

# SISTEMAS OPERATIVOS, DOCTRINA Y LECCIONES APRENDIDAS: UN DESAFÍO PERMANENTE

CORONEL RICARDO KAISER ONETTO<sup>1</sup>

*“La guerra no es una casualidad, se necesita una gran cantidad de conocimiento, estudio y meditación para conducirla adecuadamente. La doctrina es la sabiduría colectiva de nuestro ejército y el lenguaje común de nuestra profesión”.*  
Federico El Grande.

**Resumen:** *la doctrina es un pilar clave en el desarrollo y quehacer de los ejércitos, es por ello que su constante revisión, evaluación y actualización, obedecen a un proceso relevante que merece una atención especial. Los sistemas operativos actúan teniendo como marco teórico la doctrina asociada. En tal sentido, la acción de mando de comandantes en torno a la doctrina es fundamental para la ejecución de las actividades del Ejército. Luego, la revisión de experiencias militares permite cerrar este proceso para lograr como producto una doctrina moderna, flexible y acorde a las necesidades institucionales.*

**Palabras claves:** *doctrina, lección aprendida, sistemas operativos, acción de mando, desafío.*

**Abstract:** *Doctrine is a key element in the development and tasks of armies, which is why its constant review, evaluation and updating is a relevant process that deserves special attention. Operative systems act within the theoretical framework of the associated doctrine. In this sense, the command action of commanders regarding doctrine is basic for the execution of Army's activities. Then, the feedback of military experiences allows to close this process to achieve as a product a modern doctrine, flexible and according to the institutional needs.*

**Keywords:** *doctrine, lesson learned, operative systems, command action, challenge.*

## INTRODUCCIÓN

Como en todas las Fuerzas Armadas modernas, la doctrina sufre constante evolución, lo que demanda una permanente actualización y/o elaboración. Lo primero sucede cuando hay que cerrar

---

<sup>1</sup> Oficial del Arma de Caballería Blindada, especialista en Estado Mayor, magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, ambos otorgados por la Academia de Guerra del Ejército (ACAGUE), máster en Estudios Estratégicos en el US Army War College. Actualmente se desempeña como Jefe de Estado Mayor de la División Doctrina y jefe del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército. Es autor del libro “Antofagasta 1879, construyendo el camino a la victoria”. Correo: ricardo.kaiser@ejercito.cl

pequeñas brechas que se producen gracias al Proceso de Generación de Lecciones Aprendidas (PGLA). Lo segundo, cuando se incorpora una nueva capacidad o se requiere desarrollar temas doctrinarios que emergen como tendencias del campo de batalla, producto de las experiencias de conflictos en desarrollo o de doctrinas de ejércitos que son referentes para el nuestro.

Los comandantes de todos los niveles de mando, pero en especial aquellos con responsabilidad en la planificación y ejecución de la instrucción y entrenamiento,<sup>2</sup> tienen el deber de conocer a cabalidad la doctrina operacional. En su rol de comandantes, es clave que ejerzan el liderazgo en torno a la doctrina. De esta forma, podrán planificar, ejecutar y evaluar ejercicios tácticos con el adecuado sustento.

Conocer y aplicar la doctrina entrega confianza en sí mismo, credibilidad ante superiores y subalternos, y respaldo legal ante situaciones imprevistas que puedan generar cuestionamientos a la acción de mando.

El presente artículo busca entregar algunas reflexiones sobre la importancia del uso de la doctrina en el marco de los sistemas operativos (SO)<sup>3</sup> y los desafíos que existen para disminuir la brecha doctrinaria. Para ello, se toman algunos ejemplos recientes que son prácticos para comprender las tareas y esfuerzos que ejecuta la División Doctrina (DIVDOC) en una de sus tareas fundamentales, como es la elaboración de la doctrina operacional.

A su vez, el artículo da una mirada a la importancia del Proceso de Generación de Lecciones Aprendidas (PGLA) como parte de la actualización y/o elaboración de textos doctrinarios. Este aspecto toma una especial atención, toda vez que es un proceso institucional de toda relevancia para mantener una doctrina moderna, flexible y acorde a las necesidades institucionales.

