

Ludwing Vera Rojas

# PLANIFICACIÓN EN LA ARMADA BOLIVARIANA DESDE LA PERSPECTIVA TÁCTICA



BATALLA NAVAL  
DEL LAGO DE MARACAIBO

COLECCIÓN  
Naval Bicentaria

  
EL PERRO  
y LARANA



**BATALLA NAVAL**  
DEL LAGO DE MARACAIBO



**La Planificación  
en La Armada Bolivariana  
desde la Perspectiva Táctica**

1.<sup>a</sup> edición, Fundación Editorial El perro y la rana, 2023

© Ludwing Vera Rojas

© Fundación Editorial El perro y la rana

**Coordinación Editorial**

Armada Bolivariana - Dirección Naval de Educación

**Revisión y corrección**

Alberto Navas Blanco y Fernando Falcón

**Diagramación**

Greisy Letelier

**Diseño de portada**

Héctor Reyes

**Imagen de portada**

Composición de Gestión Comunicacional  
de la Arma Bolivariana de Venezuela

Hecho el Depósito de Ley:

ISBN: 978-980-14-52614

DC2023000637

**La Planificación  
en la Armada Bolivariana  
desde la Perspectiva Táctica**

Ludwing Vera Rojas



## DEDICATORIA

Quiero dedicar este libro a la institución en la que he permanecido desde muy temprana edad, la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, especialmente a su Armada; institución militar naval por la que desde niño sentí gran atracción, aunada a la admiración por su gente y por lo que la “impronta cultural” del marino de guerra representa, sobre todo por su vivencia y lucha en la mar.

Gracias a ella, tuve la oportunidad de conocer y observar distintas partes del mundo y tener vivencias que propiciaron interrogantes desencadenantes de las varias investigaciones que realicé en el curso de mi carrera naval y que en este documento se amalgaman para aportar conocimiento.

También quiero dedicar este esfuerzo a toda mi familia y a quienes se encuentren en situaciones de nivel y connotación táctica en la Armada Bolivariana. Dentro de ella, deseo hacer mención especial a un oficial naval que es parte de ese grupo de personas por las que siento gran admiración, el capitán de navío Oswaldo Romero Yánez, mi profesor de Planeamiento Naval Operativo. Sus clases y mis vivencias con él, me permitieron acrecentar mi respeto por su particular didáctica, su dedicación a la docencia y su afán por mejorar los proyectos que emprendió en la Armada. Autor del aún vigente Manual de Planeamiento Naval Operativo y docente de esta cátedra en la otrora Escuela Superior de Guerra Naval por más de 20 años; al capitán Romero le agradezco, entre otras cosas, el que me haya pasado el testigo como relevo de la ya referida cátedra, en la cual me he mantenido como facilitador desde el año 2007 hasta el presente; aspirando aun serlo por mucho tiempo, para seguir cosechando frutos en beneficio de la institución naval venezolana, donde lo que hacemos, “va más allá... porque es una pasión y un disfrute”.





## RECONOCIMIENTO

Es obligación agradecer a quienes han apoyado mi iniciativa de investigación, se identificaron con ella y fueron soporte del conocimiento que aquí se comparte, especialmente a los capitanes de navío Edgar Blanco Carrero y Jairo Bracho Palma, quienes, con su afán por escribir y dejar testimonio de nuestra historia naval, son fuente de inspiración para emularlos.

A la Dra. Rose Mary Díaz, dama que en dos investigaciones –una de ellas de nivel doctoral– me brindó apoyo, orientación y valioso conocimiento para revisar, comentar e incentivar dos de mis trabajos de grado con una visión de aporte para la Armada Bolivariana, especialmente para su otrora Escuela de Postgrado.

A la Escuela de Postgrado de la Armada, hoy día Escuela de Estudios Tácticos Navales, instituto del que fui Director por algo más de dos años y que me brindó la oportunidad de obtener el título de Magíster en Táctica Naval, así como de conocer, compartir e integrar a un entrañable equipo de trabajo docente y académico que logró –entre el 2005 y 2007– sentar las bases e impulsar una nueva modalidad de la educación a distancia en la Armada Bolivariana.

Especiales gracias debo expresar a Octavio Táriba, venezolano que no siendo un marino de guerra formal sino más bien de corazón, me brindó el apoyo económico necesario para concretar la publicación de este libro. ¡Gracias Octavio! Seguro estoy que los marinos de guerra –implícitamente– te lo agradecerán.

A todos, en general, mi infinito y eterno agradecimiento.



## PRÓLOGO

*La Planificación en la Armada Bolivariana desde la Perspectiva Táctica* es un notable esfuerzo de Ludwig Vera Rojas para producir una síntesis de todo el compendio de actividades intelectuales que se han derivado del intento de producir nuevos conceptos y de indigenizar otros con el fin de ir generando las condiciones para que se produzca un pensar hacer venezolano, en el ámbito de la defensa, que se sustraiga de los modelos conceptuales y doctrinarios existentes. El objetivo final del autor es abrir a la comprensión un problema poco considerado desde la perspectiva institucional e intentar responder, por otras vías, a la pregunta de cómo hacer más eficaz la forma de pensar hacer la defensa integral en todos los ámbitos del Estado.

El punto de aplicación del esfuerzo de Vera Rojas se centra en la expresión “Táctica”. Como se observará en todo el recorrido de la obra, esta palabra denota muchas cosas. Sin embargo, lo que nos interesa destacar aquí es que el autor ubica esta expresión como un **pensar-hacer localizado dentro de una estructura de acción que la circunscribe a un modo de actuar más limitado tal como nos ha sido enseñado y aún se enseña en los centros de formación y capacitación militar**. Es decir, estamos hablando de una estructura cuya cabeza es la estrategia, sigue con la estrategia operacional que es la bisagra entre la estrategia y la táctica, y termina con lo que se hace llamar táctica. Esta estructura de acción se relativizó con el advenimiento de las armas nucleares y la robótica operada con sensores remotos, porque por una parte trasladó la táctica al nivel estratégico y operacional y por la otra, trasladó la política a los mismos actores que ejecutan las operaciones militares.

Esta situación ha generado una variada gama de respuestas que se sustraen del concepto tradicional de guerra debido a que, por

una parte, se ha relativizado la guerra para convertir la acción militar en una actividad policial en el sentido de mantener el orden internacional vigente y por la otra, se ha absolutizado la guerra debido a que ha abarcado todos los campos del quehacer político y social. En el primer caso se encuentra lo que se ha dado en denominar la acción preventiva, cuyos máximos exponentes es la alianza israelí-estadounidense. En relación con el segundo caso, se encuentran: Los que preconizan hacer la guerra más allá de las normas estatuidas en todos los ámbitos del quehacer humano y social y los que han propuesto hacer sinónimas las expresiones de estrategia y táctica.

La acción preventiva apareció con más fuerza en EE.UU. después de los atentados del 11 de septiembre del 2001, por lo que el contexto está enmarcado en la denominada Guerra contra el Terrorismo y persigue conjurar las amenazas antes que éstas se concreten. A pesar de que este concepto ha significado el fin de las libertades públicas por el control biopolítico que ha sido aplicado a las sociedades dentro del marco de esa guerra, el pensar-hacer de esta conducta político-estratégica se sustenta en la capacidad para operar y de ejercer un alto nivel de control en lo que se ha dado en denominar espacios abstractos, es decir, aquellos espacios donde sólo se puede operar con plataformas adecuadas a tal fin, esto es el mar, el aire, la mente y el espacio ultraterrestre. Este operar remite a una estructura de acción y a una organización, y en ello ya nos encontramos con trazas de lo que significa la expresión táctica, es decir, “orden y organización para...” dentro del ámbito político-estratégico y estratégico-operacional que focaliza el accionar táctico teniendo como norte el hecho de que el objetivo final, como lo ha preconizado W. Hughes, se encuentra en tierra.

El hacer más allá de las normas estatuidas ha sido una propuesta de los pensadores militares chinos Qiao y Wang.

Propuesta que presupone un conocer del pensar-hacer establecido para operar en los espacios grises que se encuentran más allá de la razón y, eventualmente, podrían conducir a la instauración de nuevas normas. Este pensar-hacer en sí, ha implicado una ruptura praxeológica y epistémica en el modo de plantear los antagonismos con otros medios. Pero, aquí nos encontramos con dos modos de acción que se evidencian en los antagonismos hoy en día presentes:

- I. El que se manifiesta en diplomacia naval o militar como coerción, construcción de alianzas, asistencia marítima internacional o mantenimiento del buen orden en el mar, que opera desde los espacios abstractos (control absoluto del mar, aire, espacio de las ondas y manipulación de percepciones mediante la propaganda), y es preconizada por autores como G. Till, muy conocido en el ámbito naval;
  
- II. La operación en otros ambientes extramilitares y metamilitares con una estructura que puede estar dentro o fuera del ámbito convencional del Estado. En esta última forma de acción, el conocimiento es la principal arma; pero para que ello ocurra, hay que estar conscientes del anclaje ontológico sobre el cual éste se sustenta a fin de entender la expresión táctica como un organizar o un ordenar a partir de una estructura para el pensar-hacer. Es decir, en la actualidad nos encontramos con dos fundamentos de los métodos para el pensar-hacer desde el punto de vista epistemológico: Uno basado en una genealogía entendida como un estudio comparado de las ciencias humanas para determinar arqueológicamente lo que

está oculto en los paradigmas que sirven para construir discursos de cualquier naturaleza o conceptos que han sido fijados como históricos y llenan de contenido los constructos doctrinarios, y otro basado en una ciencia generativa cuyo fundamento es de naturaleza biológica y que apunta a hacer analogías de los sistemas neuronales y genéticos en todos los campos del quehacer humano. Para operar en este ámbito donde el conocimiento podría ser un arma, habría que partir de la destrucción de los paradigmas existentes y conocer la heurística subyacente en el propósito de intentar reproducir analógicamente eventos y estados a partir del conocimiento de códigos y estructuras de comportamiento mediante la aplicación de estímulos dados. Las trazas de lo que se entiende por táctica, se encuentran en la presuposición que los sistemas neuronales y los códigos genéticos obedecen a estructuras jerárquicas ordenadas y organizadas en un orden específico.

Hardt y Negri por su parte, reinterpretando el concepto de pueblo en armas que la literatura marxista y postmarxista ha escrito después de Clausewitz sobre la obra de este autor, han propuesto hacer sinónimas las expresiones de estrategia y táctica. Para ello, han partido de una ontología que presupone que el ser humano es un ser-productor que coopera dentro de un contexto donde se persigue expandir lo común y por consiguiente, hacer crecer los espacios de libertad. En la concepción, de estos dos autores, hay un cambio radical en relación al concepto de acción preventiva y una modificación sustancial en la propuesta de los pensadores militares chinos de actuar más allá de las normas establecidas. Mientras que el foco de la acción preventiva está centrado

en el Estado y el de la acción más allá de las reglas estatuidas está tanto en el Estado como en individuos y grupos a partir de una nueva ontología que se sustenta en lo material (la producción) y lo social (la cooperación y lo común), Hardt y Negri se han inclinado por los individuos y grupos que comparten aspectos en común para generar las condiciones de establecer un nuevo tipo de sociedad a escala global. Aquí las expresiones organización y orden que remiten a lo que originalmente se entendía por táctica y sus elaboraciones posteriores, pasan a tener otro sentido. Organización es estructura en el sentido llano del término y como tal una estructura no presupone una organización o un orden, una estructura puede ser también un rizoma. Desde esta perspectiva, cuando observamos el proceso que condujo al derrumbe de los regímenes políticos en Túnez y Egipto, lo que hoy día se conoce como la primavera árabe, y cuando observamos el proceso que condujo a que el presidente de la República Bolivariana de Venezuela recuperara el poder en el año 2002, evidenciamos la conjunción de una nueva subjetividad con un modo de hacer creativo donde no hubo límites en el uso de los medios, ni límites de medios en un sitio de acontecimiento donde se operó en un ámbito más allá de las normas estatuidas. Sin embargo, en todos los casos se operó en un espacio geográfico determinado y en un espacio mental ilimitado. El espacio geográfico es un espacio concreto y el espacio mental es un espacio abstracto. Esta dualidad plantea inconvenientes serios en el pensar-hacer que se manifiestan en el confinamiento de la acción político-estratégica o político-táctica a un espacio específico desde el punto de vista físico a pesar de las ventajas de las tecnologías de información y comunicación y convierten el espacio mental en un único campo de batalla desde el punto de vista abstracto donde el dominio o control de la información pasa a ser el objeto clave. Esto, hoy día, se evidencia en los procesos políticos tanto en Venezuela como en Túnez y Egipto. Por ello, el foco de atención de Hardt y



Negri está dirigido a los centros de poder mundial, con el fin de destrabar en el propio centro de gravedad el punto muerto en el cual se encuentra el pensar-hacer en el ámbito estratégico-táctico para alcanzar una democracia global de carácter constituyente.

Ludwig Vera, reinterpretando los fundamentos sobre los cuales se sustentan las concepciones de táctica y estrategia de estos autores y de un importante número de pensadores contemporáneos, persigue de manera inductiva, es decir, desde la estructura, establecer unos puntos de conectividad que favorezcan el establecimiento de nuevos conceptos para el pensar-hacer político-estratégico que se sustraigan de la dualidad antes mencionada y permita romper el cerco estratégico que supone la baja capacidad operacional de la cual disponemos para actuar con libertad de maniobra en los espacios abstractos.

Así pues, el autor parte de diversas concepciones de la táctica basadas todas en diferentes estructuras de acción e intenta de-construir y construir una episteme que fundamente el hacer estratégico-táctico, intentando con ello establecer unas líneas que conecten con los puntos de coincidencia subyacentes en las propuestas por él seleccionadas y producir en consecuencia, una síntesis de lo que se entiende por táctica a partir de lo que comúnmente se entiende por planificación. Desde esta perspectiva, como filosofar es construir conceptos, según Deleuze y Guattari, los puntos y las líneas de conectividad que establece Ludwig Vera parten de la misma idea que está subyacente en lo que etimológicamente se entiende por plan o plano y que enlaza lo político-estratégico-táctico dentro de un ámbito donde lo conceptual y creativo están estrechamente relacionados.

Teniendo presente que un concepto es un asunto de articulación, cortes y superposición, y que éste remite a un problema, se puede afirmar que éste, el concepto, está compuesto por:

- Un mundo posible, es decir, lo que se pretende alcanzar,
- Un rostro existente, o sea, cómo se encara el pensar-hacer en función de ese mundo posible y
- Un lenguaje a través del cual con éste es expresado; en otras palabras, cómo se conecta lo deseado con la intención para alcanzarlo.

El mundo posible es una dinámica que sigue una línea de universo que va más allá y a la par de la potencia humana para alcanzarlo. El rostro, que evidencia el concepto en sí mismo, es en esa línea de universo, un infinito traer, desechar, destruir, recomponer y crear nuevos conceptos a partir de otros ya existentes, mediante un lenguaje que sea o se haga adecuado a ese propósito. Desde esta perspectiva, el autor por intermedio de la expresión “plan...” ha establecido una imagen del pensamiento donde ha ubicado en unas coordenadas espacio-temporales un pensar-hacer aplicable a los espacios concretos y abstractos para tratar de destrabar desde la organización Estado un modo de obrar que asegure a la sociedad venezolana, una posibilidad de ser a partir de la producción y la cooperación.

De la lectura de esta obra, aun cuando Ludwig Vera Rojas pareciera no especificar cómo operacionalizar su propuesta, se intuye que su propósito es que el pensar-hacer se construya a partir de los rizomas que podrían ser la consecuencia de la construcción de lo común; pero, para ello, es menester leer esta obra.

**EDGAR BLANCO CARRERO**



# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>23</b>
--------------------------	-----------

## **Capítulo I**

<b>El origen, fondo del asunto.....</b>	<b>31</b>
---	-----------

Contextualización .....	31
-------------------------	----

Qué se busca con esta obra .....	37
----------------------------------	----

Qué justifica la lectura de este libro .....	39
--	----

## **Capítulo II**

<b>Antecedentes afines al tema.....</b>	<b>43</b>
---	-----------

Estudios previos que soportan la planificación en la Armada Bolivariana desde la perspectiva táctica constructos de la planificación en la Armada Venezolana desde la perspectiva de la complejidad.....	43
--	----

Descripción del Contexto.....	59
-------------------------------	----

El Estado Mayor como organización del equipo de trabajo para planificar en el ámbito militar.....	59
---	----

El nuevo Pensamiento Militar Venezolano (NPMV).....	63
---	----

Bases Teóricas sobre la Planificación, la táctica y otros aspectos afines .....	69
---	----

La Planificación Militar .....	69
--------------------------------	----

El Planeamiento Naval Operativo (PNO).....	73
--	----

La Planificación Estratégica Militar y Operacional.....	91
---	----

La Planificación Estratégica Militar .....	92
--	----

La Planificación Estratégica Operacional .....	99
--	----

Ideas sobre Táctica .....	103
---------------------------	-----

Táctica de flota, un texto que fue y sigue siendo referencia.....	104
---	-----

Los principios de la guerra.....	113
----------------------------------	-----

La táctica desde el nivel de la Estrategia Operacional .....	118
--	-----

La táctica en relación con la generación de nuevos marcos de racionalidad.....	121
--	-----

Análisis de metaestrategia y metatáctica: Reflexiones .....	125
Consideraciones ontológicas y epistémicas.....	130

### **Capítulo III**

#### **Análisis e interpretación de los resultados del arqueo bibliográfico..... 141**

Análisis Comparativo de los procesos de Planificación Militar (PNO, PEO y PEM), a partir de sus fases.....	141
Visión del autor sobre la Planificación en la Armada, según el Contexto de Actuación .....	149
Interpretación del “Nuevo pensamiento militar venezolano”, hoy día “pensamiento militar bolivariano” y su relación con la planificación .....	163
La diferencia entre el planificar en el ámbito militar-naval y el planificar en otro ámbito .....	170
Las transformaciones que se suscitan en Venezuela y, por tanto, en la Armada demandan de una planificación militar como proceso transdisciplinario y complejo .....	171
La planificación como proceso basado en la complementariedad, pluralidad, dialéctica y transdisciplinariedad.....	175
La necesidad de construir un espacio de complejidad al planificar para atender el problema a resolver .....	181
La planificación debe usar todo lo que esté a su alcance y ello implica que no esté aislada; sin embargo, debe considerarse como el todo .....	183
La simplificación como convergencia y la innovación como divergencia: Una tríada junto al pensar para hacer tácticamente .....	188

<b>Capítulo IV</b>	
<b>Síntesis de hallazgos.....</b>	<b>199</b>
Táctica y Estrategia, ayer y hoy .....	199
Pensar para hacer	203
Táctica vs. Estrategia	205
La planificación en el marco del nuevo pensamiento militar venezolano	205
Niveles Táctico y Táctico Operacional	208
La incertidumbre como condicionante del proceso de planificación militar.	214
La tríada táctica: Convergencia, divergencia, “pensar para hacer”	215
Descriptores del Marino de guerra venezolano	218
La consciencia al planificar y la dificultad de pensar complejamente	219
Capacidad para integrar distintos conocimientos y disciplinas al planificar	227
Abordaje de los problemas militares	228
Descriptores lógicos para la planificación	229
Consideraciones para comprender el proceso de “pensar para hacer” del Oficial que es marino de guerra y lograr cambios en su actitud	231
La recalada: Conclusión	234
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>237</b>



# INTRODUCCIÓN

Desiato y Guevara (1998)<sup>1</sup>, expresan que el hombre formado, es un individuo que tiene capacidad para aclarar las propias necesidades y las de sus colegas de trabajo, que es un hombre que puede planificar, determinar objetivos y hallar los medios adecuados para obtenerlos, consciente de la gran cantidad de implicaciones presentes en ello (p. 12). Implicaciones entre las que se considera el “*saber*” como la actividad de “*saber hacer*” en la complejidad de las sociedades, organizaciones e instituciones actuales caracterizadas por una sobreabundancia de relaciones, de posibilidades y de conexiones tal que hacen imposible plantear una correspondencia biunívoca y lineal entre los distintos elementos (p. 29).

Lo antes expuesto es una realidad en la Venezuela de hoy, específicamente en la Armada Bolivariana, y se evidencia a través del proceso de cambio y adecuación de sus estructuras, funciones y formas de “*pensar para hacer*”. Por esto la Armada, de acuerdo a Vera (2009)<sup>3</sup>, está sumida en una transformación que implica un viraje en relación con la filosofía, doctrina y métodos para garantizar la seguridad y defensa de Venezuela; un cambio en la organización, su misión, su gente, acorde al pensar-hacer del siglo XXI.

Por otra parte, en toda institución militar la planificación es la herramienta para el hacer sobre la base de un pensar previo que

---

1 Desiato, M. y Guevara, M. (1998). *El Hombre en la Teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas*. Centro de Estudios Filosóficos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

2 Según la teoría de la administración.

3 Vera, L. (2009). *La planificación en la Armada venezolana desde la perspectiva del pensamiento complejo*. Tesis doctoral. Mención honorífica y publicación. Universidad Yacambú. Barquisimeto, Venezuela.



se concibe, según Pertusio (2000: p. 11-20)<sup>4</sup>, en tres niveles: El estratégico, el estratégico-operacional y el táctico; sin embargo, como proceso, la planificación es la misma en cualquiera de esos niveles y es su aplicación lo que define la técnica para cada ocasión (Vera, ob. cit.). Además, esta misma fuente considera a la planificación como una herramienta que norma específicamente el quehacer del Marino de Guerra venezolano, ya que éste actúa sobre la base de “Planes” y “Órdenes de Operaciones”, las cuales derivan de un proceso de planificación que –según el caso– se basa en:

- Planificación Estratégica Militar (PEM),
- Planificación Estratégica Operacional (PEO) o
- Planeamiento Naval Operativo” (PNO), que es el más utilizado por cuanto puede aplicarse a todos los niveles decisorios (táctico, operacional, estratégico-operacional y estratégico).

De manera particular, Vera (Ibídem), plantea como uno de los constructos de la planificación en la Armada venezolana al Planeamiento Naval Operativo (PNO), lo que lleva a aseverar que, siendo un proceso de planificación con connotación táctica, vale decir, referido al hacer en concreto, a la operacionalización de acciones que son consecuencia normalmente de una decisión estratégica o estratégica-operacional, resulta ser una herramienta para el pensar-hacer de suma importancia ya que es parte de la impronta cultural del marino de guerra venezolano y es la idea que sobre “planificar” reside en su mente.

---

<sup>4</sup> Pertusio, Roberto (2000). *Estrategia Operacional*. Instituto de Publicaciones Navales. Argentina.

En este contexto, como parte del proceso de cambio y transformación que se está dando en la Armada Bolivariana, se han publicado dos obras del capitán de navío Edgar Blanco Carrero. La primera fue la Concepción Estratégica que guió las acciones de la Armada Bolivariana entre 2004 y 2007, cuando fue Director de Operaciones del Estado Mayor Naval. La segunda, publicada en 2010, *Espacio-tiempo y la guerra, ensayo sobre política y estrategia marítima* es un compendio de reflexiones y trabajos de investigación realizados por él en el marco de sus estudios de maestría y doctorado en filosofía, en el cual se ofrece un análisis de la Concepción Estratégica de la Armada, desde la perspectiva filosófica. Es pertinente indicar que luego de la gesta de esa primera instancia de la nueva Concepción Estratégica, liderada por el capitán de navío Blanco Carrero, fue Vera Rojas –autor del presente libro– quien logró culminar su consolidación –luego de relevarlo en el cargo Directivo– y hacerla firmar por el Comandante General de la Armada a objeto formalizar su contenido a partir de su publicación (febrero del 2008).

Lo expresado en párrafos anteriores, llevó a que el autor continuara los esfuerzos por facilitar la comprensión de nuevas formas de pensar para hacer y de abordar los problemas militares, de manera de garantizar el mejor desempeño posible en el seno de la Armada Bolivariana. En esencia, continuar de manera separada, pero concurrente con la visión de Edgar Blanco y conjugar investigaciones anteriores, fue lo que dio pie a este libro.

En este proceso de transformación de la Armada venezolana, se promulga su nueva Concepción Estratégica, redefiniendo los conceptos de:

- Estrategia, como el aprovechamiento deliberado de los hechos intervinientes en un escenario de actuación dado, generando nuevos marcos de racionalidad (Armada, 2008: p. 13); y

- Táctica, como el uso deliberado de medios en ese ámbito creativo, donde no hay límites en el uso de dichos medios, ni límites de medios (Ibídem).

En este sentido, teniendo presente la actitud de la mujer y el hombre de la Armada Bolivariana, su disposición mental basada en una visión previa sobre lo que es táctica, cabe preguntarse ¿cómo influye la nueva concepción de la táctica en el accionar del marino de guerra en su hacer y, en concreto, durante situaciones bélicas? Si a esta interrogante se le suma que todo en la Armada, especialmente en el empleo de gente y medios para cumplir una misión, se basa en procesos de planificación que generan planes u órdenes de operaciones, entonces, ¿cómo sería la planificación en la Armada Bolivariana desde la actual perspectiva táctica?

Dar respuesta a esta interrogante llevó a analizar la planificación desde la perspectiva antes referida, teniendo por contexto a la Armada Bolivariana, a sus actuales documentos rectores y a estudios previos realizados por oficiales navales de esa institución, específicamente en lo que a planificación y a táctica se refiere. Motivo por el cual, esta obra se define como el resultado de una investigación documental; que fue delimitada hacia el hacer en concreto, para lograr cambios en situaciones bélicas mediante el empleo de la gente y sus medios.

Este proceso de análisis que se detalla a continuación, se cumplió teniendo como objetivo general el analizar la planificación en la Armada Bolivariana desde la perspectiva táctica planteada en la Concepción Estratégica de la Armada, de febrero 2008 (Construyendo lo Social), y como objetivos específicos, en primer lugar, describir desde la perspectiva teórica, el proceso de planificación en la Armada Bolivariana y a los elementos que la caracterizan; como segundo, explicar -a partir de la Concepción Estratégica de la Armada (febrero 2008)-, la idea de táctica en el seno de la Armada Bolivariana; y por último, contrastar el

proceso de planificación en la Armada Bolivariana empleado a nivel táctico con el nuevo concepto de táctica previsto en la Concepción Estratégica de la Armada Bolivariana de febrero del 2008.

La importancia de este libro radica en la necesidad de una reflexión cuyo producto, planteado como síntesis de hallazgos (conclusiones inferidas a partir de lo teórico), pueda contribuir al proceso de cambio y transformación que ocurre en la Armada Bolivariana mediante el aporte de ideas que faciliten la comprensión y aplicación del proceso de planificación a nivel táctico, basado en una definición de táctica a partir de la necesidad de generar nuevos marcos de racionalidad en una confrontación de voluntades.

Este libro también se basa en un estudio doctoral previo del autor que se enmarcó en una perspectiva cualitativa, empleó un enfoque documental hermenéutico y fue realizada en correspondencia con el enfoque interpretativo-fenomenológico, en la que el investigador fue también participante y cuyo tema, la planificación como proceso, no había sido investigado antes en la institución confiriéndole así, un carácter exploratorio e inédito a sus resultados. Lo aquí expresado se traslada a la presente obra, pues, a los aportes teóricos del autor en su tesis doctoral se les contrasta con las nuevas y originales definiciones que de estrategia y táctica plantea un documento rector de la Armada.

Se debe resaltar el enfoque hermenéutico dado a esta obra, pues, por primera vez en este proceso de cambio de la última década, se comienza a tener material documental formal que analizado e interpretado, permite llegar a una síntesis de hallazgos que son aportes teóricos sobre el hacer de la planificación y su aplicación en el ámbito militar-naval, así como sobre la influencia que pudiese tener en ese proceso el concebir a la táctica desde la idea planteada en la actual Concepción Estratégica de la Armada

venezolana; influencia que resulta en términos de la complementariedad y la integralidad.

Así, se obtuvo que la estrategia como arte, permite una aproximación más cónsona con el propósito de comprender el pensar para hacer en el actual contexto de confrontaciones, ya que, aunque el propósito que orienta la mente en cada caso es diferente, tanto en la ciencia como en el arte se puede crear: el arte crea a partir de las sensaciones, mientras que la ciencia lo hace a partir de la certeza que genera la creación de condiciones para la obtención de un fin o propósito (Blanco, 2010: p. 197). En este sentido, sacar provecho de las sensaciones, implica dar cabida a la intuición y ésta debe conllevar a obtener un fin. Pero para alcanzarlo, se requiere de la planificación, la cual, durante el análisis de la situación o diagnóstico, debe generar Formas de Acción Propias (FAPs) que se sustenten en un proceso racional en el que  $A = B \leftrightarrow B = +/- A$ . Para el autor, este razonamiento es lo que llevó a que Blanco (cuando fue Director de Operaciones del Estado Mayor Naval), plantease como estrategia **“el aprovechamiento deliberado de los acontecimientos ocurrentes en un escenario de actuación dado generando nuevos marcos de racionalidad”** (Blanco, ob. cit.: p. 198). Y es a partir de la lógica compleja que este mismo autor define a la táctica sobre la base del significado original del término: **El arte o la técnica de formar, ordenar, disciplinar un ejército y desplazarlo en presencia del enemigo de manera efectiva en función de los fines de la guerra** (Ibídem). En este sentido, si la estrategia es el arte de concebir nuevos marcos de racionalidad, entonces la táctica es a partir de ello **“el uso de los medios en ese ámbito creativo donde no hay límites en el uso de dichos medios, ni límites de medios”** (Ibídem: p. 199). Tales definiciones son las que se manejan en la Concepción Estratégica de la Armada de febrero del 2008 (construyendo lo social).

Por otra parte, para aplicar la idea de táctica y de estrategia establecidas por la Armada Bolivariana, lo que se requiere es la comprensión de la planificación como proceso para el pensar-hacer sin más adjetivación que el de la connotación del resultado de las acciones, donde tales acciones deben facilitar la movilidad y generar más movilidad a partir de una nueva subjetividad (la puesta en práctica de un marco racional distinto), y con ello dislocar el sistema de referencia del enemigo; en consecuencia, la clave está en la determinación, comparación y selección de la Forma de Acción Propia que logre los objetivos de la misión; esto a partir del concepto de táctica que debe orientar el quehacer hacia el empleo de medios en un ámbito de plena creatividad donde no hay límites de medios ni de su uso, sobre la base de una estrategia que parte de la intuición y propicia nuevas referencias, aprovechando de manera deliberada los hechos que intervienen en un específico escenario de actuación.

Cómo lograr lo expuesto en el párrafo anterior, ... dependerá de cada situación, de la realidad existente que, en todo caso es inherente a la óptica de quien la describa. En otras palabras, no se puede proponer una táctica para generar táctica, como tampoco una estrategia para generar estrategia. Hay que dar cabida a la creatividad, a la innovación y con ello el cómo se expresará en un proceso que cada quien –sea un individuo o un equipo de trabajo– construirá a lo largo del proceso que implica pensar qué hacer para alcanzar unos fines, haciendo uso de unos medios. En este sentido, este libro no aspira a proponer un “cómo” sino propiciar la toma de consciencia de lo que ocurre en la planificación como proceso en la Armada Bolivariana donde el meollo es... la táctica.



# CAPÍTULO I

## El origen, fondo del asunto

### Conceptualización

Con la aprobación –en 1999– de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las instituciones del Estado iniciaron un proceso de transformación que aún se está concretando mediante la adecuación del marco jurídico y referencial que comporta la concepción de una nueva sociedad venezolana, así como de sus instituciones, formas de organización, interrelaciones, procesos y productos. Esto lleva a una nueva forma de pensar consona con la realidad en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), específicamente en su componente Armada.

En el caso que nos ocupa, la Armada, el proceso de cambio y adecuación de la estructura, funciones y forma de pensar, aún se está gestando y a la fecha hemos pasado por la promulgación de Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional del año 2005, la promulgación de la nueva Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (LOFANB, 2008) y la reforma (LOFANB, 2010) además de la divulgación del Nuevo Pensamiento Militar Venezolano, las orientaciones dictadas por el Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación (agosto, 2011) y la *Concepción Estratégica de la Armada, construyendo lo social* (febrero, 2008); entre otros.

Así, la Armada –denominada, a partir del 31 de julio de 2008, Armada Bolivariana–, está inmersa en un proceso de transformación. Transformación que, interpretada por Miquilena (2006:



p. 24)<sup>5</sup>, implica el redimensionamiento de la organización por medio de elementos creadores y en cuyo caso tiende a variar y a hacer de manera distinta su producción (resultado de las acciones), sobre la base de procedimientos, métodos y procesos innovadores. Por otra parte, De Loach (2000), plantea que la transformación organizacional lleva a que el individuo de manera consciente o racional participe en procesos de transformación como consecuencia de la obligatoriedad que le imponen las exigencias internas y externas de la organización, que, permanentemente, demanda cambios.

En consecuencia, resulta razonable comprender que la Armada, principalmente los individuos que la conforman, vale decir, su gente, está en un proceso dinámico de transformación en búsqueda permanente de innovación, renovación y adecuación, como un resultado de los procesos relacionados con la interacción de los elementos internos y externos a la institución naval y que, en términos de aprendizaje, se traduce en cambios permanentes.

En este sentido, una transformación está ocurriendo actualmente en la Armada Bolivariana y como lo expresa Vera (2009: p. 9)<sup>6</sup> existe un viraje en relación a la filosofía, doctrina y métodos para garantizar la seguridad y defensa de Venezuela, un cambio en la organización, su misión y su gente, acorde al pensar hacer del siglo XXI.

De acuerdo a Vera (ob. cit.: p. 9-11), tal proceso de transformación presenta indicadores de la gestión institucional (de la Fuerza Armada como un todo), como lo son:

---

5 Miquilena, M. (2006). *Significación y Usos de las Categorías Cambio y Transformación en el Entorno Organizacional*. Revista Negotium, Ciencias Gerenciales, Año 2, N° 5, noviembre 2006.

6 *Ibíd.*

1. El establecimiento de una nueva Doctrina Militar Venezolana, mediante acciones conjugadas entre los procesos educativos y órganos operacionales de la Armada, tomando en consideración la participación de la sociedad civil (corresponsabilidad). Esto último como efecto de una interpretación funcional de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), Título VII, Capítulo II, relacionado con los principios de Seguridad de la Nación.
2. La reorganización del Ministerio de la Defensa y de sus dependencias (hoy día Ministerio del Poder Popular para la Defensa, MPPD), lo que implicó la adecuación de las organizaciones de los componentes de la FANB, entre ellos el de la Armada. Procesos aun en desarrollo y consolidación.
3. La nueva conceptualización de la Defensa Integral de la Nación que contempla todos los ámbitos y espacios geográficos del Estado venezolano, incluyendo las instituciones tanto públicas como privadas. El cual, en términos concretos, se expresa como:

(...) el conjunto de decisiones y acciones políticas formuladas y coordinadas por el Poder Público Nacional, con apoyo de las instituciones públicas y privadas, las personas naturales y jurídicas, en los ámbitos económico, social, político, cultural, geográfico, ambiental y militar, con el objeto de salvaguardar la independencia, la libertad, la democracia, la soberanía, la integridad territorial y demás espacios geográficos y el desarrollo integral de la Nación, a diferencia de la tradicional concepción que la identificaba generalmente con el empleo exclusivo de los medios militares (Concepto Estratégico Militar de la Nación, 2004).

4. Los nuevos roles asignados a los miembros de la FANB en los diferentes estamentos de las instituciones públicas. Esto es interpretado como una consecuencia de la participación activa en el desarrollo.
5. La creación de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.
6. La redefinición de los diseños curriculares de aquellos cursos que a nivel de postgrado realizan los Oficiales Subalternos en la Escuela de Postgrado de la Armada (hoy día Escuela de Estudios Tácticos Navales). Los cuales también tienen como marco filosófico y doctrinario el Nuevo Pensamiento Militar y enfatizan la táctica y la Defensa Integral de la Nación.

Para Vera (2009, ob. cit.), los indicadores antes referidos –entre otros no mencionados<sup>7</sup>, trastocan los fundamentos del viejo modo de pensar de la institución armada y lo interpreta como una consecuencia de la sinergia que interactúa en ella. Por ello expresa que, ante las consideraciones realizadas, no cabe duda de que el proceso de transformación que se está acometiendo, conlleva a redimensionar la planificación para que en la misma sean incorporados los elementos que den lugar a la concepción del militar-naval bajo un nuevo perfil de participación, sin que por ello lo bélico sea puesto de lado, sino que, por el contrario, el individuo visto dentro del colectivo atienda lo complejo desde su pensar; entendiéndose por complejo la capacidad de respuesta de éste para actuar ante lo bélico (acción bélica) y tener la sensibilidad necesaria para gestionar lo social simultáneamente (acción

---

<sup>7</sup> Algunos indicadores no mencionados son la creación y proceso de consolidación del Comando Estratégico Operacional y sus Regiones Estratégicas de Defensa Integral, así como la creación de la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela.

pacífica), así como el análisis e interpretación de la situación o realidad en la que es parte o se desempeña (p. 12).

Lo anterior, llevó a que Vera (ob. cit.) estableciera los constructos de la planificación en la Armada venezolana desde la perspectiva del pensamiento complejo y a través de ellos, expresara cómo es el proceso de pensar para hacer en esta institución. A partir de tales constructos, la planificación en la Armada se concibe como un proceso usado para resolver problemas militares; que puede utilizarse en otros ámbitos y para otros fines; en el que la misión del superior es un aspecto clave y orientador de todo el proceso; donde el análisis de la situación del comandante es la fase del proceso más exhaustiva y de mayor discusión en el seno de los equipos de trabajo; que requiere del trabajo en Estados Mayores; donde se necesita del dominio de la comunicación tanto oral como escrita, pero, esencialmente esta última para comunicar el Plan (la orden de operaciones); en el que la Transdisciplinarietà debiese ser uno de los momentos iniciales durante el proceso y entre los integrantes del Estado Mayor; y caracterizado por la especificidad de la metodología que se aplica, la cual tienden a ser más específica mientras más al nivel táctico se aproxima (p. 414-415)<sup>8</sup>.

Lo expuesto en párrafos anteriores se expresa en el **gráfico 1**.

Por otra parte, en toda institución militar la planificación se concibe, por lo general, en tres niveles: el estratégico, el estratégico-operacional y el táctico (Pertusio, 2000: p. 11-20); sin embargo, como proceso, la planificación es la misma en cualquiera de esos niveles y es su aplicación lo que define la técnica para cada ocasión (Vera, ob. cit.: p. 383-384).

A este punto es pertinente señalar otro indicador que es consecuencia del proceso de cambio y transformación que se está dando en la institución armada, el cual se manifiesta con la

---

8 Ibidem.

publicación de dos obras por parte del Capitán de Navío Edgar Blanco Carrero, quien, por interés personal, pasión por la profesión naval que ejerce y a raíz de trabajos realizados en la FANB sobre el nuevo pensamiento militar venezolano, hace público el producto de sus investigaciones y reflexiones en el marco de sus estudios de maestría y doctorado en filosofía, siendo su último libro publicado titulado “espacio-tiempo y la guerra, ensayo sobre política y estrategia marítima”.



**Gráfico 1.** Interpretación gráfica de lo que implica planificar.  
**Fuente:** Elaboración propia del autor.

En éste toma el concepto que sobre estrategia y táctica establece la Armada Bolivariana en febrero del 2008, específicamente en su Concepción Estratégica, para analizarlos desde una perspectiva filosófica.

