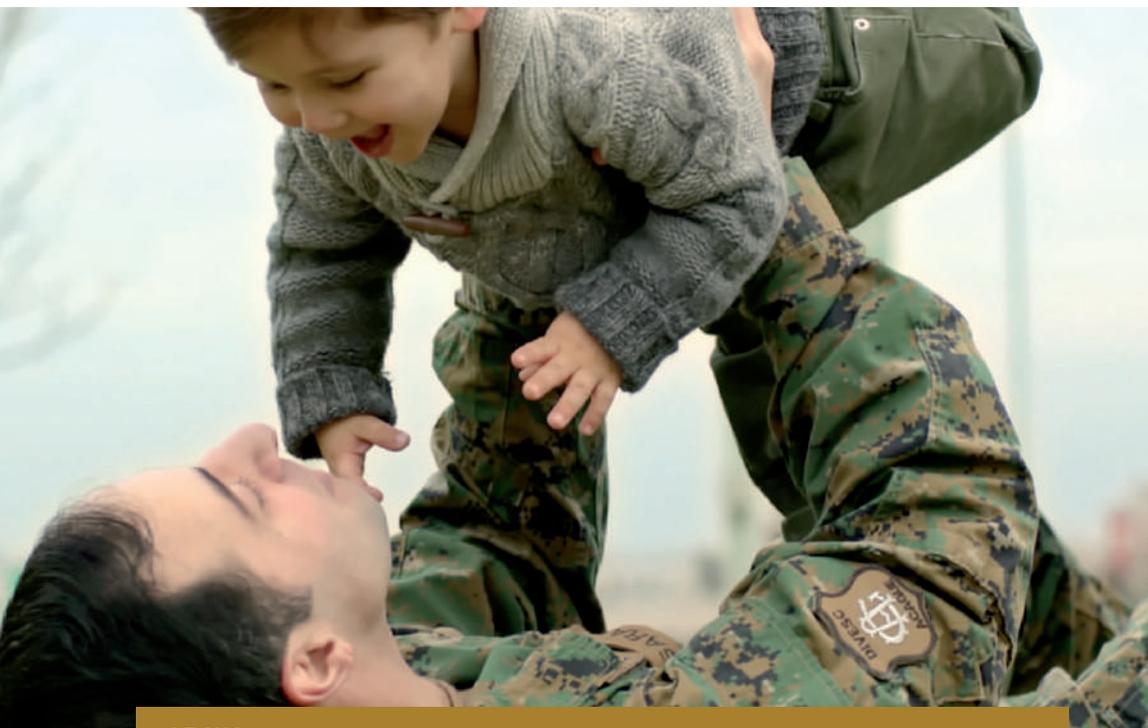
## OE N°8

Optimizar el sistema de salud del personal activo y en condición de retiro y sus familias



### Alcances

- Continuar perfeccionando el Sistema de Salud del Ejército en cuanto a su financiamiento, así como la cobertura, atención y calidad de las diferentes especialidades otorgadas al personal activo y en retiro de las distintas guarniciones del país.
- Asegurar el eficaz y eficiente funcionamiento de la salud previsional y militar, a fin de lograr el óptimo empleo de los recursos.



## OE N°9

Optimizar el sistema de bienestar del personal activo y en condición de retiro y sus familias.

### Alcances

- Estructurar un sistema de bienestar integral para todo el personal del Ejército y sus familias.
- Desarrollar, completar o recuperar la infraestructura social necesaria para sustentar el funcionamiento y despliegue del Ejército al año 2026. Este desarrollo debe contemplar altos patrones de calidad y la estandarización de instalaciones, al tiempo de cumplir con las normas medioambientales y propender a la disminución de los costos de mantenimiento.
- Asegurar un eficaz y eficiente apoyo administrativo al personal del Ejército, tanto activo como en retiro, en las funciones que correspondan, buscando mejorar la calidad de vida del grupo familiar.



## OE N°10

Contar con las propiedades e infraestructura militar suficiente y adecuada para cubrir las necesidades institucionales.

### Alcances

- Desarrollar, completar o recuperar la infraestructura militar necesaria para sustentar el funcionamiento y despliegue del Ejército al año 2026. Este desarrollo debe contemplar altos patrones de calidad y la estandarización de instalaciones, así como también cumplir con las normas medioambientales y propender a la disminución de los costos de mantenimiento.
- Fortalecer el patrimonio institucional con la adquisición de propiedades adecuadas y suficientes para la instrucción y entrenamiento, mediante la generación de valor de otras.