Por lo tanto, se presenta como hipótesis que:

*“la doctrina institucional debe aplicarse constantemente por los comandantes de todos los niveles, en especial aquellos que tienen responsabilidad en la planificación y ejecución de la instrucción y entrenamiento. Ello permitiría contar con una doctrina actualizada, como consecuencia del proceso de generación de lecciones aprendidas”.*

Para abordar la temática, se emplea principalmente la doctrina institucional vigente, como también algunos ejemplos recientes que permitirán llegar a las conclusiones y comprobación de la hipótesis planteada.

---

2 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDIE-80002 MANUAL “Formación de Combate”, Santiago, Chile, 2024, pp. 1-17.

3 Atributo que posee una organización militar determinada, normalmente división o brigada, que cuenta con todos los elementos de combate y capacidades para ejecutar operaciones ofensivas y defensivas en forma autónoma, con el debido apoyo administrativo y logístico propio. En: MDO-90006 MANUAL “Diccionario Militar”, Santiago, Chile, División Doctrina (DIVDOC), 2022, p. 491.

## LA DOCTRINA Y SU IMPACTO EN LOS SISTEMAS OPERATIVOS

La doctrina ha acompañado a los ejércitos desde sus inicios. Hoy, gracias a los procesos que ha impulsado la institución, gozamos de una robusta y sólida doctrina en las áreas valórica, operacional y de funcionamiento. Sin embargo, podría existir un consenso en que la doctrina es “viva”. Es decir, va cambiando constantemente de acuerdo a las nuevas tendencias en el campo de batalla, la generación de nuevas leyes que modifican el accionar de las instituciones, las vivencias militares derivado de la ejecución de actividades en el quehacer diario del Ejército, las experiencias de otros ejércitos y la incorporación de nuevas capacidades militares para enfrentar los desafíos de la defensa.

En ese orden de ideas, es necesario llevar la mirada al uso de la doctrina como sustento para el desarrollo del quehacer institucional, apoyo clave que tienen los comandantes en los diferentes niveles de mando.

El organismo encargado de la generación, administración y evaluación de la doctrina es la División Doctrina (DIVDOC), dependiente del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC). Dentro de sus tareas fundamentales está, como fue señalado, evaluar constantemente cada texto. En ese sentido, un gran desafío desde la perspectiva de la doctrina operacional en el mediano y largo plazo será reducir la cantidad de textos y que estos estén en coherencia con los principales sistemas operativos (SO) definidos por la institución.

Dicho lo anterior, a continuación, se entrega una explicación un poco más detallada de lo expuesto. Para ello nos valdremos de un ejemplo empírico del Arma de Telecomunicaciones (pudiendo ser cualquier otra Arma, pero en este caso, algunos textos de telecomunicaciones serán prontamente refundidos).

Esta Arma tiene incidencia en los SO, por lo tanto, surge la pregunta: ¿cómo vincular la doctrina propia de telecomunicaciones con los diferentes SO?

Actualmente, existen 71 textos de telecomunicaciones, entre los niveles jerárquicos de la doctrina, del N° 4 al N° 9,<sup>4</sup> todos ellos asociados a los tres SO. Sin embargo, la metodología diseñada en la DIVDOC busca generar doctrina en forma centralizada y disminuyendo el volumen de información, refundiendo características de empleo y entrenamiento en las diferentes capacidades de los SO en textos únicos y por niveles.

---

4 Los niveles son los siguientes: del 4 al 7, contienen los manuales y cartillas que establecen las normas y los procedimientos de empleo de las Unidades de Combate (UCs), Unidades Fundamentales (UFs), secciones y/o pelotones y pequeñas unidades, respectivamente. El nivel 8 “*Formación Individual*”, comprende los manuales y cartillas que establecerán las normas, los métodos y los procedimientos, de carácter técnico, logísticos, administrativos u otros, en la formación individual del combatiente, en todas las áreas del quehacer militar; y el nivel 9 “*Aplicación General*”, contiene los reglamentos, manuales, cartillas y resúmenes que establecerán las normas, métodos y procedimientos de los temas específicos de aplicación, en todos los niveles de la Doctrina Operacional, que complementarán la preparación de los integrantes de la institución. En: RAA-03001 Reglamento “*Publicaciones doctrinarias del Ejército*”, División Doctrina (DIVDOC), Santiago, 2019, p. 60.

