

# CENTRO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO: UNA DÉCADA APOYANDO LA FORMACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS COMANDANTES

TENIENTE CORONEL DIEGO SANTA MARÍA BARRERA<sup>1</sup> - JAVIER LAZO SANTOS<sup>2</sup> -  
ALEX ÁLVAREZ OYARZÚN<sup>3</sup>

**Resumen:** con motivo del décimo aniversario del Centro de Liderazgo del Ejército (CLE), este artículo expone su recorrido histórico, fundamentos doctrinarios y principales aportes al fortalecimiento del liderazgo militar institucional. Desde su creación en 2015, el CLE ha desarrollado el Sistema de Liderazgo del Ejército, basado en el actual modelo de liderazgo militar, sustentado en las dimensiones del ser, saber y hacer. Estos esfuerzos han permitido consolidar una visión del liderazgo coherente con la naturaleza de la función militar, centrada en la fuerza moral, la cohesión y la responsabilidad ética del mando. Asimismo, se destacan sus contribuciones a la formación de comandantes, la integración curricular de la doctrina valórica y el desarrollo de instrumentos de medición y apoyo a los comandantes. Finalmente, el artículo reflexiona sobre los desafíos futuros del Centro ante los cambios tecnológicos y las misiones emergentes, reafirmando su rol como organismo asesor en cuanto al liderazgo y al factor moral en el Ejército de Chile.

**Palabras clave:** liderazgo militar, doctrina valórica, formación de comandantes, moral militar, cohesión.

**Abstract:** on the occasion of the tenth anniversary of the Army Leadership Center (CLE), this article presents its historical trajectory, doctrinal foundations, and main contributions to strengthening institutional military leadership. Since its creation in 2015, the CLE has developed the Army Leadership System (SILE), based on the current Military Leadership Model, which is grounded in the dimensions of Being, Knowing, and Doing. These efforts have consolidated a vision of leadership consistent with the nature of the military profession,

- 
- 1 Oficial del Arma de Infantería, Licenciado en Ciencias Militares, especialista de Estado Mayor, Profesor de Academia en la asignatura de Logística, ambos otorgados por la Academia de Guerra del Ejército (ACAGUE). Actualmente se desempeña como jefe del Centro de Liderazgo del Ejército (CLE). E-mail: diego.santamaria@ejercito.cl
  - 2 Psicólogo, título otorgado por la Universidad Diego Portales (UDP). Personal a Contrata (PAC) que se desempeña como investigador y asesor de ética y liderazgo en el CLE.
  - 3 Profesor de Historia y Geografía, título otorgado por la Universidad de Tarapacá (UTA), Magíster en Educación, otorgado por la Universidad Mayor (UM). Personal a Contrata (PAC) que se desempeña como asesor en gestión académica y capacitación de profesores en el CLE.

*centered on moral strength, cohesion, and the ethical responsibility of command. The article also highlights the Center's contributions to commander training, the curricular integration of value doctrine, and the development of measurement and support tools for commanders. Finally, it reflects on the future challenges faced by the CLE amid technological change and emerging missions, reaffirming its role as an advisory body on leadership and the moral factor within the Chilean Army.*

**Keywords:** *military leadership, value doctrine, commander training, military morale, cohesion.*

## BREVE SÍNTESIS HISTÓRICA DEL CENTRO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO

El Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) fue creado en el año 2015, bajo dependencia del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), con el propósito de gestionar y fortalecer el proceso de desarrollo del liderazgo militar institucional mediante la implementación del Sistema de Liderazgo del Ejército (SILE). Desde su origen, el CLE ha representado una organización dedicada al estudio del liderazgo en el contexto militar, su definición doctrinaria, y principalmente, a la formación y el apoyo que brinda a los comandantes en todo nivel de mando, consolidándose al día de hoy los cimientos de una organización que, en el transcurso de una década, ha contribuido a preservar y proyectar la esencia del ethos militar del Ejército de Chile.



Imagen N° 1: Ceremonia de inauguración del CLE (diciembre de 2015).

Fuente: archivo fotográfico Centro de Liderazgo del Ejército.

Desde la creación del CLE, la continua reflexión doctrinaria permitió ajustar el paradigma en la concepción inicial del liderazgo dentro del Ejército. En un comienzo, el concepto respondía, en parte, a modelos de autodesarrollo personal propios del ámbito civil y empresarial, donde el liderazgo era concebido como una aspiración de desarrollo propia para capacidades individuales y genéricas. En la práctica, dicho paradigma necesitaba recuperar la esencia militar de cara al quehacer cotidiano de las unidades, especialmente de la Fuerza Terrestre (FT), órgano de acción principal del Ejército.