## OE N°11

Consolidar al Ejército como un actor relevante en el campo internacional, en beneficio de los intereses institucionales y en coherencia con la Política Exterior del país.

### Alcances

- Continuar con el proceso de posicionamiento del Ejército como un actor relevante en instancias de integración regional e internacional, en coherencia con la Política Exterior del país y en beneficio de los intereses nacionales.
- Participar en instancias de cooperación internacional conforme a los objetivos nacionales e institucionales previstos.
- Generar los espacios de entendimiento internacional que permitan a la institución obtener experiencias de ejércitos considerados como referentes en este ámbito.





## OE N°12

Fortalecer el reconocimiento de la sociedad hacia el Ejército como una institución fundamental y permanente de la República, esencial para la defensa nacional, y la cooperación al desarrollo y cohesión social.

### Alcances

- Reforzar y ampliar la difusión del quehacer profesional del Ejército hacia la sociedad nacional y su personal, promoviendo la comprensión de su misión, áreas de acción, realidad institucional y proceso de desarrollo estratégico.
- Perfeccionar las herramientas comunicacionales disponibles junto con la adopción de nuevas tendencias en esta área, para incrementar su grado de vinculación con la ciudadanía y optimizar la percepción respecto a su quehacer profesional.

## Fases del PDE

### Primera fase (2015 - 2018), "Racionalización, funcionalidad y completación de capacidades":

#### Objetivos generales:

- Consolidar una Estructura Superior del Ejército racional, funcional y eficiente en los procesos de planificación, organización, dirección y control.
- Consolidar el soporte tecnológico necesario para lograr la eficiencia del sistema de dirección, gestión y control.
- Elaborar medidas de racionalización, tanto en la Fuerza Terrestre como en la Estructura Superior del Ejército, con el objeto de alinear las capacidades requeridas con los recursos disponibles, generando las condiciones para impulsar el desarrollo proyectado por medio de una mayor eficiencia de las organizaciones.
- Desarrollar las capacidades requeridas para la Fuerza Terrestre en cada una de las áreas estratégicas.
- Modernizar el sistema de administración del recurso humano, considerando en su integralidad el ciclo de ingreso, formación y desempeño.



## Segunda fase (2019 – 2022), “Completación e incremento de capacidades”

### Objetivos generales:

- Completar las dotaciones orgánicas, tanto de la Fuerza Terrestre como de la Estructura Superior del Ejército.
- Continuar desarrollando iniciativas tendientes a lograr una mayor eficiencia en la administración de los recursos.
- Completar al máximo el equipamiento de la Fuerza Terrestre, conforme a los proyectos previstos.
- Continuar incrementando las capacidades de la Fuerza Terrestre, en las tres áreas estratégicas del accionar del Ejército: “Defensa”, “Seguridad y Cooperación Internacional”, y “Ejército y Sociedad”.

## Tercera fase (2023 – 2026), “Incremento y consolidación de capacidades”

### Objetivos generales:

- Consolidar los ajustes organizacionales que permitan alinear las capacidades requeridas, los costos asociados y los recursos disponibles.
- Alcanzar las capacidades estratégicas requeridas para la Fuerza Terrestre.
- Alcanzar el conjunto de Objetivos Estratégicos definidos para el logro del Estado Final Deseado.
- Iniciar el proceso de estudio para determinar las capacidades a proyectar más allá del año 2026, considerando el ciclo de vida previsto del material de significación estratégica y los cambios evidenciados en el escenario.



# Hitos del proceso de desarrollo

## En la dimensión humana:

- Redefinir las líneas de carrera, buscando equilibrar los incentivos de ingreso y permanencia con los intereses institucionales.
- Complementar el Sistema de Calificaciones con la aplicación de una "Cartilla al Mérito Militar".
- Desarrollar y aplicar programas especiales de conocimiento de la "Conducta Militar", orientados a reforzar los valores de la profesión.
- Desarrollar un plan de mejoramiento de la habitabilidad de las instalaciones del personal soltero, así como la generación de normas de ocupación, administración y financiamiento de las mismas.
- Desarrollar un plan de reemplazo, recuperación y ordenamiento de las poblaciones militares, conforme a políticas actualizadas y en función de la demanda.
- Desarrollar un plan para incentivar y apoyar la adquisición de vivienda propia.
- Consolidar el sistema de bienestar, incorporando los principios de universalidad y de integralidad, que permitan considerar a todo el personal de la institución, en la totalidad de los servicios y beneficios.
- Continuar optimizando el "Plan de Mejoramiento del Sistema de Salud del Ejército", con énfasis en la modernización de la plataforma tecnológica, que permita una mayor eficiencia de los procesos y la efectiva incorporación de la telemedicina.