Lo último expresado, llevó a que el autor de este libro –de manera separada, pero, concurrente con la visión de Edgar Blanco–, continuara esfuerzos por facilitar la comprensión de nuevas

formas de pensar, de abordar los problemas para garantizar el mejor desempeño posible de la gente en el seno de la Armada Bolivariana. En esencia, es esto lo que da pie a la presente obra como continuación y conjugación de investigaciones y esfuerzos anteriores.

### **Qué se busca con esta obra**

Para Vera (ob. cit.), la planificación se considera como una herramienta que norma específicamente el quehacer del Marino de Guerra venezolano, ya que éste actúa sobre la base de “Planes” y “Órdenes de Operaciones”, las cuales derivan de un proceso de planificación que según el caso se basa en la “Planificación Estratégica Militar” (PEM), la “Planificación Estratégica Operacional” (PEO) o en el “Planeamiento Naval Operativo” (PNO), especialmente en este último proceso (el PNO), ya que puede aplicarse a todos los niveles decisorios (táctico, operacional, estratégico-operacional y estratégico).

De manera particular, Vera (ob. cit.), plantea como uno de los constructos de la planificación en la Armada venezolana al Planeamiento Naval Operativo (PNO), y de él expresa lo siguiente:

El PNO estará siempre presente en cualquier actividad planificadora que se ejecute, constituyéndose en parte de las partes y del todo, así como causa y producto de sí mismo, ya que como proceso es aplicable en cualquier circunstancia y tarea con sólo auto-organizarse y auto-producirse, estando consciente del eco-sistema en el que se encuentra. (p. 419).

Esto lleva a aseverar que el PNO, siendo un proceso de planificación con connotación táctica, es decir, referido al hacer en concreto, a la operacionalización de acciones que son consecuencia –normalmente– de una decisión estratégica o

estratégica-operacional, resulta ser una herramienta del pensar para hacer de suma importancia, sea porque es parte de la impronta cultural del oficial de comando (está en su mente como idea del “planificar”), sea también porque es una herramienta de planificación aplicable en otras circunstancias (Vera, ob. cit.).

En relación con lo anterior y en medio del pensar-hacer, está el ser humano, quien asume una actitud como parte de la manera de enfrentar sus actividades y el entorno. Allport (referido por Farr, 2005), expresa que la actitud obedece a una disposición mental y neurológica, que se organiza sobre la base de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones de las personas con respecto a los objetos y a las situaciones que les corresponden. Precisamente, ante situaciones de contraposición de voluntades, como también de ejecución de acciones sociales en el marco de la Defensa Integral de la Nación y, especialmente, frente a una situación que debe ser cambiada hacia una condición deseada, el militar ejecuta acciones en el marco del proceso de planificación. Además, como parte del plan que de ella resulta, asume una actitud (una determinada disposición mental), que ejerce influencia directa sobre su pensamiento y acción para alcanzar el objetivo que se impone (cambiar una situación previa hacia una condición o situación deseada).

Aunado a lo anterior, en ese proceso de transformación en la Armada venezolana, se promulga su nueva Concepción Estratégica y en ésta se plantea como estrategia al “aprovechamiento deliberado de los hechos intervinientes en un escenario de actuación dado, generando nuevos marcos de racionalidad” (Armada, 2008: p. 13); y como táctica al “uso deliberado de medios en ese ámbito creativo donde no hay límites en el uso de dichos medios, ni límites de medios” (Ibídem).

Sobre el concepto de táctica, Hughes (1986: p. 10), plantea como definición tradicional al “arte o ciencia de disponer o maniobrar fuerzas en relación con las del enemigo, y al empleo de

éstas en batalla”, pero, en su libro, asume como táctica el “dirigir fuerzas militares en batalla” (Ibídem). Como puede apreciarse, los conceptos son afines y parecen no contraponerse el uno con el otro; no obstante, el planteado por la Armada –que es concepción de Blanco–, proyecta el uso de la creatividad y a la no limitación en el uso de medios (no incluye personas).

En este sentido, teniendo presente la actitud de la mujer y hombre de la Armada Bolivariana, su disposición mental influenciada por una visión de la táctica como puede ser la de Hughes, ¿cómo influyen la nueva concepción de la táctica, y esa visión del término, en el accionar del marino de guerra y en su hacer concreto durante situaciones bélicas? Si a esta interrogante se le suma que todo en la Armada, especialmente en el empleo de gente y medios para cumplir una misión, se basa en procesos de planificación que generan planes u órdenes de operaciones, ¿cómo es la planificación en la Armada Bolivariana desde la actual perspectiva táctica?

Dar respuesta a estas interrogantes llevó a analizar la planificación desde la perspectiva antes referida, teniendo por contexto a la Armada Bolivariana, a sus actuales documentos rectores y a estudios previos realizados por oficiales superiores de la institución, en lo que a planificación y a táctica se refiere.

### **Qué justifica la lectura de este libro**

La justificación de esta obra puede abordarse desde tres perspectivas: Teórica, Metodológica e Institucional.

**Teórica,** por cuanto plantea un estudio del arte sobre los fundamentos teóricos que subyacen en la planificación –a nivel táctico– y en el seno de la Armada Bolivariana, así como de su relación con el nuevo concepto de táctica establecido en la Concepción Estratégica vigente. Tal estudio llevó a pensar detenidamente (meditar), sobre el proceso de planificación desde



la perspectiva táctica prevista en un documento rector de la institución en la que se hizo esta investigación, para llegar a unas conclusiones que pueden facilitar los procesos de cambio y transformación que se generan tanto en lo teórico (nuevos e innovadores conceptos y su aplicación), como en el hacer dentro de la Armada venezolana.

Los resultados son referencia para la FANB, como un todo, para sus componentes y para su aplicación en el cumplimiento de la acción conjunta a nivel táctico. Además, los hallazgos aquí planteados son referencia tanto para docentes en el ámbito militar y naval como para otros investigadores, especialmente en la Escuela de Estudios Tácticos Navales de la Armada Bolivariana.

Cabe resaltar que la búsqueda teórica del referido estudio, implicó la inclusión del pensamiento complejo en los procesos de planificación dentro de la Armada venezolana, pues, parte de una investigación previa –de nivel doctoral– que así lo hace (la de Vera, ob. cit.), e incluye una perspectiva de la táctica con raíces filosóficas y que es el resultado, a su vez, de investigaciones realizadas por Blanco (2004 y 2010). En este sentido, los resultados apuntan a su inclusión en la formación del talento humano de la institución, ya que es necesario facilitar la comprensión de lo que acontece en los procesos y técnicas empleadas en el quehacer de las mujeres y hombres navales venezolanos.

**Metodológicos**, ya que, el autor asumió un enfoque hermenéutico que –con originalidad– en un ámbito cerrado como es el estamento militar/naval permitió interpretar significados, eventos, situaciones y hechos a partir de los datos generados por actores sociales seleccionados en una investigación previa, que, en el caso de la Armada Bolivariana, constituyó un enfoque distinto en cuanto al estudio de la planificación se refiere y novedoso en cuanto a la guerra a partir de los cambios, transformaciones y evolución que en el ámbito militar-naval se han dado y se están dando en Venezuela. Lo que permitió sacar provecho a

investigaciones previas, propias de lo que ocurre en el seno de la Armada, para producir un análisis teórico, mediante una investigación documental, que resultó en ulteriores aportes al conocimiento y que se plasman en este libro.

**Institucionales**, por cuanto el estudio propició reflexiones que a manera de “síntesis de hallazgos”, pueden contribuir al proceso de cambio y transformación necesario en el componente Armada; pero, sobre todo, a facilitar la comprensión y aplicación tanto del proceso de planificación a nivel táctico como del concepto de táctica a partir de la necesidad de generar nuevos marcos de racionalidad en una confrontación de voluntades; esto último implica situaciones bélicas y por tanto delimita el producto de esta obra a ese contexto, aun cuando –según Vera (ob. cit.)– es aplicable a otros en los que se planifica.

Para el autor, este libro es un hecho inédito dentro del ámbito de la Armada Bolivariana, ya que se vinculó los constructos de la planificación de la Armada venezolana desde la perspectiva del pensamiento complejo con el necesario modo de pensar–tácticamente– del militar y hombre de mar venezolano en el siglo XXI.



## CAPÍTULO II

### **Antecedentes afines al tema**

El eje temático de este libro es la planificación en el seno de la Armada venezolana desde la perspectiva del concepto de táctica establecido en su Concepción Estratégica<sup>9</sup> actual, por lo que a continuación, se presentan hallazgos documentales y teóricos que sirven de referencia, especialmente en lo hermenéutico.

#### **Estudios previos que soportan la planificación en la Armada Bolivariana desde la perspectiva táctica constructos de la planificación en la Armada Venezolana desde la perspectiva de la complejidad.**

Entre los estudios previos, se cuenta con los aportes teóricos de la tesis doctoral de Vera (ob.cit.), la cual, constituyó un estudio inédito enmarcado en el método cualitativo, con un sentido epistemológico que hizo énfasis en el enfoque documental-hermenéutico para la interpretación de la planificación y del pensamiento complejo y en una perspectiva interpretativo-fenomenológica que tomó en cuenta a los sujetos planificadores (oficiales de la Armada Bolivariana) y su contexto.

En la ya mencionada tesis, Vera identifica los elementos que caracterizan a los procesos de planificación en la Armada, establece los elementos que desde la complejidad subyacen en tales procesos, interpreta las categorías teóricas que obtuvo sobre planificación y complejidad teniendo en cuenta el nuevo pensamiento militar venezolano, y evidencia –en términos de constructos de

---

9 Construyendo lo Social, de febrero del 2008.

la planificación desde la perspectiva del pensamiento complejo—, lo siguiente:

1. La dialéctica transdisciplinaria en la planificación.

La planificación como “pensar para hacer” sin más delimitaciones que las impuestas por el entorno, el contexto y la realidad a cambiar, es un proceso que se ajusta y construye a sí mismo, en el que **debe** existir una dialéctica transdisciplinaria, así como la concurrencia de pensamientos, disciplinas y técnicas. Por tanto, el militar debe hacer énfasis en la transdisciplinariedad de la planificación, lo cual implica un proceso de eco-auto-regulación y organización, en el que todos son parte del todo y deben coexistir razonamientos para el logro de los fines propuestos en el marco de la situación planteada. Todos los que planifican, forman parte del equipo de planificación, pero también son parte del todo de la situación para la cual planifican. En este sentido, la dificultad para integrarse y coexistir, se absorbe aceptando la divergencia, la coexistencia de posturas, el uso de la dialéctica y la construcción del diálogo cibernético, vale decir, desde la perspectiva de la cibernética de segundo y tercer orden (el juego del significado y del lenguaje). En este sentido, la recurrencia del pensamiento racional y del intuitivo, la aceptación de lo multidimensional, la consciencia de las limitaciones y racionalidad presentes en el proceso, son partes de la dialéctica transdisciplinaria también presente en la planificación como proceso abierto, plural e integrador de metodologías y técnicas.

2. La tendencia a la aceptación de sólo aquello que es demostrable.

Ocurre que los planificadores tienden a aceptar solamente lo que es demostrable y esto pone en evidencia la influencia del método científico en la planificación (la visión cartesiana de las cosas<sup>10</sup>); sin embargo, la planificación como proceso abierto, plural e integrador de otras técnicas (cuando así se considere), tiene como eje transversal la dialéctica transdisciplinaria y en ésta se toman en cuenta las variables relevantes y las relaciones entre ellas (integralidad), y en donde el vehículo de las ideas es la comunicación

3. La comunicación oral y escrita es esencial en la planificación militar-naval.

Durante el proceso de análisis de la situación o diagnóstico, es necesaria la comunicación oral entre los integrantes del equipo de planificación quienes, a medida que establecen acuerdos, deberán ir poniendo por escrito la *Apreciación de la Situación*, un documento en el cual se incluyen consideraciones de inteligencia, logística y comunicaciones. Posteriormente, una vez establecida la decisión de lo que se hará, será menester redactar la *Orden de Operaciones* que es el plan en sí. En este importante documento final, están las instrucciones para los niveles inferiores, con el detalle de las tareas a cumplir además de cómo, dónde, cuándo, qué, para qué y con qué intensidad hacerlo. Si no hay capacidad de comunicación oral y escrita, vale decir,

---

10 Abordaje cartesiano para buscar la comprensión de las cosas.

si no se tiene la posibilidad de transmitir las ideas de forma oral mientras se discute y analiza, ni tampoco de forma escrita cuando se plasma en el papel, no será posible cumplir adecuadamente con la planificación ni con la transmisión de las instrucciones. Si por el contrario, se tiene la capacidad de comunicación apropiada, se logrará la dialéctica transdisciplinaria. Dada la relevancia de documentos como la *Orden de Operaciones*, en la Armada Bolivariana, así como en otras instituciones similares en otras partes del mundo, existen manuales<sup>11</sup> que detallan el cómo y el contenido (forma y fondo) de los planes, tanto operacionales como administrativos (órdenes de operaciones y directivas).

4. El reconocimiento y consciencia de la necesidad de pensar complejamente al planificar en el medio militar-naval.

La planificación como proceso de “pensar racionalmente para el hacer”, en el que el hacer es producto de un análisis racional, cartesiano, positivista y que sólo acepta lo que es demostrable y resulta de un proceso simplificador, hace que la aplicación de cualquier metodología o técnica para planificar, se base en el método científico. Por lo tanto, desde esa postura, **hay que dar cabida** a los principios de la complejidad, aun cuando solamente sea para reconocer y tener consciencia de la dificultad que ello acarrea, por tanto, en el medio militar-naval hay que hacer un esfuerzo por lograr consciencia de lo que ocurre como proceso cuando se planifica. En este mismo sentido, la planificación como el pensar para

---

11 Un ejemplo es el Manual de Documentación Naval (MAN-DO-CGA-0001-B).

un hacer asimétrico mediante la generación de nuevos marcos de racionalidad, así como la planificación como “pensar para hacer” basada en la concurrencia de posturas, visiones, disciplinas, metodologías y técnicas, resultan expresión de los principios de la complejidad.

5. La autorregulación del equipo de planificación y del proceso.

La planificación como proceso, sin que a ésta se le clasifique o adjetive, es el todo y gobierna las actividades que le son propias (sus fases, sus pasos, etc.). Así se tiene que el surgimiento de una novedad, entendida ésta como la aparición de un cambio en relación con las cualidades de un sistema y las de sus componentes, vale decir, de un paso distinto a seguir al planificar en su ajuste natural a la realidad como proceso, es una emergencia que representa el reacomodo del proceso en cada oportunidad. Por otra parte, el surgimiento de una novedad durante la autorregulación del equipo de planificación (bien sea en su relación con el entorno o al concluir un proceso e iniciar otro, o al ocurrir un cambio en los integrantes del equipo de trabajo), es una emergencia para la que existe un reacomodo del proceso en cada oportunidad que esto ocurre. En virtud de ello, la emergencia no puede desvincularse de la auto-eco-organización, por lo que al surgir una novedad en el sistema o fuera de él, éste se ajusta teniendo en cuenta su lógica propia y la que se está dando en el entorno y contexto. Así se tiene como consecuencia que planificar en lo bélico o para lo no-bélico es una cuestión de auto-organización, en la que los fines, los medios y la medida en que se vayan alcanzando los objetivos o fines, son en



sí mismos causas y productos. En este mismo sentido, con la integración de distintas posturas y experiencias se busca sacar provecho de las fortalezas individuales y aminorar las debilidades en cuanto a las situaciones que se deben afrontar. Por esta razón, el proceso se caracteriza por ser participativo y con conciencia de lo inacabado del mismo, donde el desconocimiento seguro y claro de algo como de cualquier variación de la realidad, sea porque se interpretó mal o porque surgieron nuevas circunstancias propician la autorregulación del equipo de planificación y del proceso. También se tiene que, al tomar una decisión y no ser ésta la correcta o la mejor, el sistema debe auto-ajustarse y procurar una nueva solución entre otras alternativas. Pudiendo ello ocurrir durante el proceso de análisis de la situación o durante la ejecución del plan inicial, generando cambios en el curso de la acción planeada.

#### 6. La borrosidad está presente en la planificación.

La elección de alternativas desde lo racional y cultural, pero con conciencia de lo inacabado y del mundo dinámico y plural en el que se vive, lleva –entre otras cosas– a tener conciencia de que la postura del enemigo es válida desde su perspectiva. Así se tiene que el abordar la planificación desde la complejidad, da cabida a lo inacabado, por tanto, hay que estar consciente de ello, prepararse para ello y empeñarse en ello. En este sentido, la planificación demanda la búsqueda y elección de alternativas que procuren soluciones que –a pesar de ser abordadas desde lo racional y cultural– saquen provecho de la borrosidad, si es necesario, razonando con enunciados

inciertos que permitan solucionar las situaciones dadas con aproximaciones distintas e innovadoras, que propicien nuevos marcos de racionalidad. La necesidad de saber generar estos nuevos marcos de racionalidad, obedece a la existencia de un mundo dinámico y plural con interdependencia de la realidad que se desea transformar, de la comprensión que se tenga de tal realidad, de los seres y medios a disposición para obrar hacia el logro de los fines propuestos. Así mismo, el tener que propiciar nuevos marcos de racionalidad, quizás, con enunciados inciertos, es a su vez un proceso de auto-eco-organización con el que se busca el ajuste necesario para innovar. En este mismo sentido, la aceptación de lo inacabado, entendiéndolo que nunca una solución será la definitiva, la final ni la mejor, es expresión de incertidumbre, por tanto, la borrosidad es potencialmente parte de toda planificación ya que significaría haber razonado con enunciados errados o inciertos. Por otra parte, pueden ser inciertas las soluciones planteadas por otros, pero, hay que aceptarlas como opciones aun cuando no se esté de acuerdo. Se debe resaltar que la planificación basada en la deducción y racionalidad –que es su tendencia– plantea una relación con el pensamiento convergente y desde esta perspectiva no puede haber borrosidad, vale decir, la convergencia no permite que se hagan enunciados inciertos al planificar, por lo que ésta también tiende a ser lineal y no es esto lo que esencialmente se desea que ocurra al planificar. Qué solución dar a esto, no es el objetivo de este libro, sino el tener consciencia de que esto ocurre y la Forma de Acción Propia (FAP) que se seleccionará como solución –para que a partir de ella

se genere un plan— está allí, entre la convergencia y la divergencia, en ambas o en una de ellas.

7. La incertidumbre es parte de la planificación.

La incertidumbre puede deberse a situaciones tales como: interpretación errónea de la realidad, existencia de distintas interpretaciones entre los involucrados, el desconocimiento de lo que en realidad hará el contrario, el propio desconocimiento de la situación y de las partes que la describen; por ende, es un descriptor de la complejidad.

8. El análisis es la esencia de la planificación y del espacio complejo en el que ocurre.

El pensamiento complejo como principio procedimental, como instrumento y como apoyo, se concreta mediante actividades de diagnóstico, estudio, investigación, pronóstico, prospectiva, discusión, determinación de objetivos, planteamiento de alternativas (acciones a seguir), toma de decisiones y la consecuente supervisión y control cuando se ejecuta el plan porque de esto último se retroalimenta el proceso. Aunque estas actividades ocurren esencialmente durante el análisis de la situación, no es menos cierto que la planificación es un continuo análisis antes, durante y después, en el que se establece una dialéctica que se aspira sea transdisciplinaria entre los integrantes del equipo planificador. Todo ello, con la idea de lograr la mejor aprehensión posible de la realidad y así generar las alternativas de solución, de las que surgirá el plan a seguir para el logro de unos fines, además

de permitir determinar cómo llevar a cabo el proceso de planificación, lo que implica definir y establecer la técnica (proceso) para cada situación y circunstancias. Los entes que interactúan son los planificadores-investigadores, el Estado Mayor como un todo, el entorno y las circunstancias, la realidad a cambiar, la gente y los medios disponibles, bajo una impronta cultural que –en el caso de Venezuela– se espera esté impregnada del nuevo pensamiento militar venezolano. La planificación desde la perspectiva del pensamiento complejo sigue aceptando características, tales como: la objetividad, el realismo, la participación, la continuidad y flexibilidad del proceso, la pertinencia, la coherencia, la coordinación, la perseverancia y continuidad del esfuerzo planificador. Pero, al incluir la incertidumbre, se aspira a estar consciente de la propia impronta cultural del equipo de trabajo y de lo inacabado del proceso. Todo esto hace énfasis –al igual que en el análisis de la situación (la fase más exhaustiva y de mayor discusión)–, en que el todo es un espacio complejo.

9. La predisposición de los planificadores-investigadores.

Las realidades del planificador (la de él, la del entorno y la de su equipo) y la necesidad de estar preparados para todas las posibilidades (cambios en el entorno), resulta complicado. Por otra parte, el “apego al librito”, al manual, a la doctrina, al cumplimiento de los procesos tal y como están escritos (procedimientos), es parte de la impronta cultural del marino de guerra venezolano, por ende, difícil de poner de lado, de cambiarlo; pero, el hecho de tener consciencia de lo inacabado que resulta todo, ya predispone hacia la

aceptación de nuevas realidades y situaciones. Es así como lo inacabado puede ser el todo, o bien, una de sus partes y en función de los resultados hay un “ir y venir” según el desarrollo de los acontecimientos, que pone en evidencia el principio de emergencia de la complejidad en el seno de la planificación. En la práctica la doctrina, la aplicación de lo previsto en normas y manuales, predispone a la gente y dificulta la actuación en un ambiente que viene descrito siempre por la incertidumbre<sup>12</sup>. Por tanto, hay que comprender y hacer comprender a los demás, que la doctrina es una orientación para hacer uso de las mejores prácticas; pero, no es un dogma sino una referencia y de esta manera, hay que propiciar disposición en la gente para generar y manejarse en marcos racionales distintos.

#### 10. La técnica es parte de la planificación.

El “pensar para hacer” como acto cotidiano de la actividad del ser humano, se formaliza con la aplicación de una metodología que es la que permite que la acción a emprender (el plan), pueda expresarse por escrito; pero, toda persona piensa lo que va a hacer, trata de anticipar lo que vendrá y ello es un acto voluntario e inconsciente de planificación. Por otra parte, será el entorno y lo complicado del hacer lo que formalizará el proceso de planificación, vale decir, lo que establecerá la técnica. En este mismo sentido, la aplicación de una metodología o un proceso que se ajuste según el caso, termina –en la práctica– definiendo una técnica para cada ocasión,

---

12 La incertidumbre es algo que siempre acompañará a la planificación, especialmente en el ámbito militar donde existe la confrontación de voluntades y anticipar lo que el adversario haría es tanto complicado como complejo.

en la cual, la convergencia de pensamiento facilita la determinación de una solución particular mientras la divergencia facilita nuevas soluciones, que generen o provengan de nuevos marcos de racionalidad, enriqueciéndose así la planificación. Hay convivencia de lo cierto y de lo incierto; hay consciencia de lo inacabado del proceso; hay necesidad, siempre, de más y nuevas alternativas en las que la creatividad pueda dar origen tanto a soluciones racionales (fácilmente aceptables por ser demostrables), como a no-racionales (propias de la experiencia, intuición e invención), y sin más límites que los de la gente y medios disponibles, así como los que la impronta cultural predominante logre imponer

11. La distinción de lo complicado y lo complejo al planificar.

Lo difícil (complicado) puede ser complejo; pero, siempre la complejidad resulta difícil de comprender por la impronta cartesiana del ser humano occidental; mas, el planificador requiere separar una cosa de la otra, pues, todo plan presenta grados de dificultad en su ejecución y en la comprensión de la realidad que previamente se analiza; sin embargo, la complejidad en el abordaje del análisis, permite la aceptación de sus descriptores. Pareciera entonces que puede hablarse de dificultad en la fase de ejecución del plan, mientras que durante los pasos previos al plan sobre todo en el análisis de la situación debiese hablarse de la complejidad y transdisciplinariedad. Se tiene, por tanto, que lo complejo debiese existir en lo analítico del proceso, mientras que lo complicado (difícil) debería existir

en la acción, para así facilitar la separación de estas dos acepciones que –erradamente– pudieran tender a concebirse como una sola o bajo un único significado.

## 12. La misión del superior (el qué hacer y para qué hacerlo).

La misión del superior es la esencia de la planificación militar y ésta se va transmitiendo aguas abajo de la línea de mando y escalones de ejecución de las acciones de acuerdo a una metodología para tal fin. Ella es el todo y está en cada una de las partes del sistema, y según los resultados de las acciones y los cambios que ocurren en el entorno, ella puede variar en función de que se alcancen los fines o no, o de que se tenga una nueva interpretación de la realidad existente. Existe una frase en la Armada Bolivariana que expresa “la tarea del superior es el propósito de la misión del subalterno”, la cual es aplicable cuando la *tarea componente* que se le asigna a un comandante subordinado corresponde a una acción principal (no de apoyo). Esta frase, en el fondo expresa también esa dependencia de la misión del superior (su tarea y su propósito<sup>13</sup>) durante el proceso de planificación.

## 13. El Planeamiento Naval Operativo (PNO).

El PNO siempre estará presente en cualquier actividad planificadora que se ejecute, tanto en las partes y como en el todo, siendo causa y producto de sí mismo. Ello, en virtud de que es aplicable en cualquier circunstancia y tarea con solamente auto-organizarse y auto-producirse,

---

13 En el ámbito naval la misión se expresa en una frase que contiene dos ideas, la primera es la tarea (qué hacer) y la segunda es el propósito (el para qué se hace).

estando consciente del eco-sistema en el que se encuentra. En la cotidianidad, el PNO es la metodología que seguramente la mayoría de los Oficiales de Comando<sup>14</sup> conoce y aplica, pues, de ella hay un Manual en la Armada Bolivariana y es parte de su doctrina. Cabe resaltar que el Oficial que debe elaborar un plan de índole operacional, recurre a este manual –sobre todo si no ha recibido clases sobre el PNO– por lo que es común que el primer contacto con esta metodología, se haya adquirido de forma autodidacta y con base empírica, en los grados de Alférez de Navío y Teniente de Fragata.

#### 14. El trabajo en equipo.

El trabajar en equipos de planificación –porque es una necesidad– propicia la presencia de posturas divergentes y convergentes de las que hay que sacar provecho haciéndolas concurrentes. También ocurre que la tendencia al liderazgo por parte de quienes más conocen se confronta con los aportes innovadores e inciertos que pueden dar los que menos experiencia tienen (la objetividad vs. la subjetividad). Por otro lado, los integrantes del equipo de trabajo, son partes del todo (la realidad), un todo que, a su vez, está contenido en ellos. Además, el equipo no sabe a priori, cómo cada integrante o el todo en sí mismo, pueda verse afectado por particularidades del eco-sistema, en el que se espera que el equipo se auto-regule. También ocurre que tal auto-regulación puede consistir en la aceptación de las soluciones planteadas por otros aun cuando no

---

14 Incluyendo a aquellos Técnicos y Asimilados con experiencia operacional.



estén de acuerdo algunos integrantes del equipo; algo que bien podría describirse como “la convergencia en medio de la divergencia”.

15. La preocupación del superior.

El superior se preocupa porque el subordinado, aguas abajo, realice acertadamente el proceso de planificación que le corresponde, por lo que la metodología, además de la influencia de la consciencia que se tiene de la posibilidad de pérdida de vidas, resulta más detallada en los niveles del “hacer en concreto” (lo táctico), porque es allí donde la vida está más fácilmente expuesta, es a ese nivel donde están quienes actúan y convierten en acciones y resultados lo que conciben a niveles superiores (estratégico y estratégico-operacional); pero, esto trae como consecuencia que los planes a los niveles superiores antes mencionados, tiendan a caer en especificidades que no le son propias, cosa que debe evitarse para no coartar la iniciativa y creatividad en el nivel del “hacer en concreto” cuando éste planifica. En otras palabras, la preocupación exagerada del superior antes descrita, podría dificultar el trabajo que le toca al Oficial subordinado, en vez de ayudarlo.

16. La interpretación de las cosas.

Las alternativas (soluciones) deben ser causas de la situación deseada, que a su vez es un producto; pero, éste se interpreta –se describe– desde la racionalidad y cultura de los involucrados. Es así como se tiene que el efecto de una acción planificada, sea interpretado de distintas maneras según las

partes que intervienen (grupos involucrados). Aceptar que la solución seleccionada puede ser o no la mejor, plantea la convivencia de lo correcto y lo incorrecto en todo momento, en donde el cambio puede tener distintas interpretaciones y una de ellas puede ser por lo inacabado de la descripción de la realidad como el no haberla descrito próxima a lo que ella es (en esencia). La apertura de pensamiento hacia la interpretación ajena de la realidad, expresa la convivencia de visiones distintas del problema y que éstas, especialmente las del contrario, deben ser interpretadas desde su óptica y no desde la propia, para así comprender y aceptar que la realidad –cuando se planifica militarmente– tiene al menos dos descripciones: La propia y la del enemigo (ambas pueden ser equivocadas o distintas a otras interpretaciones). En la práctica, el problema a resolver militarmente, es gobernado por los intereses involucrados y estos, seguramente se contraponen. Lo que es parte del entorno de quienes planifican (contraposición de intereses), y los resultados de la acción planificada y ejecutada, influyen en tales intereses en juego, por lo que tener consciencia de esto facilita la apertura del pensamiento hacia la interpretación ajena de la realidad en el marco de los principios hologramático y de emergencia. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que intentar interpretar al otro es un proceso de auto-eco-organización, ya que la lógica interna debe ajustarse; no obstante, en ese intento de interpretación –con el que se aspira conocer sus posibles formas de acción– puede ocurrir tanto que sean ciertos o inciertos, los enunciados que gobiernan el pensamiento del contrario. El asunto aquí no se enfoca desde la perspectiva de lo que el enemigo es capaz de hacer (posibilidades del

Enemigo, PEN<sup>15</sup>), sino desde la visión de lo que a él pudiese ocurrírsele hacer. Esto implica aceptar que no sólo nosotros podemos pensar desde un marco racional distinto, sino que el enemigo también puede hacerlo.

17. El auto-conocimiento o reflexión sobre sí mismo, como planificador-investigador.

El planificador-investigador en la comprensión de sí mismo, del grupo planificador al que está integrado y del entorno y realidad a la que enfrenta, hace que tal enfrentamiento sea descrito por la complejidad del mundo. El planificador-investigador es parte del mundo, es una representación desde su impronta, puede ser causa del efecto y efecto a su vez, de allí que la auto-reflexión y el auto-conocimiento coadyuven en la comprensión y aceptación del planificar desde la perspectiva de la complejidad. Como se explicará más adelante, los militares, todos, tienden a ser en su esencia conductistas, a reaccionar ante un estímulo. Por ello, reflexionar sobre las cosas, sobre cómo se hacen y autoajustar el hacer, no es fácil para ellos. Sin embargo, el militar planificador debería, al menos, estar consciente de esto y con ello, ya daría luces, indicios, de aceptar la complejidad.

18. La convivencia del orden y el desorden.

Hay que hacer un esfuerzo (empeño) por convivir con el orden (la doctrina), y el desorden (los aportes a la metodología y al proceso militar, para planificar desde

---

15 Ver en las fases del PNO, la de Apreciación de la Situación del Comandante, para comprender qué se asume como PEN en esta metodología.

la complejidad) aunque pudiese haber antagonismo, siempre se complementan bajo un enfoque concurrente. Sea cual sea la situación y sus circunstancias, el marino de guerra venezolano, a pesar de su impronta militar-naval (con tendencia al reduccionismo y convergencia, además, conductista), debe auto-eco-organizarse y aceptar –desde esta perspectiva– el razonar con enunciados no doctrinarios y en el contexto de nuevos marcos de racionalidad.

### **Descripción del Contexto**

El contexto está determinado por descriptores que son propiciados por el proceso de cambio y transformación que vive Venezuela<sup>16</sup>, su Fuerza Armada Nacional Bolivariana y la Armada en específico; pero, se plantean aquí dos descriptores que se constituyen en eje transversal de todo el proceso de cambio y estos están identificados con:

- I. La forma en que se realiza toda planificación en el ámbito militar a través de un “Estado Mayor”; y
- II. El pensamiento orientador del quehacer en el ámbito militar, que está relacionado directamente con el Nuevo Pensamiento Militar Venezolano

### **El Estado Mayor como organización del equipo de trabajo para planificar en el ámbito militar**

En cuanto a este descriptor del contexto, abordado también por Vera (ob. cit.), hay que señalar que el Estado Mayor es la

---

<sup>16</sup> Si bien se hace referencia a Venezuela como coordenada geoespacial, hay que estar consciente de los procesos de cambio y transformación que se suscitan en el mundo.

forma –por doctrina– en que se organiza el militar para planificar. Así, se tiene que los Estados Mayores son organizaciones tanto ad hoc (establecidas temporalmente para atender casos puntuales de planificación y asesoría en asuntos militares), como de carácter permanente que son responsables de la planificación, asesoría y recomendación de políticas en asuntos militares para consideración de entes superiores, así como del aseguramiento del seguimiento, supervisión y control del cumplimiento de planes y políticas. Lo antes expuesto se sintetiza a partir de documentos como la Historia del Estado Mayor (Escuela Superior de Guerra Naval, 1963), y de otros, especialmente del Manual de la OTAN (2001: p. 241-245); cabe señalar que este último manual, resultó ser la bibliografía más reciente que sobre el tema se pudo tener acceso, por tratarse de un tema militar normalmente considerado como “clasificado”.

Vera (ob. cit.), refiere que a pesar de la poca información que pudo tenerse sobre este tipo de organización para planificar militarmente a cualquier nivel, se puede afirmar lo siguiente:

- a. En Venezuela la historia del inicio de los Estado Mayores se remonta a 1817, mediante un decreto de creación del Libertador Simón Bolívar de fecha 24 septiembre de ese año, con el que se ordena el uso del “Manual de los Ayudantes Generales y Adjuntos Empleados en los Estados Mayores Divisionarios de los Ejércitos” escrito por Thiebault. Thiebault (1815: p. 24), plantea que, de acuerdo al diccionario militar de la época, el Estado Mayor es un número particular de Oficiales diferentes de los demás cuerpos, es decir, no incluidos en la estructura militar operacional y por tanto no pertenecientes a batallones ni escuadrones por cuanto no tienen mando directo sobre tropas o medios, sino que transmiten órdenes del comando y

verifican su cumplimiento<sup>17</sup>. Cabe resaltar que esta afirmación de Thiebault ya evidencia la noción para la época de “grupos de trabajo” para asesoría y apoyo en la toma de decisiones del jefe o superior.

- b. El manual antes referido, prevé entre las funciones del Estado Mayor, la planificación expresada como “elaboración de los planes”, y describe la relación y funciones de los distintos Estado Mayores que deben existir en un ejército y en cada organización militar que compone su estructura (divisiones, brigadas, etc.). Esto último denota la concepción de “grupos de personas” que a su vez trabajan “aguas abajo” de otros grupos para la elaboración de planes y su supervisión en la ejecución, todo ello de manera concurrente.
- c. Los resultados de la aplicación de este manual, se tienen en los hechos históricos-militares que describen la gesta emancipadora de los ejércitos libertadores que, bajo la autoridad de Bolívar y del comando de otros próceres, lograron la independencia de –actualmente– seis naciones.
- d. Hoy día, a partir de finales del siglo diecinueve, la organización interna de un Estado Mayor está esencialmente orientada –salvo casos especiales por funciones y tareas específicas a cumplir–, a tener en su estructura distintas secciones que bien pueden designarse como: de Personal (que viene denominada G1 o S1, dependiendo del cuerpo militar al que esté adscrito el Estado Mayor), de Inteligencia (G2, S2);

---

17 Esto implica el seguimiento, supervisión y control en términos de gestión y que en el ámbito naval se denomina “supervisión de la acción planeada”.

de Operaciones (G3, S3); de Logística (G4, S4); de operaciones cívico-militares o relaciones cívico-militares (G5, S5); de Comunicaciones y Electrónica (G6, S6). Esta organización –típica más no exclusiva– por secciones, evidencia las distintas áreas de información que debe manejar el Estado Mayor en el ejercicio de sus funciones y tareas como un todo, y a las que se asignan personas especializadas en tales áreas según su desempeño profesional dentro de la carrera militar. Así, se tiene que un Estado Mayor aglutina a personas de distintas áreas de desempeño que concurren en las funciones que cumple un Estado Mayor, entre ellas las de planificación militar en sus diversos niveles y fines (planificación estratégica de fuerza, planificación estratégica militar, planificación estratégica operacional y planeamiento naval operativo).

- e. La Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (LO-FANB, 2010), especifica que:
  1. El Estado Mayor Conjunto es el órgano de planificación y asesoramiento estratégico operacional y éste está integrado por personal de los distintos componentes de la FANB (artículo 22). Lo que evidencia la necesidad de trabajo en grupos de militares que debiesen constituirse en equipos de trabajo.
  2. Una de las funciones de la FANB, es formular y ejecutar el Plan Estratégico de Desarrollo de la Fuerza, lo que debiese concretarse a través de metodologías o técnicas de planificación estratégica de fuerza, lo que de acuerdo a la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), debiese llevar a la elaboración del Plan

Estratégico Institucional.

- f. En virtud de lo relativamente reciente de la publicación de la antes referida ley, la FANB y sus componentes se encuentran en un proceso de reestructuración para cumplir con lo previsto en ella, lo que a su vez implica que los Estados Mayores en los distintos componentes y organizaciones militares están absorbiendo tal variedad y, por tanto, debiesen ajustarse organizacionalmente para cumplir con su esencia, que es la asesoría del comandante para la toma de decisiones y la planificación de sus acciones para que éste cumpla lo previsto en la ley. Habiendo destacado la connotación que de trabajo en equipo implica un Estado Mayor, resulta necesario agregar que tal forma de ejecutar las funciones lleva a la integración de tales grupos de militares, y en oportunidades se le adiciona gente no militar como expertos en áreas específicas, en un equipo de trabajo, entendiéndose por equipo de trabajo algo más allá del “grupo de trabajo” y que a decir de Smith, B. (referido por Carpio y Flores, 2004: Pp. 94-95), es un grupo en el que sus integrantes tienen un objetivo en común, en el que las habilidades de cada miembro encajan con precisión produciendo un patrón general donde, además, los individuos se complementan entre sí y producen más que la suma de los integrantes individualmente.

### **El nuevo Pensamiento Militar Venezolano (NPMV)**

En relación con este descriptor del contexto venezolano en su ámbito naval, el Nuevo Pensamiento Militar Venezolano (NPMV), debe destacarse que está en fase de consolidación



(definición formal y difusión por escrito) y tiene por objetivo propiciar el fortalecimiento de la unión cívico-militar y hacer del militar un líder con sensibilidad social, entre otros aspectos; lo que implica la necesaria fusión en el trabajo público del hombre-militar y del hombre-civil (vale decir la sociedad en general), para atender el desarrollo y la defensa integrales de la nación.

Para comprender de qué se trata este NPMV, cabe analizar lo expresado por Muller (2006: p. 15):

(...) toda acción profesional por lo general era orientada por un “plan” sustentado en un conocimiento validado (...) y en este sentido la labor militar de pensar su conducta es “vieja”. Responde a un conocimiento acumulado por siglos, hoy codificado en la polemología, que como ocurre en otras nuevas aproximaciones en otros campos de la ciencia, tiende a ser multidisciplinaria y hasta transdisciplinaria (...)