El enfoque netamente militar definido por el CLE e impulsado por el Alto Mando institucional permitió redefinir este concepto, ahora desde la lógica propia de la función militar de la defensa: el liderazgo ya no se concibe como una cualidad genérica individual, sino como una acción del mando que se ejerce sobre la voluntad colectiva, sobre la fuerza moral, para movilizar a las unidades frente a situaciones de dificultad, riesgo o incertidumbre.

Este tránsito desde ser líder (etiqueta que es privativa de los subordinados) a ejercer el liderazgo (enfocado en la acción) situó el acento en la fuerza moral del grupo, en la capacidad del comandante de influir sobre la cohesión, la disciplina, la motivación y en la responsabilidad ética de conducir seres humanos en circunstancias extremas. De esta forma, se recupera la esencia de la definición doctrinaria establecida en la Ordenanza General del Ejército (2006):

*“El ejercicio del mando basado en la relación jerárquica que se manifiesta a través de grados y antigüedades no basta para lograr la eficiencia que requieren las unidades del Ejército, especialmente cuando el cumplimiento de la misión exige sacrificios mayores. Es necesario el desarrollo del liderazgo como atributo fundamental de todo comandante. El liderazgo militar se define como el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal, para que, provistos de propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados”, (p. 58).*

Esta definición revela su naturaleza espiritual y humana: el comandante no solo hace uso de su autoridad para emitir órdenes o imponer deberes, sino que también motiva la acción e influye en su voluntad, especialmente, ante los sacrificios que son característicos de la función militar. Este es actualmente el enfoque que guía las acciones del CLE en su gestión permanente del SILE en sus diferentes ejes de acción.

Desde su sede en el Campo Militar La Reina (CMLR), el CLE integra hoy a un equipo multidisciplinario de oficiales, suboficiales y profesionales civiles dedicados a la formación, investigación y asesoramiento en cuanto al liderazgo militar y el factor moral del poder de combate. Durante estos diez años, el Centro ha evolucionado desde su condición de organismo técnico hacia un referente doctrinario y formativo, cuya misión trasciende la enseñanza, a saber, custodiar el ethos militar del Ejército y adaptarlo a los desafíos del presente (MVL-21002. 2024).

## **EL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DOCTRINARIA: UN PARADIGMA MILITAR PARA LA FORMACIÓN DE LOS COMANDANTES**

Este proceso ha representado uno de los avances más significativos del Ejército de Chile en la última década, logrando consolidar una concepción del liderazgo coherente con la naturaleza de la profesión militar, orientada a la acción de mando y al fortalecimiento moral de las unidades. Como se señaló, ha implicado un cambio de paradigma respecto de los modelos anteriores, inspirados en corrientes civiles o empresariales de autodesarrollo individual. El liderazgo militar, en su comprensión actual, no es una competencia personal o un estilo de gestión, sino una responsabilidad profesional y moral que se ejerce desde las atribuciones del mando militar, con el propósito de orientar la voluntad colectiva de las tropas hacia el cumplimiento de la misión.

De este modo, el liderazgo en el Ejército de Chile se entiende hoy como un acto de servicio que vincula el carácter del comandante con la fuerza moral de su unidad. El líder no busca solo realizarse a sí mismo, sino asegurar la integridad y la eficacia del grupo humano bajo su mando, en todos los escenarios y misiones donde la institución actúe.

### **MISIÓN**

Su misión es gestionar el proceso de desarrollo del liderazgo militar a nivel institucional, mediante la implementación del SILE, orientado a reforzar el ejercicio del mando en todos los niveles, con base en el modelo de liderazgo militar en sus dimensiones del ser, saber y hacer.

### **EL MODELO DE LIDERAZGO MILITAR**

El modelo de liderazgo militar del Ejército de Chile constituye la base conceptual sobre la que se estructura toda la enseñanza y evaluación del liderazgo. Define tres dimensiones interdependientes –ser, saber y hacer– establecidas en la Ordenanza General del Ejército, y que representan la formación del carácter, el conocimiento y las habilidades específicas de liderazgo.

La dimensión del ser constituye la base moral y ética del liderazgo militar, pues encarna las virtudes del carácter, entendido como fuerza de voluntad que permite cumplir y hacer cumplir el deber militar. De allí que el reglamento de disciplina advierta que no hay peor falta que la falta de carácter, ya que sin convicción ni voluntad no es posible ejercer el mando con legitimidad (DNL - 911. 2004). El ser define quién es el comandante ante su tropa, y su carácter se expresa en virtudes como el honor, la justicia, la lealtad, la disciplina y la abnegación, que al practicarse cotidianamente generan ascendiente moral y credibilidad.