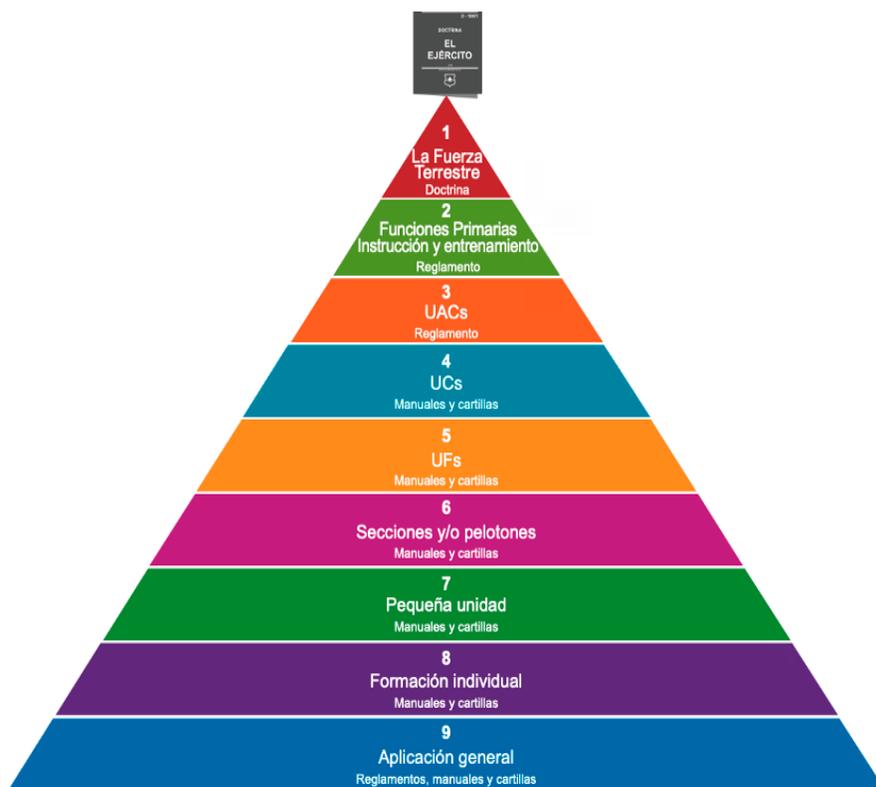


Figura N° 1. Jerarquización de la doctrina operacional.

Fuente: RAA-03001, p. 59.

Para lograrlo, se estima necesario establecer un capítulo inicial de generalidades comunes propias del Arma y/o tipo de unidad y, luego, incluir capítulos específicos para unidades según misión y escenarios, u otros tipos de variables a considerar que constituyan un factor de diferenciación, pudiendo ser: la movilidad, organización y equipamiento, unidades que activan, magnitudes o funciones de combate, sin dejar de lado los estándares propios de las organizaciones permanentes para el combate vigentes y en experimentación, antes de levantar los nuevos contenidos.

Este método se sustenta en un programa piloto, cuya innovación será acotada y fundamentada, permitiendo satisfacer las necesidades actuales de una doctrina unificada y coherente, y que sirva a los integrantes del Arma, independiente de su lugar de despliegue y desempeño, para disponer de un producto útil respecto al "saber" y "hacer" de, en este caso, el Arma de telecomunicaciones.

Podría existir consenso en que conocer 71 textos de un Arma específica es un importante volumen de información, presumiblemente, difícil de aquilatar en profundidad. De ahí el desafío de

acotar la doctrina, sin obviar aspectos fundamentales que incidirán en el empleo y entrenamiento de las unidades de telecomunicaciones.

Una vez conocida la doctrina –gran desafío–, por cierto, un aspecto clave y relevante será aplicarla en las actividades diarias del Ejército, pero, en este caso, haremos referencia a la doctrina operacional y su uso para ejercicios de entrenamiento táctico de los SO.