Existe una teoría de la guerra y de las actividades conexas, universalizada, que orienta al profesional militar en sus ejecutorias. Es una aproximación teórica que enseña la aplicación de los medios (...) para los fines de la acción. Pero conjuntamente con estos conocimientos se ha desarrollado una praxis (praxeología) que vincula esa intermediación con la conducta concreta realizada en el tiempo y el espacio de la cual se desprenden ciertos axiomas: el profesional militar para realizar sus tareas elige objetivos y busca los medios para alcanzarlos (...) Tanto la polemología como la praxeología, están en la base del pensamiento militar (forman parte de la cultura militar) y son universales y maduros.

Lo novedoso del pensamiento militar actual, radica en la orientación que se le imprime al ejercicio profesional militar por el cambio en las condiciones políticas, tanto del ambiente interno como del entorno internacional. Las condiciones políticas existentes a partir del fin de la II Guerra Mundial, permitieron el establecimiento de un sistema político en Venezuela, que de alguna manera se estabilizó, creando una situación de relativa armonía

entre las clases y estamentos que conforman la nación (...) la llamada “guerra fría”, característica del período 1947-1990... se hacía en caliente en los espacios periféricos de los centros mundiales tradicionales de poder (...) en ese marco la posibilidad de conflictos regionales y locales constituía la amenaza fundamental de la seguridad estratégica del Estado venezolano (...)

Según Muller (Ibídem), es en este contexto que se impone como praxeología la adoptada por los EE.UU. para contener la expansión soviética; pero que, a diferencia de lo que ocurría en otras regiones geoestratégicas del mundo, en Latinoamérica ni estabilizaron políticamente los Estados ni crearon una organización defensiva militar con capacidad de reducir la conflictividad entre naciones americanas. También expresa Muller que:

Se abrió así en Venezuela (...) un proceso de desestabilización interna... Y es en este marco donde se gesta (...) el MBR200 (...) que al imponerse electoralmente (...) vuelve la atención y el esfuerzo castrense hacia el restablecimiento de la unidad nacional y la integración del país.

Y en este sentido, no está fuera de la praxis militar el logro de objetivos de carácter social ni económico (acción cívica) (...) de modo que (...) el régimen implantado (...) orientó los medios adjudicados al componente militar de la nación hacia operaciones de acción cívica (...)

El cuadro externo cambia a finales del 2001 con los acontecimientos del 11S (...) acontecimientos que sirven de excusa para una metamorfosis de la política exterior estadounidense (...) transformación que genera tensión entre Washington y Caracas... se objetiviza (...) la probabilidad de una acción militar directa o indirecta (...) del poder militar estadounidense (Ibídem).

Es en este nuevo contexto que, según Muller (Ibídem), se genera el aspecto innovador y por ello “nuevo” en el pensamiento militar nacional.

(...) la nueva amenaza, sustentada en las ventajas asimétricas en conocimiento (...) precisión y movilidad, convertía en casi inoperativas las formaciones militares venezolanas estructuradas para acciones bélicas convencionales o contra fuerzas irregulares. Frente a ese desafío (...) las operaciones militares clásicas (...) resultaron nulas (...)

Es en ese marco donde la noción de “resistencia” (...) adquirió relevancia estratégica... se trata de una praxis que impone la amalgama entre la organización “profesionalizada” existente para la defensa convencional (...) y la población que aspira la libertad para el logro de sus propósitos... es esa concepción la esencia del nuevo pensamiento militar venezolano, que por lo demás permite aprovechar las experiencias militares pasadas, vividas por nuestra comunidad política y en las cuales se fundamentó el proceso de integración de nuestra comunidad (...) como actor con vocación de persistencia autónoma en el contexto internacional.

Ello explica el por qué el nuevo pensamiento militar venezolano debe propiciar el fortalecimiento de la unión cívico-militar y al militar como un líder con sensibilidad social.

A lo antes expuesto, cabe agregar resultados de las mesas de trabajo que en los años 2004 y 2005 consolidaron una investigación de carácter histórico sobre el pensamiento militar venezolano. Esta consolidación fue producto del Primer Seminario sobre el Pensamiento Militar Venezolano, y del que fue elaborado un documento, no oficial, que forma parte de la hermenéutica realizada para este libro y entre cuyos autores se encuentran el CN. Edgar Blanco Carrero y el CN. Jairo Bracho Palma.

En este sentido, a continuación, un resumen de los aportes hallados en el referido documento (Blanco y otros, 2005):

1. El nuevo pensamiento militar venezolano debe entenderse desde la óptica de la trinidad clausewitziana, mediante la cual se garantiza la solidaridad existente entre el jefe político, el jefe militar y el pueblo, y se favorece la integración del pueblo y a la Fuerza Armada para la consecución de los objetivos estratégicos. Esta afirmación implica el trabajo conjunto entre militares y no-militares para la defensa de la nación, por tanto, la unión de paradigmas distintos, de visiones diversas del pensar y del hacer aun cuando estén enmarcadas por la venezolanidad.
  
2. Este binomio pueblo Fuerza Armada, visto desde la perspectiva señalada en el punto anterior, debe tener un sólido componente histórico que permita leer los pasajes de la historia cuidadosamente para fortalecer el espíritu y formular juicios adecuados sobre la base de factores que siempre impulsan la relación entre diversas posturas y visiones dentro del Estado venezolano, como lo son:
  - a. Los factores internos, morales y materiales, de aglutinamiento y cohesión de la población, tomando en cuenta las estructuras organizativas, públicas y privadas, son los que procesan lógicamente las decisiones colectivas, tanto vertical, como horizontalmente.
  
  - b. Los factores de vinculación y adaptación de dicha población y de sus estructuras organizativas al territorio y su geografía. Lo que incluye la forma de organizarse para la defensa tanto en la forma tradicional y convencional para ello, como cualquier otra que la situación determine sea pertinente y oportuna,

pudiendo esto último salir de los esquemas militares de organización para el combate.

- c. Los factores de finalidad y coherencia del sistema socio-político nacional dentro sistema internacional. El entorno internacional tiene influencia en el entorno nacional y viceversa.
- d. El abordar las bases del nuevo pensamiento militar, partiendo de la trinidad clausewitziana y del llamado binomio pueblo-Fuerza Armada, busca una visión colectiva de la defensa, basada en la supervivencia nacional, lo cual pasa por la necesaria socialización de escenarios de conflicto. Tal socialización abarca, entre otras cosas, el establecimiento de relaciones estratégicas y de vinculación entre:
  - I. La estructura formal militar y los órganos de base que conforman la nueva estructura social; y
  - II. Las estructuras organizativas, públicas y privadas, que forman parte de los subsistemas de toma de decisiones nacionales. Lo anterior puede ser posible, a juicio del investigador, desde la asunción de una postura compleja y transdisciplinaria para afrontar los problemas de seguridad y defensa de la nación.
- 3. Los paradigmas de este nuevo pensamiento militar venezolano descansan en un triángulo, en el cual:
  - a. La base la constituyen los ejemplos de ser, hacer y pensar de nuestro Libertador;

- b. El primer vértice -originario- nuestros aborígenes, en su esencia de pertenencia a la tierra; y
- c. El segundo vértice, el hilo conductor dialéctico a través de nuestro proceso histórico hispánico, que forja la multiétnicidad y la multiculturalidad, así como el proceso histórico decimonónico y moderno, que forja nuestra nacionalidad.

Lo antes descrito define una impronta cultural que se aspira sea la base de este nuevo pensamiento militar venezolano.

Vistos dos descriptores del contexto del presente texto, a continuación, las bases teóricas que sirven de referencia.

### **Bases Teóricas sobre la Planificación, la Táctica y otros aspectos afines.**

Luego de haber revisado textos se recopiló la siguiente información relevante, necesaria y concerniente a la planificación, que se ha organizado en: Particularidades de la Planificación, el Planeamiento Naval Operativo, la Planificación Estratégica Militar y Operacional y la visión del autor sobre la planificación en la Armada venezolana según el contexto de actuación.

#### **La Planificación Militar**

En cuanto a la Planificación Militar, Corredor, J. (2004), la define como un proceso de planificación estratégica que “se constituye con base en las hipótesis de conflicto (amenazas) que conducen a la formulación de estrategias y de acciones para garantizar la permanencia de objetivos nacionales previstos” (p. 58). Señala, además, algunos aspectos significativos en este proceso de planificación militar, tales como:

1. Los países que no planifican su defensa en términos estratégicos (sobre la base de una hipótesis de conflicto con alta probabilidad de encuentro con el enemigo por el logro de un fin), están condenados a perder espacio en sus objetivos nacionales permanentes;
2. Los objetivos son conflictivos y cambiantes, siempre en movimiento y no aceptan demoras u omisiones en su definición, revisión y seguimiento;
3. La visión estratégica es establecida con la participación y la opinión de los actores comprometidos en la defensa y desarrollo del país (en este caso, considerando los conceptos de defensa y desarrollo integral, resulta inherencia y tarea de todos los venezolanos);
4. Se basa en la inteligencia estratégica y competitiva, por ello, se mantiene un elevado grado de confidencialidad.

Dentro de lo planteado por Corredor, no hay referencia a conceptos o visiones que apunten hacia la gestión pública o cualquier otra herramienta administrativa o gerencial que permita atender las situaciones de conflicto social, ambiental y otras más, incluyendo las propias de la administración en las organizaciones.

El mismo Corredor (2007), mediante un análisis que hace de Clausewitz, señala que "... la guerra, más que cualquier otra actividad humana, tiene un factor específico, imponderable: el azar. Es el azar lo que le da fuerza al rol estratégico en la dirección de la guerra..." (p. 33); el azar es el portador de incertidumbre y a ésta se le opone la estrategia (según Clausewitz), la cual prepara los encuentros particulares sobre la base de suposiciones que de paso no siempre se materializan y es por ello que los cambios son

incesantes en la ejecución de los planes y, en consecuencia, la estrategia nunca deja de trabajar, sino que es continua.

Lo antes expuesto por Corredor lleva a pensar en:

1. La planificación militar continuamente está lidiando con el azar y la incertidumbre y, a diferencia de otras planificaciones, ésta tiene que ver con confrontaciones de voluntades en las que están en juego la vida de las fuerzas militares (combatientes) y de no militares (no combatientes). Por tal motivo, al entender del autor, la rigurosidad de su metodología y la tendencia a especificidades, lo que buscan en el fondo, es facilitar la toma de decisiones y garantizar la menor pérdida de vidas posibles.

Lo antes expuesto hace de este proceso algo que tiende a ser sumamente racional, metódico, lineal, pues, se desea estar seguro de los resultados y lo científicamente demostrable se hace verdad absoluta, ya que se está consciente de las consecuencias de las decisiones que se tomen. Pudiera expresarse que hay una sensación de temor, de miedo a fallar en la decisión por la carga de consciencia a que conlleva.

Cabe destacar que, por la experiencia de vida a partir de 1975, cuando comenzó a portar uniforme (sus estudios de bachillerato fueron en un Liceo Militar), hasta el presente (luego de 35 años en el ámbito militar y de ellos 30 en la Armada), el autor se permite aseverar lo que siente y lo que siente que otros sienten en relación a lo que obliga al militar a planificar en la forma que lo hace.



2. La planificación militar se basa en hipótesis de conflictos armados y cuando es necesario (a falta de información), se basa en suposiciones y es por ello que, como se verá más adelante, el proceso de planificación naval en lo operativo el PNO prevé una fase denominada “supervisión de la acción planeada”, y también prevé que para cada suposición que se asuma debe existir un plan alternativo en caso de que tal suposición no se dé.

De manera particular el PNO expresa que:

Una hipótesis es una suposición sobre la situación actual o una presuposición sobre el futuro curso de los acontecimientos; asumiéndose que sea cierta a falta de una prueba positiva, necesaria para permitir que el Comandante, en el proceso de planeamiento, complete la apreciación de la Situación y una toma de decisión sobre la forma de acción. Una suposición formulada por un superior debe ser aceptada como un hecho (Manual de PNO: p. 2-9).

Al hacer uso de suposiciones y de hipótesis de conflicto, aunado a la necesidad de estar preparados para cualquier acontecimiento en defensa de la nación, resulta imperioso el tener las alternativas de acción a seguir ya previstas en caso de cambio en la realidad para la cual se alista o prepara una fuerza militar, por ende, es normal que existan “planes alternos” en función de cada posibilidad sustentada en una suposición o que sea asumida como hipótesis (potencial conflicto), ya que la intención que subyace es evitar la improvisación y disminuir la posibilidad de una mala elección por premura.

## El Planeamiento Naval Operativo (PNO)

En el medio militar el “conflicto” se trata de resolver desde lo más alto de la organización hacia sus brazos ejecutores, a través de la definición de una Misión y del Concepto de la Operación, pasando de un comandante a sus comandantes subordinados. Todo lo cual, involucra procesos de toma de decisiones (pensar) –por parte de toda la cadena de mando y sus Estados Mayores –que traduzcan en acciones las misiones asignadas por la superioridad (qué hacer y para qué).

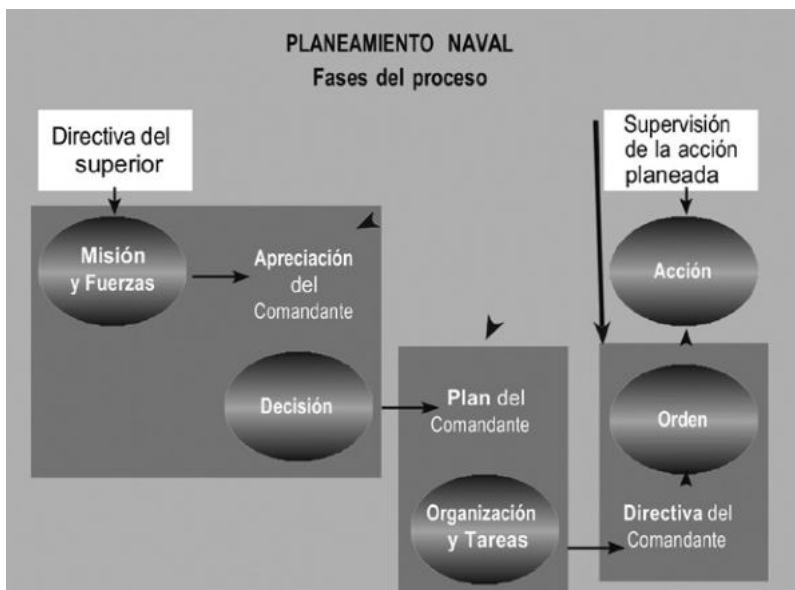
El enfoque mediante el cual se realiza este proceso en la Armada Bolivariana, es el Planeamiento Naval Operativo (PNO), método que está concebido para:

1. La planificación de operaciones militares lo que significa dar solución a un problema en el cual –como se ha expresado anteriormente– existe confrontación de voluntades; pero, además, fuerzas que vencer y un adversario, y
2. La solución de problemas siguiendo el método científico de: Reconocer el problema, Reunir los datos, Enumerar las posibles soluciones, Probar las formas de acción, Seleccionar la solución final, Actuar, Verificar la acción.

De acuerdo al Manual de PNO (Armada de Venezuela, 1999), este proceso se realiza en cuatro fases:

1. **Apreciación de la Situación del Comandante (FASE I)**: En la que se hace un reconocimiento del problema, un análisis de formas alternas de acción para cumplir la misión y selección de la mejor (decisión).

2. **Desarrollo del Plan del Comandante (FASE II):** Desarrollo del plan para cumplir con la Decisión (forma de acción seleccionada), y se plantea la organización de tarea (el cómo se organizará la fuerza militar-naval disponible) y se indicarán las tareas componentes a cumplir.
  
3. **Directiva del Comandante (FASE III):** Descripción del plan por escrito mediante la elaboración de la Directiva y demás documentos pertinentes (órdenes de operaciones).
  
4. **Supervisión de la Acción Planeada (FASE IV):** En esta el comandante y su Estado Mayor se plantean interrogantes como, por ejemplo, ¿se está alcanzando la situación deseada? (lo que consiste en sub-procesos de seguimiento, evaluación y control para verificar el cumplimiento de la misión sobre la base de una retroalimentación en el proceso como un todo (ciclo de las Fases).



**Gráfico 2.** Fases del PNO.

**Fuente:** Elaboración propia.

La fundamentación del proceso está en la fase denominada Apreciación del Comandante, la cual a su vez se basa en un análisis de los probables resultados de las interacciones entre las acciones que se podrían contraponer, vale decir, las que pudiese ejecutar el adversario (enemigo) y aquellas propias. Tales posibles acciones son representadas por las Posibilidades del Enemigo (PEN) y las Formas de Acción Propia (FAP); proceso que puede resumirse en los siguientes siete pasos:

**Análisis de la Misión:** El Comandante (alguien a quien se le ha ordenado cumplir una misión) identifica y analiza en primer lugar la tarea asignada o deducida (lo que ha de hacerse) y su propósito (por qué ha de hacerse y para qué). Ello implica:

- a. Estudiar la misión del superior.
- b. Derivar la misión.
- c. Formular la misión.
- d. Identificar las limitaciones externas (Suposiciones y Reglas de Enfrentamiento; estas últimas pudieran restringir las Formas de Acción Propia o FAP).

Sobre este aspecto, se debe retomar lo expresado con anterioridad, y es que la planificación militar se basa en hipótesis de conflictos armados y en suposiciones. En el caso de esta metodología (el PNO), a falta de información o de pruebas positivas, se usan suposiciones para permitir que el Comandante, en el proceso de planeamiento con su Estado Mayor, complete la Apreciación de la Situación y la toma de decisión sobre la forma de acción para cumplir con la misión. Es por ello que el proceso de planificación naval en lo operativo, prevé que para cada suposición que se asuma debe existir un plan alternativo en caso de que tal suposición no se dé, debiéndose señalar que una suposición formulada por un superior debe ser aceptada como un hecho<sup>18</sup> (Manual de PNO, Ob. cit.: p. 2-9). El hacer uso de suposiciones y existir la necesidad de estar preparados para cualquier acontecimiento, resulta inevitable el tener ya previstas las alternativas de acción a seguir en caso de cambio en la realidad para la cual se alista o prepara una fuerza militar, por ende, es normal que existan “planes alternos” en función de

---

18 Sobre este particular el CN Romero Yáñez siempre hacía énfasis en sus clases de PNO.

cada posibilidad sustentada en una suposición.

- e. Identificar los objetivos concretos y abstractos. Donde los concretos son los objetivos físicos de la acción a ejecutar y los abstractos, el propósito de la acción a realizar o la acción a emprender, en términos de su forma (neutralizar, destruir, etc).
- f. Es conveniente clasificar los objetivos físicos según su prioridad, peligrosidad y simultaneidad.
- g. Resumir los puntos claves del análisis de la misión.

Consideraciones que Afectan las Posibles Formas de Acción:

El Comandante identifica y analiza las condiciones que podrían favorecer u obstaculizar sus propias acciones o las del enemigo. Es de resaltar que en este paso existe una fuerte carga racional, pues, todo se fundamenta en lo real (lo que se cree como tal), en aquello que se puede medir, que es cuantificable y puede comprobarse, de allí que sea ésta una visión clásica de la ciencia moderna.

De manera específica y teniendo presente las limitaciones externas, se debe:

- a. Considerar las características del área de operaciones (geografía física, topografía, hidrografía y meteorología, clima y tiempo, transporte, canales, puertos y líneas de comunicación).
- b. Derivar el poder combatiente relativo de las fuerzas que se oponen:

- Factores de fuerza, composición, ubicación y distancia, refuerzos, logística, factores de tiempo y espacio, eficiencia en el combate.
- Tabular los factores de fuerza y de debilidad.
- Determinar la adecuabilidad inicial de las fuerzas propias.
- Sacar conclusiones basadas en la capacidad de la fuerza para realizar acciones contra la esperada oposición, contraponiendo las fuerzas y medios que se enfrentan o interactúan.

Posibilidades del Enemigo (PEN): Consecutivamente, el Comandante identifica aquellas formas de acción que el enemigo puede adoptar (sobre la base de las consideraciones anteriores), teniendo en cuenta que si las adopta, éstas afectarían el cumplimiento de la misión. Lo que implica:

- Desarrollar las posibilidades del enemigo (¿puede hacerlo y es capaz físicamente de hacerlo? ¿afectará materialmente el cumplimiento de la misión?). Para formular las PEN se recomienda:
- Identificar los objetivos físicos del enemigo.
- Visualizar las acciones específicas sobre la base de la capacidad de su fuerza para alcanzar los objetivos.
- Identificar las acciones que afectarían el cumplimiento de la misión del Comandante.

- Recordar que una PEN no se expresa como una FAP, pues, una PEN no es una intención del enemigo sino lo que él está en capacidad de hacer con los medios y gente de que dispone. Es así como una PEN correctamente expresada se aprecia en los siguientes ejemplos:
- **Situación del ejemplo 1:** Dos (02) Fragatas y cuatro (04) Patrulleros Oceánicos VERDES tienen la capacidad de atacar, en el área MORADO, a seis (06) transportes LST de AMARILLO, a partir del 201300Q ABR 20. **La PEN es:** *Atacar seis (06) LST de AMARILLO en el área MORADO, a partir del 201300Q ABR 20, hasta con dos (02) Fragatas y cuatro (04) Patrulleros Oceánicos de VERDE.*
- **Situación del ejemplo 2:** Unidades de Infantería de Marina de AMARILLO integrados por dos (02) Equipos de Desembarco de Batallón, tienen la capacidad de efectuar un asalto anfibio a partir del 160700Q ABR 21 en playa AZUL y a partir del 180630Q ABR 21 en playa COLORADA. **La PEN es:** *Efectuar un Asalto Anfibio en playa AZUL a partir del 160700Q ABR 21, hasta con dos (02) Equipos de Desembarco de Batallón, y efectuar un Asalto Anfibio en playa COLORADA a partir del 180630Q ABR 21, hasta con dos (02) Equipos de Desembarco de Batallón.*
- c. Enumerar las posibilidades según la probabilidad relativa de adopción, pero sin descartar ninguna PEN o acción que él pueda hacer. Cabe resaltar la importancia que tiene la **Apreciación de Inteligencia** a este punto, ya que ésta debe proporcionar un estudio cuyo resultados, entre otras cosas, indique la probabilidad



de adopción de una PEN por parte del adversario<sup>19</sup>.

- **Formas de Acción Propias (FAP):** El Comandante identifica entonces las formas de acción factibles, que si tienen éxito, cumplirán con la misión (adecuables). Aquí hay también una fuerte carga racional en cuanto a lo que es posible ejecutar, pues, las acciones además de adecuables, deben ser ejecutables (pueden ser ejecutadas con los recursos disponibles), y aceptables (dignas del costo estimado). De manera específica se debe:
  - a. Desarrollar formas de acción propia tentativas. Cada FAP debe expresar el objetivo a lograr (efecto deseado sobre un determinado blanco o varios), mediante las acciones militares para lograrlo. Ejemplo:
    - Destruir las Fuerzas Rojas mediante acciones coordinadas de superficie y submarinas.
    - Impedir la salida de puerto a las Fuerzas Rojas mediante un minado ofensivo
  - b. Definir un concepto de operaciones para cada forma de acción propia. Esto lleva a que cada FAP deba contener en su expresión escrita: Rumbos y Velocidades, Permanencia, Dispositivos tácticos, Áreas de operaciones o lugares geográficos, Política de emisiones, Sistemas de armas y otras que el sentido común conciba. En otras palabras, cada concepto

---

19 La Apreciación de Inteligencia sí puede manejar información que permita inferir cuál es la intención del comandante enemigo para “hacer” algo, una acción o tarea cuya ejecución, puede afectar la misión de nuestro Comandante.

breve de una FAP debe responder a qué hacer, para qué hacerlo, cómo, cuándo, dónde y con qué intensidad.

- c. Probar la adecuabilidad
- d. Realizar pruebas preliminares para determinar la ejecutabilidad y aceptabilidad.
- e. Enumerar las formas de acción propia que se han conservado<sup>20</sup>:
  - Esforzarse por crear formas de acción imaginarias que aprovechen totalmente la situación y todas las fuerzas disponibles.
  - Formular formas de acción propias y no simples modificaciones menores a la misma forma de acción básica.
  - Prestar especial atención a los factores de tiempo y espacio, ya que las formulaciones de conceptos en los que estos factores no se tomen en cuenta, serán superficiales y no factibles.
  - Cerciorarse de que la formulación de cada forma de acción propia no sea una simple reformulación de la misión realizada en el primer paso. A menos que la misión determine previamente la forma de acción, la formulación de cada forma de acción se centrará más en el objetivo que en el enunciado de la misión.

---

20 Los aspectos enumerados a continuación fueron siempre de especial atención por parte del CN Romero Yáñez en sus clases de PNO.

- Reconciliar cada forma de acción con las limitaciones externas, particularmente con las Reglas de Enfrentamiento.
- Tener siempre presente que la FAP puede concebirse desde la perspectiva de los conceptos de estrategia y táctica que define la Armada Bolivariana en su Concepción Estratégica (2008), es decir, generando nuevos marcos de racionalidad y empleando los medios en ese ámbito creativo (de nueva racionalidad de medios y de uso de estos).
- Análisis de las Formas de Acción Opuestas: Posteriormente, el Comandante identifica los probables resultados de las interacciones entre cada FAP y cada PEN, expresados en término de la “medida de la efectividad” que los planificadores establezcan según la ocasión, a objeto de determinar –de la mejor forma posible– las ventajas y desventajas de cada FAP. Esto lleva a:
  - a. Determinar una medida de la efectividad.
  - b. Predecir los resultados para cada interacción.
  - c. Interpretar los resultados de los análisis.
  - d. Enumerar las formas de acción propia seleccionadas.
- Comparación de las Formas de Acción Propia: El Comandante compara las ventajas y desventajas de cada FAP con respecto al éxito de la misión, los costos y otros factores importantes; luego, selecciona la más

efectiva forma de acción (la que él considera mejor).  
Para ello deberá:

- a. Enumerar y considerar las ventajas y desventajas.
  - b. Identificar las acciones para superar las desventajas.
  - c. Hacer las pruebas finales de ejecutabilidad y aceptabilidad.
  - d. Comparar los méritos relativos de las formas de acción propias y seleccionar una.
- La Decisión: Es el último paso de la apreciación y en el que el Comandante transforma la decisión en una instrucción concisa y por escrito de lo que la Fuerza, como un todo, ha de hacer, cuándo, cómo, dónde y porqué.

Esta Decisión es la base de un planeamiento<sup>21</sup> detallado y posteriormente será el Concepto de la Operación a ejecutar, para lo cual se desarrolla un Plan en el que el referido concepto se transforma en tareas para los comandantes subordinados y se establece una estructura organizacional para su ejecución.

De lo antes expuesto resulta claro que el proceso de planificación militar aplicado en la Armada venezolana, es netamente cartesiano, pues, es evidente el proceso de simplificación que busca la verificación empírica y lógica del problema militar a resolver. Un ejemplo de ello es que durante la fase de Análisis de las Formas de Acción Opuestas, se estimula al planificador a determinar medidas de efectividad que en sí resultan ser indicadores

---

21 Aquí el término planeamiento se asume como ese subproceso cuyo fin es la generación de un plan y que, además, es parte del proceso de planificación.

(definidos previamente a la evaluación), con el fin de medir y determinar cuál es la mejor solución (la mejor FAP), basándose para ello en una medida que no deje –en lo posible– dudas sobre lo excelente de ella (la mejor solución posible). En la práctica, resulta que una evaluación de un fenómeno social como es el conflicto, un acto de guerra, una acción militar, se reduce a evaluaciones cuantitativas en algunos casos, cualicuantitativas en otros, que son producto del esfuerzo por racionalizar la decisión a emprender. Para Vera (2009, ob. cit.), esto es el efecto del temor a equivocarse cuando en juego –dependiente de la decisión a tomar al planificar– está la vida de seres humanos y la pérdida de medios para la guerra y subsistencia.

Otra fase que es pertinente desarrollar con mayor especificidad, es la correspondiente al Desarrollo del Plan (Fase II). Durante esta fase de planeamiento, el Comandante determina:

- Las tareas que las fuerzas subordinadas deben cumplir (tareas componentes), para llevar a cabo la forma de acción.
- La manera más adecuada para organizar las fuerzas subordinadas, a fin de llevar a cabo la forma de acción.
- Los medios para coordinar los esfuerzos de las fuerzas subordinadas.
- Las relaciones de mando entre los comandantes subordinados y otros Comandos interesados.

En esta Fase II, al Comandante asignar las tareas que cumplirán la misión y las responsabilidades para su ejecución, tiene las siguientes responsabilidades:

- Formular las misiones o tareas de los oficiales subordinados; a fin de indicar claramente cómo se espera que cada quien contribuya con el plan del Comandante.
- Asignar a los subordinados inmediatos las fuerzas y otros medios para cumplir sus tareas.
- Delegar a los subordinados la autoridad acorde con sus responsabilidades.
- Suministrar a los subordinados toda la información disponible y pertinente a la situación, y notificarles oportunamente los cambios.
- Informar a los subordinados sobre cambios en los planes y modificar sus misiones, tareas, y fuerzas necesarias para cumplir con las exigencias de una situación cambiante.

De manera más detallada, en esta fase se siguen los siguientes ocho pasos:

1. Establecer Objetivos (párrafo 2).
  - a. Revisar la decisión y la apreciación haciendo énfasis particular en los objetivos y las suposiciones.
  - b. Formular el concepto amplio de la operación para el Estado Mayor.
2. Identificar las Operaciones Componentes (párrafo 3).

Enumerar las *operaciones componentes*<sup>22</sup> necesarias para cumplir con la forma de acción seleccionada. Con frecuencia, un Comandante considera útil o necesario subdividir su decisión en operaciones componentes, por cualquiera de estas razones:

- a. Acciones concurrentes contra objetivos físicos múltiples o muy segregados. A este punto, resulta útil retomar el análisis de la misión (fase 1), específicamente la clasificación de los objetivos físicos por su peligrosidad, simultaneidad, etc., así como el efecto deseado sobre cada uno de ellos o sobre la acción a emprender.
- b. Prepararse para el logro eficiente de ciertas tareas. Muchas de las tareas necesarias para cumplir los requerimientos de seguridad, logística e inteligencia, pueden ser mejor realizadas por unidades tácticas separadas. En otros casos, la subdivisión de grandes fuerzas puede estimular la eficiencia aun cuando a las subdivisiones se les asignen tareas similares.
- c. Evidenciar la diversidad en las características físicas de la fuerza. Una fuerza de ataque de fragatas puede ser menos efectiva si está tácticamente integrada con sus buques de apoyo logístico. En operaciones anfibia, un grupo de desplazamiento puede dividirse en grupos de transportes lentos y rápidos, y así reducir el riesgo de ataques submarinos por estar en el mar más tiempo del necesario.

---

22 Por operaciones componentes se entienden las acciones que al concretarse llevan al cumplimiento de la FAP seleccionada y que fue la decisión del Comandante. En lenguaje matemático, la sumatoria de las operaciones componentes es igual a la decisión (FAP seleccionada).

3. Identificar las tareas para cumplir las Operaciones Componentes (párrafo 4).
  - a. Enumerar las tareas formuladas y las implícitas para cada operación componente (ofensivas, defensivas, apoyo, logística, inteligencia, desplazamiento, entrenamiento, coordinación).
  - b. Identificar para cada tarea los medios disponibles para realizarla.
4. Determinar las subdivisiones de la organización (párrafo 5).
  - a. Identificar las principales subdivisiones para cada operación componente (unidad de esfuerzo, dirección centralizada, ejecución descentralizada, doctrina común, interoperabilidad, etc).
  - b. Combinar las subdivisiones cuando sea posible.
5. Asignar tareas a las subdivisiones (párrafo 6).
  - a. Asignar tareas a las subdivisiones.
  - b. Establecer los requerimientos de reportes.
  - c. Establecer las instrucciones de coordinación.
6. Asignar fuerzas a las subdivisiones (párrafo 7).
  - a. Determinar el tipo y número de fuerzas requeridas para conducir efectivamente cada operación componente.



- b. Asignar fuerzas a las subdivisiones.
7. Encargarse de la coordinación (párrafo 8).
- a. Identificar las tareas que han de ser realizadas por dos o más subdivisiones.
  - b. Identificar los requerimientos mutuos de apoyo y coordinación de las operaciones.
  - c. Revisar las Reglas De Enfrentamiento (RDE) según la directiva del superior y si éstas no están planteadas, determinarlas según el caso, recordando que las RDE son directivas emitidas por la autoridad competente que determina las circunstancias y limitaciones bajo las cuales las fuerzas iniciarán o continuarán el combate.
8. Establecer la estructura de comando (párrafo 9).
- a. Designar la cadena de comando para la operación.
  - b. Seleccionar las ubicaciones para el Comandante y el Segundo Comandante (por razones tácticas, dado que uno es el reemplazo del otro ante ausencia por causa de fuerza mayor, no podrán ir en el mismo barco ni en el mismo avión).
  - c. Encargarse de las comunicaciones y reportes esenciales para el ejercicio del comando.

La Fase III (detalles de cuándo, dónde, con qué intensidad y cómo se estará organizado para hacer lo que hay que hacer), corresponde a la Directiva y se elabora según el formato establecido

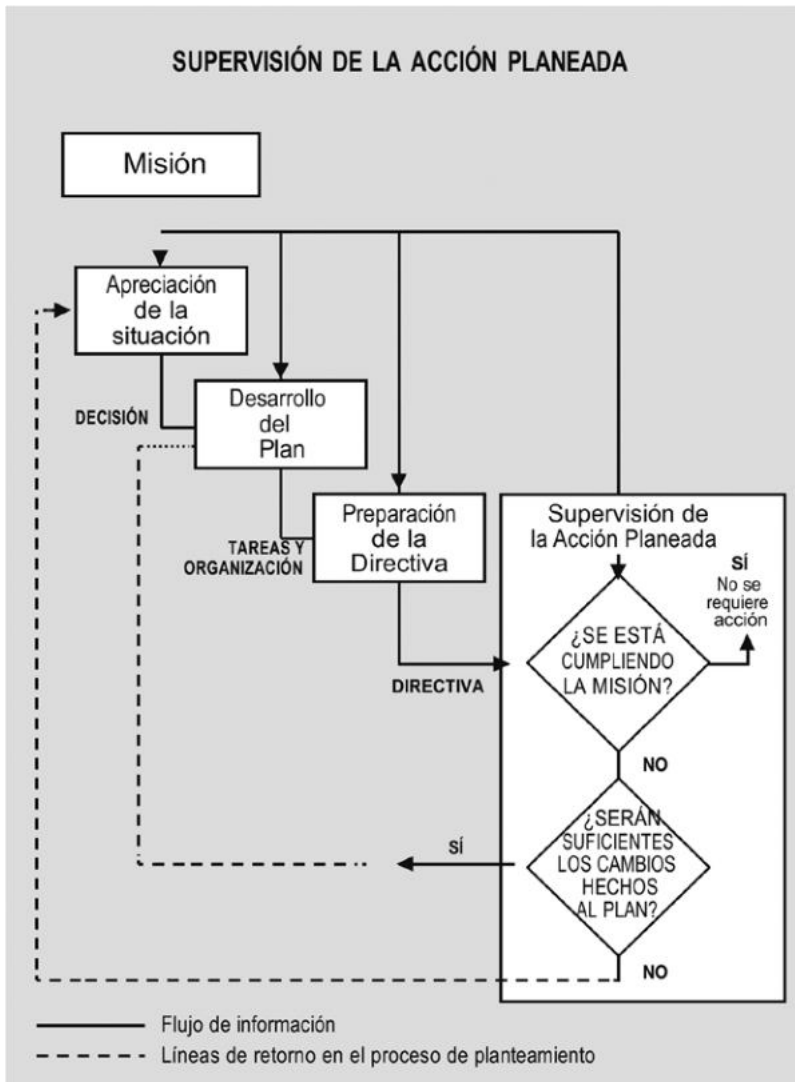
en el Manual de Documentación Naval, respetando lo obtenido en la fase II (desarrollo de la forma de acción seleccionada). La Fase IV es la última y corresponde a la Supervisión de la Acción Planeada. En ella, el Comandante decide si debe efectuar un cambio en la asignación de tareas o en la organización, respondiéndose las siguientes interrogantes:

- ¿Se está cumpliendo la misión?.
- Si no es así, ¿qué factores o suposiciones han cambiado?.
- Para los factores que han variado ¿se requiere la modificación de la forma de acción seleccionada o del plan?.

El siguiente gráfico muestra cómo las respuestas a estas interrogantes determinan dónde debe iniciarse la modificación o ajuste en la planificación. Si la misión se está cumpliendo, la respuesta a la primera pregunta es SÍ, y el Comandante continúa verificando la ejecución del plan.

La respuesta a la segunda pregunta indica el grado en el que los factores básicos han cambiado. Cuando los factores que determinan las formas de acción han cambiado, puede requerirse una nueva *Apreciación del Comandante* (volver a la fase I, es decir, comenzar el proceso de nuevo). Cuando sólo se necesita reconsiderar la organización o la asignación de tareas de los subalternos, el punto de retorno es el inicio del desarrollo del plan.

La identificación de los factores que han cambiado y la forma en que estos factores fueron utilizados durante el proceso de planeamiento, debe indicar el lugar apropiado en el cual ha de reiniciar el planeamiento.



**Gráfico 3.** Representación gráfica de la Fase Supervisión de la Acción Planeada del PNO.

**Fuente:** Manual de Planeamiento Naval Operativo. Armada Nacional Bolivariana (1999).

En todo caso, el hecho de que los *comandantes subalternos* ya estén realizando tareas previamente asignadas, se convierte en un

factor importante en el planeamiento y es necesario tomar en cuenta los trastornos y confusiones que serán causados por cualquier cambio.

Es importante señalar que la *Apreciación de la Situación del Comandante*, debe generar un documento que ha de ser enviado a todos los comandantes subalternos, para facilitar la comprensión del proceso de análisis y de decisión que lo llevó a seleccionar una determinada FAP. Cuando es necesario recomenzar el proceso de planificación debido a cambios en los resultados alcanzados o variación en descriptores de la situación, resultará más sencillo para todos hacer los ajustes y determinar las acciones que han de continuar ejecutando.

Lo antes expuesto se va a trasladar a cualquier otro procedimiento de planificación en el que se involucre el profesional de la Armada venezolana, incluyendo lo que realice fuera del contexto bélico, para hacerla una “actitud” y –tal como expresa– Morin que se torne en parte de lo que él denomina la impronta cultural de cada ser humano. Por ello, siendo el PNO el proceso de planificación que mayormente vienen estudiando y aplicando los integrantes de la Armada Bolivariana, casi que con exclusividad, éste proceso se torna en la metodología a seguir cada vez que se tenga que planificar, porque ella se hace parte de su impronta cultural.

## **La Planificación Estratégica Militar y Operacional**

En el medio militar –tal como lo expresara Contreras (2004: p. 42-43)–, se establecen tres niveles del hacer: El táctico, el operacional<sup>23</sup> y el estratégico. Para efectos de la Armada venezolana y en lo que a planificación militar se refiere, para el nivel táctico

---

23 Pertusio (ob. cit.), plantea este nivel como estratégico-operacional.

y operacional se aplica el PNO<sup>24</sup>, mientras que para los niveles estratégico-operacional y estratégico se aplica la Planificación Estratégica Operacional (PEO), así como la Planificación Estratégica Militar (PEM).