Imagen N° 2: El modelo de liderazgo militar y sus dimensiones.  
Fuente: archivo fotográfico Centro de Liderazgo del Ejército.

Esta dimensión es el eje de la confianza y la cohesión de las unidades, pues ningún discurso sustituye la conducta observable y el ejemplo abnegado de quien asume su responsabilidad ética con la unidad y la misión.



Imagen N° 3: La dimensión del ser. Principios y virtudes del carácter (*ethos*) militar.  
Fuente: Borrador Manual Ethos Militar del Ejército de Chile (MVL-21002.2024).

La dimensión del saber comprende el conocimiento doctrinario, técnico y táctico que permite al comandante conducir con eficacia a sus unidades, demostrando criterio, flexibilidad y sentido de misión. Este conocimiento otorga juicio profesional para decidir con acierto en la incertidumbre e integra la comprensión del entorno operacional, la legislación, la historia institucional y la naturaleza humana en combate. En el liderazgo militar, el saber no es un

fin en sí mismo, sino una herramienta para orientar la acción colectiva, pues los subordinados confían en quien sabe lo que hace y puede guiarlos con seguridad hacia la victoria. En coherencia con el mando tipo misión, el saber implica también interpretar y transmitir la intención superior, fomentar la iniciativa subordinada y ejercer un rol formador, compartiendo diariamente el conocimiento militar con los subordinados.

La dimensión del hacer representa la manifestación visible del liderazgo en la acción cotidiana del comandante, integrando las habilidades necesarias para influir, motivar, dirigir y formar a los subordinados, preservando la cohesión y la fuerza moral de la unidad. En el MVL-02001, Manual de "Liderazgo Militar" (2021), se incluyen diez habilidades básicas (y no exclusivas) para el ejercicio del liderazgo, constituyéndose en una guía básica de orientaciones conductuales.



# **1 EVALUAR A LA UNIDAD**

## **2 EXIGIR ALTO RENDIMIENTO**

### **3 ATENDER NECESIDADES**

#### **4 DEMOSTRAR PRESENCIA (EJEMPLO PERSONAL)**

##### **5 RECONOCER LOS ESFUERZOS**

###### **6 TRANSMITIR EL PROPÓSITO**

###### **7 REFORZAR LA COHESIÓN**

###### **8 FOMENTAR LA INICIATIVA**

###### **9 ESTIMULAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

###### **10 EJERCER UN ROL FORMADOR**



Imagen N° 4: Habilidades contenidas en la doctrina para la dimensión del hacer.

Fuente: Manual de "Liderazgo Militar" (MVL-21001.2021)

En el hacer se refleja la coherencia entre lo que el comandante es (su carácter), lo que sabe (sus conocimientos) y lo que hace (su conducta diaria). Solo la integración de estas tres dimensiones permite ejercer un liderazgo integral, capaz de sostener la eficacia operativa y la integridad moral del Ejército. En este sentido, el liderazgo se configura como un componente moral y profesional permanente, y el equilibrio entre ser, saber y hacer constituye la identidad doctrinaria del liderazgo chileno, orientada a comandantes que ejercen el mando con sabiduría, humanidad y ejemplo personal.

El modelo sintetiza la unión inseparable entre el carácter, el conocimiento y la acción, garantizando que el mando se ejerza con sabiduría, ejemplo personal y responsabilidad.

## SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO

El SILE es el instrumento institucional mediante el cual se articula el desarrollo del liderazgo a lo largo de toda la carrera militar e integra tres componentes principales: docencia y capacitación, instrucción y entrenamiento, y régimen interno.