Cada actividad en terreno debe tener como principio, en la planificación inicial, el uso de la doctrina vigente. Para ello, se hará referencia a un caso que estamos estudiando de cerca en la DIVDOC.

Se trata de la doctrina de Mando y Control, cuyos textos datan del año 2012 y 2014, respectivamente.<sup>5</sup> Si bien la doctrina está vigente, los múltiples despliegues, la conformación de cuarteles generales (HQ, por sus siglas en inglés) y puestos de mando (PM) ha derivado en experiencias colectivas e individuales que han hecho variar la estructura de mando y control en cada caso. Lo señalado no es un aspecto negativo, ya que, como lo establece la doctrina, esta función primaria y de combate es flexible y sirve a los propósitos de la unidad a la que brinda apoyo y al comandante que la dirige. Sin embargo, el desafío e invitación es a que los comandantes remitan las experiencias de la aplicación de la doctrina en los HQ y PM para que la DIVDOC cumpla con su obligación de incorporar dichas experiencias a un proceso de análisis que puede concluir en una actualización menor o en profundidad de los textos de la función.

Un ejemplo para reflejar de mejor manera lo señalado hasta este punto resulta necesario. Para ello, tomaremos un HQ de nivel brigada. En el proceso de planificación de esa brigada, se definieron un listado de tareas esenciales de la misión (LTEM). Supondremos que una de ellas, es mantener un elevado tempo, concepto definido en la doctrina como:

*“Velocidad y ritmo relativo de las operaciones militares con respecto a los del adversario. Comprende tres elementos: velocidad de la toma de decisiones, velocidad de ejecución y velocidad de transición entre una actividad y la próxima... El ritmo, más que una indicación de la simple movilidad o rapidez de movimiento de la fuerza, es un índice de la velocidad con la que se ejecutan las diferentes acciones que componen la operación... Una operación es de alto ritmo cuando las diferentes acciones que la integran se desarrollan con gran rapidez y alto grado de sincronización”.*

Figura N° 2. Definición de tempo.

Fuente: RDM-20002.

5 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDM-20001 REGLAMENTO “Mando y Control”, Edición 2014 y RDM-20002, Reglamento, Cuartel General de Armas Combinadas y Puestos de Mando”, Edición 2012.

Por lo tanto, se puede inferir que algunas de las tareas a evaluar en ese HQ son:

- La velocidad en la toma de decisiones del comandante.
- La velocidad en la ejecución de los SOP (Standard Operating Procedures) y técnicas de combate definidos para ese HQ.
- La transición entre las actividades del HQ, en especial entre la operación en curso y la operación futura.

El paso siguiente –y desafiante, por cierto– es generar las instancias de entrenamiento para acreditar las habilidades guerreras en torno a esa TEM. En este caso, no es fácil, desde la perspectiva cultural, que el comandante se someta a la evaluación de la velocidad en la que toma las decisiones.

El HQ debe planificar, ejecutar y evaluar la instrucción y el entrenamiento para lograrlo. Suponiendo que los períodos de instrucción ya finalizaron, lo que queda es dar paso al entrenamiento. Para lograrlo, se debe planificar un ejercicio táctico, donde se ponga a prueba el tempo de la brigada, pero en este caso en particular, será el del HQ.

Lo señalado previamente es relevante, ya que desafiar a los integrantes del HQ a lograr elevar el tempo no resulta simple, ya que incluso podría ser algo intangible. A continuación se proporcionan algunos ejemplos.

Para la evaluación de la TEM se proponen los siguientes eventos críticos y criterios de ejecución (solo a modo de ejemplo práctico para fines de este artículo):