En virtud de lo antes expuesto, a continuación, se referirán los dos últimos procesos, a objeto de describirlos, entendiendo que de tales métodos de planificación se transmiten hacia abajo –en la organización militar, cadena de mando–, la **Misión del Superior** y su **Concepto de la Operación**. Al describirse el PNO en el presente libro, se expresó que en el medio militar el conflicto se trata de resolver desde los más alto de la organización militar hacia sus brazos ejecutores a través de la definición de una Misión y del Concepto de la Operación, pasando de un comandante hacia sus comandantes subordinados y que tales procesos implican la toma de decisiones (pensar) –por parte de toda la cadena de mando y sus Estados Mayores–, los cuales traducen en acciones las misiones asignadas por la superioridad (hacer).

### **La Planificación Estratégica Militar**

De acuerdo al otrora Centro de Estudios Militares Avanzados (CEMA)<sup>25</sup>, “el proceso Estratégico Militar tiene el propósito de orientar la planificación para el empleo del poder militar” (2001: p. 2). Poder militar que tiene el deber de garantizar la seguridad y defensa militar del Estado, así como la defensa integral de la nación en conjunción con el resto de la sociedad; sin embargo, tal poder militar se expresa –convencionalmente– mediante la acción conjunta de los componentes (aéreos, navales y terrestres) en el ámbito de los teatros de operaciones. Esta planificación

---

24 Planeamiento Naval Operativo (PNO).

25 El CEMA, desde el año 2005, se convirtió en la Escuela Superior de Guerra Conjunta y tuvo bajo su dependencia académica –hasta finales del 2010– a las cuatro escuelas de guerra que existían en la FANB (una de cada componente militar).

puede venir liderada o realizada, en Venezuela, por el Comando Estratégico Operacional.

También expresa que este proceso “se articula, por una parte, con el proceso de planificación nacional, y por la otra, con el proceso estratégico operacional” (Ibídem). En cuanto a este último, afirma que “se integra y sincroniza el poder de combate de los componentes de aire, mar y tierra, en una acción conjunta que contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos militares” (Ibídem), para lo cual se conducen cinco fases o subprocesos.

1. Evaluación de la situación: “Es un subproceso cuyo resultado permite conocer y comprender la realidad dentro de la cual está inmersa la organización militar” (p. 3). En él se recomienda predeterminar las variables que deben ser evaluadas en el ambiente externo e interno.
  - a. *Evaluación del ambiente interno*: Aquí se evalúan las variables del ambiente interno del Estado al cual pertenece la organización que actúa como sujeto planificador. Si la misión ha sido claramente establecida (en forma verbal o escrita) por el nivel político del Estado, se procede a su análisis para establecer la finalidad e intención del estamento inmediato superior. Si por el contrario, la misión no ha sido establecida con precisión, el planificador deberá deducirla, tomando como punto de partida la situación actual, las amenazas, reales y potenciales, así como cualquier otro elemento de juicio que contribuya a deducir la misión. Una vez evaluada, se procede a enunciarla mediante el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Enunciado.
- Finalidad e intención del nivel político.
- Aspecto del Teatro de la Guerra.
  - \* Teatros Operacionales
  - \* Países y/o áreas involucradas
- Plazos
  - \* Inicio de las hostilidades
  - \* Duración aproximada del conflicto
  - \* Plazos para la planificación
- Necesidades de coordinación y enlace
  - \* Países Aliados
  - \* Sector Público Nacional
  - \* Sector Privado Nacional
  - \* Nuestros medios<sup>26</sup>
- Factor Fisiográfico
- Factor Social

---

<sup>26</sup> Esto trata de los medios a disposición de quien planifica su empleo (el Comandante).

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Militar
- Factor Biográfico
- Conclusiones
  - \* Debilidades
  - \* Fortalezas
  - \* Otras

b. *Evaluación del ambiente externo:* Aquí se evalúan las variables que corresponden a nivel mundial, lo que incluye a potencias mundiales, los Estados vecinos y a los Organismos multilaterales; también se evalúan acuerdos y alianzas internacionales vigentes, así como al enemigo potencial. Para ello se desarrollan los aspectos siguientes:

- Situación Mundial.
- Situación de los Países de vecindad inmediata.
- Ponencias Mundiales y Organismos Internacionales.
- Acuerdos y Alianzas.
- Potencial Enemigo:



- \* Factor Fisiográfico.
- \* Factor Social.
- \* Factor Económico.
- \* Factor político.
- \* Factor Militar.
- \* Factor Biográfico.
- Conclusiones:
  - \* Oportunidades.
  - \* Amenazas.
  - \* Otras.
  - \* Centro de Gravedad del Enemigo.

2. Pronóstico: Es un subproceso en el que se “trasladan las variables que son objeto de estudio, desde el presente hasta un escenario cuyo ámbito temporal está en el futuro” (p. 4). El fin es el de predecir los cambios ambientales o del contexto y su incidencia sobre los procesos organizacionales. De manera particular, plantea que los escenarios son “imágenes” del futuro y que dentro de ellos las variables que son objeto de estudio, se interrelacionan en forma lógica, coherente y posible. De manera particular, se evidencia el uso de la prospectiva en este subproceso, buscando desarrollar:

el diseño de escenarios y la hipótesis de planeamiento.

3. Definiciones del objetivo estratégico militar: El Manual define al objetivo militar (citando a Martínez, 1999), como “la meta o fin a alcanzar con el empleo del poder militar, contribuyendo así con la conquista del objetivo de la guerra, es aquel que materializa el éxito de un plan estratégico”.
4. Formulación de la estrategia militar: (Citando a Prieto, 1994), el Manual lo establece como “el arte y la ciencia de conducir el poder militar, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra para el logro de los objetivos políticos fijados por la política, es parte de la estrategia nacional y coadyuva al logro de sus fines”. El Manual recomienda para este subproceso desarrollar lo siguiente:
  - a. *Diseño de opciones estratégicas:* Se recomienda que el planificador diseñe tantas opciones estratégicas como considere necesario; pero, que al menos sean dos opciones alternativas, de manera tal que exista la posibilidad de establecer una dialéctica de pensamiento que ayude al jefe militar a adoptar la decisión que más se adecue a la situación que enfrenta. Para ello, se han de desarrollar los siguientes aspectos:
    - *Visión:* Al proporcionar una meta que lo abarca todo y que trasciende las limitaciones del tiempo, de espacio y de lo específico, la visión permite al planificador militar ver más allá de lo táctico y de lo estratégico militar.

- *La intención:* Es la desagregación de la visión en líneas generales de acción que orientarán el cumplimiento de la misión asignada
- *Objetivos desagregados:* Son objetivos más concretos, más específicos y que pueden estar relacionados con los centros de gravedad. Normalmente expresados en términos de efecto deseado.
- *Recursos:* Disponibilidad de los recursos (humanos, materiales y financieros), que permitan la conclusión de las acciones.
- *Integración y sincronización de la acción estratégica en función de objetivos y recursos:* Ordenamiento de los eventos de manera de que estos que se apoyen unos a otros y el producto de unos se convierta en el insumo de otros.
- *Limitaciones, riesgo y supuestos:* Establecimiento de las variables que limitan la materialización de cada opción estratégica, así como los riesgos que asume la organización militar al aplicarla.
- *Desarrollo del concepto (Concepción Estratégica Militar):* Corresponde a cada una de las opciones estratégicas diseñadas como resultado de la aplicación del método descrito anteriormente; esta concepción estratégica es aplicable sólo en el contexto del escenario dentro del cual está inmersa. Ella puede dividirse en:
  - \* *Concepto estratégico militar:* Visión amplia del comportamiento que se adoptará en la organización

para aplicar los recursos disponibles, alcanzar los objetivos propuestos y cumplir la misión asignada.

\* *Maniobra de opciones militares*: Forma de combinar los medios disponibles, alcanzar los objetivos propuestos y cumplir la misión asignada.

- b. *Análisis de las opciones estratégicas*: Se procede a analizar cada una de ellas, por separado, con el fin de establecer su idoneidad para alcanzar el objetivo estratégico militar. Puede hacerse a la luz de sus ventajas y desventajas, de la relación costo-beneficio o de cualquier otro método disponible.
  - c. *Comparación de opciones estratégicas*: Se hace sobre la base del análisis efectuado con anterioridad, y se busca qué opción ofrece más ventajas que desventajas, o que presenta un costo-beneficio inferior.
  - d. *Recomendación*: Basada en la mejor opción.
  - e. *Decisión*: El superior decide cual opción asumir.
5. Elaboración de planes: Es la transcripción de la opción estratégica seleccionada en un documento, denominado Plan, que puede ser:
- a. Plan Estratégico Militar de Empleo.
  - b. Planes de Apoyo.
  - c. Planes de Contingencia.

## La Planificación Estratégica Operacional

La Planificación Estratégica Operacional comprende lo siguiente:

- La Iniciación: El proceso inicia con la recepción del Plan Estratégico Militar de Empleo y que hoy día, en Venezuela, corresponde con el Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación, el cual da inicio a la planificación estratégica operacional y debe ser realizada, en consecuencia, por los Jefes de Regiones Estratégicas de Defensa Integral (Jefes de REDI). El Concepto Estratégico, puede incluir:
  - a. El Plan de Empleo de la Fuerza Armada Nacional.
  - b. Los Planes Administrativos de los componentes (cuando estén disponibles).
  - c. Otra Información que se estime necesaria para la planificación, tomando en cuenta el resultado de las consideraciones preliminares.

Cabe señalar que la realidad actual, a diferencia de cuando se concibió el Manual de Planificación Estratégica Militar empleado como fuente documental en este libro, la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional (LOFAN, 2005) en vigencia para ese momento, no concebía al Comando Estratégico Operacional (CEO) como un ente que dependiese directamente del Presidente de la República y Comandante en Jefe de la FAN, sino como un ente dependiente del Ministerio de la Defensa (hoy Ministerio de Poder Popular para la Defensa, MPPD). La realidad actual es que hay una nueva Ley Orgánica de la Fuerza Armada

Nacional Bolivariana (FANB) y ésta contempla que el CEO depende directamente de la Presidencia de la República, lo que trae como consecuencia que sea este ente el que –en coordinación con el Presidente de la República– deba realizar la Planificación Estratégica Militar para que a su vez, de los Planes que en ello se deriven –según las hipótesis de conflicto– sean pasados a los Jefes de Regiones Estratégicas Militares y estos inicien la Planificación Estratégica Operacional. Como puede observarse, esto cambia la *Iniciación* expuesta en la fuente originaria de este proceso de planificación, por ende, el proceso actual debería comenzar con la recepción de los respectivos Planes de empleo según el Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación, el cual incluye el *Concepto Estratégico* y la *Maniobra Estratégica*.

- Desarrollo del Concepto Estratégico Operacional: Es la forma como el Comandante del Teatro de Operaciones concibe las operaciones en el área de jurisdicción, con el fin de darle cumplimiento a la misión establecida en el Plan de Empleo de la Fuerza Armada<sup>27</sup>. Específicamente se desarrolla lo siguiente:
  - a. El análisis de la Misión.
  - b. Se establecen las misiones para los Componentes y los Comandos.
  - c. Se formulan y analizan las Formas de Acción.
  - d. Se desarrolla el Concepto Estratégico Operacional.

---

27 A partir de ahora cuando se haga referencia al Plan de Empleo de la FANB se entiende que en la actualidad éste se expresa en el Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación. Sin embargo, se mantiene la expresión Plan de Empleo para efectos didácticos.

- Preparación del Plan:

- a. Se determina la organización del Teatro de Operaciones (T.O.), y la asignación de Componentes<sup>28</sup>.
- b. Se establecen las fases de la maniobra.
- c. Se calculan los requerimientos.
- d. Se concibe y se simula el despliegue.
- e. Se identifican las deficiencias y se corrigen.
- f. Se emite la Guía de Planeamiento.
- g. Se procede a la elaboración del Plan.

- Revisión del Plan:

- a. El Plan se envía para revisión por parte del Comandante Estratégico Operacional.
- b. Una vez hecha esta revisión, se remite al Presidente de la República para su aprobación.
- c. El Comandante ajusta el Plan de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- d. Se repite el proceso hasta que se haya aprobado en las

---

28 En realidad los T.O. debiesen ser las REDI y, en algunos casos, pudiesen ser Zonas de Defensa Integral (ZODI), según sea la situación. De allí que en fecha reciente, agosto del 2013, se han creado nuevas REDI ya que en una sola existían al menos más de un T.O. (por ejemplo, del teatro occidental se separó el teatro andino cuando antes se les consideraba bajo una misma REDI).

instancias antes citadas.

- Desarrollo de los Planes de Apoyo: Aprobado el Plan, se procede entonces a la elaboración de los Planes de Apoyo, los cuales deben ser validados. Ellos deben contener:
  - a. Despliegue.
  - b. Redespliegue.
  - c. Empleo.
  - d. Logístico.

Hasta aquí se describieron los dos procesos de planificación militar vinculados al nivel estratégico y estratégico-operacional empleados en la FANB y por tanto, en la Armada cuando actúa en conjunto. Véase a continuación la visión que se plantea en virtud de lo teórico-referencial hasta ahora descrito.

### **Ideas sobre Táctica**

Para Kant (referido por González, 2001: p. 225-226), la idea es una producción de la razón en su intento por encontrar explicaciones a los fenómenos y cosas; explicaciones que pueden ser últimas, incondicionadas o totales. También agrega Kant que las ideas, aun cuando no pertenecen al terreno de lo científico, orientan el conocimiento y la racionalidad práctica.

Aunado a lo anterior, se tiene que Locke (referido por González, *Ibíd*em), plantea que toda idea surge con la experiencia y puede ser simple o compleja. Las ideas simples “son las que llegan por medio de las experiencias externas (ideas de sensación)



y de las experiencias internas (ideas de reflexión)”<sup>29</sup>; mientras que las ideas complejas son aquellas construidas por la mente a partir de ideas simples.

Sobre la base de lo expresado anteriormente, parte de lo que se trata en este libro, es de tomar como base teórica **ideas** sobre la táctica, sean éstas simples o complejas, para que a través de un análisis hermenéutico se logre que el lector llegue a una idea de la táctica que no pretende ser concepto sino una orientación del conocimiento y de la racionalidad al momento de pensar para el hacer, es decir, planificar y que en el caso de la Armada Bolivariana tal idea tenga sustento en la definición de táctica que plantea la Concepción Estratégica de febrero del 2008.

### **Táctica de flota, un texto que fue y sigue siendo referencia**

A decir de Hughes (1986), a raíz de los grandes avances tecnológicos acaecidos en el siglo xx, algunos sistemas navales quedaron obsoletos. El almirante Hayward, quien escribió el prólogo del libro de Hughes afirma que “(...) tal como en la época de Nelson, todos los elementos tácticos deben combatir como equipos cohesionados, y las tácticas deben integrar en conjunto la mejor forma de acción posible a ser aplicada por unidades individuales” (p. xii). Esto implicaba –para este Almirante– tomar en cuenta medios basados en tierra y en el espacio; sin embargo, más allá de los problemas para mantener y disponer de complejos sistemas de armas listos para el combate (adquisición, actualización, mantenimiento de sistemas y el apresto militar apropiado), hay que tener conciencia de las lecciones que lo histórico puede brindar para servir cual “segundo violín”<sup>30</sup> ante cualquier necesidad.

---

29 A través de las sensaciones se recibe información del mundo externo y mediante la reflexión se tiene información de lo que ocurre en nuestra mente.

30 Posibilidad alterna o que secunda.

En virtud de lo anterior, plantea interrogantes como: qué sería la profesión del marino de guerra si no fuese táctica, táctica y más táctica, pues, “nada inspira más excitación en el marino que la oportunidad de manifestar su conocimiento sobre el buque y los sistemas de armas para demostrar su potencial máximo de combate”. Estas palabras lo que expresan es la importancia que tiene para el marino de guerra el hacer en concreto como expresión de sus habilidades y destrezas.

Según Hughes (ob. cit.), etimológicamente la palabra táctica tiene su raíz en la palabra griega *taktika*, cuyo significado es “asuntos atinentes a preparativos”<sup>31</sup>. También expresa que su definición tradicional es “el arte o ciencia de disponer o maniobrar fuerzas en relación con las del enemigo, y al empleo de éstas en batalla” (p. 10). Sin embargo, establece como significado de táctica para efectos del contenido de su libro, el de “dirigir fuerzas militares en batallas” (Ibídem); además, expresa que las tácticas no son estudios sino técnicas, no es arte o ciencia, sino la verdadera acción del hombre en el campo de batalla y lo planificado por los estrategas es realizado (ejecutado) por los tácticos.

El que no sea arte ni ciencia, implica, desde la perspectiva de Blanco (ob. cit.), que es algo donde conviven ambas cosas<sup>32</sup>, la ciencia, expresada en técnicas para el combate que, por lo general, se orientan por la doctrina establecida y el arte, que da cabida a la intuición y a la posibilidad de generar nuevos marcos de racionalidad para el empleo de medios. Sobre este particular se ahondará más adelante, pero, es oportuno dar sentido a la expresión de Hughes a este punto del arqueo bibliográfico, sobre todo por la borrosidad a la que a continuación se hará referencia.

---

31 Blanco (ob. cit.), lo plantea como asuntos atinentes a la organización (organización para el combate).

32 Para el autor es expresión de la complejidad presente.

Plantea también Hughes, que los conceptos antes transcritos son, no obstante, “deliberadamente borrosos”<sup>33</sup>; pero, que las palabras claves son maniobra, fuerzas y batalla, por lo que a lo largo de su libro trata de contextualizar tales términos; por tanto, usa la frase “táctica de flota” como sinónimo de “táctica naval”, resaltando que ella se refiere a las operaciones relacionadas con la coordinación entre múltiples buques de guerra y aviones, por lo que el conjunto de estos últimos (los medios navales y aéreos que actúan en el ámbito naval) son la expresión de la fuerza (fuerza naval). Ello implica, a su vez, tácticas de empleo combinado y conjunto de medios, la gran táctica o arte operacional, que son frases usadas a finales del siglo XX para indicar precisamente la dirección de fuerzas militares en el campo de la batalla. Esto último, en la versión de Hughes, concierne al combate en la mar bien sea por ganar, mantener o aprovechar el control o el comando del mar. Cabe señalar que esto lleva a la exclusión de las tácticas especiales propias de las operaciones anfibia, así como las tácticas para el fuego de apoyo naval y para la proyección de la fuerza hacia la tierra (desembarco).

Ahora bien, referida esta perspectiva, al relacionarla con la idea de táctica establecida en febrero de 2008 en la Concepción Estratégica de la Armada Bolivariana, se puede inferir que el empleo de medios –cualquiera se tenga disponibles y sin limitaciones– está referido a la maniobra, y ésta debe requerir del toque innovador del hombre táctico para propiciar acciones dentro de un marco racional distinto al que el enemigo normalmente usa.

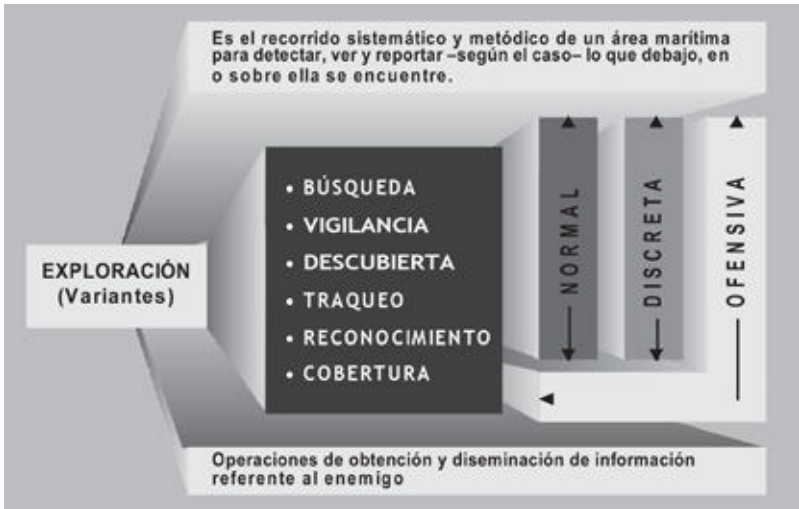
Lo antes expuesto entrelaza los conceptos de estrategia y de táctica con la visión de Hughes; lo cual resulta coherente, ofreciendo versiones compatibles del asunto.

Resulta pertinente referir otros términos descritos por Hughes en su libro, tal como el “reconocimiento”, el cual es un tipo

---

33 Poco claros.

de exploración dentro de la doctrina que forma parte del pensamiento militar-naval venezolano. Cabe señalar que algunos aspectos o áreas técnicas de origen occidental, sobre todo estadounidenses, siguen siendo referencia en la Armada Bolivariana, pues, son estándares internacionales en las marinas de guerra occidentales, sobre todo por la más frecuente operación de fuerzas navales combinadas<sup>34</sup> tanto en operaciones de paz como de ayuda humanitaria, así como en atención a intereses compartidos por dos o más naciones mediante la conformación de fuerzas navales binacionales o multinacionales.



**Gráfico 4.** Connotación de la exploración y sus variantes.

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

34 Entiéndase por operación combinada aquella en la que participan más de una fuerza naval de distintos países. Una fuerza multinacional es una fuerza combinada. Mientras que una operación conjunta es la que se realiza entre más de un componente de una fuerza armada, como en el caso venezolano, o más de una fuerza armada.

	Búsqueda	Patrullaje	Vigilancia	Reconocimiento
Búsqueda	Localizar e informar la presencia o confirmar ausencia de hostiles en un área asignada (se desconoce la ubicación exacta)	La búsqueda conoce la presencia mas no la localización, mientras que el patrullaje busca conocer la presencia	La búsqueda sabe la presencia mas no la localización; la vigilancia busca conocer la presneca constantemente	El reconocimiento emplea la búsqueda con medios desplegados oportunamente
Patrullaje		Exploración <b>sistemática y continua</b> para prevenir que cualquier medio hostil entre o cruce el área asignada	Explorar sistemáticamente permite lograr permanencia relativa, menos esfuerzo y desgaste de medios	Durante el patrullaje puede ejecutarse el reconocimiento
Vigilancia			Despliegue de medios con <b>carácter permanente</b> en un área para informar cuanto por ella pase	Durante la vigilancia puede ejecutarse reconocimiento
Reconocimiento				<b>Obtención de información</b> sobre actividades y recursos enemigos; incluye meteo-geo-hidro, etc.

**Gráfico 5.** Variantes de la exploración y su diferenciación.

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

En relación a estos términos, el autor de este libro como docente por varios años de materias como “Operaciones Navales”, “Operaciones de Superficie”, entre otras, realizó una síntesis que sirve de base para comprender la denominación de ciertas acciones en el ámbito de cualquier ejecutoria de connotación táctica; síntesis que a continuación se presenta en la siguiente gráfica a modo de tabla.

Lo antes expuesto implica que la táctica seguramente requerirá de la exploración en cualquiera de sus tipos, además de la cobertura.

Otro término analizado por Hughes (ob. cit.) es el de “comando y control” (C2), inicialmente considerado como “comando, control y comunicaciones” (C3) y luego como “comando, control, comunicaciones e inteligencia” (C3I). Un aspecto importante aquí, en estas frases, es que el C2 está referido a “la correlación de información recibida mediante exploración,

las decisiones del comandante, y la diseminación de órdenes a sus fuerzas” (p. 11); en este sentido, el C2 es todo un sistema que soporta el proceso de toma de decisiones y que incluye todo medio para comunicar las órdenes o instrucciones. Cabe resaltar que todo sistema, medios o acciones que ataquen o vulneren el sistema de comunicaciones del enemigo, es lo que se conoce como “guerra de información” y se orienta hacia la afectación del proceso de toma de decisiones de un enemigo u oponente. También plantea Hughes “Cinco Piedras Angulares”, en otras palabras, cinco aspectos cruciales acerca de la guerra en la mar, pues considera que ellos han afectado tanto de manera general como particular, las tácticas navales de acuerdo al análisis histórico que realiza en su libro. A continuación, una síntesis de éstas piedras angulares, realizada por el autor para sus clases y conferencias.



**Gráfico 6.** Las cinco piedras angulares de la táctica según Hughes (1984).  
**Fuente:** Elaboración propia del autor.

La gráfica anterior plantea lo siguiente:

- a. El ser humano es lo más importante (Hughes, ob. cit.: p. 26), ya que la táctica es un asunto de la mente del hombre o de la mujer que la concibe y que la ejecuta, pues “debajo de la razón está la pasión y el daño mortal” (Ibídem), a lo que se suma el caos que en el campo de batalla se produce. A raíz de lo cual se requiere del liderazgo y de otros aspectos que menciona como descriptores de una de las piedras (aspectos claves).
  
- b. La doctrina como guía de la táctica (ob. cit.: p. 28-32). Sobre este aspecto plantea Hughes que la doctrina es una manera –en el ejercicio del comando– de *controlar las fuerzas con la escritura antes de la acción militar*. Aquí es claro que, de manera implícita, Hughes se refiere al “pensar para hacer” (planificar) en procura de unos objetivos físicos y efectos deseados que se les asocian (la acción que recae sobre lo físico y sus consecuencias), lo cual viene plasmado en un plan (la herramienta escrita para controlar a priori la acción militar).

Este “pensar para hacer” que se plantea bajo una unidad de criterios, políticas y procedimientos que deben gobernar la acción en procura de garantía de éxito; sin embargo, este autor considera que dos puntos importantes deben tenerse siempre presente: El primero, que la doctrina es vital y el segundo, que, a pesar de ello, no debe convertirse en un dogma. En relación con esto último, Blanco (ob. cit.: p. 196), expresa que hechos históricos y navales resultan ser casos en los que el manejo de medios se hizo partiendo de un enfoque centrado en la doctrina, entendida ésta

“a partir de cómo el hacer condicionaba el pensar en función de una conducta estratégica normativizada” en situaciones de conflictos que Blanco considera convencionales.

También Blanco explica que no siempre lo previsto en manuales –como medios de comunicación de la doctrina– y su aplicación rigurosa, van a producir el cambio de una situación según se desea, es decir, hay que tener presente que la doctrina no siempre es la mejor respuesta o la orientación correcta hacia la Forma de Acción que resuelve un problema militar-naval. Es más, agrega Blanco, que la doctrina puede predecir resultados cuando se opera “dentro del mismo lenguaje y bajo un mismo esquema de racionalidad” (Ibídem). Seguramente, en virtud de lo anterior, es que Hughes (ob. cit.) plantea que “la doctrina es la base para el adiestramiento y para la medición de logros de niveles de adiestramiento” (p. 30). Aunado a esto, algo que también resulta relacionado con el contenido del párrafo anterior, está el que “la doctrina provee continuidad en las operaciones cuando los comandantes son transferidos o muertos” (p. 31); algo que tiene que ver con la expresada unidad de criterios, políticas y procedimientos que deben gobernar la acción en procura de garantizar el éxito o mejor resultado.

Lo importante de esta piedra angular –la doctrina– y que coincide con Blanco, es que “la doctrina es el procedimiento de operación estándar que el comandante creativo adapta a las exigencias del combate” (Hughes, ob. cit.: p. 31). En este caso, el de la visión de Hughes sobre la táctica, la creatividad está



relacionada con la adaptación de la doctrina según la circunstancia, mientras que para la Armada Bolivariana (ob. cit.: p. 13), la creatividad está relacionada con ese ámbito que genera el concebir la estrategia como el “aprovechamiento deliberado de circunstancias en un escenario dado, generando nuevos marcos de racionalidad”; lo que equivale a decir que es necesaria la creatividad para concebir el aprovechamiento de una oportunidad porque se obtiene una solución a partir de un enfoque distinto al del enemigo y que para Blanco es el real origen de la asimetría.

- c. Todo táctico debe dominar el conocimiento sobre los sistemas de armas de los que dispone como medios para el combate. Es razonable que esto también implique conocer los del enemigo –los medios del adversario– para determinar de la mejor manera posible sus capacidades; algo que es vital en la determinación de las posibilidades del enemigo (PEN), durante la fase de análisis de la situación del Planeamiento Naval Operativo.
- d. La historia naval revela que las batallas navales entre flotas son raras (Hughes, ob. cit.: p. 33), siendo más común el empleo de las flotas para operaciones de desembarco, soporte de operaciones en tierra (proyección del poder naval a tierra) y la protección del tráfico marítimo. Por esto, el objetivo final siempre está en tierra.
- e. Cómo la gran máxima de la táctica está “atacar efectivamente primero” (ob. cit.: Pág.: 34-39). Esto es más que un principio de la ofensiva (ataque); “debe ser

considerada la verdadera esencia de una acción táctica de suceso<sup>35</sup> en el combate naval” (p. 35). Hughes explica que un ataque efectivo es el que produce una superior concentración de fuego sobre el enemigo, lo cual hay que hacerlo antes que el enemigo y mediante armas de mayor alcance, sacando ventaja con la maniobra o en una astuta sincronización sobre la base de una buena exploración. También expresa que lograr esto ha sido “enredo y queja” en todas las tácticas navales, es decir, no ha sido fácil (algo que Clausewitz denominó la neblina de la guerra).

### **Los principios de la guerra**

Otros aspectos tomados en cuenta por Hughes, son los principios de la guerra. Sobre ellos, afirma que, a lo largo del siglo XIX, cuando la búsqueda de los principios de la guerra alcanzó su clímax, los oficiales navales estudiaban la táctica pragmáticamente (se hacía uso de aquello que era útil al operar en la realidad), es decir, sin recurrir a principios que dieran cuenta de lo que sucedía o estaba por suceder. Se concebía a tales principios para orientar las decisiones estratégicas; pero la tecnología alteraba de tal manera la táctica que pocos principios tácticos eran aplicables.

Entendiendo el principio como “idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”, pues, es razón fundamental sobre la cual procede (RAE, 2002: En línea); Hughes, plantea que estos presentan debilidades; a saber:

- a. Los principios deben tener excepciones ya que muchos de ellos están en conflicto entre sí (concentración

---

35 Éxito.

con economía de fuerza, seguridad con sorpresa, etc.), además, son pocas las listas de principios según la nación y la fuerza armada, que estén en orden de prioridad.

- b. Normalmente, los principios están reducidos a una “palabra clave”, como por ejemplo “concentración”, “seguridad”, entre otros; pero, una palabra no es un principio; éste es un “un enunciado de verdad general” (Hughes, ob. cit.: p. 142).
- c. Los principios de la guerra, sin ser interpretados, no distinguen la estrategia de la táctica.
- d. Tampoco distinguen estos entre el combate terrestre y el naval.

Explica Hughes que, sin embargo, los principios de la guerra son útiles. Como toda buena teoría, estos ayudan a explicar el por qué y el para qué. No obstante, esto la experiencia profesional y docente del autor, aporta que, durante el proceso de planificación militar, con especial atención al PNO, los principios de la guerra sirven como indicadores que son referencia para determinar cuál de las formas de acción (durante la fase de análisis de la situación), es la que resuelve –de mejor manera– el cumplimiento de la misión asignada. Cabe señalar que –en este sentido– la adecuabilidad, la ejecutabilidad y la aceptabilidad, resultan ser “principios” durante la planificación. Se considera que lo importante es tener “enunciados”, sean determinados o impuestos, que faciliten el proceso lógico de decisión del Comandante para establecer el concepto de la operación a ejecutar (qué hacer, para qué, cuándo, dónde, cómo y con qué intensidad). Inclusive –en relación con el empleo de principios– la Concepción Estratégica

de la Armada (febrero 2008), plantea como “principios” derivados de un análisis histórico del pensamiento militar y naval del venezolano, los siguientes: la adaptabilidad, la flexibilidad, la rapidez en la respuesta, la movilidad, la seguridad (ya referido previamente) y la determinación.

Algunas tendencias planteadas por Hughes –como producto de su análisis y a considerar como enunciados–, son:

- a. La Maniobra, posicionamiento adecuado de las fuerzas, sus medios, tanto en espacio como en tiempo. Demanda capacidad de movilidad en la visión estratégica (desplazarse a largas distancias y por mucho tiempo), velocidad y agilidad a nivel táctico para lograr la posición táctica fundamental, es decir, que permita atacar efectivamente primero, o bien que garantice la detección temprana del enemigo. En síntesis, el propósito de la idea de maniobra como principio, plantea en la praxis tres fines:
  1. Lograr la ventaja concentrando fuerzas para la ofensiva o para la defensa.
  2. Atacar más rápidamente.
  3. Lograr protección evadiendo las armas del enemigo (lo que demanda una relativa agilidad superior).
- b. El Poder del Fuego que históricamente ha tenido como tendencia el incremento en el alcance de las armas; pero, tácticamente, lo que interesa es el alcance efectivo (cuándo usar un arma porque se puede emplear) y su letalidad (capacidad de destrucción).

- c. Las capacidades de contramedidas, entendidas como las capacidades de reacción para sostener y solventar los daños en una guerra convencional, así como para continuar el combate y recíprocamente defenderse las unidades (capacidades de apoyo entre unidades). Esto implica en el ámbito naval, el disponer de medios autosuficientes en gran cantidad y la tendencia a que, en el caso de los buques, estos estén más a salvo fuera del puerto que atracados.
- d. La Exploración, como herramienta para emplear las armas y evitar las del enemigo. Esto implica capacidades de reconocimiento, vigilancia y recolección de inteligencia.
- e. La Anti-exploración, para lo cual es necesario disponer de medios, medidas y acciones contra el enemigo (contramedidas), especialmente en lo que a la afectación de las comunicaciones del adversario se refiere. Afectando las comunicaciones del enemigo se evita la diseminación de información de su parte.
- f. Las capacidades de contramedidas de comando y control del enemigo.

A los enunciados anteriores les agrega Hughes las constantes (principios inmanentes); estos son:

- a. La maniobra, ya descrita en su tendencia; pero, siempre a tomar en consideración para atacar primero y con efectividad.
- b. La aplicación del poder de fuego como principal

objetivo táctico.

- c. El propósito de las capacidades de contramedidas es el de retardar o reducir el efecto del ataque enemigo hasta que el poder de fuego propio hace efecto.
- d. La exploración debe brindar la capacidad de aprovechar las armas de manera táctica (poder emplear sistemas y medios –el poder del fuego– porque se conoce dónde está el enemigo, con qué cuenta y qué está en capacidad de hacer).
- e. Como medidas de antiexploración, tácticamente los comandantes deben estar preparados para reubicar sus fuerzas y sacrificar capacidad de fuego para garantizar la exploración y el acortinamiento (cobertura).
- f. Lo que es prioridad, es el mantenimiento y la conservación del control.
- g. El análisis de la situación (como fase) y el PNO como proceso, incluyendo la teoría de los juegos, son herramientas indispensables de comando y control. Por otra parte, el proceso racional que se aplica en la planificación, en el caso de comandantes en inferioridad de condiciones, es que deben estar dispuestos a asumir riesgos para ganar el combate; lo cual es coherente, como versión, al empleo de medios en un ámbito de creatividad en el que la clave es la generación de nuevos marcos de racionalidad.
- h. La planificación, la doctrina y el entrenamiento (adiestramiento), así como la experiencia en combate,

reducen las posibilidades de que un comandante sea superado en los enfrentamientos.

- i. Las constantes en la guerra, están relacionadas con el hombre. Sobre este aspecto, se considera que la impronta cultural es determinante en las decisiones, que tienden a ser gobernadas por las capacidades de los medios (lo que se pueda hacer con ellos). En este caso, lo que se plantea con la idea de táctica en la Armada venezolana, es que no sean los medios los que definan u orienten la táctica, sino que sea ésta la que imponga el medio que se necesita; algo que demanda creatividad y puede ser facilitado cuando se toma en cuenta el efecto deseado sobre un determinado objetivo físico, pues, a partir de tal efecto se infiere, imagina o concibe qué hacer y con qué lograrlo.

### **La táctica desde el nivel de la Estrategia Operacional**

Para Pertusio (ob. cit.: p. 12), en el nivel táctico, los procedimientos militares de origen empírico, tienen cabida en un 100%. Agrega también este autor que la formación de los oficiales es táctica (casi que exclusivamente) y que además, a lo largo de su carrera adquieren una cultura táctica con la que se desempeñan en su profesión<sup>36</sup>.

Sobre este particular, Vera (ob. cit.) expresa que siendo la táctica —es decir, el hacer en concreto— lo que inicialmente ocupa al oficial y por un relativo largo tiempo, resulta que al planificar y hacerlo a los niveles estratégico-operacional y estratégico, tiende a entrar en especificidades en el plan, que van más allá

---

36 El hombre con experiencia en combate, en el hacer en concreto, en la ejecución de las acciones que conllevan al logro de un objetivo según un plan, se hace en esencia “táctico”; lo que influirá en su “pensar para hacer”, especialmente cuando debe hacerlo estratégicamente.

de lo que es necesario conocer por parte del comandante subalterno, a quien corresponde pensar tácticamente para ejecutar las acciones. Esta tendencia implica –en la praxis– poner limitaciones a los comandantes subordinados al momento de generar ideas, imaginar y considerar formas de acción para cumplir la misión del superior.

Cabe mencionar que Pertusio expresa –en concordancia con la postura de Hughes– que la evolución de los sistemas de armas se “mide sustancialmente en lo táctico, imponiendo nuevos procedimientos, modificando los existentes, o, cuando menos, invitando a su revisión” (Ibídem). A lo cual agrega que los nuevos sistemas de armas no impactan de la misma manera en la estrategia operacional y mucho menos, en el nivel estratégico.

En relación con lo antes expuesto, este autor manifiesta que en el nivel táctico impera el comportamiento algorítmico, en virtud de lo cual quien planifica compara cuantitativamente los medios que dispone; pero, debiese incluir valoraciones cualitativas, las cuales abarcan un espectro muy amplio “que va desde la moral del combatiente a los aspectos de conservación de material y grado de complejidad de los sistemas de armas” (p. 18), sin que se descuide la idoneidad y el adiestramiento. En este sentido, Pertusio afirma que “el comportamiento táctico es una especie de lenguaje que se corresponde con una combinación gramatical numérica y cualitativa” (Ibídem). A lo que agrega que los principios y modelos tácticos son formulados conforme a los resultados que da la experiencia, por lo que el comportamiento táctico adquiere así en su estructura y diálogo cierta rigidez condicionante.

Cabe señalar que el Comandante Operacional, quien es el superior del Comandante Táctico, “inventará una maniobra” (Ibídem) estratégica operacional (que a su vez deriva de una maniobra estratégica), que resulta la esencia de la estrategia operacional y expresa el despliegue inicial de fuerzas para el combate



conforme a un plan. Esto lleva a preguntarse cómo se relaciona la estrategia operacional, como nivel intermedio, con la táctica.

Pertusio (ob. cit.: p. 31), plantea que la maniobra estratégica operacional consta de la concepción y organización operacional. La concepción operacional es la combinación de “esfuerzos estratégicos operacionales”, es decir, de esfuerzos conjuntos o eventualmente específicos, que procuran satisfacer los objetivos estratégicos operacionales. Por otra parte, la “organización operacional” expresa los objetivos y restricciones de los comandos subordinados al comandante operacional.