### En la dimensión profesional:

- Desarrollar un nuevo “Modelo Educativo”, que permita generar, a través de un proceso integral y continuo, las competencias proyectadas al 2026, en cada una de las áreas de acción, con especial énfasis en el conocimiento científico – tecnológico.
- Consolidar el proyecto “Modelo Integral de Liderazgo del Ejército”, así como el “Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército”.
- Optimizar los estándares de calidad educativa de las Academias, Escuelas Matrices e Institutos, permitiendo con ello acreditar su gestión y los respectivos programas de estudio.
- Desarrollar un plan “Histórico, Cultural y de Extensión”, que fomente los valores, principios y tradiciones del Ejército y de la función militar.



### **En la dimensión de la gestión estratégica:**

- Racionalizar la Estructura Superior del Ejército y organismos dependientes, y optimizar los procesos de planificación, organización, dirección y control.
- Consolidar la organización y capacidades de los Comandos Matrices.
- Estudiar la conformación de una estructura independiente y permanente, responsable de la planificación y gestión del desarrollo institucional.
- Consolidar los sistemas informáticos de apoyo a los procesos de administración, generando su integración.

## En la dimensión operacional:

- Reorganizar la Fuerza Terrestre e incorporar mayor tecnología que incremente su potencia de combate.
- Incorporar una Reserva con normas, incentivos, procedimientos, equipamiento y competencias que permita reforzar la Fuerza Terrestre, tanto en situaciones de crisis como de emergencias y catástrofes.
- Continuar desarrollando los proyectos de completación del equipamiento de la Fuerza Terrestre.
- Ampliar las competencias del personal y la potencialidad de la Fuerza Terrestre, en función de las emergencias, catástrofes y operaciones de paz.
- Desarrollar una unidad de reacción rápida, en la zona central, para proyectarla a cualquier parte del territorio en situaciones de emergencia y catástrofes.
- Reorganizar la III División de Montaña a base de Destacamentos de Montaña.
- Desarrollar Unidades de Ingenieros de Construcción con capacidades polivalentes.
- Desarrollar nuevos centros de instrucción para entrenamiento y certificación de capacidades.
- Actualizar la doctrina operacional y de organización y funcionamiento, conforme a los cambios previstos en el Plan de Desarrollo Estratégico.



### **En la dimensión económica:**

- Desarrollar un Sistema de Gestión Financiera integral, que incorpore los criterios de "Costo Basal de Funcionamiento del Ejército" y de "Rendición de Cuentas Anual".
- Desarrollar en las ciudades de Arica, Antofagasta, Santiago, Concepción, Coyhaique y Punta Arenas campos militares, a fin de concentrar el máximo de unidades de una guarnición, racionalizando personal y recursos mediante la concentración de actividades logísticas y administrativas.
- Desarrollar un plan integral para las propiedades del Ejército, tendiente a normalizar su uso y administración, disminuir gastos de mantención y generar recursos para ejecutar proyectos de recuperación y mejoramiento de la infraestructura militar y social.



## Bibliografía

- Reporte De Gestión Institucional 2015. Santiago: Ejército de Chile, 2015.
- Reporte De Responsabilidad Social Del Ejército 2015. Santiago: Ejército de Chile, 2015.
- Defensa, Ministerio de. Libro De La Defensa Nacional. Santiago: MDN, 2010.
- DIVDOC. DD-10001 El Ejército y La Fuerza Terrestre. Santiago 2010.
- Nacional, Congreso. Constitución Política De La República De Chile. 1980.



**“Un Ejército comprometido con Chile  
y que avanza decididamente hacia  
un futuro cada vez mejor”**



**AZIMUT**, es un ángulo horizontal que se forma entre el norte magnético y un punto determinado en el terreno. Permite definir la dirección o rumbo más directo y adecuado para llegar al objetivo.