## Eventos críticos

TAREA	OBSERVACIONES
Ejecutar el Programa de Planificación Militar (PPM).	Se pueden desagregar los principales hitos como la reunión de análisis de la misión (RAM), enfrentamiento, reunión de la decisión (RD), etc.
Adoptar las decisiones tipificadas en la matriz de apoyo a la decisión (DST – Decision Support Template).	En la DST pueden haber tantos puntos de decisión, como se hayan establecido en el enfrentamiento. Cada uno será objeto de una decisión del comandante (para más información, puede referenciar el RDPL – 20001 Reglamento “Proceso de Operaciones”, Ed. 2016).
Ejecutar 10 SOPs (Standard Operating Procedures).	En su anexo 5, el RDM-20002 establece algunos SOPs. Estos no se agotan ahí y cada HQ puede establecer otros. En este caso, se propone ejecutar 10 SOPs, pudiendo ser menos o más, de acuerdo a la necesidad del HQ.
Organizar el HQ de manera funcional una vez recibida la misión.	En este caso, es importante que en la organización exista un módulo de conducción y otro de planificación, de esta forma, se podrá evaluar la siguiente tarea. Para profundizar los aspectos de organización del HQ, puede referenciar el RDM-20002, Cap. II.
Transitar desde la operación en curso a la operación futura.	Esta tarea constituye un desafío, toda vez que requiere de un robusto HQ para tener tripulado los módulos de conducción y de planificación u operaciones futuras.

Tabla N° 1. Eventos críticos propuestos.

Fuente: Elaboración del autor.

## Criterios de ejecución (algunas propuestas a modo de ejemplo)

TAREA	SUB TAREA	CRITERIOS DE EJECUCIÓN
Ejecutar el PPM	Ejecutar el enfrentamiento.	No más de 2 horas para ejecutarlo. Elaboración de las herramientas de mando y control. Preparación de los instrumentos, íconos y otros para el enfrentamiento.
Adoptar las decisiones tipificadas en la matriz de apoyo a la decisión (DST)	Decidir sobre el PD N° 5 (ejecutar el TAI 3)	Sincronizar el movimiento de la artillería y efectos de EW. Continuar con la conducción de la operación conforme a Matriz de Sincronización y DST.
Transitar desde la operación en curso a la operación futura.	Recibir el plan futuro y ponerlo en ejecución	Invertir los módulos de conducción y planes. Iniciar la conducción de la operación futura, ahora en curso.

Tabla N° 2. Criterios de ejecución propuestos.

Fuente: elaboración del autor.

Luego, al HQ le corresponderá la tarea de elaborar las pautas de observación de acuerdo a lo que señala la doctrina. Para ello existen los manuales de entrenamiento. Sin embargo, una de las brechas que tiene hoy la DIVDOC es justamente que cada texto de empleo cuente con el de entrenamiento. En el caso de la doctrina de mando y control, no hay manual de entrenamiento. Pero ello no es un impedimento para levantar pautas de evaluación.

Ya en terreno, le tocará al HQ (equipo de evaluación, que por lo general está representado por el departamento de Operaciones) evaluar cada uno de los criterios que permitirán corroborar si la TEM cumple los estándares mínimos exigidos. En esta instancia, es muy importante registrar los aspectos diferenciadores que se dan en la ejecución de los criterios, en relación con lo establecido en la doctrina o los que se elaboraron para evaluar esta TEM. Por ejemplo, al extraer parte de la definición entregada previamente: *“El ritmo, más que una indicación de la simple movilidad o rapidez de movimiento de la fuerza, es un índice de la velocidad con la que se ejecutan las diferentes acciones que componen la operación”*,<sup>6</sup> se puede inferir que el HQ debe imponer velocidad a las actividades que se realizan al interior de la organización. Mientras más rápido y eficiente se ejecuten, más se elevará el tempo.

Finalmente, llega la etapa que podría considerarse como la más importante. Se trata de elaborar la revista después de la acción (RDA) con su respectivo informe de experiencias militares, el que deberá ser remitido al Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE), dependiente de la DIVDOC, quienes tienen la responsabilidad ineludible, ya que es parte de sus tareas fundamentales, de someterlo a un profundo análisis para definir si se constituye en una experiencia útil o en una lección aprendida (en el siguiente apartado se profundizará sobre este particular).

6 RDM-20002, *Ibidem*, p. 28.

En síntesis, se puede reafirmar la importancia del conocimiento de la doctrina asociada a los SO por parte de los comandantes, especialmente aquellos que tienen la responsabilidad de planificar, ejecutar y evaluar la instrucción y entrenamiento. El ejemplo citado previamente nos permite dar paso al siguiente apartado.