De manera más específica, establece los siguientes conceptos:

- a. Por esfuerzo estratégico operacional se entiende a una combinación de operaciones (sean conjuntas o específicas, pudiendo ser combinadas) y de objetivos operacionales que van en procura de un objetivo estratégico operacional, es decir de un fin u objetivo superior.
- b. Este objetivo estratégico operacional es un fin estratégico cuyo efecto deseado está expresado como resultado a lograr en un teatro de operaciones. Éste deja discrecionalidad para concebir y diseñar el esfuerzo estratégico operacional.
- c. Una operación es la combinación de acciones tácticas que, como ya se indicó, pueden ser específicas, conjuntas y hasta combinadas (según el caso), para el logro de un objetivo operacional.
- d. Un objetivo operacional es un objetivo o fin cuyo efecto deseado se expresa como resultado, el cual permite

cierta discrecionalidad para diseñar la operación; pero en la práctica, puede verse como un objetivo táctico de gran envergadura.

- e. Una acción táctica es la acción a llevar a cabo por una fuerza, grupo o unidad, según la doctrina de quien opera.
- f. Un objetivo táctico es un fin cuyo efecto deseado corresponde a una acción táctica sin discrecionalidad o muy limitada para concebir su ejecución.

### **La táctica en relación con la generación de nuevos marcos de racionalidad**

Blanco (ob. cit.), analizando a Deleuze y Guattari, en relación con la apropiación por parte del Estado, de un aparato militar para la guerra que le genere los cambios necesarios para asegurar su auto conservación, expresa que con ello, el Estado busca mantener una forma particular de espacio-tiempo “colocándose como autorreferente en función de la comunidad que aglutina, usando al efecto, entre otros, los criterios aristotélicos del tiempo” (p. 133), criterios que militarmente se entienden como oportunidad, secuencia, ritmo y duración.

En relación con los criterios antes mencionados, la oportunidad está relacionada con una acción que es mediata o contingente con el fin de explotar algo que se considera una ventaja, algo que a su vez se da en un momento o instante cualquiera. Por otra parte, la secuencia tiene relación con “el orden en que suceden las fases de una acción o diferentes acciones conexas entre sí” (Pertusio, citado por Blanco, ob. cit.: p. 134). Mientras que el ritmo tiene que ver con “la velocidad con que suceden las acciones” (Ibídem), y la duración tiene relación con el tiempo

calendario u horario en que se desarrolla el acto a partir del espaciamiento del mismo (Ibídem).

Tales criterios hacen un desglose del binomio tiempo-espacio y sobre la base de estos, Blanco afirma que la oportunidad en términos de causalidad ocurre en un tiempo absoluto y en un espacio absoluto; que el ritmo, cadencia y duración son manifestaciones teóricas de la delimitación del espacio y del tiempo en función de un propósito político determinado por unas relaciones de producción donde el espacio-tiempo está constreñido de forma ficticia por el trabajo dentro de la perspectiva del Estado, en el cual los actos de guerra se realizan en múltiples niveles. Esto último –los niveles– está validado en el ámbito militar por los niveles de la guerra que son, según Pertusio (ob. cit.), el estratégico, el estratégico-operacional y el táctico.

Con anterioridad se expresó que una “acción táctica” es una acción a ser llevada a cabo por una fuerza, grupo o unidad de acuerdo a una doctrina específica (Pertusio, ob. cit.: p. 32). Tal acción, en el marco de una operación, resulta ser un evento, y con ello se hace mención del espacio-tiempo como concepto aplicado en la guerra. Sobre este aspecto, Blanco (ob. cit.) acota que un evento es cualquier fenómeno que ocurre en el espacio-tiempo generando un cono de luz que matemáticamente se representa en cuatro dimensiones; esto, desde el punto de vista militar-operacional, hace que el espacio y el tiempo se expresen en lo que se ha denominado “espacio de combate”, el cual por cierto ha tendido a hacerse global (p. 137).

Lo anterior lleva a que en lo táctico es decir, en el hacer en concreto de la acción específica que conseguirá un fin el espacio-tiempo se manifieste en la separación del espacio geográfico y del tiempo para maniobrar. Así, en una acción bélica-táctica, que junto a otras representa una operación y ésta, a su vez, una maniobra operacional, que obedece –también, al mismo tiempo– a una maniobra estratégica, se impone que el espacio-tiempo tanto

en lo estratégico como en lo operacional y táctico, es totalmente delimitado, pues, el espacio-tiempo está constreñido por la secuencia y la duración; es decir, se impone desde lo estratégico hacia lo táctico el orden<sup>37</sup> en el cual deben suceder los eventos, así como el tiempo horario en el cual deben desarrollarse, para determinar así el “espacio de combate”.

Partir de la interrogante planteada por Blanco (ob. cit.: p. 138) sobre “cómo entender al hombre en tanto que generador de eventos”, equivale a considerar al ser humano en lo táctico como un generador de eventos, vale decir, el hombre táctico es un generador de eventos. Esto resulta congruente con lo afirmado por Blanco cuando expresa que “un evento (el hombre) es capaz de producir otros eventos para su conservación” (ob. cit.: p. 143).

Aunado a lo anterior, el ritmo<sup>38</sup>, la cadencia<sup>39</sup> y la duración<sup>40</sup> de un acto de guerra están condicionados en la actualidad por la posibilidad de controlar el espacio donde se pretende o permite dobligar la voluntad de un adversario mediante la liberación de la energía necesaria<sup>41</sup>, donde el esfuerzo que conlleva al logro del objetivo de una guerra es limitado en virtud de la gran cantidad de medios que deben ser desplegados en un espacio específico (Blanco, ob. cit.: p. 156). Esto es parte del condicionamiento de todo acto, evento; así se tiene que:

La liberación de energía está condicionada por la combinación de movimiento y armas de proyección y su propósito es destruir o dislocar la organización para el combate del adversario. De allí, expresiones como “guerra de movimiento” o “guerra relámpago” (...)

---

37 La secuencia.

38 La velocidad en que suceden las acciones.

39 La secuencia.

40 El tiempo calendario en que ocurren las acciones.

41 En el ámbito de las Armadas esta energía se le denomina *esfuerzo naval*.

(...) el espacio de combate es la expresión de la delimitación de un espacio, donde en un tiempo determinado se va a liberar la cantidad de energía necesaria para provocar un cambio de circunstancias que facilite la obtención de un fin político mediante la destrucción de toda forma organizada de combate y ello puede implicar la destrucción del espacio que la contiene (Blanco, ob. cit.: p. 158).

Cabe señalar que, en lo táctico, el fin no es político sino militar; pero, este objetivo militar es complementario a otro fin que lleva al objetivo político. Para recrear el espacio de combate, se requiere de un espacio de maniobra, de aquello a partir de lo el hombre solamente puede estar gracias a medios tecnológicos (el espacio marítimo, el espacio aéreo, el espacio ultraterrestre y la mente). También asevera Blanco que la maniobra se realiza tanto en los citados ambientes físicos como en la mente, que es un espacio físico objetivado. La guerra en esos espacios físicos se hace mediante la combinación de la presencia y la permanencia en un espacio de combate, debiéndose acotar que, según este autor, en el espacio de la mente se hace la guerra usando la información como causa, medio y fin para controlar y disciplinar (Ibídem).

Es a partir de lo anterior que se llega a la idea de táctica expresada en la Concepción Estratégica de la Armada (febrero 2008). Así, la mente es el primer espacio de combate que actúa y responde en función de los medios existentes. Tal espacio de maniobra es el mundo todo; un mundo construido a partir de un sistema de referencias donde la comparación hace el juego entre el más y el menos<sup>42</sup>. De la mente, la guerra se expande al espacio geográfico como trabajo y hacia el resto de los espacios abstractos como actos de coerción y destrucción (Blanco, ob. cit.: p. 159). Lo anterior ocurre al “pensar para hacer”, es decir, planificar.

---

42 Lo que se asemeja, se aproxima a un modelo, patrón, norma o descripción que establece un deber ser o un ser.

En virtud de esto es que se plantea eliminar, atacar, el sistema de referencia, pues ello lleva a eliminar la secuencia, la cadencia, el ritmo y la duración; no solamente hacer inútil su utilización, sino haciendo que ésta se vuelva en contra de sí mismo (Blanco, ob. cit.: p. 172). Es por ello que resulta estratégico el propiciar el cambio de sistema de referencia, lo que a nivel estratégico-militar sería atacar el sistema de referencia de la máquina de guerra para hacer ineficaz el empleo de sus medios de destrucción, con lo que se duplicaría la duda a nivel jerárquico; mientras que a nivel operacional, sería impedir la limitación del espacio y la espacialización del tiempo; y en el plano táctico, sería actuar en función del manejo dialéctico del espacio y del tiempo, así como usar las propias armas del enemigo (p. 173).

### **Análisis de metaestrategia y metatáctica: Reflexiones**

Blanco (ob. cit.: p. 174), explica que las expresiones “estrategia” y “táctica” si bien tienen su origen en la Grecia antigua, no fue sino a inicios del siglo XIX que pasaron a adquirir los significados que mantienen en la actualidad; significados que obedecen a los “modos de ser” –lo que implica los “modos de pensar y hacer”– de quienes, habiéndolos instituido, perseguían alcanzar objetivos de diversa índole. Esto, para Blanco (Ibídem), es una evidencia de “un proceso de evolución e interiorización de conceptos en función de la historicidad, del cómo han pasado a ser parte de las vivencias de quienes los han aplicado históricamente”. Pero, sobre la base de lo expresado por Hardt y Negri, Blanco manifiesta que ambos conceptos pueden haber perdido su significación moderna y contemporánea.

A continuación, se presenta una síntesis de las reflexiones que hace Blanco sobre el particular, reflexiones que tienen como fondo los cambios que ha sufrido la comunidad internacional y el contexto turbulento que caracteriza al mundo actual:

- Fue en 1998 que en la Armada venezolana se concretó la primera Concepción Estratégica Naval a raíz de “inquietudes personales relacionadas con la esencia de la profesión naval” (ob. cit.: p. 176). Los esfuerzos que esta concepción orientó, permitieron que para el año 2000 fuese aprobado un Plan Estratégico de la Armada (PLESAR) para ser ejecutado en los siguientes diez años, que si bien para el año 1996 ya existía un plan estratégico, es este del 2000 el que se creó a partir del cómo se concebía el accionar de la Armada y sus lineamientos estratégicos para tal fin, a partir de una nueva carta magna que supone un cambio en las estructuras del Estado. Sin embargo, este PLESAR del 2000, se había planteado a partir de “la conservación de los medios navales existentes dentro de un escenario internacional que era discrepante con lo enunciado en los conceptos estratégicos” naval y nacional (Ibídem), así como discrepantes con los cambios políticos que ocurrieron en Venezuela a partir de 1999. Otro problema subyacente en tales cambios, fue que el país “pasó a ser un escenario de confrontación política en momentos en que se estaba operando también un cambio de la naturaleza de la guerra” (Ibídem).
- Hechos ocurridos en los años 2002, 2003 y 2004, en los que el gobierno logró victorias político-estratégicas, lo obligaron a instrumentar políticas y estrategias que permitieran generar una doctrina para la acción que facilitara la concreción de la defensa de la nación en cualquiera de sus formas y a partir de ello, surgió un Concepto Estratégico Militar (2004), un Concepto Estratégico de Defensa Integral (2004) y la Concepción Estratégica Naval del 2005. También

surgió una nueva Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional (2005), la cual se modificó en el 2008 y luego nuevamente en el 2010. Hay que agregar a esto que refiere Blanco, el Concepto Estratégico para la Defensa Integral de la Nación (agosto, 2011), el Manual sobre “Conceptos y Fundamentos para el Empleo de la Armada Bolivariana” (febrero, 2013) y el Manual para el “Comando y Control de los elementos del Poder Naval y su empleo en la Defensa Integral de la Nación” (febrero, 2013); documentos estos que son manifestación del continuo reajuste de la doctrina en su proceso de concreción dentro de lo que se ha denominado el nuevo pensamiento militar venezolano.

Sobre la base de los aspectos antes referidos y otros hechos, Blanco afirma que una evidencia de lo anterior es que “la estructura de defensa que se está instrumentando es para defender el territorio continental dejando en segundo plano el tema de los intereses marítimos” (ob. cit.: p. 177). Lo anterior equivale a expresar que la importancia del mar para Venezuela como exportador de petróleo, entre otras cosas dependientes del mar, no es tal o no es coherente con la forma en que se está concibiendo la maniobra de defensa del territorio, que si bien –como afirma Hughes– el objetivo final siempre está en tierra, también resulta una afirmación el que cualquier proyección de fuerza sobre el territorio venezolano seguramente tendrá un componente naval, quizás, más que desde cualquier frontera terrestre<sup>43</sup>.

Otro hecho significativo planteado por Blanco, es que las capacidades de maniobra y acción en los espacios abstractos para

---

43 Sobre este particular, la necesidad de defender a la nación en y desde el mar, la Armada plantea su posición en el marco de la Defensa Integral a través de los Manuales “Concepto y fundamentos de empleo de la Armada Bolivariana” y “Comando y Control de los elementos del Poder Naval y su empleo en la Defensa Integral de la Nación”.



la guerra, es decir, aquellos espacios donde el hombre solamente puede estar con ayuda de plataformas acordes para tal fin y que son la mente, el mar, el aire y el espacio ultraterrestre, se han venido desarrollando y perfeccionando por parte de potencias militares mundiales; potencias que cuentan con los medios necesarios. Lo cual demanda, según Blanco, la adopción de políticas y estrategias que permitan generar la estructura necesaria para enfrentar la amenazas que puedan presentarse sobre la base de la generación de un modo de ser y un modo de acción acordes con el país (Ibídem).

Blanco plantea un análisis de las posturas de otros autores como Conesa y Sader, incluyendo a Negri. De tal análisis también plantea afirmaciones como:

(...) los actos de pensar y hacer son multiniveles, el punto de aplicación del esfuerzo se ha dirigido al establecimiento de patrones de conducta que hagan las acciones humanas predecibles y ello es lo que impide la concreción de una nueva teoría a partir de una ideología” (p. 181).

Lo anterior ocurre en un contexto en el que se presenta una paradoja entre lo que se ha dado en denominar nueva subjetividad y la legitimidad, en virtud de querer generar una nueva subjetividad para inculcar las bases de una nueva legitimidad (una nueva teoría de la praxis). Blanco afirma que el asunto no es que una subjetividad sea necesariamente nueva, sino que ésta (la subjetividad) permita ver el mundo de una manera diferente y, a su vez, permita construir a partir de ella, de ese modo diferente de ver las cosas, toda una nueva superestructura<sup>44</sup> y es por esto que la mente se ha convertido en un campo de batalla.

Pareciese entonces haber en lo anterior una connotación estratégica, es decir, ser algo estratégico, pero el plano del hacer en

---

44 Las máquinas de guerra.

concreto –el nivel táctico– no escapa de la influencia de lo antes descrito, ya que, por una parte, la mente es campo de batalla por lo que el modo de pensar y de hacer del hombre táctico resulta un objetivo físico, sobre el cual habrá un efecto deseado y, por otra parte, lo que hace el hombre táctico supone que se derive de un plan definido a priori<sup>45</sup>, en el que se plantea la maniobra estratégica, los objetivos estratégicos y se establece un espacio-tiempo para la acción (lo que se concibe a nivel estratégico condiciona al hombre-táctico)

Adicionalmente y teniendo ahora presente el contexto venezolano, Blanco plantea unas implicaciones estratégico-operacionales sobre la base de que el actual proceso de cambios en Venezuela lleva más de diez años, por lo que:

(...) a la teoría de la praxis revolucionaria habría que agregar la necesidad de instrumentación de una teoría que asegure la conservación de los cambios teniendo presente no la necesidad de conservar el poder y el Estado, en si, sino de lo que se pretende implantar como nueva subjetividad (ob. cit.: p. 182).

Lo que equivale a decir que el Socialismo del Siglo XXI<sup>46</sup> pretende –entonces– implantar en el ámbito militar una nueva subjetividad en un espacio-tiempo establecido por éste. Es así como se explica que Blanco afirme que una cantidad de acciones que tendrían un carácter instrumental, pueden desarrollarse en un plano diferente. En otras palabras, a partir de una subjetividad que todavía no ha cambiado completamente hacia una nueva referencia de las cosas, pues se está en un momento de transición hacia una nueva manera de ser donde pudiese no haber concertación del todo o pudiera intentarse la coexistencia de visiones

---

45 Un plan estratégico-militar, con una maniobra estratégica ya definida.

46 Coloquialmente, también puede denominarse al “Socialismo de Siglo XXI” como “Chavismo”.

de la realidad distintas a esa nueva subjetividad que se plantea. Quizás, a partir de lo anterior es que Blanco plantea como resultado de lo que ocurre en Venezuela, un proceso que:

(...) implicaría la adopción de una o de muchas teorías que se podrían aplicar de manera flexible en función de las circunstancias, pero, a partir de un plano de inmanencia fundado en la multiplicidad y la diferencia, características intrínsecas de la región que dé capacidad de acción simultánea en relación al Estado (ob. cit.: p. 183).

Fuera de una estructura jerárquica, Blanco plantea que la diferencia entre estrategia y táctica se hace aún más estrecha y pasan a ser pertinentes las observaciones hechas por Hardt y Neri (autores ya referidos y que fueron analizados por él), según las cuales, los actores estratégicos, los guerreros o los sujetos, deben poseer unas capacidades adecuadas para obrar militarmente en un escenario donde sus acciones podrían tener consecuencias tanto de orden estratégico como de orden táctico, por lo que la diferencia en relación con los conceptos, podría darse en función de la naturaleza del objetivo a alcanzar (ob. cit.: p. 182-183). En este sentido, la connotación del efecto deseado, vale decir, la repercusión del objetivo abstracto, puede estar en manos de un soldado y desde esta perspectiva, lo estratégico no está dado por el nivel en que se piensa para hacer; de allí que sea preferible hablar de acciones con connotación estratégica para definir con mayor exactitud cuándo algo es estratégico o no. Lo anterior lleva a tener presente consideraciones ontológicas para la significación de estrategia y de táctica.

### **Consideraciones ontológicas y epistémicas**

Para Blanco, “la estrategia y la táctica son dos formas interrelacionadas de hacer dentro de un escenario de conflicto,

entendiéndose por conflicto cualquier antagonismo indiferentemente de su naturaleza”<sup>47</sup> (ob. cit.: p. 184). También acota que el fundamento de la estrategia y de la táctica en esencia está relacionado por la estructura que permite la supervivencia del Estado, para lo cual éste creó la “máquina de guerra”, según Deleuze y Guattari, para la aplicación de la violencia en cualquiera de sus formas. En este sentido, el cómo ha operado la estrategia y la táctica, ha sido en principio por una “espacialización” del tiempo en un espacio determinado, luego se conceptualizaron estas expresiones como formas de pensar y hacer en un momento determinado sobre la base del Estado mismo (Ibídem). Es por ello que “actuar en la guerra es manejar el tiempo y el espacio con la finalidad de alcanzar un fin político” (Ibídem), entendiendo que manejar el tiempo y el espacio significa, primeramente, delimitar y posteriormente, hacer una combinación de destrucción y conservación para crear y preservar dentro de lo que fue delimitado.

Desde este punto de vista, la guerra es consecuentemente la razonable realización de actos de destrucción y conservación para crear o preservar en y dentro de un estado dado, en un tiempo espacializado y en un espacio delimitado, siendo la estrategia y la táctica los medios con los cuales se facilita la aplicación de estos actos; por ello, la estrategia y la táctica son expresiones que manifiestan “razonabilidad” (ob. cit.: p. 186).

Las expresiones estrategia y táctica se han usado de manera sinónima hasta este momento, debido a que en sus orígenes denotaban, como sustantivo, al que hacía pólemos. Estas expresiones fueron diferenciadas a final del siglo XVIII y principios del siglo XIX, por lo que comenzaron a reflejar la estructura del Estado, es decir, las acciones realizadas para llevar a cabo los actos guerra [sic.] –Estrategia– y las acciones realizadas como actos de guerra –Táctica– o dicho de otra manera, según Bonnal, la estrategia es

---

47 A pesar de no importar la naturaleza del conflicto, en el análisis de Blanco se hace referencia, en esencia, a la expresión “guerra”.

el arte de concebir y la táctica, la ciencia de la ejecución (ob. cit.: p. 187).

Durante el siglo xx, comenta Blanco, ambas expresiones se comenzaron a usar en todos los campos del quehacer del hombre, especialmente en el ámbito de la producción; de allí que estas expresiones hayan pasado a ser entendidas desde la misma estructura jerárquica de la producción y hayan sido asimiladas desde la perspectiva de cada sujeto que hace vida dentro de esa estructura. Para darse cuenta de esto, Blanco considera que basta leer los trabajos de Taylor y Fayol.

Ahora bien, Blanco se plantea dos interrogantes; la primera, ¿qué es pensar estratégicamente? ya que en el campo de la estrategia subyace la relación pensar-hacer y, específicamente, la adecuación medios fines, donde la racionalidad está en los medios y en los fines; en segundo lugar, ¿qué es hacer en función de este pensar estratégicamente? Para este autor dar respuesta a esto es comprender la estrategia epistémicamente.

Básicamente, la estrategia es una secuencia premeditada de decisiones puntuales que persiguen alcanzar, en la práctica, un objetivo establecido; pero, esta secuencia de decisiones implica pensar dentro de la estructura del Estado, de manera jerarquizada, por ello, tal pensar se acrecienta a medida que se asciende dentro de la estructura y disminuye en la medida que unos sujetos deben “hacer” dentro de un contexto determinado. Es así como se deriva la concepción moderna de estrategia, estrategia operacional y táctica (ob. cit.: p. 191). Lo anterior implica que la estrategia a nivel político establece el qué, el por qué, el cómo, el cuándo y el dónde para los fines propios del Estado. Luego, a nivel estratégico operacional, una vez que se conocen los datos antes planteados, se operacionaliza en términos físicos, vale decir, desde lo que Blanco plantea como la perspectiva Clausewitziana, los objetiviza mediante la determinación de la necesidad de conquista de un territorio, la destrucción o amenaza de destrucción

de la fuerza organizada del enemigo, etc. o expresándolo según Beuffre, con la ejecución de una acción que disminuya la capacidad de maniobra de un Estado en la esfera nacional o internacional (Ibídem). “La táctica está relacionada con el efectivo uso de los medios disponibles” (Ibídem). En realidad, lo que ocurre es que en cada uno de estos tres niveles, se piensa para hacer y el asunto está en comprender cómo se piensa en cada nivel para comprender –en el fondo– lo que inicialmente se plantea en este párrafo<sup>48</sup>; ello explicará “el por qué la estrategia ha sido entendida como ciencia y arte o como un juego de ciencia y arte” (Ibídem).

La estrategia como ciencia, desde la perspectiva epistemológica, pareciera –según Blanco– “ser un proceso de llevar las ideas a la acción” (Ibídem), en el que, atendiendo al espíritu kantiano, este proceso consiste en la adecuación de medios a unos fines dentro del imperativo categórico de la voluntad, algo que Blanco expresa como las intuiciones puras referidas al tiempo y al espacio, los juicios sintéticos a priori, las hipótesis, los pronósticos, las proyecciones, así como la razón pura centrada en la ciencia y la razón práctica centrada en la voluntad. Lo anterior ocurre al concebir la maniobra estratégica en el marco de la planificación estratégica militar y esto lleva a hablar de “un proceso deductivo donde sólo están interviniendo como factores variables la voluntad y el tiempo (...)” (ob. cit.: p. 192).

Ya se ha expresado que la estrategia obedece a un proceso de racionalización que, desde la perspectiva de la verdad lógica desarrollada por Tarski (referido por Blanco, Ibídem),  $A = A \leftrightarrow A = A$  y por tanto existe un criterio lógico de la verdad que puede evidenciarse en la teoría y lógica de la estrategia y, además, puede observarse en cualquier proceso de planificación militar como los descritos en este libro.

---

48 Que el pensar se acrecienta a medida que se asciende dentro de la estructura del Estado y disminuye en la medida que unos sujetos deben “hacer” dentro de un contexto determinado.

Tales procesos de planificación se enmarcan dentro del método cartesiano para la toma de decisiones, sea ésta el establecimiento de la maniobra estratégica o la selección de la mejor forma de acción para cumplir una misión y esto ocurre, como en la ciencia, para crear y descubrir a través de la construcción de cosas (eventos) a partir de una abstracción y una codificación lo más estrictamente codificada.

En un lenguaje más sencillo:

(...) el pensar y el hacer han estado atrapados en el mejor de los casos en esquemas, modelos, procedimientos, doctrinas, métodos, etc., que eventualmente reflejan la adecuación a esquemas de pensamiento racional (o científico) que permiten la predicción o la justificación de formas de dominación racional de carácter directo o indirecto sólo observables a partir del establecimiento de un nuevo método o el advenimiento de una nueva arma (ob. cit.: p. 193).

Así, el lenguaje de la estrategia está determinado por la racionalización de la relación voluntad, objetivo y camino para alcanzarlo; mientras que en el lenguaje de la táctica no hay voluntad sino factibilidad. Esto implica que al **hablar de estrategia y de táctica, se está hablando de voluntad estratégica por un lado y de factibilidad táctica por el otro.**

Blanco en su análisis, hace referencia a hechos militares e históricos en los que se aprecia lo antes planteado, especialmente lo referido a la lógica por las decisiones tomadas y las acciones ejecutadas. En esos casos que este autor refiere, se llega a la conclusión de que se partió de ellos desde un enfoque centrado en la doctrina, entendida a partir de cómo el hacer condiciona el pensar en función de una conducta estratégica normativizada en situaciones bélicas que se podrían considerar como convencionales. Esto lleva a afirmar que la doctrina no puede ser una

limitación del “pensar para hacer”. El asunto entonces, sería en cómo el pensar –que se sabe está condicionado por formas de hacer normativizadas– condicionan el pensar mismo en situaciones no convencionales.

Los hechos militares e históricos analizados por Blanco, lo llevan a concluir que si a los que se valen de la ciencia les es muy difícil predecir en la política, en la guerra sucede lo mismo, a no ser que se opere dentro de un mismo lenguaje y bajo un mismo esquema de racionalidad (ob. cit.: p. 196), lo que implica operar en un contexto en el que hay improntas culturales similares. Por ello se plantea que el “pensar para hacer” fuera de todo marco de racionalidad, envuelve –en el plano de la ciencia– que el sistema de referencia creado o por crearse está dado por la capacidad de destrucción misma desde la perspectiva operacional y por la no-consideración de cualquier sentimiento o moralidad desde el punto de vista político-estratégico (ob. cit.: p. 196-197).

Las afirmaciones anteriores son las que llevan a Blanco a aseverar –desde su perspectiva– y como producto de su análisis que la estrategia como arte permite una aproximación más cónsona con los propósitos de entender o comprender el pensar desde el pensar mismo, pues, en el arte también se puede crear tal como en la ciencia; sin embargo, el propósito que orienta la mente en cada caso es distinto, ya que el arte crea a partir de las sensaciones mientras que la ciencia lo hace a partir de la certeza que genera la creación de condiciones para la obtención de un fin o propósito (ob. cit.: p. 197). **Sacar provecho de las sensaciones implica dar cabida a la intuición, la cual debe conllevar a la consecución de un fin o propósito.**

Blanco expresa que la intuición, desde el punto de vista kantiano, consiste en una aprehensión inmediata de la realidad que desemboca en algo que puede o no despertar interés (Ibídem); pero, tal aprehensión parte de un juicio. En este sentido, explorar



los conceptos de estrategia y táctica a partir de los juicios, es lo que intenta expresar Blanco en su obra.

Lo anterior encuentra relación cuando, partiendo de dos ideas básicas de la dialéctica (la marxista y la lógica hegeliana), Blanco plantea que el uso de la lógica hegeliana permitiría considerar posible la superación de una situación estratégica previa a partir del presupuesto de que  $A = B$ , entendiendo que  $B$  es  $+A$  o  $-A$ , con lo cual se podría operar más allá de cualquier planteamiento racionalizado, entendiéndose esta situación como una circunstancia compleja, es decir, *una situación que puede tener más de una lógica para ser explicada*. Anteriormente ya se había planteado que  $A = A \leftrightarrow A = A$ <sup>49</sup>, y por tanto existe un criterio lógico de la verdad, que puede evidenciarse en la teoría y lógica de la estrategia, así como en la táctica. El que  $A = B \leftrightarrow B = +/- A$ , plantea que *existe más de un criterio lógico y con ello más de una visión de solución del asunto que se acepta desde un sistema de referencias distinto y que permite la inclusión de la intuición como parte de la solución*; lo que hace que, en el sentido de la estrategia, ésta sea también un arte.

Vera (ob. cit.), en su estudio sobre la planificación en la Armada desde la perspectiva de –la complejidad–, plantea que ésta la complejidad se vive esencialmente en el análisis de la situación porque es precisamente allí donde el equipo de planificadores-investigadores se plantea una dialéctica que intenta describir la realidad en la cual y para la cual se planifica con el fin de lograr el cambio expresado en una misión (el efecto deseado –objetivo abstracto– que recae sobre un objetivo físico a través del cumplimiento de una tarea o acción). Ese proceso dialéctico planteado por Vera, puede tener resultados distintos en términos

---

49  $A$  es igual a  $A$  en tanto (si y sólo si)  $A$  es  $A$ , es decir, cumple con lo que la norma, la convención, la definición científica y lo colectivamente aceptado, describen como  $A$ ; todo esto en el marco del criterio de la razón y la ciencia.

del planteamiento de las formas de acción para lograr el cambio y de la selección de la mejor forma de acción.

Deriva de ello que, al planificar, sea en el nivel que sea, durante el análisis de la situación o diagnóstico, lo que ocurre es precisamente lo expresado por Blanco y que llevó a definir **estrategia como “el aprovechamiento deliberado de los acontecimientos ocurrentes en un escenario de actuación dado generando nuevos marcos de racionalidad”** (Blanco, ob. cit.: p. 198).

Ahora bien, cómo sería la táctica desde una lógica compleja, lo define Blanco a partir del significado original del término que en griego estaba relacionado con “ordenar o poner en orden una cosa” y que en el ámbito militar era el arte o la técnica de formar, ordenar, disciplinar un ejército y desplazarlo en presencia del enemigo de manera efectiva, en función de los fines de la guerra (Ibídem).

A partir de lo anterior, si la estrategia es el arte de concebir nuevos marcos de racionalidad, entonces la **táctica es “el uso de los medios en ese ámbito creativo donde no hay límites en el uso de dichos medios, ni límites de medios”** (ob. cit.: p. 199).

Ambas definiciones conllevan a que la doctrina se entienda de manera más flexible, es decir, las técnicas establecidas para operar puedan dar cabida a nuevos usos de los medios y al empleo de nuevos medios en un esquema —que a su vez— también da cabida a la intuición; todo esto en el contexto de un marco referencial que es distinto al del enemigo y que, en consecuencia, saca a éste de un modelo o esquema de movimiento y de un espacio-tiempo distinto. Es aquí donde realmente está la asimetría.

Los conceptos anteriores son los que se manejan en la Concepción Estratégica de la Armada de febrero del 2008 (construyendo lo social). Lo que plantea el uso de ideas sobre estrategia y táctica que se enmarcan en un intento por conocer, desarrollar y asumir un nuevo pensamiento militar venezolano

que se adapte a la realidad del Estado y a la realidad del mundo en que se vive.

¿Cómo generar nuevos marcos de racionalidad? A esto Blanco da respuesta planteando que los iberoamericanos son:

(...) un crisol conformado en parte por las civilizaciones originarias, por occidente y en parte los restos de otras civilizaciones que se han integrado voluntariamente o por la fuerza en este continente. Crear una nueva teoría, en este sentido, significa actuar de acuerdo con los cánones de occidente. Si actuamos subjetiva o estratégicamente de acuerdo con la visión científica o artística de occidente, y eso incluye al pensamiento marxista, vamos a ser predecibles, por lo tanto lo que queda es actuar, en principio, a partir de lo que no nos identifica con occidente y ello implica el reflexionar para producir nuevos conceptos que generen nuevos acontecimientos (ob. cit.: p. 200).

Es “pensar para hacer” (planificar), a partir de improntas culturales distintas a la venezolana; pero, en esencia, distintas a las del enemigo ya que en la práctica, de lo que se trata es de dislocar su sistema de referencia tanto en lo estratégico como en lo táctico.

“El objeto es actuar fuera de un plano de referencia para evitar precisamente el establecimiento de medidas que impidan el pensar y el hacer de manera independiente” (Blanco, ob. cit.: p. 213). Por otra parte, no es el Estado ni una estructura jerarquizada, los que crean nuevos marcos de racionalidad; son los sujetos, las individualidades, las singularidades, quienes crean un nuevo marco racional y sus acciones son imitadas por otros sujetos u otras entidades que, al conformar multitudes, actúan en muchos planos, dando cabida a que la actividad creativa se convierta en intención y luego en acción (ob. cit.: p. 210-211). En este sentido, lo que se plantea es que el concepto clave sea el de asimetría entendida desde la relación Estado e individuo que

actúan como singularidades en una multitud; así que en un contexto como este, los conceptos de estrategia y de táctica tienen sentido si se entienden desde la perspectiva del Estado; pero, se complementan al ser entendidos desde la perspectiva del sujeto (ob. cit.: p. 212).

**El asunto es que la estrategia y la táctica son la misma cosa y deben facilitar la movilidad y generar más movilidad a partir de una nueva subjetividad.** Una acción que sirve para comprender lo que aquí se plantea, es un hecho estratégico-táctico de relativa reciente ocurrencia; se trata del ataque a un campamento guerrillero colombiano en territorio ecuatoriano. Lo ocurrido violó toda norma internacional y de buena relación entre Estados que son vecinos; sin embargo, Colombia en la praxis logró que B fuese +/- A, por tanto, fue visto como A por actores internacionales y nacionales según se vea.

Colombia logró su objetivo sin mayores consecuencias que la ruptura de relaciones que tiempo después ya se han restablecido entre las naciones involucradas y otras que se involucraron. Otra forma de verlo, es el plantear que Colombia actuó como lo hubiera hecho Israel, lo que en la praxis significa haber pensado desde una impronta cultural distinta a la de los Estados vecinos.

En síntesis, de lo que se trató fue de la puesta en práctica de un marco racional distinto al plateado en el tablero de ajedrez al norte de Suramérica; es decir, a partir de una nueva subjetividad se inculcaron las bases de una nueva legitimidad en esta parte del mundo.



# CAPÍTULO III

## **Análisis e interpretación de los resultados del arqueo bibliográfico**

Lo que se plantea en este tercer capítulo, es la continuación del análisis e interpretación de las referencias teóricas y resultados hermenéuticos de obras afines a la táctica (el fondo del segundo capítulo) así como también de la investigación doctoral que el mismo autor de este libro llevó a cabo entre 2005 y 2009.

### **Análisis Comparativo de los procesos de Planificación Militar (PNO, PEO y PEM), a partir de sus fases**

Para este análisis, se muestra a continuación un cuadro en el que se pueden observar las fases de los procesos de planificación PNO; PEO y PEM.

Del cuadro, se extrae lo siguiente:

1. Todas las concepciones de las fases de la planificación:
  - a. Incluyen una o varias fases en las que se realiza un “*análisis de la situación*”, la cual puede concretarse con actividades de diagnóstico, estudio, investigación, pronóstico, prospectiva, discusión, determinación de objetivos, planteamientos de alternativas (acciones a seguir) y toma de decisiones, con el objetivo de

describir<sup>50</sup> la realidad en la que se encuentra el objeto o situación a ser modificada (situación inicial) para ser llevada a las condiciones que se pretenden y que detallan una situación deseada (situación futura).

- b. Plantean en forma distinta la consecución de la situación esperada. Y la manera de abordar el análisis de la situación, depende de la forma en que se aspira a lograr los cambios o ajustes en el objeto o situación a cambiar. La visión de pronóstico considerada en la Planificación Estratégica Militar (PEM) por ejemplo, es similar a otras del ámbito gerencial; sin embargo, se plantean desde enfoques diferentes.

Si bien la prospectiva puede hacer uso del pronóstico, no son lo mismo. El pronóstico<sup>51</sup>, es el conocimiento anticipado de lo que sucederá a partir de ciertos indicios, por lo que implica predicción<sup>52</sup>; la predicción, en cambio, es anunciar algo que ha de suceder sobre la base de las probabilidades de ocurrencia de un hecho; los resultados, por tanto, están basados en indicios o hechos previos y su tendencia, de allí que se pueda aseverar que el pronóstico es el estudio de la probabilidad de ocurrencia de un hecho.

---

50 Algunos autores hablan de definición de la situación; sin embargo, más que definir es describir la realidad a ser modificada mediante acciones en el campo militar; tal descripción de la situación inicial puede coincidir plenamente, parcialmente o no coincidir con la de otro equipo de planificación o Estado Mayor. Debido a esta posibilidad es que resulta preferible hablar en términos de descripción y no de definición.

51 Diccionario de la Real Academia Española: en línea.

52 *Ibidem*.

	Planeamiento Naval operativo (PNO) <sup>1</sup>	Planificación Estratégica Operacional (PEO) <sup>2</sup>	Planificación Estratégica Militar (PEM) <sup>3</sup>
<b>Fases del proceso de planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciación de la Situación del Comandante:</li> <li>• Análisis de la misión</li> <li>• Consideraciones que afectan las posibles formas de acción</li> <li>• Posibilidades del enemigo</li> <li>• Formas de acción propia</li> <li>• Análisis de las formas de acción opuestas</li> <li>• Comparación de las formas de acción propia</li> <li>• Decisión</li> </ul>	<b>La iniciación</b>	<b>Evaluación de la situación</b>
		<b>Desarrollo del Concepto Estratégico Operacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la misión.</li> <li>• Establecimiento de las misiones para los Componentes y los Comandos.</li> <li>• Formulación y análisis de las formas de acción.</li> <li>• Desarrollo del Concepto Estratégico operacional.</li> </ul>	<b>Pronóstico</b>
			<b>Definición del objetivo estratégico militar</b>
	<b>Desarrollo del Plan del Comandante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer objetivos.</li> <li>• Identificar las operaciones componentes.</li> <li>• Identificar las tareas para cumplir las operaciones componentes.</li> <li>• Determinar las subdivisiones de la organización.</li> <li>• Asignar tareas a las subdivisiones.</li> <li>• Asignar fuerzas a las subdivisiones.</li> <li>• Encargarse de la coordinación.</li> <li>• Establecer la estructura de comando.</li> </ul>	<b>Desarrollo del Plan:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de la organización del Teatro de operaciones y la asignación de Componentes.</li> <li>• Establecimiento de las fases de la maniobra.</li> <li>• Cálculo de requerimientos.</li> <li>• Establecimiento y simulación del despliegue. Determinación de deficiencias y correcciones.</li> <li>• Emisión de la guía de planeamiento.</li> <li>• Elaboración del Plan.</li> </ul>	<b>Formulación de la estrategia militar</b>
<b>Directiva del Comandante</b>	<b>Revisión y aprobación del Plan</b>	<b>Elaboración de planes</b>	
	<b>Elaboración de Planes de Apoyo</b>		
	<b>Supervisión de la Acción Planeada</b>		

1 Denominada Force Planning en algunas instancias internacionales.

2 Denominada Operational Planning en otras Fuerzas Armadas del mundo.

3 En el caso de Venezuela, sería de la Fuerza Armada (en singular), específicamente Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

**Cuadro 2.** Comparación de los procesos de planificación militar (PNO, PEO y PEM).

**Fuente:** Elaboración propia del autor.



Por otra parte, la prospectiva “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia”<sup>53</sup>, puede ser vista como futuro posible, o bien, como futuro deseado. Leal (2005: p. 1), por ejemplo, plantea que el enfoque prospectivo supone la visión de “futuro deseado” mientras que Álvarez (2004: p. 29), considera la planificación prospectiva como el logro de acuerdos para plantear o diseñar un “futuro deseable”, articular compromisos de acción e instrumentar estrategias apropiadas para construirlo. En el fondo, lo anterior plantea una fuerte diferencia más allá de lo semántico y es que lo posible está atado a las probabilidades, al pronóstico y a la predicción, que, aunque en sí mismos son limitantes para lo que se desea, deben ser considerados. En relación con esto, Van Der Heijden (1998: p. 42), expresa que todos los pronósticos se basan en la suposición de que el pasado puede extenderse al futuro y que, en el nivel más sencillo, ello significa una extrapolación estadística de las variables, lo que este autor caracterizó como el enfoque racionalista o enfoque probabilístico de la planeación de escenarios. Desde la segunda visión –la del futuro deseado– cada quien puede traer al presente lo que quiere que sea el futuro y es por ello que manejando escenarios construidos sobre la base de incertidumbres y apalancándose en lo que es un hecho (lo predeterminado, lo que no cambia en el período y contexto analizados), se pueden determinar **formas de acción** para orientar el presente hacia lo *deseado* y no hacia lo que sólo es posible (es bajo esta

---

53 Ibídem.

postura que la metodología usada por GBN<sup>54</sup> resulta de mucha utilidad). De manera particular y en virtud de lo antes expuesto, se considera oportuno el abordar la prospectiva desde el futuro deseado, tomando en consideración –no de manera determinista– lo que es posible. En la práctica, esto ha resultado de mucha utilidad dentro de la Planificación Estratégica Militar, proceso del que el autor fue docente durante tres años en la Escuela Superior de Guerra Naval y Escuela Superior de Guerra Conjunta; obteniendo excelentes resultados, inclusive, en análisis situacionales realizados como Director de Estrategias y Operaciones del Estado Mayor Naval.