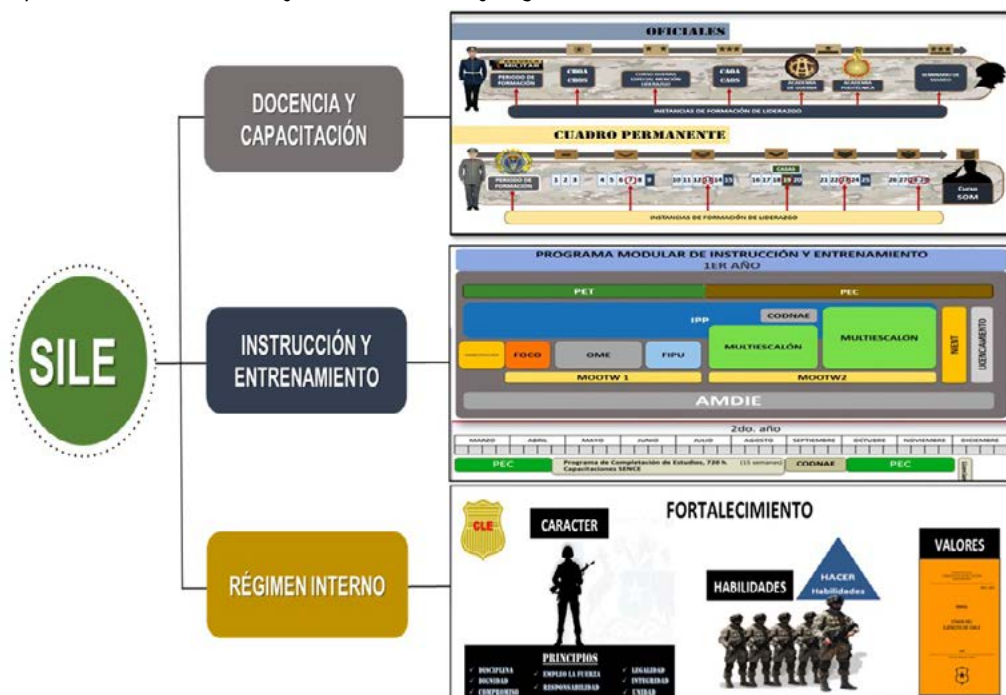


Imagen N° 5: El Sistema de Liderazgo del Ejército y sus tres ejes de acción.

Fuente: Manual de "Liderazgo Militar" (MVL-21001.2021)

El eje de docencia y capacitación es la columna vertebral del SILE y tiene por finalidad transmitir los fundamentos del liderazgo y la ética militar a través de una enseñanza reflexiva y experiencial en toda la línea de formación de oficiales y suboficiales. Mediante el análisis de casos reales e históricos, la discusión guiada y la resolución de dilemas éticos y operacionales, los futuros comandantes aprenden a pensar, juzgar y decidir conforme al espíritu de la doctrina.

El eje de instrucción y entrenamiento pretende preparar a los comandantes para su más alto desafío: el mando en combate, donde el liderazgo se prueba en la acción y en el terreno. Mediante ejercicios de decisión y estímulos insertos en instancias de entrenamiento, se plan-

tean escenarios en los que el comandante debe demostrar audacia, carácter y conocimiento, asumiendo responsabilidades y sosteniendo la moral de su unidad bajo la incertidumbre.

El eje del régimen interno apoya a los comandantes en el espacio donde el liderazgo se vive a diario, desde la diana hasta la retreta. En el día a día, cada acción o decisión del comandante se convierte en un acto formativo que forja el carácter y refuerza la cultura militar del Ejército, en cuestiones como administrar justicia, reconocer el mérito, corregir con equidad o mantener la disciplina, entre otras.

Para realizar acciones de liderazgo concretas, también es conveniente que los comandantes sepan evaluar a sus unidades, en cuanto a su disciplina, comportamiento, exigencia y motivación; es decir, que evalúen el factor moral de su poder de combate. Para eso, el CLE pone a disposición mediciones validadas que permiten evaluar factores de moral militar, así como también la cohesión grupal, para, con dichos insumos, orientar las acciones de liderazgo necesarias en el transcurso del año militar.

En todos estos ejes, la investigación aplicada del CLE resulta un complemento esencial que permite analizar la expresión del liderazgo en las unidades y retroalimentar al SILE. Los estudios sobre moral de grupo, cohesión y liderazgo han aportado evidencia empírica que fundamenta la acción del Centro, crea nuevas metodologías y ajusta la enseñanza a la realidad institucional.

En su conjunto, el SILE consolida una visión del liderazgo como proceso formativo integral, donde la doctrina se convierte en experiencia y la experiencia en reflexión y acción concreta sobre las unidades.

## **PRINCIPALES APORTES AL PROCESO DE DIFUSIÓN DE LA DOCTRINA VALÓRICA INSTITUCIONAL**

El CLE ha desempeñado, desde su creación, un papel decisivo en la difusión, actualización y aplicación práctica de la doctrina valórica institucional, contribuyendo a que los conceptos de liderazgo y ética militar se implementen en todas las etapas de la formación profesional, tanto de oficiales como de suboficiales. Esta acción ha permitido consolidar una visión coherente del liderazgo como expresión del ethos militar del Ejército de Chile y su identidad como institución, y no simplemente como una capacidad funcional asociada al desempeño del mando.

Los principales aportes del CLE en este ámbito se materializan en dos líneas principales complementarias: la integración del liderazgo y la ética en la línea de carrera del personal militar, y la creación de herramientas para el fortalecimiento del rol de los comandantes.

## SISTEMATIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA DOCTRINA VALÓRICA

El CLE ha contribuido directamente a la actualización y redacción de los manuales doctrinarios de liderazgo, entre ellos el MVL-21001, Manual, “Liderazgo Militar”<sup>4</sup> (2021) y el MOLD-02005, Manual, “Ethos del Ejército de Chile” (2018). Este último se encuentra en la etapa final para su segunda edición, más sintética y de definiciones clarificadoras en cuanto a la naturaleza de la función militar. Además, se encuentran en elaboración un conjunto de cartillas que responderán a los ejes del SILE y el uso de sus herramientas y metodologías por parte de comandantes, instructores y docentes.

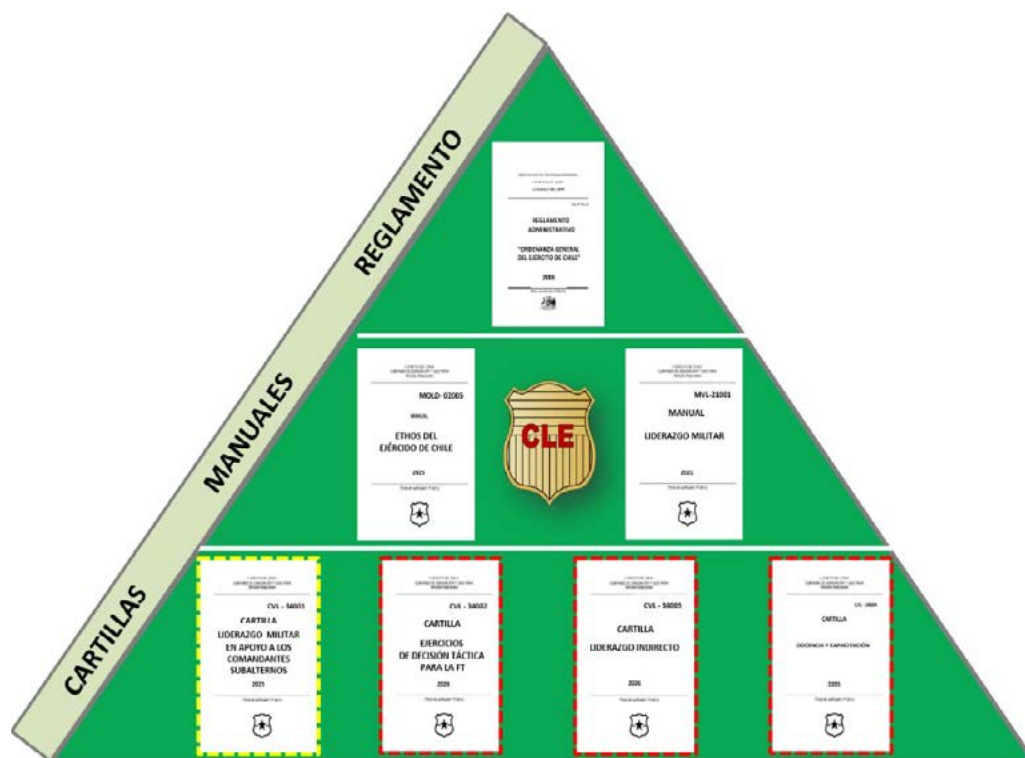


Imagen N° 6: Plan de doctrina valórica institucional.

Fuente: elaboración Centro de Liderazgo del Ejército

Estos documentos constituyen hoy el marco de referencia unificado para la enseñanza y la práctica del liderazgo en el Ejército, estableciendo los principios, dimensiones y comportamientos esperados de quienes ejercen el mando.

4 Disponible en: <https://cle.ejército.cl>

## INCLUSIÓN CURRICULAR EN LA LÍNEA FORMATIVA DE OFICIALES Y SUBOFICIALES

El CLE ha contribuido significativamente a insertar la formación del liderazgo militar y la doctrina valórica a lo largo de toda la línea de carrera de oficiales y suboficiales, asegurando la continuidad del aprendizaje desde la formación inicial hasta los niveles superiores de mando y asesoría.



Imagen N° 7: La ética y el liderazgo militar insertos en la secuencia formativa de oficiales y suboficiales.

Fuente: página web del Centro de Liderazgo del Ejército, cle.ejercito.cl.

Este proceso se ha desarrollado en estrecha coordinación con los institutos dependientes (IDs) de la División Educación (DIVEDUC), mediante un programa de formación para los docentes militares, tendiente a la aplicación de estrategias para la enseñanza y desarrollo de habilidades en los ámbitos del liderazgo y la ética militar, en el contexto del aula y el régimen interno.