## LA DOCTRINA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE)<sup>7</sup> es el organismo técnico especializado que tiene, dentro de otras responsabilidades, llevar a cabo el proceso de generación de lecciones aprendidas (PGLA), cuyo propósito es generar las instancias de revisión, análisis y conclusión de las experiencias militares que se generan en el Ejército de Chile. Sus resultados permiten entregar experiencias útiles para ser aplicadas por la fuerza o, definitivamente, generar cambios doctrinarios en los textos que dan vida al quehacer institucional en su amplio espectro.

Para iniciar la discusión en este apartado, es necesario establecer las responsabilidades, la que recaen directamente en los comandantes de los diferentes niveles de mando. Ello porque cada actividad militar, ya sea de instrucción, administrativa, del servicio, docente, etc., es objeto de una RDA, que necesariamente debe derivar en un informe de experiencias militares.

Se enfatiza en la responsabilidad, ya que, como se mencionó en el apartado anterior, toda actividad militar debe estar sustentada en la doctrina y otorgar los espacios adecuados para ejecutar la RDA.



Figura N° 3. RDA de una pequeña unidad.

Fuente: Cuenta Flickr, Ejército de Chile.

---

7 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC) MAA-03008, Manual "Proceso de generación de lecciones aprendidas", Santiago, Chile, 2017.

Ahora bien, la primera responsabilidad es del comandante de unidad (UFI/UC y UR/UAC), ya que debe promover la ejecución de la RDA al término de cada actividad de cualquier nivel de mando. Para lograrlo, será del todo necesario que en la planificación de la actividad (principalmente aquellas relacionadas con la instrucción, pero no se agota en ello) sean considerados los tiempos para su ejecución. Luego, la responsabilidad también recae en el departamento o sección de Operaciones, ya que es la organización encargada de remitir a la DIVDOC las experiencias militares derivadas de las actividades que ejecutan las unidades, organismos y en general toda organización que compone el Ejército de Chile.

Es importante resaltar que la RDA y las experiencias militares no son exclusivas de las actividades de instrucción y entrenamiento. En tal sentido, el CELAE efectúa los análisis de las tres áreas de la doctrina institucional. Por ejemplo, al término del período estival, las experiencias derivadas del proceso de entrega y recepción de viviendas fiscales es un insumo de especial importancia que proporciona la División de Bienestar. De esta manera, el CELAE puede articular con los organismos pertinentes las mejoras que se pueden efectuar a tan relevante proceso administrativo que ejecuta la institución.



Figura N° 4. Proceso de generación de lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración del autor.

En todas las circunstancias en las que se ejecute una actividad y su respectiva RDA, siempre se tendrá a la luz la doctrina institucional. Por ejemplo, para un entrenamiento de Policía Militar (MP) con el empleo de ejemplares caninos (EC), los planificadores del ejercicio deben considerar el MDP-40006 Manual “Compañía y Pelotón de Policía Militar” perteneciente a la doctrina operacional, y el RAS-33001 “Administración de perros con función específica en el Ejército” perteneciente a la doctrina de funcionamiento.

Para el ejemplo señalado, los contenidos de los textos doctrinarios son la guía para la planificación, preparación, ejecución y evaluación de los ejercicios. Y una vez ejecutado el entrenamiento, es factible detectar las brechas doctrinarias o la mejora continua en las tácticas, técnicas y procedimientos (TTP).

Siguiendo el ejemplo de la MP citado previamente, una vez que se ejecutaron las tareas propias del ejercicio y ya en la ejecución de la RDA, los integrantes de la unidad, de manera profesional, abierta y con el respeto correspondiente, pueden dar cuenta de los principales hitos del entrenamiento donde se pudieran generar mejoras a las TTP, o bien algún artículo reglamentario que no se ajusta a la realidad actual y que requiere su revisión.

Esta evaluación se registra en las herramientas que se hayan dispuesto para ejecutar la RDA<sup>8</sup> y luego se transforman en un informe de experiencias militares que se envía a la DIVDOC-CELAE para su revisión profunda.

Hoy, el CELAE se encuentra en un proceso de actualización del MAA-03008 Manual “Proceso de Generación de Lecciones Aprendidas”, con el objetivo de poner a disposición de los integrantes de la institución un texto moderno y mejorado, que refleje los 20 años de existencia del CELAE.