- c. Evidencian un esfuerzo de los autores por especificar un proceso con el que se conozca –a partir de un análisis– la realidad que se desea cambiar. Para ello, se recurre a la planificación militar formal, en sus tres niveles: el estratégico-militar, el estratégico-operacional y el táctico.
2. Algunas de las concepciones de las fases de la planificación:
    - a. No incluyen la fase de “Supervisión de la Acción Planeada” (que es la denominación empleada en el PNO, donde se considera que la expresión, evidencia la esencia de la acción: Supervisar la acción que se planificó y expresó en un plan que se ejecuta). Tal es el caso de la PEO y de la PEM, cuyos procesos no incluyen una etapa, fase o paso que implique

---

54 Global Business Network.

seguimiento, evaluación y control, que son acciones que ocurren durante la ejecución de un plan. Cabe añadir que, si entendemos por gestión, el gobierno de una organización hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada<sup>55</sup>, la función de control dentro de ese gobierno ha de ser siempre considerada como básica, imprescindible (Vera, 2001: p. 31) y estar apoyada en el seguimiento, concebido como el proceso de racionalizar los distintos momentos en los que se practicará control y evaluación. En otras palabras, la función de control, debe ajustar los momentos en los que es necesario verificar el comportamiento de un indicador, identificando la información que permita estimar la frecuencia de uso de tal referencia (Vera, ob. cit.: p. 58). La función de control también se apoya en la evaluación y ésta se entiende como el proceso de localización y ponderación de fortalezas y debilidades, así como de consecuencias en cadena, resultantes de haber desarrollado un programa, plan o proyecto, con la finalidad de actuar racionalmente y en forma preventiva. Resulta pues, en una acción dinámica planificada, que permite reorientar el curso de acción de diversas gestiones ya establecidas y que se basa en la determinación de las relaciones de causa y efecto, con lo que se busca facilitar la reducción o eliminación de aquellas que generan situaciones críticas o no productivas (ob. cit.: p. 59). Mientras que el control en sí, se concibe como una labor natural, que ha de ser de carácter proactivo y que busca mantener la

---

55 Aquí el término organización está relacionado con el de fuerza militar o fuerza naval, es decir, una organización de tarea (fuerza de tarea, grupo de tarea, unidad de tarea y elemento de tarea).

organización<sup>56</sup> en el rumbo correcto, lo que implica verificar que todo ocurra de acuerdo al plan que se haya adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos (ob. cit.: p. 27-31).

De lo antes indicado, el PNO es el único proceso de planificación militar que sí incluye tales pasos, lo cual le permite servir de enlace con otras fases del proceso y constituirse en un ciclo cerrado que continúa hasta alcanzar los fines propuestos. Lo anterior se evidencia cuando ocurre cualquier cambio en la realidad o en la situación a cambiar, cuando hay un desajuste en el proceso de cambio mientras se aplica el plan o cuando se obtiene un resultado distinto al esperado, cosas que obligan a retomar el proceso de planificación en la fase apropiada para la reconsideración y determinación de los ajustes necesarios en el plan y en las acciones a seguir (retroalimentación o Feed back).

Hay que señalar que la Planificación Estratégica Militar tiene como esencia un escenario de conflicto, por tanto, se basa en posibles y factibles acciones de un potencial adversario. El resultado es un plan que contiene una maniobra estratégica para afrontar el posible conflicto en caso de darse. En este sentido, la función de seguimiento, evaluación y control, aun cuando no son expresadas explícitamente en la metodología analizada (la PEM), se asumen como implícitas porque ellas se cumplen a nivel estratégico mientras se mantiene la supervisión de hechos, acciones, nuevas capacidades que se van conociendo y que van describiendo –con mayor o menor precisión– al o a los escenarios de conflicto planteados (hipótesis de guerra).

- b. Los procesos de planificación en lo militar-naval, tienden a ser más específicos cuanto más al nivel

---

56 Por *organización* entiéndase una agrupación de fuerzas y medios integrados para cumplir con una misión.

táctico se aproximan las acciones que implican. Basta observar el **cuadro 4** para apreciar lo específica que resulta la descripción de cada una de las fases en el PNO y en la PEO. Hay una tendencia mayor hacia el hacer en concreto –el nivel táctico– en el PNO que en la PEM, mientras que la PEO es la transformación de la estrategia en lo que hay que hacer en el campo de acción (campo de batalla), y que se presenta como el nivel intermedio entre la PEM y el PNO. Un ejemplo de la relación entre la PEO y el PNO, es que ambas son las únicas que plantean el análisis de la misión como parte de la metodología.

Otro aspecto a resaltar es que las fases, en cualquier proceso de planificación, son el resultado de un juego de metáforas que lo explican y que, básicamente, tratan de describir las técnicas para proyectar desde la visión de mundo del autor o de la fuente que se consulta. Al tener presente esto, se comprende el por qué de las diferencias encontradas en la presente comparación, así como sus similitudes. En síntesis, es una cuestión de juego de metáforas para explicar una realidad mediante un juego de palabras que le es propio y que refleja la impronta cultural de quien o quienes lo describen.

## Visión del autor sobre la Planificación en la Armada, según el Contexto de Actuación

Producto de la interpretación de los estudios realizados en cuanto a referentes teóricos de la planificación, lo que incluye la planificación tanto en el contexto administrativo como en el militar, así como la experiencia vivida como Director de Estrategias y Operaciones del Estado Mayor Naval, y acompañando al Comandante General de la Armada en reuniones de la Junta Superior de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana relacionadas con la discusión de los aportes y observaciones a las Leyes militares que fueron decretadas en julio del 2008<sup>57</sup>, a continuación se plantea la síntesis del proceso de planificación en el que está involucrado un efectivo militar de la Armada venezolana y que, a su vez, es extensivo a cualquier otro militar (componente), según el contexto en el que actúa.

Tal como se muestra en el **gráfico 7**, en el seno de la FANB, la planificación –entendida como proceso del pensar para hacer y cuyo calificativo depende de la connotación o efecto de ese hacer– parte de lo estratégico (planificación estratégica) y se desarrolla a través de tres procesos:

---

57 Las reuniones se efectuaron durante la segunda y tercera semana del mes de febrero 2008, con la asistencia del Ministro del Poder Popular para la Defensa, de los Comandantes de Componentes y sus asesores, así como de dos Oficiales Generales integrantes del Estado Mayor Presidencial.



**Gráfico 7.** Representación gráfica del proceso de planificación en la FANB.

**Fuente:** Elaboración propia del investigador.

1. La Planificación Estratégica Institucional (PEI), también denominada por otras metodologías –propias del ámbito– de la defensa militar como Planificación Estratégica de Fuerza (PEF), debe asumirse como aquella que –como efecto de su ejecución– debe organizar, alistar y dar el apresto militar necesario a cada componente de la FANB para cumplir con las tareas constitucionales. Tiene carácter estratégico y está orientada hacia la concepción y ejecución de planes de desarrollo y alistamiento de acuerdo con los planes de defensa integral y las tareas específicas de los componentes, teniendo como esencia la consolidación del potencial bélico de la nación. De acuerdo a la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (LOPPP), publicada en gaceta el 21 de diciembre 2010, la PEI

es parte del Sistema Nacional de Planificación<sup>58</sup> y se le concibe dentro de los planes estratégicos del Estado venezolano (artículo 24 de la LOPPP); además, debiera tener como vigencia seis años, en virtud de que debe corresponder con el periodo constitucional de gestión de la máxima autoridad de la rama del Poder Público responsable de su formulación, es decir, del Comandante en Jefe de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (el Presidente de la República) y, primordialmente, debe darle concreción a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación que, a su vez, corresponde a un período presidencial.

En cuanto a la Planificación Estratégica de Fuerza (PEF) como metodología que podría tomarse como referencia para el proceso de Planificación Estratégica Institucional (PEI), Lloyd, R. (1990: p. 108), la define como el proceso con el que se establecen los requerimientos militares sobre la base de una evaluación de las necesidades de seguridad de una nación, incluyendo la selección de las fuerzas militares que satisfagan tales requerimientos, en el marco de las limitaciones fiscales y presupuestarias existentes. En este proceso, las discusiones se sustentan esencialmente en dos aspectos:

- I. La disponibilidad de escasos recursos (el presupuesto asignado nunca será suficiente); y
- II. la relación que debe existir entre fines (objetivos),

---

58 Artículo 5 de la LOPPP.



medios y riesgos a la seguridad (deficiencias).

Cabe resaltar que debe aceptarse que “jamás habrá recursos suficientes para satisfacer todas las necesidades de la nación” (ibídem), y por ello se deben establecer los requerimientos y prioridades, tomar decisiones y asignar los escasos recursos a las necesidades más críticas.

**El cuadro 3** muestra una comparación entre la planificación operacional (la que incluiría la PEM, la PEO y el PNO), y la planificación de fuerza.

Criterio de Comparación	Planificación de Fuerza <sup>1</sup>	Planificación Operacional <sup>2</sup>
<b>Propósito</b>	La estructuración de Fuerzas Armadas <sup>3</sup>	Empleo de Fuerzas Armadas en el combate
<b>Orientación</b>	Global/Regional	Teatros de Operaciones/local
<b>Entrada (input)</b>	<b>A futuro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fuerzas.</li> <li>● Amenazas.</li> <li>● Objetivos.</li> <li>● Capacidades para cumplir con los planes de campaña según las hipótesis de guerra.</li> <li>● Estrategias.</li> <li>● Riesgo de fracasar.</li> </ul>	<b>Lo existente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fuerzas.</li> <li>● Amenazas.</li> <li>● Objetivos.</li> <li>● Estrategias.</li> <li>● Riesgo de fracasar.</li> </ul>
<b>Salida (output)</b>	<b>Fuerzas Armadas planificadas y programadas</b> <sup>51</sup>	<b>Planes de guerra y de contingencia.</b>
<b>En beneficio de:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo.</li> <li>● Modernización.</li> <li>● Estructura de las Fuerzas Armadas.</li> <li>● Investigación y desarrollo.</li> <li>● Generación de las condiciones para sostener el esfuerzo militar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Despliegue.</li> <li>● Empleo.</li> <li>● Preparación o alistamiento.</li> <li>● Sustentabilidad o sostenibilidad.</li> </ul>

**Cuadro 3.** Comparación entre la Planificación de Fuerza y la Planificación Operacional.

**Fuente:** Bartlett, Holman y Somes (1990: p. 6), adaptado por el autor.

Este proceso de planificación estratégica (denominado como PEI por la LOPPP), cuyo fin es la elaboración de planes de desarrollo a mediano y largo plazo para la consecución de los niveles requeridos de apresto militar según las hipótesis de conflicto existentes, anteriormente no se apreciaba con claridad –a juicio

del autor— debido a que el Ministerio de la Defensa tenía esa función además de la Planificación Estratégica Militar, siendo el Estado Mayor Conjunto el ente que cumplía con ambas tareas. Esto, muy probablemente, llevó a que la elaboración del Plan militar (de carácter bélico, para ejecutarlo en el teatro de la guerra) y la elaboración del Plan de alistamiento y desarrollo para el apresto militar necesario en caso de concretarse una hipótesis de guerra (algo administrativo) se apreciaran como un único proceso. En cuanto al alcance temporal, la LOPPP indica que debe ser de seis años; sin embargo, si el *Plan maestro de alistamiento y desarrollo para el apresto militar* requiriese de más tiempo, podrá ser ejecutado por medio de PEI consecutivos.

En la actualidad, ese proceso está implícitamente separado en la nueva Ley Orgánica de la FANB, pues el Estado Mayor Conjunto depende del CEO, quien se encarga de la Planificación Estratégica Militar, mientras el MPPD, queda con la responsabilidad de ejecutar y concretar —desde lo administrativo y en atención a los requerimientos del CEO según sus planes de campaña para cada hipótesis de conflicto— la Planificación Estratégica Institucional (PEI)<sup>59</sup>. Esto último se basaría en los requerimientos de seguridad definidos por la relación entre los fines (objetivos nacionales y militares), los medios (disponibles y por haber) y los riesgos a la seguridad nacional (deficiencias), para generar las condiciones que sustenten el esfuerzo militar (esfuerzo naval para la Armada).

Lo antes expuesto explica por sí solo, por qué no existe una metodología o modelo de PEF que se emplee para generar planes de desarrollo y mantenimiento del potencial bélico necesario en Venezuela.<sup>60</sup>

---

59 Es decir, la Planificación Estratégica de Fuerza (PEF).

60 No existe o no es del conocimiento del autor, de acuerdo a sus vivencias.

Es necesario resaltar que, con la promulgación de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, el 10 de diciembre del 2010, publicada en Gaceta Oficial Nro. 6.011 de fecha 21 de diciembre del mismo año, queda establecido el Sistema Nacional de Planificación y los planes que lo conforman (planes estratégicos y planes operativos). Además, entre los planes estratégicos están los de los órganos y entes del Poder Público, los cuales de acuerdo al artículo 44 de la ley antes referida son denominados Planes Estratégicos Institucionales; de manera que el Plan que la Armada determine como resultado de un proceso de planificación estratégica de fuerza, no es más que el Plan Estratégico Institucional de la Armada Bolivariana. Por otra parte, países desarrollados entre los que cabe destacar EE.UU. y países de la OTAN, emplean modelos de Planificación Estratégica de Fuerza (PEF) o de “Long Term Planning”, tales como:

- *Button up Review o Top-down planning*: Modelo empleado en la década de los años 90 del siglo pasado por el Pentágono. Su filosofía se basa en que toda planificación, si bien inicia desde niveles superiores, no se concreta sino cuando de los niveles inferiores se reciben, consolidan y ajustan los requerimientos que, en atención a los objetivos establecidos por el nivel superior, los ejecutores necesitan satisfacer para cumplir con los fines dispuestos. Lo que en la práctica resulta un proceso descendente que viene revisado por los niveles inferiores por ende, luego se torna ascendente, desde abajo hacia arriba (bottom up), quienes en la praxis son los ejecutores de las acciones en específico y poseen mejor conocimiento de lo que requieren en términos de medio, equipos, personal, capacidades y prestaciones a disponer para su empleo (Faber, 2003).

- *Resource-constrained planning*: Centrado en el logro de las capacidades militares necesarias bajo un escenario de restricción presupuestaria, lleva a los analistas a evitar opciones costosas y, en la práctica, busca mantener y desarrollar las capacidades ya existentes, en lugar de propiciar nuevas (Faber, ob. cit.).
- *Capability-Based Planning (CBP)*: Modelo de planificación PEF que está en discusión entre varias naciones para su concreción según las particularidades de cada uno de los Estados involucrados; aspecto que se infiere del siguiente texto y que fue tomado de un papel de trabajo disponible en Internet:

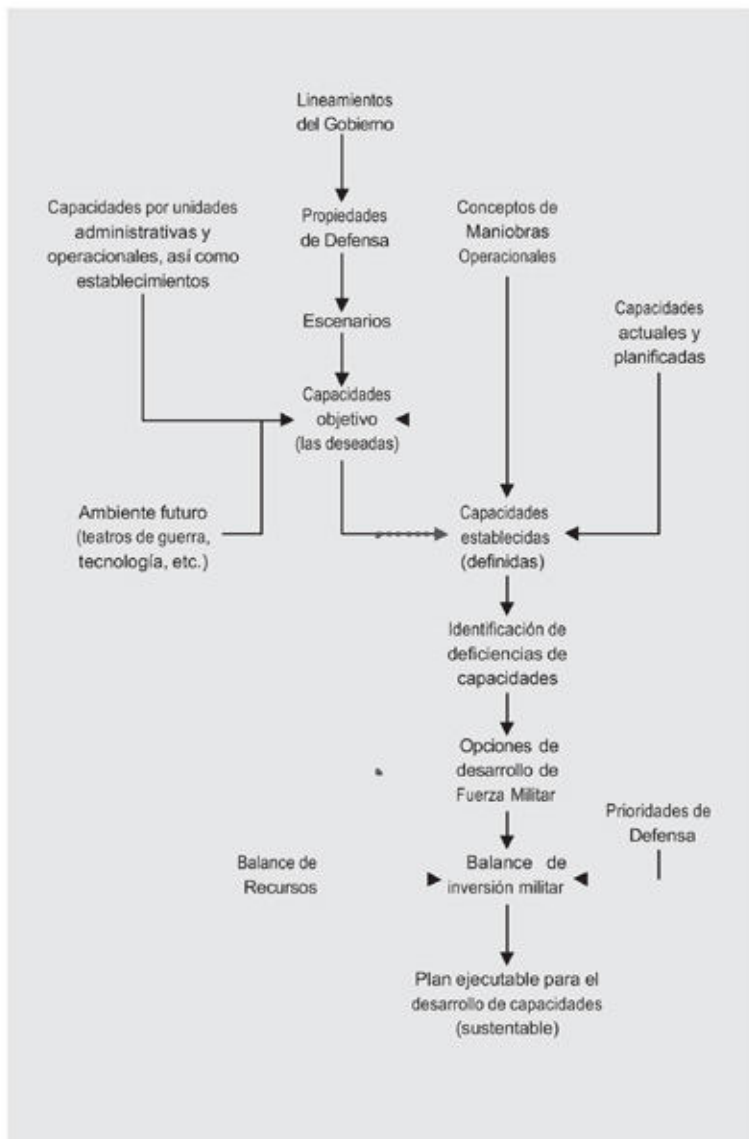
Cada nación [Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido y EE.UU.] dentro del Programa Técnico de Cooperación (PTC) está implementando un proceso de Planificación Basada en Capacidades (PBC) para la planificación a largo plazo de la estructura de la fuerza. Debido a las diferencias en la organización, la planificación y los procesos legislativos, cada nación está poniendo en práctica su propia variante de PBC. Si bien hay semejanzas fuertes entre estas variantes, hay también diferencias significativas. Debido a esto, el Panel sobre Conceptos Conjuntos y de Análisis, perteneciente al Grupo de Sistemas Conjuntos y Análisis, decidió desarrollar una Guía de Planificación basada en capacidades, que describiera la esencia que está dentro del concepto de PBC (Joint Systems and Analysis Group, Technical Panel 3 [JSA TP-3] de TTCP para el MORS Workshop realizado en Alexandria, VA, USA, 19-21 octubre 2004) [traducción del autor].

Este método de PEF se detalla en el **gráfico 8**.

2. La Planificación Estratégica Militar (PEM), es concebida como un proceso en el que se establecen los Conceptos Estratégicos Militar y de Maniobra según un escenario dado o una hipótesis, un proceso que establece cómo se concibe y define estratégicamente la “gran maniobra militar” para cada escenario probable. Esta definición estratégica de la maniobra se constituye en la visión o imagen objetivo para la planificación estratégica operacional.

Es con este proceso de planificación que el Comando Estratégico Operacional (CEO), de relativa reciente creación e implementación, promulgó en agosto del 2011 el “Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación (Primera parte)”, bajo el esquema de maniobra de la Guerra Popular Prolongada de acuerdo a una hipótesis de guerra que plantea una agresión militar contra la República Bolivariana de Venezuela.

3. La Planificación Estratégica Operacional (PEO), es parte del proceso de planificación que, aguas abajo de la Planificación Estratégica Militar (PEM), se concibe igualmente como un proceso para establecer el plan o los planes con los cuales se ejecutaría la maniobra militar definida estratégicamente según el o los escenarios/ hipótesis de guerra. En este nivel de planificación es que se concibe el PNO en el seno de la Armada, hasta llegar a los niveles inferiores y de proyección táctica.



**Gráfico 8.** Representación gráfica del proceso de planificación basada en capacidades.

**Fuente:** Joint Systems and Analysis Group, Technical Panel 3 [JSA TP-3] of TTCP, ob. cit. (Traducción del investigador).

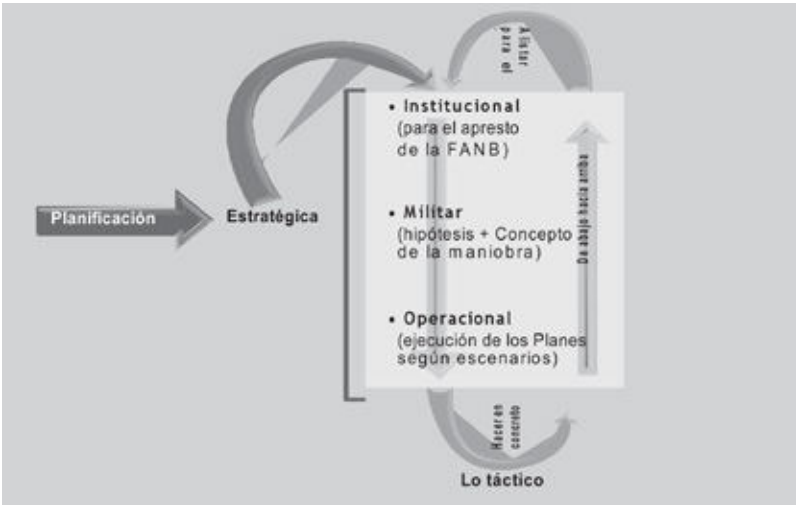
Cabe señalar que el CEO debe constituirse en el máximo órgano de ejecución de la acción conjunta de los componentes de una fuerza militar en circunstancias especiales, con jurisdicción en todo el espacio geográfico de la Nación y en las áreas continentales, acuáticas y espaciales de acuerdo con los tratados suscritos y ratificados por la República. Este Comando en la práctica debe realizar las dos últimas planificaciones antes referidas en situaciones excepcionales y según los escenarios e hipótesis de guerra.

Lo anterior implica que el CEO es el órgano que en concurrencia con el Ministerio de la Defensa y bajo los lineamientos del Comandante en Jefe de la FANB, debe iniciar la PEM para que sus Comandantes (Comandantes de Regiones Militares o de Teatros de Operaciones, según el caso), hagan la PEO que aguas abajo deben operacionalizar el Concepto Estratégico Militar y su Maniobra Estratégica de acuerdo a lo establecido para una hipótesis o escenario.

Es importante señalar también que el CEO puede asumir ambas planificaciones, un caso ejemplo es la definición, implementación y ejecución del “Plan República” durante los procesos electorales en Venezuela, pues, en este caso, el CEO no delega la PEO, sino que la asume en términos prácticos por el nivel de especificación que contiene el Plan como tal.

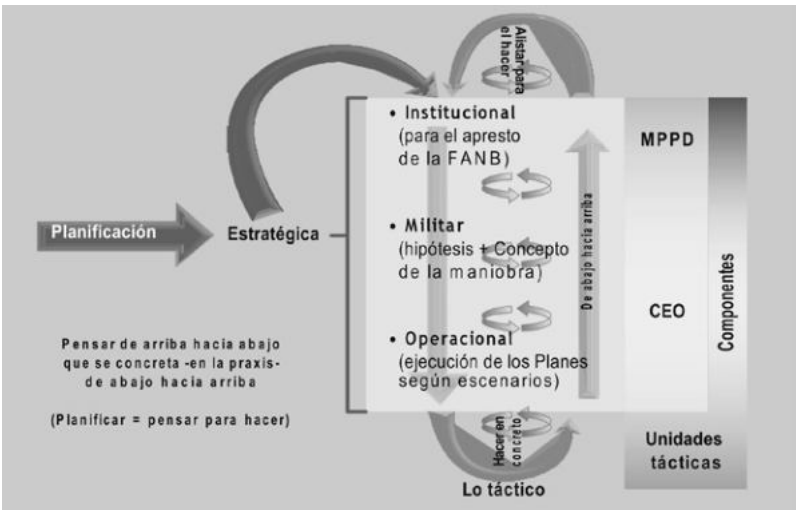
**Los gráficos 9 y 10** esquematizan lo antes indicado y a su vez, ilustran cómo se ejecuta la PEO en el seno de la FANB, incluyendo los Componentes.

**El gráfico 11, esquematiza cómo es la PEO dentro de la Armada, señalando los entes que la integran (el Estado Mayor General de la Armada y el Comando Naval de Operaciones), que en paralelo cumplen las mismas funciones de la FANB.**



**Gráfico 9.** Representación gráfica del proceso de planificación en la FANB y la vinculación entre los niveles de planificación.

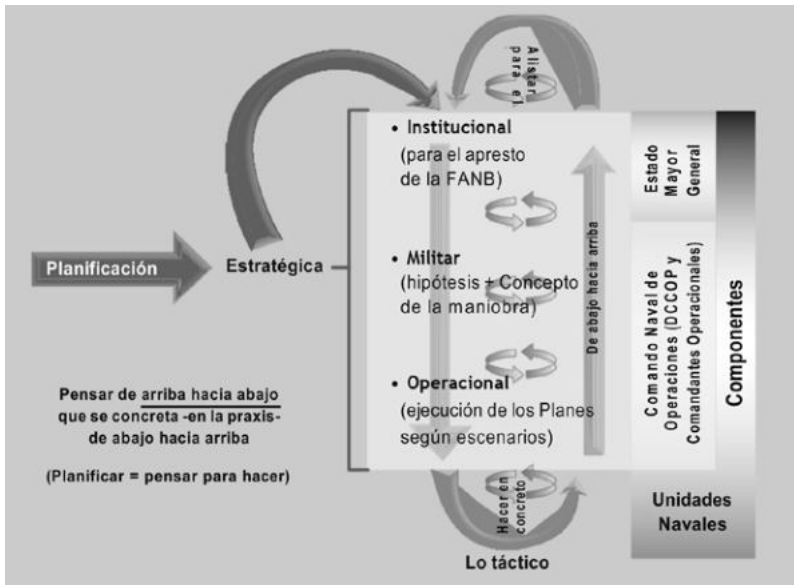
**Fuente:** Elaboración propia del investigador.



**Gráfico 10.** Representación gráfica del proceso de planificación en la FANB y la vinculación entre los niveles de planificación tanto en el Ministerio del Poder Popular para la Defensa como los Componentes.

**Fuente:** Elaboración propia del investigador.





**Gráfico 11.** Representación gráfica del proceso de planificación dentro de la Armada.

**Fuente:** Elaboración propia del investigador.

En virtud de lo antes expuesto, se debe indicar que tampoco en el seno de la Armada Bolivariana, sobre todo en su Estado Mayor General, se aplica de manera consuetudinaria un modelo o proceso específico de PEF con el fin de establecer un plan matriz de desarrollo –a mediano y largo plazo– para la consecución del alistamiento requerido y del apresto necesario según las amenazas actuales y probables, especialmente para atender el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y que actualmente debe atender el período 2013-2019.

Si bien en la Armada Bolivariana se ejecutan o realizan proyectos de desarrollo, se designan responsables, se estudian, aprueban y se decide a alto nivel cuáles ejecutar y cómo conseguir los recursos presupuestarios para su alcance, lo que debiese ocurrir es lo planteado en el **gráfico 12**, mediante el cual:

- Como parte del proceso de Planificación Estratégica Militar (PEM), se determina el escenario o hipótesis y, en consecuencia, se deciden el Concepto Estratégico Militar para esa amenaza y el Concepto de la Maniobra; con lo cual se plantea el empleo de gente y de medios en el Campo de Batalla.
- El empleo de gente y de medios que bien pudiese implicar la necesidad de capacidades y/o equipos no disponibles, generándose así requerimientos que atender para poder desarrollar la maniobra de defensa militar y que serán satisfechos a partir de los objetivos alcanzados con la Planificación Estratégica de Fuerza (PEF, como metodología), la cual debe llevar a plantear el *Plan Estratégico Institucional* de la Armada Bolivariana y, con éste, generar las condiciones para sostener el esfuerzo naval. Mientras tanto y en paralelo con lo antes expuesto, los Comandos Operacionales de la Armada con el apoyo del resto de los entes navales (Jefaturas, Direcciones, Bases y establecimientos navales), mediante el adiestramiento, mantenimiento y demás procesos de alistamiento militar-naval que integra *gente y medios*<sup>61</sup>, alcanza el adecuado apresto militar para enfrentar la amenaza que plantea la hipótesis de guerra.
- Por otra parte, el CEO continúa su proceso de PEM y propicia –aguas abajo– el proceso de Planificación Estratégica Operacional (PEO), mediante el cual los Jefes de las REDI atenderán (operacionalizarán) la maniobra estratégica; sin embargo, la Armada

---

61 Gente y medios que deberán conformarse en “Agrupaciones de Fuerza y Medios” para cumplir con una misión.

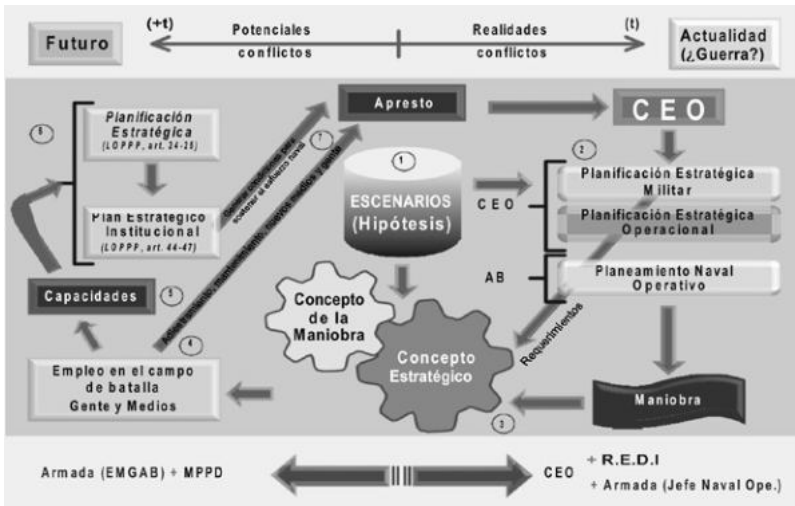
Bolivariana —en atención a las tareas específicas asignadas dentro del esquema estratégico de maniobra— desarrollará un proceso de planificación que por doctrina se basará en el Planeamiento Naval Operativo (PNO), a objeto de establecer las acciones a emprender para la *defensa naval en y desde el mar*; todo ello de acuerdo al Concepto Estratégico Militar establecido para esa determinada hipótesis de guerra<sup>62</sup>. Cabe destacar que tanto la PEM como la PEO y el PNO, van a llevar a que los Comandantes desde el nivel táctico hasta el estratégico, planteen requerimientos en cuanto a “capacidades a tener” para poder ejecutar las maniobras respectivas y éstas deben atenderse todas en el marco del Plan Estratégico Institucional de la Armada, el cual debe alimentar al Plan Estratégico Institucional del Ministerio del Poder Popular para la Defensa (MPPD).

En virtud de lo antes expuesto, Vera (ob. cit.), plantea que una manera de propiciar procesos de planificación que se engranen y atiendan cada uno a sus fines, es tomando consciencia de los constructos de la planificación en la Armada Bolivariana y esto implica diseminar el proceso macro descrito en el **gráfico 12**, así como el conocimiento y dominio del Planeamiento Naval Operativo (PNO) a través de todos los entes de formación y capacitación de la Armada Bolivariana, para que exista una comprensión de la planificación —especialmente como proceso— en todos los niveles de la institución, de manera tal que se consolide una cultura de planificación y que —como consecuencia— se tenga que “el hacer” tiende a obedecer a un plan (a algo preconcebido,

---

62 En la actualidad la maniobra prevista está concebida en el Concepto Estratégico Militar para la Defensa.

estudiado previamente) y no a soluciones puntuales (como vaya viniendo se va viendo).



**Gráfico 12.** Representación gráfica del proceso de planificación dentro de la Armada a partir de la PEM para una hipótesis de guerra.

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

### **Interpretación del “Nuevo pensamiento militar venezolano”, hoy día “pensamiento militar bolivariano” y su relación con la Planificación**

No se conocía oficialmente la definición del Nuevo Pensamiento Militar Venezolano (NPMV), sino opiniones sobre el particular, especialmente de Muller (ob. cit.), y el contenido de los resultados de las mesas de trabajo del área histórica en el Primer Seminario sobre el Pensamiento Militar Venezolano (Blanco y otros, ob. cit.). Según Vera (ob. cit.), sobre el conocimiento de estas fuentes por parte de integrantes de la Armada, fueron pocos los oficiales navales que formaron parte de los Grupos de discusión (en su investigación doctoral), que sabían de su contenido; sin embargo, mayoritariamente había una idea

coincidente sobre lo que se buscaba con él y que podía expresarse parafraseando a Muller (ob. cit.), en que lo novedoso del NPMV radica en la orientación que se le imprime al ejercicio profesional militar por el cambio en las condiciones políticas, tanto en el ámbito nacional como internacional. En tal sentido, no está fuera de la praxis militar el logro de objetivos de carácter social ni económico (acción cívica), de modo que el sistema de gobierno implantado orientó los medios adjudicados al Componente Militar de la Nación hacia operaciones de acción cívica; lo que implica una forma de acción que impone la amalgama entre la organización militar-profesional existente para la defensa convencional y la población que aspira la libertad para el logro de sus propósitos. Tal es la esencia del NPMV, y, además, permite aprovechar las experiencias militares vividas por la comunidad política venezolana en las cuales se fundamentó el proceso de integración de su comunidad (Muller, ob. cit.: p. 15).

En agosto de 2011, el Comando Estratégico Operacional publica el “Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación (Primera Parte)”, enmarcado en el “Plan Sucre” cuyos fines son el fortalecimiento estructural y funcional de la FANB, así como de las capacidades de respuesta y acción efectiva que permitan preservar la soberanía mediante la defensa integral de la nación (CEO, 2011). En el antes referido concepto estratégico, se establecen los “Lineamientos Estratégicos que conforman el Pensamiento Militar Bolivariano” con el fin de presentar las bases que deben orientar y unificar la acción de todas las instituciones venezolanas; pero, en esencia, para la elaboración de la Doctrina Militar Bolivariana de la FANB. Es así como se plantea la adopción del “Pensamiento Militar Bolivariano” (PMB) y a éste se le asume como:

(...) el conjunto de normas claras y bien concebidas; de profundo sentido patriótico, ético, político y revolucionario; legal y científicamente argumentadas; de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación, la Ley Orgánica de la FANB y la Ley Orgánica de la Administración Pública, y aceptadas por el pueblo para la preparación y realización exitosa de la Defensa Integral de la Nación contra una agresión militar del imperialismo y de sus aliados internos y externos (ob. cit.: p. 5).

Se tiene entonces que del Nuevo pensamiento Militar Venezolano (NPMV) se pasó al establecimiento y consolidación del Pensamiento Militar Bolivariano (PMB). Todo lo antes expresado sobre este aspecto, especialmente con lo planteado en la frase “(...) y aceptadas por el pueblo (...)” (Ibídem), explica porqué el otrora NPMV y hoy día PMB, debe propiciar el fortalecimiento de la unión cívico-militar y al militar como un líder con sensibilidad social. Esto está en consonancia con lo expuesto por Blanco y otros (ob. cit.), en cuanto a que el NPMV debe entenderse desde la óptica de la trinidad clausewitziana mediante la cual se garantiza la solidaridad existente entre el jefe político, el jefe militar y el pueblo, y se favorece la integración del pueblo y a la Fuerza Armada para la consecución de los objetivos nacionales. Tal afirmación conduce al trabajo conjunto entre militares y no-militares para el desarrollo y la defensa integrales de la nación, lo que implica la necesaria unión de paradigmas distintos, de visiones diversas del pensar y del hacer aun cuando estén demarcadas por la venezolanidad y esto implique una visión como conjunto, vale decir, paradigmas dentro de un gran paradigma. El pensamiento militar venezolano —es decir, el pensamiento militar bolivariano— al que se aspira como venezolanos demanda espacios transdisciplinarios y, por tanto, espacios complejos para su concreción, tal como lo asevera Vera (ob. cit.).

Por otra parte, Vera (Ibídem), plantea que en los Grupos de Discusión durante su investigación estuvieron de acuerdo en que:

- a. Deben plantearse formas de acción (FAPs) contra un potencial enemigo, caracterizado por un elevado poderío militar, lo que lleva a un poder combatiente relativo muy superior al venezolano, contra el cual, además, no se puede abordar el problema militar que ello implica ni sus potenciales soluciones, desde la misma perspectiva y doctrina del oponente (aspectos que, por cierto, forman parte de la impronta cultural previa al nuevo pensamiento militar), porque no facilita la determinación de opciones de maniobras estratégicas diversas para poder afrontarlo asimétricamente. Como consecuencia, se comprende que:
  - I. La guerra de resistencia es una de las opciones de maniobra estratégica;
  - II. Lo anterior lleva a la inclusión del pueblo no-uniformado como parte de esa maniobra, estando conscientes de la diferencia de preparación y disposición existente entre militares y no militares;
  - III. La comprensión de nuevos conceptos sobre “táctica” y “estrategia” incluidos en la Concepción Estratégica de la Armada (2008, construyendo lo social), con los que se aspira a la generación de nuevos marcos de racionalidad como fuente de asimetría para abordar la solución de problemas militares desde perspectivas diferentes, divergentes, en relación con el oponente y de allí la asimetría como forma de pensar para hacer.

Esto último impone la necesidad de abordar este tipo de problemas desde la complejidad para salir, aceptar y generar marcos de racionalidad diversos, distintos a los del potencial enemigo.

Lo antes expuesto puede comprenderse más fácilmente con el análisis de los gráficos que a continuación se presentan.

Para Vera (ob. cit.), este gráfico pone en evidencia la relación entre lo ontológico del ser humano y ciertas consideraciones epistémicas que, en el caso venezolano, define una impronta cultural militar en la cual lo epistémico estuvo muy ligado y aun lo está a la concepción del uso de la fuerza desde la perspectiva militar estadounidense y su doctrina. Esto ha condicionado la visión de los problemas militares y su solución, a la comprensión y aceptación de que “A” es igual a “A” en tanto “A” es “A” ( $A = A \leftrightarrow A = A$ )<sup>63</sup>, por lo que la simetría está enmarcada en tal afirmación y lo asimétrico es lo que está afuera de ello.