Este programa considera dos cursos: Capacitación para el Desarrollo/Fortalecimiento de Habilidades de Liderazgo Militar y Estrategias Metodológicas para la Enseñanza de la Ética Militar. Ambos se desarrollan en formato presencial o en línea, y cuentan con herramientas pedagógicas como: guías de casos para fortalecer el carácter (ética), guías de casos para fortalecer el liderazgo militar, talleres formativos para el desarrollo de ambas habilidades, juego de roles, sugerencias

para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y la ética en el régimen interno, y orientaciones para el desarrollo de procesos de evaluación.

Finalmente, al cierre de cada proceso, el CLE ejecuta un programa de control de gestión, en el que se analiza la manera en que cada escuela e instituto ha implementado, en atención a sus propias realidades, el desarrollo de las habilidades de liderazgo y la ética militar, con el propósito de velar que se dé cumplimiento a la enseñanza de la doctrina valórica institucional.

En primer lugar, la integración curricular ha permitido que el liderazgo y los valores institucionales se enseñen de manera transversal en los planes y programas de las escuelas matrices, academias y centros de perfeccionamiento. De esta forma, el liderazgo no se aborda como un módulo aislado, sino como un contenido articulador que atraviesa la instrucción táctica, técnica y ética de los futuros comandantes.

En segundo término, la capacitación docente ha fortalecido las competencias pedagógicas del personal instructor, asegurando que la enseñanza del liderazgo se imparta con coherencia doctrinaria y consistencia metodológica. El CLE ha desarrollado programas de apoyo para docentes, enfocados en manejar los contenidos valóricos y las metodologías de aprendizaje experiencial, el análisis de casos y la reflexión grupal para el ejercicio del mando con liderazgo.



Imagen N° 8: Exposición de la importancia del *ethos* militar en el seminario del Centro de Liderazgo del Ejército.

Fuente: archivo fotográfico del Centro de Liderazgo del Ejército.

El apoyo pedagógico en aula y el control de gestión han permitido mantener un vínculo permanente entre el CLE y los IDs, supervisando la correcta aplicación de la doctrina y evaluando los avances formativos en materia de liderazgo. La labor de acompañamiento ha fortalecido la unidad de doctrina en el proceso educativo militar, contribuyendo a un estándar común de enseñanza y evaluación en todo el Sistema Educativo Institucional.

En conjunto, estos esfuerzos han consolidado una implementación efectiva e institucional del liderazgo, en la que cada fase del proceso educativo contribuye a la formación integral del comandante como modelo moral, profesional y humano.

## HERRAMIENTAS DE APOYO A LOS COMANDANTES

Un rasgo distintivo del CLE ha sido su vinculación directa con las unidades, brindando apoyo y asesoría a sus comandantes, en el contexto de operaciones o en el régimen interno. Mediante la implementación de la medición de moral militar, validada estadísticamente, se obtiene un diagnóstico de ocho factores clave para el nivel de unidad fundamental (UF), que incorpora también una parte cualitativa de percepciones escritas. Este diagnóstico sirve para identificar aquellas unidades con problemas y riesgos eventuales que ameritan una intervención racional e intencionada, a través de acciones concretas de liderazgo en el año militar.

A esta medición de moral se anexa una evaluación sociométrica denominada encuesta de cohesión, que permite identificar al personal que ejerce una influencia positiva en la moral de la unidad, así como al personal que afecta el estado de ánimo colectivo. También permite identificar al personal que se muestra aislado del círculo de cohesión grupal, y que presenta un riesgo psicológico por no tener mayores vínculos afectivos con el resto de la unidad, además de personal polémico, pues despierta emociones tanto positivas como negativas en el régimen diario.

Al igual que la medición de moral militar, la encuesta de cohesión cuenta con parámetros estadísticos que validan la obtención de sus resultados, los que son complementados con comentarios escritos que mejoran la información.



Imagen N° 9: Secuencia de medición y apoyo a los comandantes.