Como fue señalado previamente, la revisión profunda de las experiencias que envían las unidades, puede tener como resultados: a) respuesta a la unidad, b) experiencia útil o c) lección aprendida.<sup>9</sup>

En el caso del primero, se entrega a la unidad la información en detalle de lo que fue observado en la RDA, referenciando a la doctrina donde pueden acudir para mejorar el conocimiento. En el caso del segundo, también se entrega una respuesta a la unidad indicando que la experiencia es útil para mejorar ciertos TTP. Sin embargo, acá hay un importante cambio en la actualización del MAA-03008, ya que se incorporará un nuevo producto denominado “Hoja de Experiencia Útil”. Esta hoja estará disponible en la intranet institucional para conocimiento de todos los integrantes del Ejército y constará en las experiencias que entregan las unidades y que son útiles para su aplicación diaria, sin necesariamente constituir parte de la doctrina.

Finalmente, cuando una experiencia militar se define como lección aprendida, necesariamente requerirá de una actualización de la doctrina (texto doctrinario o TOE).

Todo lo señalado previamente puede ser consultado en el MAA-03008, donde aparece la metodología<sup>10</sup> completa para generar lecciones aprendidas.

---

8 Para más información sobre las normas de aplicación y herramientas, puede referenciar el MAA-03008, *Ibidem*.

9 *Ibidem*, pp. 1-3.

10 La metodología completa para generar lecciones aprendidas se encuentra en el MAA-03008, *Ibidem*.

En síntesis, la generación de lecciones aprendidas es un proceso clave para Ejército, ya que permite mejorar el conocimiento, a través de las experiencias útiles que evidencian las unidades y, a su vez, actualizar la doctrina vigente. La invitación es a ejecutar, en cada actividad del Ejército, la revista después de la acción, para luego remitir las experiencias a la DIVDOC-CELAE.

## REFLEXIONES FINALES

El presente artículo hace una breve revisión de importantes procesos que se efectúan en la DIVDOC. Para ello se planteó como hipótesis que la doctrina institucional debe aplicarse constantemente por los comandantes de todos los niveles, en especial aquellos que tienen responsabilidad en la planificación, ejecución y evaluación de la instrucción y entrenamiento, lo que permite contar con una doctrina actualizada y vigente como consecuencia del proceso de generación de lecciones aprendidas.

En tal sentido, se puede afirmar que se comprueba la hipótesis a través de los ejemplos que fueron citados. Más aún, es factible corroborar que la doctrina es útil para el quehacer institucional. Sin constituir un dogma, es una importante guía para el desarrollo de cada actividad que realiza el Ejército. Sin embargo, al ser la doctrina un cuerpo “vivo” que está en constante evaluación, revisión y actualización, se requiere no solo del concurso de los comandantes de los diferentes niveles de mando, sino de todos los integrantes del Ejército en cuanto a su conocimiento, aplicación y remisión de las experiencias militares para continuar con el proceso de mejora doctrinaria.

Los desafíos que está asumiendo la DIVDOC tienen impacto transversal a todas las organizaciones del Ejército, que, en el diario vivir, basan su accionar en la doctrina vigente. No obstante, es necesaria su constante revisión, en especial por la rápida evolución de la tecnología, las nuevas tendencias en los conflictos actuales, la doctrina de ejércitos que son referentes para nuestra institución y las experiencias que obtienen los integrantes del Ejército en las variadas actividades de su quehacer diario.

## BIBLIOGRAFÍA

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-20001 Reglamento “Proceso de las Operaciones”, Santiago, Chile, 2016.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDM-20002 Reglamento “Cuartel General de Unidad de Armas Combinadas y Puestos de Mando”, Santiago, Chile, 2012.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RAA-03001 Reglamento “Publicaciones doctrinarias del Ejército”, Santiago, Chile, 2019.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MAA-03008 Manual “Proceso de generación de Lecciones Aprendidas”, Santiago, Chile, 2017.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDIE-80002 Manual “Formación de Combate”, Santiago, Chile, 2024.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDO-90006 Manual “Diccionario Militar”, Santiago, Chile, 2022.