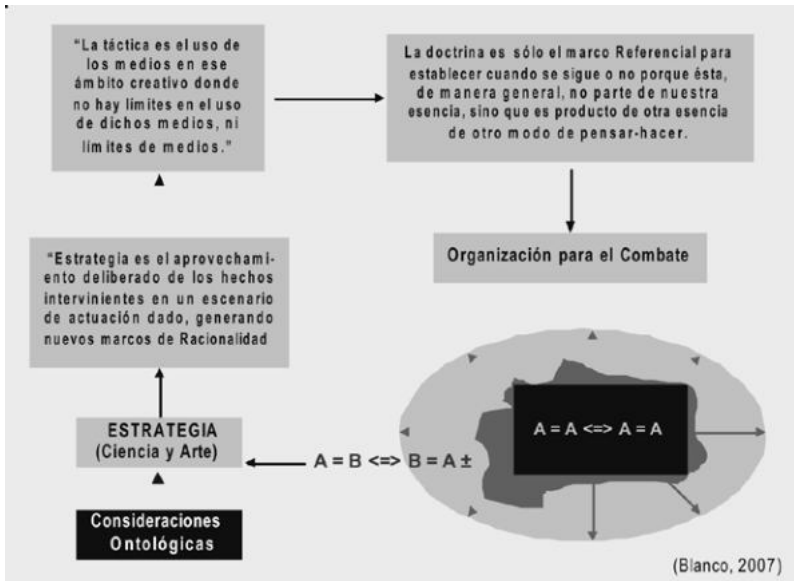
Habiendo comprendido lo anterior, Blanco (ob. cit.), plantea que la asimetría estriba en comprender e imponer que “A” es igual a “B” en tanto “B” es más o menos “A” ( $A = B \leftrightarrow B = +/-A$ )<sup>64</sup>, esperando con ello generar nuevos marcos de racionalidad, diferentes y diversos a los del oponente desde su impronta cultural.

---

63 Un proyectil es un proyectil en tanto éste cumpla con las características y definición de proyectil.

64 Una computadora portátil será un proyectil en tanto pueda ser lanzada contra un blanco (target) y cause daños a semejanza de un proyectil.





**Gráfico 14.** La asimetría en relación con la Estrategia y la Táctica.

**Fuente:** Blanco (2005).

- b. Atender a lo anterior, es decir, poder afrontar a un enemigo poderoso generando nuevos marcos de racionalidad, donde la asimetría se presenta como una “forma de pensar para hacer” caracterizada por la divergencia en relación con este enemigo, es un problema cuya solución militar pasa por la planificación militar que al ser abordado con un nuevo pensamiento militar, necesariamente demanda de la complejidad y transdisciplinariedad durante el proceso de planificación.

A este punto, cabe señalar que el abordar las bases del nuevo Pensamiento Militar Bolivariano, partiendo de la trinidad clauswitziana y del llamado binomio Pueblo-Fuerza Armada, busca una visión colectiva de la defensa, basada en la supervivencia nacional, lo cual pasa por la necesaria socialización de escenarios de

conflicto. Esta socialización abarca entre otras cosas, el establecimiento de relaciones estratégicas y de vinculación entre: (i) la estructura formal militar y los órganos de base que conforman la nueva estructura social; y (ii) las estructuras organizativas, públicas y privadas, que forman parte de los subsistemas de toma de decisiones nacionales. Lo cual puede ser posible desde la asunción de una postura compleja y transdisciplinaria para afrontar los problemas de seguridad y defensa de la nación, en los que para que el militar del siglo XXI pueda cumplir con las tareas asignadas, debe ir más allá de sus obligaciones netamente militares (la salvaguarda y la defensa) y llegar a participar en tareas que abarcan, inclusive, funciones de gerencia y administración pública.

Esto último tiene implicaciones prácticas, que obligan a realizar cambios en el contexto de la Armada y en su gente. La defensa integral, bajo este nuevo concepto, pasa por el desarrollo integral de Venezuela y de allí, la participación activa del militar venezolano en el desarrollo de la nación, implica vincularse o involucrarse en la administración pública y sus procesos. Lograr la integración con la sociedad civil, participando junto al no militar como un todo, no implica llevar a este último hacia el paradigma militar-naval, sino compartirlo con el de los demás, dentro de un paradigma más amplio: El de la venezolanidad, algo que, a su vez, demanda de una actitud compleja y transdisciplinaria. Como muestra de ello –de la necesidad de lo complejo y, por ende, lo transdisciplinario– se tiene que el *diseño curricular del Curso de Comando y Estado Mayor Conjunto* –del año 2005– previó como una de las competencias actitudinales –relacionadas con el convivir– el aceptar asignaciones en áreas distintas, áreas en las que con vergen varias disciplinas, en un área funcional diferente, asignaciones conjuntas o en un entorno que incorpore varias dependencias (Escuela Superior de Guerra Conjunta, ob. cit.). Es pertinente aportar un juicio en relación a esto último y

es que el problema, en la praxis, es que, tanto en el pensamiento como en la ejecutoria del referido diseño curricular, *realmente se comprenda, se acepte y propicie tal competencia actitudinal (ser trans-complejo)*. Por experiencia y juicio del autor de este texto, pareciera no ser así.

Todo lo expuesto anteriormente, define una impronta cultural que se aspira sea la base de este Pensamiento Militar Bolivariano, donde la complejidad y la transdisciplinariedad debe ponerse en evidencia durante el proceso de planificación tanto para tareas típicas militares (uso del poder militar), especialmente ante la posibilidad de confrontación con un enemigo muy superior en lo convencional, como en la actitud al planificar y atender tareas propias del desarrollo integral de la nación junto con no-militares en el marco de la unión Pueblo FANB.

### **La diferencia entre el planificar en el ámbito militar-naval y el planificar en otro ámbito**

Según Vera (ob. cit.), la diferencia se sintetiza en:

- a. La existencia de improntas culturales distintas, la del marino de guerra venezolano y las demás que existan entre los no-militares, aun cuando exista una gran impronta que es demarcada por la venezolanidad.
- b. El riesgo de la pérdida de vidas humanas durante el conflicto, la batalla, la guerra, lo que genera temor por la decisión que deba tomarse durante el proceso de planificación; de allí lo detallado y minucioso de la metodología, especialmente en el ámbito militar.
- c. La planificación militar es aplicable en otros ámbitos, para lo cual basta con ajustar la metodología e incluir

—cuando sea necesario— otras técnicas que le sirvan de soporte en el pensar para hacer.

- d. La diferencia entre las fases y sus pasos según el tipo de planificación que se estudie, es más una diferencia del lenguaje empleado que de descripción de las diversas partes del proceso, cosa que se expresa—normalmente— a través de un juego de metáforas para adjetivar al proceso, sus fases y pasos; sin embargo, la planificación militar —sobre todo el PNO— hace énfasis en el cómo elaborar el plan y cómo expresarlo por escrito, con especial interés en la supervisión de la acción planeada (el seguimiento, evaluación y control durante la ejecución del plan), observándose que hay una tendencia a ser más detallado en el proceso de planificación mientras más se va hacia el nivel táctico (nivel del hacer en concreto).

**Las transformaciones que se suscitan en Venezuela  
y, por tanto, en la Armada demandan de  
una planificación militar como proceso  
transdisciplinario y complejo**

La República Bolivariana de Venezuela, desde la entrada en vigencia de la Carta Magna de 1999, ha venido transformándose y generando cambios continuos en los que la hoy Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB), es un actor principal en el marco del desarrollo y la defensa integrales de la nación. Tales transformaciones y cambios se evidencian en las nuevas leyes del estamento militar y en aquellas que le son afines por las tareas y funciones que cumple, especialmente la Armada, lo que implica una adecuación constante de procesos y de concepciones en el hacer.

Lo antes expuesto, se materializa esencialmente en la integración Pueblo FANB, tanto para las funciones y tareas de defensa como de desarrollo de manera integral. Tal integración tiene vertientes en el hacer, en la ejecución de acciones que necesariamente exigen de procesos de planificación acordes con el entorno y las circunstancias, y en los que el efectivo militar-naval debe estar integrado y participando activamente, tanto en equipos compuestos por militares como en equipos con militares y no-militares (el pueblo no uniformado militarmente).

Lo anterior viene orientado por el pensamiento militar bolivariano que trata de generar una evolución en el pensar para hacer, en virtud de los cambios suscitados en los últimos quince años y en los que se presenta como probable enemigo una potencia con clara ventaja en el poder combatiente. Ello demanda abordar los problemas militares de manera distinta a como se venía haciendo (desde la postura y perspectiva de doctrinas militares y navales de origen y práctica estadounidense), en la que entra en juego la asimetría como forma de pensar para hacer más que como desventaja física por superioridad de medios y personas disponibles para el combate, y con la que se aspira generar marcos de racionalidad distintos a los del potencial o probable adversario. Se tiene, entonces, a la generación de nuevos marcos de racionalidad como fuente de asimetría y ello implica dos situaciones concurrentes: la primera, el abordar la solución de problemas militares desde perspectivas distintas, divergentes en relación con el oponente y en consecuencia, como segunda situación, la visión desde la complejidad del problema para salir del marco racional propio (el actual, que es influenciado por el del potencial enemigo), generar y aceptar marcos racionales distintos.

Lo antes expuesto lleva a que, al ser la planificación la técnica a emplear para encontrar o determinar soluciones militares de carácter asimétrico (bajo nuevos marcos de racionalidad), y al tener necesariamente que basarse en la postura del pensamiento

complejo para facilitar la determinación de acciones asimétricas desde el pensar, la planificación militar en la Armada debe ser un proceso transdisciplinario y de complejidad en su abordaje y empleo.

En la Armada Bolivariana, esto se evidencia en la consciencia que tienen sus integrantes, sobre la necesidad de plantearse formas de acción contra un potencial enemigo caracterizado por un elevado poderío militar, contra el que abordar el problema militar desde la misma perspectiva y doctrina del oponente no facilita la determinación de opciones de maniobras estratégicas –y sus correspondientes maniobras tácticas– que puedan confrontarse con posibilidad de triunfo a tan poderoso enemigo. De allí que la guerra de resistencia como concepto de maniobra estratégica, sea una opción en la que el pueblo debiese participar por la corresponsabilidad que le impone la actual Carta Magna aún estando consciente de la diferencia en la preparación o alistamiento para el combate y su disposición para la lucha.

Por otra parte, la integración del militar (del marino de guerra) en la sociedad civil para trabajar mancomunadamente en la solución de los problemas del país (sacando provecho de las potencialidades del ámbito naval y militar en general), obliga a una necesaria capacidad de adecuación a las circunstancias que el trabajo conjunto impone según cada ocasión; ya que de lo que se trata es de lograr integrar equipos de trabajo en el que –por circunstancias o a expreso–, sus integrantes pertenecen a diversas disciplinas, áreas de experiencia, de trabajo o desempeño profesional y de formación académica, lo que impone diversidad de improntas culturales que han de vincularse para lograr unidad en el trabajo y el logro de objetivos mediante un proceso de planificación.

Las siguientes, son preguntas que debiera formularse un planificador-investigador según las circunstancias y el contexto:

- a. En cuanto a la visión del problema y su comprensión:
  - 1. ¿Cómo verá el adversario un mismo problema?
  - 2. ¿Cómo verán otros integrantes del equipo de planificación el mismo problema?
  
- b. Sobre la valoración de las alternativas:
  - 1. ¿Sobre qué parámetros, valores y principios se sustenta el adversario para comprender la situación y seleccionar una solución?
  - 2. ¿Sobre qué parámetros, valores y principios se sustentan otros integrantes del equipo de planificación para comprender la situación y seleccionar una solución?
  
- c. Sobre la capacidad de comprensión y aceptación de la óptica de quien se adversa:
  - 1. ¿Qué tan capaz se es para comprender la situación desde la óptica o postura del adversario?
  - 2. ¿Qué tan capaz se es para comprender la situación desde la óptica o postura de otros integrantes del equipo de trabajo?
  
- d. En cuanto a la generación de nuevos marcos de racionalidad:
  - 1. ¿Qué opción (alternativa), puede plantearse como +/- A, es decir B, ante un enemigo que piensa y hace sustentado en un paradigma en el que A es igual a A en

tanto A es A ( $A = A \leftrightarrow A = A$ )?

2. ¿Cómo dislocar al enemigo, partiendo del empleo de medios sin límites ni límites de medios?

**La planificación como proceso basado en la complementariedad, pluralidad, dialéctica y transdisciplinariedad**

Vera (2009, ob. cit.), expresa que las experiencias habidas en el seno de los Grupos de discusión desarrollados durante su investigación, avalan este tercer aspecto; a saber:

- a. El reconocimiento de la importancia de la comunicación entre los integrantes de los equipos, especialmente en cuanto al lenguaje, los símbolos y los significados, por lo que se generó la necesidad de conformar equipos de trabajo que pasasen por un primer momento de integración transdisciplinaria, en el que el liderazgo situacional estuvo por encima del formal (valió más la experiencia que el grado o jerarquía para dirigir al equipo).
- b. El reconocimiento de la necesidad de tener una actitud conciliadora, más flexible y abierta a otras posibilidades y formas de ver las cosas, para enriquecer el análisis de la situación a lo largo del proceso, inclusive en la fase de supervisión de la acción planeada.
- c. Aun cuando inicialmente la mayoría no comprendía o no sabía sobre el pensamiento complejo, luego de saber de él e iniciar un proceso de interpretación del mismo en grupo, los equipos lograron mayor flexibilidad en



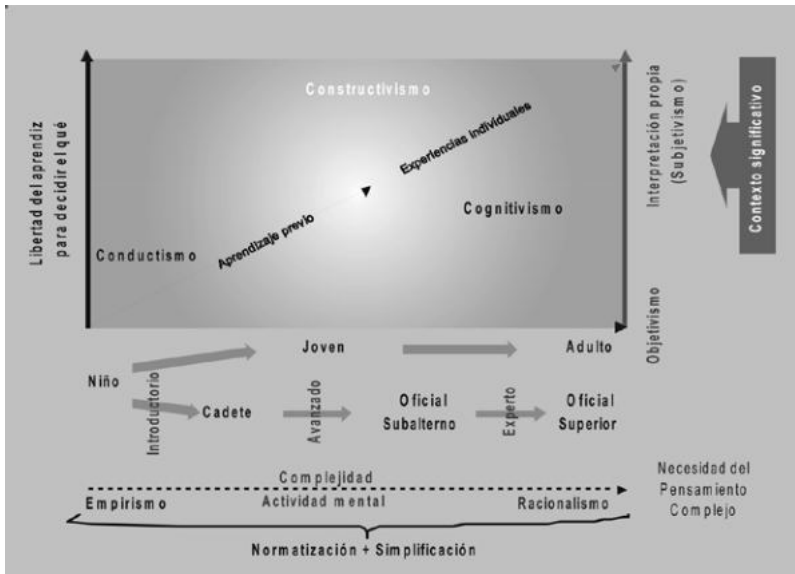
sus interacciones, se mostraron más abiertos, menos rígidos y con más intenciones de escuchar cualquier postura aun cuando pudiese no compartirse, ya que se habían dado cuenta de que lo innovador venía, precisamente, de aquellos que menos experiencia tenían en lo profesional-operacional.

- d. Los participantes lograron integrarse y sacar provecho de las otras metodologías estudiadas para compararlas con el PNO y determinar si éstas eran provechosas dentro del proceso de planificación. Lo que permitió inducir que la planificación debe entenderse como un proceso que puede complementarse, integrarse a otros procesos y valerse de estos para definir en la práctica una técnica de planificación para cada ocasión que se planifica.
- e. El PNO puede usarse en cualquier situación a planificar con sólo ajustar la metodología, ya que en el fondo cualquier proceso de planificación está estructurado casi por las mismas fases y pasos, aunque se denominan según el contexto y la circunstancia de quien la aplica y ejecuta; de allí la diferencia en la denominación y adjetivación de las fases y del proceso como un todo. Por otra parte, basta agregar o incluir otras técnicas o metodologías dentro del PNO, para propiciar su ajuste según resulte pertinente y conveniente.
- f. Pero el ajuste de la metodología (cualquier metodología o técnica) demanda una actitud flexible no paradigmática, que lleva a reconocer la necesidad de propiciar habilidades y destrezas en el profesional naval que le permitan diferenciar los momentos en

los que está llamado a actuar con posturas típicas del militar (de reacción, con rapidez en la respuesta con reactividad temeraria), y los momentos de reflexionar y seleccionar posturas más cónsonas con la situación y realidad existentes.

Para ilustrar más claramente lo anterior el **gráfico 15** explica los distintos tipos de corrientes psicológicas (conductismo, cognitivismo y constructivismo) aplicadas durante la formación y el ejercicio profesional del Oficial naval venezolano. Comprender este gráfico es entender el porqué de las actitudes del militar-naval (algo que es parte de su impronta cultural).

El hecho de que –desde niño– el ser humano vaya forjando sus conductas a partir de sus experiencias, considerando como tales desde el estímulo y su respuesta hasta lo que hoy día se denomina constructivismo, implica pasar por un estadio previo: El del conductismo. En ese estadio, se busca que el niño o joven dé la respuesta adecuada cuando se le presente un estímulo; pero, para esto, el ser humano debe saber cómo ejecutar tal respuesta apropiada, así como también las condiciones bajo las cuales tal respuesta debe darse (Ertmer y Newby, 1993: p. 10).



**Gráfico 15.** Las teorías psicológicas y sus implicaciones en el ámbito naval-militar venezolano desde la perspectiva de la complejidad.

**Fuente:** Elaboración propia del autor (2006).

Este tipo de teoría del aprendizaje –el conductismo– está presente en la formación del militar-naval (en la Academia Militar de la Armada Bolivariana, otrora Escuela Naval de Venezuela) y es la que gobierna preponderantemente sus actitudes y aptitudes como hombre de mar para la guerra: En función de ello, sus actividades giran alrededor de la presentación del estímulo y la provisión de oportunidades para que el cadete practique la respuesta apropiada<sup>65</sup>. Así pues, la reacción ante las órdenes de un superior, el uso de las armas portátiles para el combate y el movimiento corporal ante ciertos reflejos, entre muchas otras, tienen

65 Cabe resaltar que si bien el plan de estudios tiene un contenido y orientación cognitivista que pudiese aspirar a un constructivismo, el desarrollo del proceso académico y el ambiente en el que se desenvuelve el cadete, hacen que el proceso de formación –en su globalidad– sea esencialmente conductista.

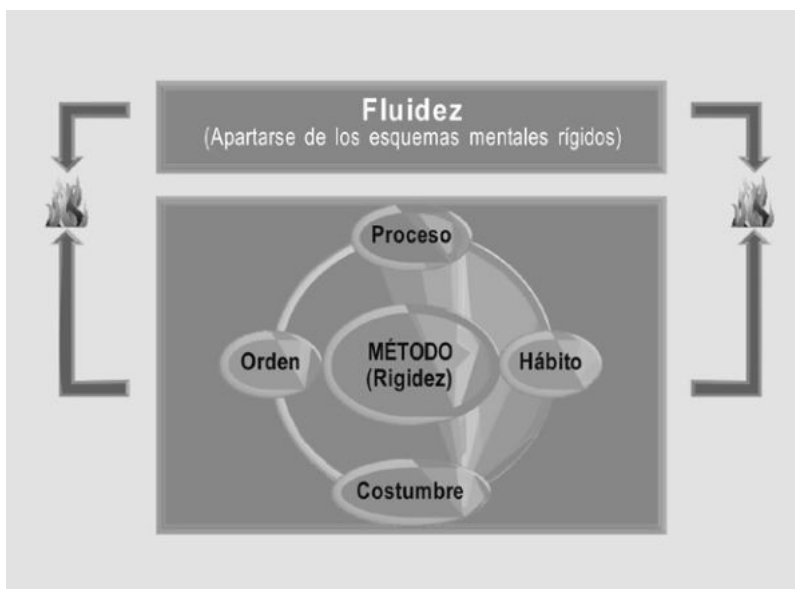
respuestas apropiadas y programadas para el marino de guerra venezolano

Estas actitudes, que son hábitos en el militar y propias de su conducta, son las que marcan su comportamiento y tienden a gobernar su pensamiento; sin embargo, su formación como Oficial pasa por un período marcado por el cognitivismo, con el que se enfatiza el procesamiento mental y la forma en la cual la información es recibida, organizada, almacenada y localizada por el cadete, quien es participante activo en el proceso de aprendizaje al conectar de forma significativa el conocimiento ya existente en él, con la nueva información recibida (Ertmer y Newby, *Ibídem*: p. 11-12). Así pues, desde sus primeros años de vida hasta sus inicios como militares, los cadetes y oficiales navales pasan por procesos de formación que, en esencia, van desde el conductismo hasta el cognitivismo; pero, dentro de un proceso esencialmente conductista (de acción y reacción, de reflejos condicionados). No será sino hasta alcanzar grados superiores, que –como producto de la experiencia acumulada– comience a construir su propio conocimiento producto de la interacción entre su propia disposición y el contexto en el que se desenvuelve (Bednar, referido por Ertmer y Newby, *Ibídem*: p. 17). El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción que el ser humano realiza con los esquemas que ya posee y su relación con el entorno.

No obstante, este aparente trajinar entre el conductismo y el cognitivismo, hasta llegar a tener suficiente madurez profesional como para erigir su conocimiento, también viene gobernado por la racionalidad en el pensamiento que es propia del método científico; el método que se enseña desde el liceo y se refuerza tanto en la AMARB (antes ENV) como en la Escuela de Estudios Tácticos Navales (otrora EPAR). Pero, a lo largo de su desplazamiento por el eje temporal, el marino de guerra va pasando de una postura objetivista a una postura con la que da interpretación propia, subjetiva, a lo que le rodea y con la que aumenta

su independencia para decidir el qué, sea porque ya tiene jerarquías que se lo permiten con mayor libertad o porque sus cargos comienzan a ser más a nivel de pensamiento que de acción en el campo de batalla. Así, pasa de un aprendizaje previo a las experiencias individuales como fuente de conocimiento, hasta llegar a una situación en la que, como planificador-investigador, se hace evidente la necesaria comprensión de la complejidad y su aproximación epistemológica como referente para planificar y actuar ante las nuevas realidades venezolanas. Pero si bien esto pareciera apuntar a que hay un cierto punto de la madurez del militar en la cual se hace un hombre de amplio sentido común y de pensamiento abierto ello no resulta así tan fácilmente, ya que la esencia del militar es conductista, de acción y reacción, de reflejos condicionados que son formados al inicio de la carrera y que se adiestran y capacitan continuamente independientemente del proceso cognitivo o constructivista en el que pudiese estar involucrado en cierto instante. La esencia es la guerra y ella, como fenómeno social, es poco razonable; para eso está formado el militar.

Si se le suma a esto lo expresado en relación con el nuevo pensamiento militar venezolano (pensamiento militar bolivariano), sobre la necesidad de generar nuevos marcos de racionalidad tanto en lo táctico como en lo estratégico en el ámbito de la asimetría como forma de pensar para hacer (lo que implica todos los grados y niveles de acción en la Armada), surge un conflicto entre lo que se ha venido haciendo como parte de la doctrina y de la forma de hacer normativizada (como método, hábito, costumbre, racionalidad), y la necesaria fluidez de pensamiento para abordar la asimetría —desde un nuevo pensamiento militar— como forma de acción y la participación junto al pueblo en actividades distintas para las que fue esencialmente formado.



**Gráfico 16.** La confrontación entre la actitud conductista del marino de guerra venezolano y la necesaria actitud compleja expresada en la fluidez de pensamiento.

**Fuente:** Elaboración propia del autor.

Entender lo anterior y estar consciente de ello, debe ser parte de esa comprensión de la complejidad que necesariamente acompaña al marino de guerra en su pensar para hacer a través de cualquier técnica que establezca para planificar y en cualquier escenario, entorno y contexto de actuación.

### **La necesidad de construir un espacio de complejidad al planificar para atender el problema a resolver**

Todo lo antes expuesto ha resaltado la necesidad de construir un espacio de complejidad para resolver un problema mediante un proceso de planificación. Este espacio de complejidad primeramente se manifiesta en tal proceso cuando el equipo de

planificación construye su momento transdisciplinario en la fase inicial de análisis de la situación del comandante o diagnóstico, con el que cada quien –desde su propio saber y perspectiva individual– se integra con los otros y se desprende de su identidad para crear una identidad propia, la del equipo (la del Estado Mayor); para luego –y sólo posteriormente a esto– objetivar el problema o definirlo<sup>66</sup>, ya que de esta manera se evita la imposición de una perspectiva, de una disciplina o saber científico.

Luego, durante el desarrollo del análisis de la situación, se define o describe la realidad que es el objeto del problema a resolver desde un enfoque complejo que ya viene propiciado por el momento transdisciplinario previo. Y es este segundo momento al que se le ha denominado la dialéctica transdisciplinaria; un proceso que pasa por los principios del pensamiento complejo y se define como una auto-reflexión del grupo que conduce a la definición-descripción de la realidad en concreto, la misión a cumplir y las consecuentes formas de acción propias y las del enemigo en términos de lo que es capaz de hacer (no intenciones), para luego pasar por un estadio de confrontación y comparación de opciones que conllevan de manera racional, metódica y cartesiana, a la determinación de la mejor solución en el marco de un proceso que pone en concurrencia el pensamiento tanto divergente como convergente.

Ante la posibilidad de cambios, sean estos: del entorno, del equipo, de la asignación de una nueva misión, derivado de que una suposición no se concrete, porque durante la ejecución del plan los resultados no son los esperados, porque la realidad no fue descrita con la mayor aproximación posible a la verdad o por cualquier otro hecho que genere un cambio, la aceptación de lo inacabado del proceso y la consciencia de ello, deben mantener

---

66 Establecer sus descriptores.

predispuestos al equipo de trabajo para absorber las variaciones mediante los ajustes necesarios, con la autorregulación.

Pero la autorregulación no puede ocurrir sin que exista un adecuado espacio de complejidad que lo permita, aun cuando ocurra sin consciencia de quienes planifican. De allí que la descripción de la realidad existente como problema militar a resolver mediante la planificación, fuera centro de atención en la investigación de Vera (ob. cit.) y, como un ejemplo de incertidumbre con la que se convive, se diera pie a la formulación de las siguientes interrogantes: ¿Cómo verá el adversario este mismo problema? ¿Sobre qué parámetros, valores o principios se sustenta el adversario para comprender la situación? ¿Qué tan capaces se es para comprender la situación desde la óptica de otro o del oponente?

A todo lo cual se suma para agregar complejidad la participación del marino de guerra en actividades distintas para las que fue formado, actividades en las que debe integrarse a otras disciplinas para cumplir con tareas constitucionales diversas a las de defensa y salvaguarda naval.

**La planificación debe usar todo lo que esté a su alcance y ello implica que no esté aislada; sin embargo, debe considerarse como el todo.**

La planificación como proceso con base en la hermenéutica sobre la planificación realizada por Vera (Ibídem), debe:

- a. Ser integral. Abordar la totalidad de las variables verdaderamente relevantes al tema considerado y de las relaciones entre ellas.
- b. Ser objetiva. Evitar la subjetividad en el análisis de las causas determinantes de la realidad considerada.



- c. Ser realista. Hacer propuestas factibles desde todo punto de vista, que sean ejecutables y aceptables.
- d. Ser participativa. Contar con la discusión y opinión de los grupos involucrados o afectados por la realidad estudiada.
- e. Ser continua y flexible. Ajustarse permanentemente, mas no periódicamente, a la realidad cambiante.
- f. Ser pertinente. Apropiaada al objeto que se aplica y al contexto social en general en el que se desarrolla.
- g. Ser un proceso total. Que cumpla con todas las fases del proceso de planificación, cualquiera sea el nombre o denominación de sus fases y pasos.
- h. Ser coherente. Que exista articulación entre las partes del proceso, que haya complementación. Tal coherencia se manifiesta en:
  - I La relación entre los objetivos, las estrategias y los medios.
  - II La correcta articulación entre todas las etapas del proceso.
  - III La integración de los planes que se derivan de las acciones a seguir en la ejecución (la desagregación de la acción).
- i. Ser coordinada. Propiciar la sucesión continua de las distintas etapas del proceso y la ejecución de los

programas, subprogramas, actividades y proyectos que el todo implique.

- j. Ser expresión de perseverancia y voluntad de hacer o trabajar continuamente. Esto implica continuidad, perseverancia y voluntad por hacer ininterrumpidamente.
- k. Tener conocimiento de la complejidad humana. Tener consciencia de la condición humana, de vida de los seres complejos y en situaciones complejas, lo que incluye situaciones de conflicto, la confrontación de voluntades y la guerra.
- l. Enfrentar la incertidumbre. El afrontar el no-conocimiento seguro y cierto de algo y que en el caso de la planificación militar, se trata de la determinación de las Formas de Acción Propias –FAP– y de las Posibilidades del Enemigo –PEN– que serán luego confrontadas para decidir cuál es la mejor FAP y elaborar el plan que la pondrá en ejecución; además, enfrentar la realidad sin certeza de conocerla.
- m. Estar conscientes de que la impronta cultural del Estado Mayor orienta al equipo mientras cumple su función planificadora. La planificación es una elección de alternativas desde lo racional y cultural, donde en la valoración de tales alternativas están insertas reglas de preferencia con las que se determina la mejor solución.
- n. Buscar satisfacer la necesidad de estar preparados para todas las posibilidades o cualquier situación. Es por ello que la planificación militar se basa en suposiciones y en

hipótesis de conflictos armados, de allí que prevea una fase denominada “supervisión de la acción planeada”. Por otra parte, para cada suposición que se asuma debe existir un plan alternativo en caso de que tal suposición no se dé.

- o. Estar conscientes de la planificación como proceso inacabado.

Por otra parte, con base en los resultados de los Grupos de Discusión durante la investigación antes planteada (Ibídem), la planificación como proceso tiene como constructos y descriptores:

- a. Asumir a la misión del superior como aspecto clave y orientador de todo el proceso. La misión del superior es la que impone la tarea que debe realizarse o concretarse con las acciones de los subordinados y expresa el propósito de tal tarea (el efecto deseado). Lo que garantiza –aguas abajo de la cadena de mando y ejecución del plan– que todas las acciones sean concatenadas (alineadas) con las misiones que se derivan.
- b. El análisis de la situación es la fase del proceso más exhaustiva y de mayor discusión en el seno de los equipos de trabajo. Del análisis comparativo entre varias metodologías, se encontró que éste es mencionado en todos los procesos comparados y se concreta con actividades de diagnóstico, estudio, investigación, pronóstico, prospectiva, discusión, determinación de objetivos, planteamientos de alternativas (acciones a seguir) y toma de decisiones.

- c. Trabajar en equipos de planificación, vale decir, en Estados Mayores. En los Grupos de Discusión, más que una obligatoriedad, el trabajo en equipo resultó ser una necesidad, ya que de esa manera se saca provecho de las fortalezas individuales y se aminoran las debilidades en cuanto a conocimiento profesional y experiencias en el campo naval-militar. Pero, el trabajo en equipo se fundamenta en la comunicación interpersonal entre sus integrantes, el saber comunicarse, por lo que resulta pertinente agregar a lo planteado por los participantes en los Grupos de Discusión, un tema tratado por el investigador en las interacciones: el juego del lenguaje y del significado.
- d. Dominar la comunicación, el juego del lenguaje y del significado (el uso de la cibernética de segundo y tercer orden), tanto oral para discernir y discutir, como escrita para comunicar los planes. Esto se da en tres momentos: Durante el desarrollo del análisis de la situación; al momento de elaborar el plan; durante la ejecución del plan y la supervisión de la acción planeada. De esto se tiene, además, que:
1. El plan es la traducción del qué hacer y cómo hacerlo (una intención que se debe concretar en un hecho, una realidad futura).
  2. El plan, a su vez, debe transmitirse a todos los involucrados (quienes deciden, ejecutan y controlan), mediante una comunicación que será tanto escrita como oral.

- e. Conformar una tríada junto con el pensamiento convergente (como simplificación) y el pensamiento divergente (como innovación). Así se tiene un proceso conformado por la planificación sistémica formal y la planificación de anticipación intuitiva, en las que toda información generada en el seno del equipo de trabajo es válida, ya que la divergencia es fuente enriquecedora de soluciones en problemas a resolver.
- f. Tener consciencia de lo que ocurre al planificar y de la dificultad de pensar complejamente en el seno de la Armada venezolana.
- g. Tener consciencia de la influencia de la posibilidad de pérdidas de vidas humanas en las decisiones a tomar durante el proceso de planificación.
- h. Ser un proceso abierto a la inclusión de otras técnicas durante el desarrollo de la planificación.

**La simplificación como convergencia y la innovación como divergencia: una tríada junto al pensar para hacer tácticamente**

Al analizar la simplificación dentro del proceso de planificación militar, específicamente con el PNO, Vera (ob. cit.: p. 248-256), plantea que la mayoría de los participantes de sus Grupos de Discusión consideró que sí existía simplificación al planificar y que ello se evidenciaba en los siguientes hechos:

- a. El ir descartando lo que no es adecuado, ejecutable ni aceptable en el análisis de las formas de acción. Esto es una muestra de la simplificación que ocurre en el

proceso (aplicación de la técnica del PNO); lo que sucede esencialmente durante la fase de análisis de la situación.

- b. La selección al final de la mejor forma de acción propia (FAP) deja por fuera al resto de las FAPs que, inclusive, son evaluadas sobre la base de parámetros o indicadores definidos para tal fin, aun cuando éstas— en una evaluación previa— hayan resultado adecuables, ejecutables y aceptables. Sin embargo, fue visto como positivo el que la metodología hacía énfasis en la posibilidad de construir nuevas FAPs partiendo de la unión o combinación de otras FAPs que hubieran sido descartadas por no ser adecuables, ejecutables ni aceptables.
- c. A los hechos anteriores, se agrega lo que expresa el mismo manual del PNO en su Capítulo I, Proceso de Planeamiento Naval Operativo, Sección 3, Solución Teórica de problemas, específicamente en Generalidades. La idea que allí se plantea, es que el proceso del planeamiento militar sigue el método científico para la solución de problemas, ya que un Comandante al planificar una operación, cumple con los siete pasos previstos en el método científico, a saber:
  1. En el análisis de la misión, se debe “reconocer el problema”.
  2. Para las consideraciones que afectan las formas de acción, se debe “reunir los datos”.
  3. Para las formas de acción opuestas, se debe:

- a. “Enumerar las posibles soluciones”
- b. “Probar la forma de acción”.
- c. En la decisión, se debe “seleccionar una forma de acción final”.
- d. Al emitir un plan u orden de operaciones se debe “actuar”.
- e. Al supervisar la acción planeada, se debe “verificar la acción”.

Es de señalar que la única diferencia entre el método científico para la solución de problemas y el PNO, estriba en que la solución de problemas ordinarios, normalmente de tipo administrativo, no requiere de un análisis de las formas de acción opuestas (el PNO sí lo estipula).

En relación con lo antes expuesto, Vera (Ibídem), expone que al discernir sobre la relación entre el pensamiento convergente y la planificación, hubo –en los Grupos de Discusión– coincidencia en opinar que la metodología del PNO, aplicada como proceso de planificación, conllevaba a converger siempre en una solución aplicando pasos o acciones que iban descartando potencia las soluciones a partir de variables establecidas previamente y que permitían discernir sobre cuál era la mejor solución según cada situación en particular (referida a la situación inicial que debía ser cambiada a una situación deseada mediante el uso de la fuerza militar-naval). Esto tiene similitud con el proceso simplificador del pensamiento cartesiano (el método), y en relación con ello Foster y Kaplan (2001), consideran que el pensamiento convergente es racional y deductivo porque las personas deben concentrarse en los detalles de la situación en cuestión y aplicar

un proceso de dos pasos (decisión y prueba), para conseguir posibles soluciones; por tanto, hay una relación entre convergencia y simplificación.

De manera particular, se planteó que, en la práctica, al comparar las potenciales soluciones a las que llegaban los equipos de planificación (las FAPs que generaban todos los Estados Mayores), algunas de éstas tendían a ser similares aun cuando había diferencias entre otras; pero, al final del proceso —en la fase de análisis de la situación del Comandante— la tendencia era a coincidir en la solución seleccionada. Por su parte, las variantes encontradas, respondían más a la postura del equipo, probablemente por la influencia de algunos de sus integrantes, ya que en sesiones anteriores se había demostrado que obedecían al dominio que ejercían los de mayor experiencia profesional militar-naval sobre el resto. Sin embargo, este dominio no significó que fueran los que tenían razón (como quedó también demostrado en las sesiones de los Grupos de Discusión), sino que eran los que deducían —a partir de la situación inicial, de lo doctrinario y experiencia empírica— qué hacer con los medios y hombres en el ámbito naval para la solución militar del problema; pero, los que aportaron mayor innovación no fueron ellos, sino los de menos experiencia gracias al pensamiento divergente. La tendencia fue a converger y a ser todos copartícipes de la solución, debiéndose resaltar que entre los equipos había cierta tendencia a plantear un acuerdo final similar cuyas diferencias se derivaron de particularidades propias de cada equipo.

El mismo proceso de convergencia ocurrió cuando Vera (Ibídem), propició un debate sobre las soluciones definitivas de cada equipo (entre las FAPs que cada equipo decidió era la mejor). Así se tuvo que al considerar los aportes surgidos entre los equipos, la tendencia fue a generar una única solución que fue aceptada por la gran mayoría y, además, evidenciaron que la discusión había logrado integrar a todos en un único equipo y



por tanto, se repetía el mismo proceso ocurrido dentro de cada Estado Mayor en particular: Algunas divergencias fueron consideradas y otras no; pero, las tomadas en cuenta mejoraron la decisión (le agregaron variantes y pormenorizaron), vale decir, fueron aportes constructivos a la solución.

En este orden de ideas, al discernir sobre la relación que pudiese existir entre el pensamiento divergente y la planificación, Vera (Ibídem), obtuvo como resultados que en los Grupos de Discusión:

- a. Algunos coincidieron en que el proceso forzaba a aceptar una vía única y que eran descartadas las posturas o ideas de quienes no pensaban igual (los disidentes, mejor dicho, los divergentes) porque se imponía la de la mayoría y en algunos casos la del Comandante cuando no había un consenso (algo que se puede denominar como “la imposición forzada del jefe”). Esto es importante interpretarlo a la luz de lo planteado por Blanco (2010), pues, tal divergencia puede ser propia de la relación  $A = B \leftrightarrow B = +/- A$ ; es decir, quizás, la solución está en la divergencia o en el pensamiento de quien es divergente. Esto lleva a plantear a la divergencia como herramienta en los procesos de planificación desde el enfoque planteado en la Concepción Estratégica de la Armada (febrero 2008, construyendo lo social).
- b. Otros expresaron que de la interacción y reflexión que propició Vera, especialmente con lo acaecido en el seno de los grupos comandados por alguien de menor experiencia profesional militar-naval que el resto, el pensamiento divergente enriquecía el proceso y, particularmente, no había que descartarlo sino

mantenerlo siempre en cuenta como una posibilidad más, ya que podría ser una innovación en relación con lo que la mayoría pensaba o creía. Lo que apuntala lo expuesto sobre el empleo de la divergencia como herramienta para generar nuevos marcos de racionalidad y por ende concebir estrategias e inventar nuevos medios y aplicación para ellos.