Fuente: página web del Centro de Liderazgo del Ejército, cle.ejercito.cl

Luego de obtenido el diagnóstico completo por UF, los resultados se entregan a los comandantes de Unidad de Combate (UC) o equivalentes, para que, mediante la figura central del Suboficial Mayor (SOM), se reúnan con los comandantes de las Unidades Fundamentales (UF) que presentaron problemas y definan un plan de acción racional y coherente de medidas concretas para fortalecer aquellos factores deficitarios, integrar al personal y resguardar el clima de mando positivo en la unidad.

| UNIDADES ENCUESTADAS                      | CANTIDAD EFECTIVOS ENCUESTADOS |
|-------------------------------------------|--------------------------------|
| 2DA BRIGADA ACORAZADA "CAZADORES"         | 780                            |
| BRIMOT N° 1 "CALAMA"                      | 810                            |
| REGIMIENTO N° 6 "CHACABUGO"               | 125                            |
| BRIGADA MOTORIZADA N°4 "RANCAGUA"         | 84                             |
| DEST MONTAÑA N° 8 "TUCAPEL"               | 213                            |
| REGIMIENTO CABALLERIA N°3 "HUSARES"       | 140                            |
| REGIMIENTO N°8 CHILOE                     | 257                            |
| 4TA BRIG. ACORAZADA "CHORILLOS"           | 890                            |
| DESTACAMENTO ACORAZADO N°5 "LANCEROS"     | 86                             |
| DESTACAMENTO MOTORIZADO N°11 "CAUPOLICAN" | 63                             |
| ESCUELA DE IDIOMAS                        | 30                             |
| ESCUELA DE SUBOFICIALES                   | 410                            |
| ESCUELA MILITAR                           | 120                            |
| BAVE                                      | 115                            |
| CEDOC                                     | 72                             |
| COMANDO DE OPERACIONES TERRESTRES         | 178                            |
| (COPE) QRF MZS                            | 560                            |
| (UNIDADES ESPECIALES) UFSEC               | 370                            |
| JEFATURA DE AREA FRONTERIZA               | 25                             |
| <b>TOTAL ENCUESTADOS</b>                  | <b>5328</b>                    |

Imagen N° 10: Antecedentes de unidades medidas con la encuesta de moral militar y cohesión.

Fuente: base de datos del Centro de Liderazgo del Ejército, años 2023, 2024 y 2025.

Todo lo señalado se realiza mediante la intervención remota, vía online, o si la gravedad o trascendencia del caso lo amerita, con la presencia del CLE como organismo de diagnóstico y apoyo más específico.



Imagen N° 11: El CLE apoyando los planes de acción para la 2ª BRIACO "Cazadores".

Fuente: archivo fotográfico del Centro de Liderazgo del Ejército.

Esta interacción directa también ha permitido identificar buenas prácticas, detectar necesidades formativas y fortalecer una cultura del liderazgo donde el factor moral y la preocupación por el personal son centrales. En este sentido, el CLE se ha convertido en un punto de encuentro entre la doctrina y la realidad operacional; entre el ideal teórico del liderazgo y su práctica cotidiana. Cada asesoría, cada jornada de reflexión y cada visita a unidades refuerzan el compromiso del CLE con el perfeccionamiento continuo del espíritu de mando.

En síntesis, en sus diez años de historia, el CLE ha demostrado que el liderazgo y el factor moral no solo responden a soluciones intuitivas, sino que pueden ser objeto de una intervención racional: se forma, se cultiva, se mide y se planifica. Su trabajo ha contribuido a institucionalizar la formación para el liderazgo, asegurando que los conceptos de la doctrina valórica institucional –como la moral, la disciplina, la confianza y el ejemplo– se traduzcan en conductas observables y en decisiones éticas dentro de la cadena de mando.

## **DESAFÍOS FUTUROS COMO ENTIDAD ENCARGADA DE LA DOCTRINA VALÓRICA**

A una década de su creación, el CLE enfrenta nuevos desafíos derivados de la evolución tecnológica, pedagógica y operacional de la institución. Estos no solo le exigen mantener la coherencia doctrinaria alcanzada, sino también adaptar sus acciones a los escenarios emergentes, sin perder la esencia moral y profesional que caracteriza al Ejército de Chile.

### **a. La educación asincrónica y remota**

Uno de los principales retos de los próximos años será consolidar un modelo educativo que combine la modalidad presencial de la formación militar con las modalidades asincrónicas o remotas de enseñanza que la transformación digital impone. En ese contexto la experiencia reciente, especialmente luego de la pandemia, ha demostrado que los procesos formativos pueden desarrollarse de manera remota y flexible, siempre que se mantenga un control doctrinario y pedagógico riguroso que garantice la calidad y el sentido reflexivo de las metodologías para la enseñanza del liderazgo.

Del mismo modo, el CLE deberá continuar fortaleciendo el uso de plataformas digitales de aprendizaje, materiales de estudio y mecanismos de evaluación continua que permitan a los oficiales y suboficiales progresar en su formación de liderazgo sin depender exclusivamente de la presencialidad de los cursos.

Esta modernización metodológica no implica sustituir el contacto directo entre instructores y alumnos, sino extender la acción formativa más allá del aula, aprovechando los recursos tecnológicos para generar experiencias de aprendizaje reflexivo, colaborativo y permanente. El desafío entonces, será mantener la esencia del liderazgo militar en entornos virtuales, asegurando que la enseñanza asincrónica o remota siga siendo un instrumento al servicio de la formación moral y profesional de los comandantes.

## **b. Accionar en el contexto de las amenazas y tareas emergentes**

Otro desafío esencial para el CLE se relaciona con la preparación del liderazgo frente a las tareas emergentes y misiones distintas a la guerra (MOOTW, por sus siglas en inglés), que hoy forman parte habitual del quehacer del Ejército de Chile. Estas misiones, desarrolladas en apoyo directo a la población y en resguardo de la soberanía nacional, han puesto a prueba la capacidad de los comandantes para conducir en contextos complejos, ambiguos y moralmente exigentes.

La participación institucional en la macrozona sur, en el control de fronteras y en operaciones de apoyo durante la pandemia y ante desastres naturales, ha evidenciado que el liderazgo militar debe sostener no solo la eficacia operativa, sino también la legitimidad de la acción. En estos escenarios, el comandante se enfrenta a dilemas que requieren equilibrar la firmeza en el cumplimiento del deber con la prudencia en cuanto a las exigencias hacia el personal desplegado, manteniendo la cohesión y la moral en el cumplimiento de estas misiones.

El CLE, como custodio de la doctrina valórica, tiene la responsabilidad de formar comandantes que sean capaces de ejercer el mando en contextos de incertidumbre, tensión social y exposición pública, donde la conducta militar se transforma en ejemplo de institucionalidad y de servicio al país. Estos nuevos entornos de fricción, aunque distintos al combate, demandan la misma fortaleza espiritual, disciplina consciente y claridad de propósito. No obstante, la preparación para la guerra seguirá siendo la razón fundamental de la existencia del Ejército de Chile, y en ella convergen todos los esfuerzos doctrinarios, técnicos y formativos. La guerra contemporánea –más tecnológica, híbrida y multidimensional– plantea exigencias crecientes sobre la capacidad moral y psicológica de quienes la conducen. Por ello, el liderazgo continuará siendo un factor decisivo de la moral militar, sobre la cual se construye la eficacia del combate.

El desafío para el futuro será, entonces, mantener la unidad doctrinaria del liderazgo en medio del cambio, preservando el sentido humano del mando en todos los ámbitos de acción, ya sea en operaciones militares, en tareas de apoyo o en misiones de asistencia humanitaria. El CLE deberá seguir siendo el garante de esa coherencia, asegurando que toda innovación pedagógica o doctrinaria esté siempre subordinada a los valores permanentes que distinguen al Ejército de Chile.

## **CONCLUSIONES**

El Centro de Liderazgo del Ejército se ha consolidado como una unidad doctrinaria fundamental para el fortalecimiento del liderazgo militar en Chile, transformando el ejercicio del mando en un proceso sistemático basado en las dimensiones del ser, saber y hacer, ya que su labor ha permitido institucionalizar el liderazgo como expresión del ethos militar y garantizar que los comandantes ejerzan su autoridad con coherencia moral, conocimiento técnico y ejemplo personal.

En el plano doctrinario, el CLE ha aportado a la unidad conceptual de la ética y el liderazgo del Ejército mediante la actualización de manuales, la integración curricular y la creación de herramientas que vinculan la formación ética con la práctica del mando, y gracias a ello, la doctrina valórica del Ejército se traduce hoy en conductas observables que refuerzan la cohesión, la moral y la disciplina en todos los niveles de la institución.

De cara al futuro, los desafíos del CLE estarán orientados a mantener esta coherencia doctrinaria frente a las transformaciones tecnológicas, pedagógicas y operacionales. La expansión hacia entornos digitales de aprendizaje y la preparación del liderazgo para escenarios complejos y misiones distintas a la guerra exigirán preservar el equilibrio entre innovación y esencia moral, asegurando que el liderazgo militar del Ejército de Chile siga siendo un referente de profesionalismo, integridad y servicio a la Patria.

## **BIBLIOGRAFÍA**

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). MOLD - 02005, Manual, Ethos del Ejército de Chile, edición 2018. Un ejemplo. [En línea]. Disponible en: [www.cle.ejército.cl](http://www.cle.ejército.cl)

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). MVL - 21001, Manual, Liderazgo militar, edición 2021.

GAVET, André. El arte de mandar: Principios para el mando. Biblioteca del Oficial. Estado Mayor General del Ejército, 1973.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. Ejército de Chile. RA 110-A, Ordenanza General del Ejército de Chile, edición 2006.