- c. Al final, los grupos acordaron que esta última postura era la apropiada como respuesta a la interrogante planteada, denominada por el autor como: **El pensamiento divergente como fuente enriquecedora de soluciones en problemas a resolver mediante la planificación.**

Soporte de lo antes expuesto, son los hallazgos de Vera (Ibídem) en la sesión 11 de los Grupos de Discusión. En esa sesión, los participantes expresaron que durante la aplicación de la Fase I de la metodología (correspondiente a la Apreciación de la Situación del Comandante, específicamente durante las sesiones 7, 8 y 9), los aportes del grupo como un todo, incluyendo a quienes menos experiencia operacional tenían, aportaron valor agregado, muy especialmente en cuanto a la interpretación de situaciones y análisis de posibilidades y capacidades, tanto propias como las del enemigo. La justificación de esta postura es la tendencia a reconocer que el abordaje de la situación por parte de quienes menos experiencia tenían en lo operacional, partía de una postura menos preconcebida, más original, menos influenciada por la experiencia previa, más intuitiva, menos atada a paradigmas operacionales, por lo que actuaban sin más regulaciones en el pensar para hacer que aquellas que la razón, su razón, les indicaba. Por tanto, la actitud inicial de los expertos dentro de cada equipo, fue de rechazo. Rechazo que en ocasiones cambió

por aceptación, al darse cuenta que algunas cosas expresadas por los menos expertos eran adecuables, aceptables y ejecutables como idea y acción. Pudiendo vincularlas con iniciativa, innovación y búsqueda de soluciones poco comunes, así como con el afán de hacer las cosas de manera distinta a como el adversario lo haría o supondría que la contraparte pudiera hacerlo.

En atención a lo antes descrito, la relación entre el pensamiento divergente y la planificación, se concretaría a través de la habilidad de producir respuestas nuevas y originales, lo que implica, según Mogollón (2007: p. 223-224), un nuevo modo de orientar la diversidad, la complejidad y la praxis investigativa que involucre la ruptura de paradigmas, aplicada en este caso al planificador-investigador. En este sentido, Pateiro (S.f.: en línea), plantea que el reconocimiento de la incertidumbre, la transitoriedad, la inmediatez y la ausencia de verdades absolutas como características generales del mundo de vida contemporáneo, obliga a la gestión consciente de las instancias de diálogo y comunicación, sustentada en un estilo de pensamiento divergente.

Al vincular el contenido del párrafo anterior y contrastarlo con la idea de táctica expresada en la Concepción Estratégica (Armada, 2008), se tiene que hay una completa congruencia y concurrencia; algo que Blanco (2010), trata de justificar desde la filosofía en el contexto espacio-tiempo y la guerra.

Cabe resaltar que al vincular el pensamiento convergente con el divergente, Sánchez (referido por Mogollón, ob. cit.), expresa que todo investigador<sup>67</sup> necesita poseer ambos pensamientos (tanto el pensamiento convergente como el divergente), “es decir, generar respuesta única a un problema (convergente) y generar varias respuestas posibles para un problema (divergente) con fluidez, flexibilidad y originalidad cuya misión esté orientada a encontrar soluciones únicas en un contexto novedoso” (p. 225).

---

67 Se debe recordar que el planificador es un investigador de acuerdo a Castellanos (2004).

Postura similar a ésta tienen Foster y Kaplan (ob. cit.), quienes plantean que las organizaciones deben ajustar sus procesos de planificación y control, y adoptar un pensamiento tanto divergente como convergente, lo que supone que se concentren más en formular las preguntas correctas que en tener las respuestas correctas, y en seleccionar, motivar y equipar a la gente en lugar de controlarlos –y como algo ya mencionado en la pregunta anterior– resaltan que el pensamiento convergente es más racional y deductivo porque las personas deben concentrarse en los detalles de la situación en cuestión y aplicar un proceso de dos pasos (decidir y probar), para conseguir posibles soluciones y así se tiene que el pensamiento divergente analiza los problemas mientras que el pensamiento convergente reúne sus partes y los reduce a su núcleo esencial.

Es oportuno retomar lo planteado por Steiner (2000: p. 18), quien expresa que no se deben subestimar la *planificación de anticipación intuitiva* ni la *planificación sistemática formal*; dado que la formal no puede llevarse a cabo sin la intuición, además, asevera que en estos dos procedimientos se encuentran involucrados dos pensamientos distintos y al asociarlos con la divergencia y convergencia, se concluye que la intuición es la que diverge de la formalidad sistematizada, pero, es la generadora de innovación. En este sentido **hay que formar al militar-naval de este siglo como innovador<sup>68</sup>, para lo cual hay que redefinir los procesos de formación, es decir, los diseños curriculares a los que está sometido a sabiendas de que la esencia de su formación es conductista.**

Todo lo antes expuesto ocurrió en los Grupos de Discusión y, por tanto, se puede aseverar que:

---

68 Al culminar su proceso de formación, el cadete debería tener la capacidad de innovador como una de sus competencias (perfil de egreso).

- a. Lo expuesto por las fuentes consultadas se verifica en la praxis.
- b. Hay una relación entre el pensamiento convergente y la planificación basada en la deducción y racionalidad, al atender los problemas a resolver.
- c. Existe también una relación entre el pensamiento divergente y la planificación, basada tanto en la creatividad e innovación como en la apertura del pensamiento (de la manera de pensar), lo cual enriquece las soluciones; algo que Steiner (Ibídem.) llamó planificación de anticipación intuitiva.
- d. Lo más importante, es que existe una relación entre ambos pensamientos y la planificación, constituyéndose en una tríada que enriquece a la planificación y que, a su vez, requiere de una actitud compleja en el planificador.





# CAPÍTULO IV

## Síntesis de hallazgos

A continuación, se sintetizan los hallazgos derivados de los análisis expuestos en los capítulos anteriores:

### Táctica y Estrategia, ayer y hoy

Al contrastar el proceso de planificación en la Armada Bolivariana con las definiciones de táctica y estrategia previstas en la Concepción Estratégica de febrero del 2008, se tiene que:

- A partir de un análisis histórico, Blanco asevera que la estrategia como arte permite una aproximación más cónsona con los propósitos de entender o comprender el pensar desde el pensar mismo, ya que en el arte, se puede crear tal como en la ciencia; no obstante, el propósito que orienta la mente en cada caso es diferente, pues, el arte crea a partir de las sensaciones, mientras la ciencia lo hace a partir de la certeza que genera la creación de condiciones para la obtención de un fin o propósito (Blanco, 2010: p.197). En este sentido, sacar provecho de las sensaciones implica dar cabida a la intuición, la cual debe llevar a obtener un fin, mediante la planificación. Además, durante el análisis de la situación o diagnóstico, debe generar Formas de Acción Propias que se sustenten en un proceso racional en el que  $A = B \leftrightarrow B = +/- A$ . Este razonamiento es lo que llevó a que Blanco (cuando fue Director de Operaciones del Estado Mayor Naval), plantease como estrategia “el aprovechamiento



deliberado de los acontecimientos ocurrientes en un escenario de actuación dado generando nuevos marcos de racionalidad” (Blanco, ob. cit.: p. 198). Y es a partir de la lógica compleja que el mismo Blanco define a la táctica sobre la base del significado original del término, como el arte o la técnica de formar, ordenar, disciplinar y desplazar un ejército de manera efectiva en presencia del enemigo y en función de los fines de la guerra (Ibídem). En este sentido, si la estrategia es el arte de concebir nuevos marcos de racionalidad, entonces la táctica es “el uso de los medios en ese ámbito creativo donde no hay límites en el uso de dichos medios, ni límites de medios” (Ibídem p. 199). Tales definiciones son las que se manejan en la Concepción Estratégica de la Armada de febrero del 2008 (construyendo lo social).

- Las ideas de estrategia y de táctica planteados por Hughes, Pertusio, Blanco y la Armada Bolivariana, resultan coherentes entre sí, es decir, son versiones compatibles del asunto, especialmente en lo que a la táctica se refiere; por lo tanto, planificar a nivel táctico, tomando en cuenta la Concepción Estratégica de la Armada, es asumir una visión de lógica compleja y dar cabida a la intuición asumiéndola, así, más como arte que como ciencia; sin generar por ello incongruencias ni dificultades en la aplicación de tales definiciones.
- Para aplicar las ideas de táctica y de estrategia establecidas por la Armada, lo que se requiere es la comprensión de la planificación como proceso para el pensar-hacer sin más adjetivación que el de la connotación del resultado de las acciones. Acciones

que deben facilitar la movilidad y generar más movilidad a partir de una nueva subjetividad (la puesta en práctica de un marco racional distinto) para dislocar el sistema de referencia del enemigo. La clave está en la determinación, comparación y selección de la Forma de Acción Propia que logre los objetivos de la misión a partir del concepto de táctica que debe orientar el quehacer hacia el empleo de medios en un ámbito de plena creatividad donde no haya límites de medios ni de su uso, sobre la base de una estrategia que parta de la intuición y propicie nuevas referencias aprovechando, de manera deliberada, los hechos que intervienen en un escenario de actuación específico.

- Asumir la doctrina como el procedimiento de operación estándar que un comandante creativo adapta a las exigencias del combate (Hughes, ob. cit.), sigue siendo pertinente. A partir de esta idea, la creatividad puede relacionarse con la adaptación de la doctrina según las circunstancias y la creatividad del comandante, con sus posibilidades para lograr el aprovechamiento deliberado de circunstancias en un escenario dado y para crear nuevos marcos de referencia de los cuales sea posible determinar qué usar y cómo hacerlo; por lo tanto, las decisiones al planificar no pueden ser –en esencia– gobernadas por las capacidades de los medios disponibles (lo que se pueda hacer con ellos), sino que sea la táctica la que imponga el medio que se necesita y su uso, lo que tiene relación con el concebir las Formas de Acción Propias en lo táctico y la maniobra en lo estratégico/operacional.

- Al planificar, en cualquier nivel de planificación militar, los principios de la guerra son útiles para justificar el por qué y el para qué. Un ejemplo de su empleo, es el que sirvan como indicadores al momento de determinar cuál de las Formas de Acción Propias resuelve de la mejor manera el cumplimiento de la misión. En este sentido, en el análisis de la situación la adecuabilidad, la ejecutabilidad y la aceptabilidad resultan principios inmanentes que se pueden complementar, inclusive, desglosarse en otras ideas de indicadores que, al ser enunciados, facilitan el proceso lógico de decisión del comandante para seleccionar una Forma de Acción Propia (decidir) y, con ello, establecer el concepto de la operación (qué hacer, para qué, cuándo, dónde, cómo y con qué intensidad).
- En este subproceso de la planificación, la actual Concepción Estratégica impone como principios del ser-militar-histórico-venezolano: La adaptabilidad, la flexibilidad, la rapidez en la respuesta, la movilidad, la seguridad y la determinación; en consecuencia, toda planificación en la Armada Bolivariana debe basarse en estos principios.
- Vera (ob. cit.), plantea que la planificación fuera del contexto bélico, resulta un proceso en el que no necesariamente existe el temor a la pérdida de vidas, por tanto, no viene regulado por esta sensación, y –a pesar de que pueda generar confrontación de voluntades–, no debiese existir uso de la fuerza. Al mismo tiempo, se concibe como un proceso en el que también deben integrarse técnicas y varias disciplinas. Todo esto trae como consecuencia que exista la posibilidad de uso del

PNO para resolver problemas no-militares. Esto resulta importante ya que el militar-naval debe participar en la construcción de lo social a fin de coadyuvar en la generación de condiciones necesarias para defender la patria y, en consecuencia, el profesional militar debe tener consciencia del temor a la pérdida de vida que experimenta al planificar tácticamente.

### **Pensar para hacer**

Blanco plantea que los actos de “pensar para hacer” se hacen a distintos niveles y ha habido un esfuerzo dirigido al establecimiento de patrones de conducta que hagan las acciones humanas predecibles (2010: p.181). Tal predicción puede ser beneficiada a través del cumplimiento ciego de la doctrina y todo ello ocurre en un contexto en el cual se presenta una paradoja entre la legitimidad y lo que se ha dado en denominar la “nueva subjetividad”, en virtud de querer generar una nueva subjetividad para inculcar las bases de una nueva legitimidad (una nueva teoría de la praxis).

También afirma que el asunto no es que una subjetividad sea necesariamente nueva, sino que permita ver el mundo de una manera diferente y a partir de allí, puede construirse toda una nueva superestructura<sup>69</sup> que ha convertido a la mente en un campo de batalla. Concluimos entonces que, si bien lo antes descrito pareciera tener connotación estratégica, es decir, ser algo estratégico, el plano del hacer en concreto –el nivel táctico– no escapa de tal influencia:

- La mente es un campo de batalla y el modo de pensar y de hacer del hombre táctico, resulta un objetivo físico

---

69 Las máquinas de guerra.

sobre el cual habrá un efecto deseado;

- Lo que hace el hombre táctico, supone que se derive de un plan definido a priori<sup>70</sup> en el que se plantean la maniobra estratégica y los objetivos estratégicos y se establece el espacio-tiempo para la acción (lo que se concibe a nivel estratégico condiciona al hombre-táctico).

En esos espacios físicos, la guerra se hace mediante la combinación de la presencia y la permanencia en un espacio de combate, a lo que se debe acotar que, según Blanco, “en el espacio de la mente se hace la guerra usando la información como causa, medio y fin para controlar y disciplinar” (Ibídem). Es a partir de lo anterior que se llega a la idea de táctica expresada en la Concepción Estratégica de la Armada (febrero 2008). Así, la mente es el primer espacio de combate que actúa y responde en función de los medios existentes. Tal espacio de maniobra es el mundo todo, construido a partir de un sistema de referencias donde la comparación hace el juego entre el más y el menos<sup>71</sup>. De la mente, la guerra se expande al espacio geográfico como trabajo y hacia el resto de los espacios abstractos como actos de coerción y destrucción (Blanco, ob. cit.: p.159).

Lo anterior ocurre al pensar para hacer, es decir, planificar. En virtud de esto es que se plantea eliminar/atacar el sistema de referencia, ya que ello conduce a eliminar la secuencia, la cadencia, el ritmo y la duración, más allá de inutilizarlo, se busca que se vuelva en contra de sí mismo (Blanco, ob. cit.: p. 172). Así, resulta estratégico propiciar el cambio del sistema de referencia, lo que a nivel estratégico-militar sería atacar el sistema de referencia

70 Un plan estratégico-militar, con una maniobra estratégica ya definida.

71 Lo que se asemeja, se aproxima a un modelo, patrón, norma o descripción que establece un deber ser o un ser.

de la máquina de guerra para hacer ineficaz el empleo de sus medios de destrucción, con lo que se duplicaría la duda a nivel jerárquico; a nivel operacional sería impedir la limitación del espacio y la espacialización del tiempo; y en el plano táctico sería actuar en función del manejo dialéctico del espacio y del tiempo y usar las propias armas del enemigo (p. 173).

### **Táctica vs. Estrategia**

El análisis de las fuentes consultadas y la propia experiencia del autor de este texto, conllevan a afirmar que la diferencia entre estrategia y táctica se hace más estrecha y resultan pertinentes las observaciones de Hardt y Neri (autores ya referidos y analizados por Blanco en el 2010), sobre las capacidades adecuadas que deben tener los actores estratégicos, guerreros o sujetos para obrar militarmente en un escenario donde sus acciones pueden tener consecuencias tanto de orden estratégico como de orden táctico. Así pues, la diferencia en relación con los conceptos, podría darse en función de la naturaleza del objetivo a alcanzar (p. 182-183). En este sentido cabe señalar que, como la connotación del efecto deseado o repercusión del objetivo abstracto, puede estar en manos de un Marinero o un Infante de Marina –desde esta perspectiva–, lo estratégico no está dado por el nivel en que se “piensa para hacer” sino del “hacer”; en virtud de esto se recomienda hablar de acciones con connotación estratégica para definir con mayor exactitud cuándo algo es estratégico o no.

### **La planificación en el marco del nuevo pensamiento militar venezolano**

- Con la implantación del Concepto Estratégico Militar para la Defensa Integral de la Nación (CEO, 2011), y el establecimiento de Lineamientos Estratégicos para el

Pensamiento Militar Bolivariano, ya se tienen las bases para consolidar una forma de pensar para el hacer en un escenario de conflicto específico. Esta visión del pensar puede expresarse como el fortalecimiento de la unión cívico-militar y al militar como un líder con sensibilidad social, o como la expresión de la solidaridad necesaria entre el jefe político, el jefe militar y el pueblo, y el favorecer la integración del pueblo y a la Fuerza Armada para la consecución de los objetivos nacionales; lo que trae como consecuencia la necesaria unión de paradigmas distintos, de visiones diversas del pensar y del hacer enmarcadas todas dentro de la venezolanidad.

- Ante la hipótesis de conflicto contra un potencial enemigo caracterizado por un poder combatiente relativo muy superior al venezolano y contra el cual, además, se pretende abordar la solución del problema militar con perspectivas y doctrinas distintas a las suyas para poder afrontarlo asimétricamente<sup>72</sup>; se tiene como consecuencia que:
  - a. La guerra de resistencia es una de las opciones de maniobra estratégica;
  - b. Lo anterior lleva a la inclusión del pueblo no-uniformado como parte de esa maniobra, estando conscientes de la diferencia de preparación y disposición existente entre militares y no-militares;

---

72 Todo esto en el marco de la Concepción Estratégica de la Armada y de la definición que allí se establece sobre estrategia y táctica.

- c. La comprensión de nuevos conceptos sobre “táctica” y “estrategia” incluidos en la Concepción Estratégica de la Armada (2008, construyendo lo social), con los que se aspira a la generación de nuevos marcos de racionalidad como fuente de asimetría y con esto abordar la solución de problemas militares desde perspectivas diferentes, divergentes, en relación con el oponente y de allí la asimetría como forma de “pensar para hacer”.

Esto último impone la necesidad de abordar este tipo de problemas desde la complejidad para generar y aceptar marcos de racionalidad diversos, distintos a los del potencial enemigo.

En consecuencia, la necesidad de que el planificador comprenda la complejidad para poder afrontar a un enemigo poderoso generando nuevos marcos de racionalidad, donde la asimetría se presenta como una “forma de pensar para hacer” caracterizada por la divergencia en relación con este enemigo, es un problema cuya solución militar pasa por la planificación militar que, al ser abordado con un pensamiento militar propio, demanda, necesariamente, de la complejidad y transdisciplinariedad durante el proceso de planificación.

La defensa integral pasa por el desarrollo integral de Venezuela y de allí, la participación activa del militar venezolano en el desarrollo de la nación, conlleva la posibilidad de vincularse o involucrarse en la administración pública y sus procesos. Lograr la integración con la sociedad civil participando junto al no-militar como un todo, no implica llevar a este último hacia el paradigma militar-naval, sino compartir el propio con el de los demás dentro de un paradigma más amplio, el de la venezolanidad, que también demanda de una actitud compleja y transdisciplinaria.

Los puntos expuestos anteriormente, definen una impronta cultural que se aspira sea la base de este nuevo pensamiento



militar venezolano, es decir, del Pensamiento Militar Bolivariano, donde la complejidad y la transdisciplinariedad deben ponerse en evidencia durante el proceso de planificación tanto para tareas típicas militares (uso del poder militar), como en la actitud al planificar y atender tareas propias del desarrollo integral de la nación junto con no-militares, en el marco de la unión Pueblo FANB.

### **Niveles Táctico y Táctico Operacional**

La caracterización de la planificación en el seno de la Armada a nivel táctico y táctico operacional, plantea que:

- El PNO es el proceso de planificación que mayormente vienen estudiando y aplicando los integrantes de la Armada Nacional Bolivariana. De manera prácticamente exclusiva, este proceso se ha convertido en la técnica empleada cada vez que se tiene que planificar, porque se ha hecho parte de la impronta cultural del marino de guerra venezolano tanto en contextos bélicos como no-bélicos. Por otra parte, sobre la base de los resultados de Vera (2009), los conocimientos teóricos y empíricos sobre planificación no permiten –en la mayoría de la oficialidad– que se distinga entre los tipos de planificación que pudieran establecerse en el ámbito de competencia del marino de guerra venezolano, por tanto, no existe conocimiento claro de la planificación como proceso.
- Según Vera (Ibídem), durante el desarrollo del análisis de la situación ocurren ciertas cosas que es necesario que el hombre táctico tenga en cuenta, para facilitar el uso de los conceptos de estrategia y táctica que se

plantean en la Concepción Estratégica de la Armada (ob. cit.); a saber:

- a. La transdisciplinariedad es un requisito para toda investigación y toda planificación es una investigación; por ende, un Estado Mayor en funciones de planificación debe estar integrado por gente de diversas disciplinas o tendencias de pensamiento, para que se propicie la transdisciplinariedad.
  
- b. Cuando se logra la transdisciplinariedad en el seno del equipo de planificadores-investigadores, se alcanza un estadio en el cual los miembros comparten sus conocimientos (se escuchan) y los respetan. Cada quien acepta el saber del otro y aun cuando pudiesen no compartir las posturas que tales saberes conllevan, comprenden y aceptan que pueden –complementarse y que juntos, son capaces de explicar fenómenos de manera distinta a como lo harían a los ojos de cada “saber” particular porque el todo es más que la suma de las partes. Una vez que consiguen este estadio, no es prudente regresar al punto en el que cada quien analizaba a partir de su propio “saber”, pues sería regresar a “una de las partes” luego de haber estado en el “todo”; sería volver a explicar un fenómeno (objeto de estudio) a partir de una individualidad o postura y esto sólo define o establece un perfil específico. Por el contrario, lo holístico entre los planificadores-investigadores, vendría dado por la de compartir conocimiento para explicar el fenómeno (objeto de estudio) y complementarse, integrarse o desechar –si es el caso– una o más posturas. La transdisciplinariedad va más allá de lo multidisciplinario y lo interdisciplinario.

- c. Lograr la transdisciplinariedad implica haber propiciado una “conversación dialéctica” entre los integrantes del equipo de planificación, con la cual se confrontan las visiones del problema durante la fase de análisis de la situación (diagnóstico), así como las visiones de las potenciales alternativas de acción que deberán involucrar la Forma de Acción Propia que se selecciona como la mejor solución.
  
- d. Especial atención merece el Plan, ya que es la traducción del qué hacer y cómo hacerlo (una intención que se debe concretar en un hecho, una realidad futura), y a su vez debe transmitirse a todos los involucrados (quienes deciden, ejecutan y controlan), mediante una comunicación que será tanto escrita como oral. De allí que el lenguaje sea una creación que va más allá la expresión verbal o escrita de lo que ha de ser comunicado, es un instrumento, un medio que permite un fin, y esta finalidad es lo que es significativo. Es por ello que la expresión oral o escrita es un instrumento para alcanzar un fin.
  
- e. Los Planes son instrumentos escritos, en los cuales se enumeran y detallan las acciones que deben ejecutarse para concretar un fin determinado. Para la elaboración del Plan, se cumple una primera etapa en la cual se exponen y organizan las ideas y otra en la cual se redactan las acciones. En el caso del PNO, el Plan establece cómo deben estructurarse las acciones, lo que en la praxis resulta una forma de garantizar el logro del fin establecido, al unificar la forma y la secuencia en que se exponen las ideas que, en conjunto, definen el “hacer”. De allí que, militarmente, la elaboración del

Plan sea una fase de la planificación y, específicamente en el PNO, esté conformada por dos partes: Una, de elaboración del plan y otra, de elaboración de la directiva u Orden de Operaciones, donde viene plasmado el plan a ser comunicado.

- f. Por otra parte, el contenido y el significado de los mensajes son de gran importancia. El tipo y dimensión de los sistemas de valores, de la cultura del integrante del equipo planificador y la de la organización en la que se desenvuelve o, lo que es lo mismo, su impronta cultural, influirán en la auto-regulación del sistema, para acoplarse a su entorno sobre la base de su autoreferencia. Se tiene entonces que el objetivo de los participantes –del equipo de planificación– es llevar adelante una transformación continua de los propios parámetros y coordenadas en que se basan sus interacciones para producir, no sólo información, sino nuevas categorías de información. De allí que cuando un Estado Mayor se integra y actúa ejecutando un proceso de planificación, éste debe afrontar tres tipos de situaciones:
  - I. Autorregulación en su relación con el entorno para dar significación a la realidad y procesar información que producirá el plan que deberá ser ejecutado y controlado para garantizar el logro de unos fines propuestos a priori. Durante las fases de seguimiento, evaluación y control podrían generarse nuevas realidades o descripciones de la realidad reinante (cambios en el entorno) que, al no corresponder con lo deseado, deberán ser interpretadas y procesadas para generar los ajustes en el plan para alcanzar los mismos fines o los

nuevos, si es que estos también sufren cambios.

- II. Autorregulación cuando, una vez concluido un proceso de planificación, tenga que encargarse de otro, cuyos fines y realidades pudieran ser distintos.
  - III. Autorregulación cuando ocurre un cambio en los integrantes del equipo de trabajo, por lo que el sistema habrá de reajustarse internamente, pasando por un proceso cibernético de segundo orden y consolidándose como equipo –de nuevo– gracias a la de tercer orden.
- A través de un análisis comparativo de los procesos de Planificación Militar (PNO, PEO y PEM) a partir de sus fases y pasos, se encontró que los procesos de planificación tienden a ser aun más específicos mientras más al nivel táctico se aproximan, lo que permite inducir que ello se debe a que en tales niveles inferiores, es donde se ejecutan las acciones (el hacer en concreto) y por ello la especificidad; además, se lidia directamente con los resultados en el campo de batalla y, entre ellos, con la pérdida de vidas.
  - La planificación es una elección de alternativas desde lo racional, porque se basa en una elección analítica y cultural, porque en la valoración de tales alternativas van insertas las reglas de preferencias con las que se determina la solución, que están directamente influenciadas por la impronta cultural del equipo de planificación y de cada planificador en particular. Se tiene entonces que la impronta cultural del Estado Mayor orienta al equipo mientras cumple su función

planificadora. Esto tiene relación directa, –según Blanco (2010)– con el paradigma con el que se analiza y decide:  $A = A \leftrightarrow A = A$ .

- La planificación militar se basa en suposiciones y en hipótesis de conflictos armados y para cada suposición que se asuma, debe existir un plan alternativo en caso de que tal suposición no se dé. En este sentido, al basarse– en ciertos casos– el análisis de la situación en supuestos que se asumen como un hecho a falta de información que lo confirme no existe seguridad de que el Plan sea el correcto y es por ello que, como doctrina en el PNO, se deben tener tantos planes alternos como suposiciones existan. Así se tiene que, al hacer uso de suposiciones e hipótesis de conflicto, aunado a la necesidad de estar preparados para cualquier acontecimiento en defensa de la nación, es menester tener las alternativas de acción a seguir en caso de cambio en la realidad para la cual se alista o prepara una fuerza militar, por ello es normal que existan “planes alternos” en función de cada posibilidad sustentada en una suposición o que sea asumida como hipótesis (potencial conflicto). La intención que subyace, es evitar la improvisación y disminuir la posibilidad de una mala elección por premura, en consecuencia, hay necesidad de estar preparados para todas las posibilidades o cualquier situación.

## **La incertidumbre como condicionante del proceso de planificación militar**

- La incertidumbre al planificar está presente en todo momento y se evidencia a través de la sensación que produce el desconocimiento cierto de lo que va a pasar. Para abordar esto en la Armada, se prefiere trabajar en equipo. La consabida repercusión que un error puede significar en la vida de las personas involucradas en el uso de la fuerza militar durante un conflicto, explica por qué el detalle y cuidado son esenciales en la planificación militar. De la misma manera, ese temor a la pérdida de vidas, es expresión de la incertidumbre durante el proceso y sólo la integración de los participantes en un Estado Mayor en el ejercicio de sus funciones de planificación militar, pueden darle fortaleza porque el enfrentar en bloque el problema de la aplicación de la metodología como proceso, da mayor seguridad a la gente a la hora de enfrentar situaciones de incertidumbre, variaciones de la situación o nuevas circunstancias.
- En virtud de lo anterior, la incertidumbre está presente en cualquier tipo o modalidad de planificación, sin importar la metodología o técnica que se siga. En la Armada, la incertidumbre se refleja como temor a fallar en la planificación, durante el proceso y en el logro del resultado, y se ve agravado por involucrar la confrontación de voluntades.

## **La tríada táctica: Convergencia, divergencia, “pensar para hacer”**

La simplificación como convergencia, la innovación como divergencia y el “pensar para hacer”, conforman una tríada táctica en tanto que:

- El ir descartando lo que no es adaptable, ejecutable ni aceptable es una muestra de la simplificación que ocurre en el proceso durante la fase de análisis de la situación y se evidencia en el contenido del manual de PNO. En consecuencia, las metodologías de planificación militar analizadas se corresponden con el método científico y responden a un pensamiento convergente.
- Por otra parte, al discernir sobre la relación entre el pensamiento convergente y la planificación, Vera (ob. cit.) plantea que la metodología del PNO aplicada como proceso de planificación, conduce siempre hacia una solución, empleando pasos o acciones que van descartando potenciales soluciones a partir de variables establecidas previamente y que permiten discernir sobre cuál es la mejor, de acuerdo a cada situación en particular (referida a la situación inicial que debe ser cambiada a una situación deseada mediante el uso de la fuerza militar-naval). Esto tiene similitud con el proceso simplificador del pensamiento cartesiano (el método), por lo cual el pensamiento convergente resulta racional y deductivo porque las personas deben concentrarse en los detalles de la situación en cuestión y aplicar un proceso de dos pasos (decisión y prueba<sup>73</sup>),

---

73 Esta prueba puede ser a través de varios procesos de planificación para confrontar las decisiones y ver la tendencia o bien, a través de juegos de guerra.



para conseguir posibles soluciones; por lo que se puede concluir que existe una relación entre convergencia y simplificación.

- En la fase de análisis de la situación del Comandante, la tendencia es a coincidir en la solución seleccionada al comparar los resultados de la planificación para un mismo fin por parte de Estados Mayores distintos, y las variantes que pueden encontrarse responden más a la postura del equipo, probablemente por la influencia de algunos de sus integrantes por el dominio que ejercen los de mayor experiencia profesional militar-naval sobre el resto. Sin embargo, este dominio no quiere decir que son los que tienen razón, sino que son los que deducen –a partir de la situación inicial, de lo doctrinario y la experiencia empírica– qué hacer con los medios y hombres en el ámbito naval para la solución militar del problema; pero, los que aportan principalmente innovación no son estos, sino los de menos experiencia. Esto último vinculado al pensamiento divergente.
- La tendencia es a converger y a ser todos copartícipes en la solución, debiéndose resaltar que, entre equipos de planificación, es decir, entre Estados Mayores, hay cierta tendencia a plantear una solución final similar, cuyas diferencias son por particularidades propias de cada equipo. Sin embargo, cuando las divergencias son tomadas en cuenta, mejoran la decisión pues le agregan variantes y conllevan a pormenorizar ciertos aspectos para cubrir las posibilidades del enemigo, resultando en aportes constructivos a la solución. Esto sin que a expreso se les considere como fuente de nuevos marcos racionales o distintos ( $A = B \leftrightarrow B = +/- A$ ). Tal

situación pone en evidencia la necesidad de propiciar divergencia al planificar.

- Aunado a lo antes expuesto, la relación que puede existir entre el pensamiento divergente y la planificación, estriba en que:
  - a. El proceso obliga a aceptar una vía única y son descartadas las posturas de quienes no piensan igual<sup>74</sup> porque se impone la de la mayoría y, en algunos casos, la del Comandante cuando no hay un consenso o mayoría (algo que puede denominarse “la imposición forzada del jefe”). En consecuencia, a la luz de los conceptos de estrategia y de táctica establecidos en la Concepción Estratégica de la Armada, el descartar posturas divergentes en el proceso de planificación ya no puede ser una práctica para unificar criterios y cumplir con la metodología o técnica –cualquiera que ésta sea–, sino que tales divergencias hay que analizarlas como potenciales fuentes de nuevos marcos de racionalidad.
  - b. En la praxis, el pensamiento divergente enriquece el proceso y, particularmente, no hay que descartarlo sino mantenerlo siempre en cuenta como una posibilidad más, ya que podría ser una innovación en relación con lo que la mayoría piensa o cree. Por ello, la relación entre el pensamiento divergente y la planificación, se concreta a través de la habilidad de producir respuestas nuevas y originales.

---

74 Los divergentes o disidentes.

- Hay una relación entre el pensamiento convergente y la planificación basada en la deducción y racionalidad al atender los problemas que deben resolverse. Además, hay una relación entre el pensamiento divergente y la planificación que está basada tanto en la creatividad e innovación como en la apertura del pensamiento, lo cual aporta a las soluciones porque se enriquecen siempre y cuando se le tomen en cuenta (a la divergencia de pensamiento). Y finalmente, existe también una relación importantísima entre pensamientos y planificación. Todo esto trae como consecuencia que se constituya una tríada que enriquece a la planificación y que, al mismo tiempo, requiere del pensamiento complejo en el planificador.

### **Descriptor del Marino de guerra venezolano**

- Lo disciplinado, obediente a las instrucciones, que lo hacen “apegado al librito” (lo que debe interpretarse como apegado a la doctrina y al cumplimiento–seguimiento–de lo previsto en manuales y reglamentos), por tanto, resulta cerrado.
- Se le dificulta interactuar con personas no-militares porque las actuaciones de estos últimos no obedecen preponderantemente a valores y principios que rigen la conducta del militar; por ello resulta complicada la integración de equipos entre ambos grupos.
- Hacen que los procesos, específicamente el de planificación, sea muy estructurado, esquematizado y detallado en sus fases y pasos, por lo que éste resulta ser muy organizado.

- Se dificulta el alcanzar la transdisciplinariedad en el desarrollo del proceso de planificación por la actitud del militar, que como bien se expresó anteriormente, es de mente organizada, obligado a respetar la doctrina, los manuales, las normas y procedimientos establecidos a priori y todo ello está allí en su actitud y aptitud, en su impronta cultural (son ingredientes); pero, el trabajo multidisciplinario e interdisciplinario, resulta más fácil desde el mismo momento en que se organizan en Estados Mayores porque sus integrantes son una representación de las distintas áreas de desempeño y especialidades en el medio militar y naval. Todo lo anterior implica que la transdisciplinariedad y, por ende, el uso del pensamiento complejo es dificultoso en el medio militar-naval para sus integrantes, mas no es imposible de lograr.

### **La consciencia al planificar y la dificultad de pensar complejamente**

- Tal y como se ha afirmado con anterioridad, durante la Fase de Análisis de la Situación del Comandante del proceso de planificación militar, la simplificación es evidente; que todo lo significativo debe ser adaptable (lograr el fin o misión), ejecutable (se dispone de los medios y personas para cumplir la misión) y aceptable (el costo-beneficio en términos de pérdidas de vidas y medios vale el esfuerzo). Todo ello condiciona y gobierna el proceso de planificación en esa fase; sin embargo, en virtud de otros resultados obtenidos y relacionados con la convergencia y divergencia del pensamiento al planificar, queda claro que ese proceso de selección de lo importante, de separación y

distinción, jerarquización y centralización es propio del pensamiento convergente y éste debe coexistir y nutrir al proceso de planificación junto con el pensamiento divergente, conformando la triada convergencia pensar para hacer tácticamente-divergencia. Se tiene entonces que lo importante no es que se sea cartesiano en el tratamiento de la información o no, sino que se esté consciente de ello y se aproveche la divergencia de pensamiento, lo que implica una actitud compleja. Entendiendo por complejidad a una manera de pensar que implica cómo y hacia dónde se orienta el pensamiento para vincular las partes con el todo; el todo y cada parte, con el orden, el desorden y la organización, así como con marcos racionales distintos al del enemigo y al del equipo planificador mismo.

- Una vez comprendido que lo anterior sucede durante el proceso de planificación y que quienes lo practican –aunque sin estar conscientes de ello– obtienen mejores resultados en relación con otros equipos de planificación, se tiene que el asumir la postura del pensamiento complejo propicia el manejo de los pensamientos convergentes y divergentes durante el proceso, obteniendo así resultados favorables por la originalidad e innovación, teniéndose como descriptores que: **(i)** se niega la simplificación, pero, se convive con ella durante el proceso (pensamiento convergente); **(ii)** se acepta lo inacabado del proceso, el que nunca una solución será definitiva, la final ni la mejor; **(iii)** se busca mantener una actitud auto-reflexiva sobre sí mismo y la realidad, sobre todo el cómo se interpreta; **(iv)** se aceptan las soluciones planteadas por otros a pesar de que pudiera no estarse

de acuerdo con ellas, por lo que hay que tener presente que lo importante es dislocar el pensar para hacer del enemigo sobre la base de la generación de marcos racionales diferentes, así como medios y su uso en ese contexto necesariamente creativo e innovador; **(iv)** se amplía el pensamiento para facilitar la interpretación ajena de la realidad.

- Así se tiene que la transdisciplinariedad dentro de la Armada puede influir favorablemente en la solución de problemas militares, pero, ésta resulta difícil de ejecutar durante el proceso de planificación por la actitud del militar, que viene gobernada por la obligación de respetar la doctrina, los manuales, las normas y procedimientos establecidos a priori, cosas que lo definen como propenso a tener una mente organizada y todo ello es parte de su impronta cultural. A esto es lo que hace referencia Blanco al necesariamente tener que concebir una aplicación menos rígida de la doctrina; por tanto, son válidas las expresiones de Hughes (ob. cit.), que dicen que las tácticas no son estudios sino técnicas, no es arte o ciencia sino la verdadera acción del hombre en el campo de batalla, donde la doctrina representa las prácticas operacionales estándar que el comandante tiene que ajustar en función de lo que ocurre en el campo de batalla (la realidad de la guerra). Aquí la palabra ajustar implica que la doctrina no es rígida.
- Al momento de percibir, aprehender y comprender la realidad que ha de ser cambiada, se requiere la presencia de los principios tanto del pensamiento complejo como del pensamiento divergente en el

proceso de planificación, como fuentes enriquecedoras de las soluciones a proponer. Ello a su vez, demanda un espacio de complejidad y transdisciplinariedad sobre la base de la consciencia de lo que conlleva planificar en una sociedad compleja que está inserta en un mundo caracterizado por el dinamismo y la pluralidad de comprensiones y definiciones sobre las realidades. En consecuencia, es importante tener en cuenta que:

- a. El dinamismo del mundo hace que la constante en la realidad (cualquier situación inicial) sea el cambio y por ello siempre será inacabada la descripción que se haga de ella.
- b. La pluralidad implica presencia de múltiples improntas culturales y por tanto, la presencia de distintas descripciones de la realidad, por lo que el proceso de planificación se hace complicado (difícil), no obstante, el provecho de la pluralidad en el seno del desarrollo del proceso de planificación, propicia la búsqueda y empleo del pensamiento divergente, y con ello, la mejora de las potenciales soluciones.
- c. El proceso de planificación en un entorno de este tipo, siempre será de resultados inacabados y con procesos de planificación que resultan ser continuos (no se detienen hasta lograr la situación deseada).
- d. En lo relativo a la interdependencia, a lo antes descrito se le añade el hecho de que toda planificación depende a su vez de:

- I. La realidad que se desea transformar (la situación inicial).
  - II. La comprensión que se tenga de tal situación.
  - III. Los medios disponibles y los potenciales medios para obrar hacia el resultado deseado (el logro del objetivo o misión).
  - IV. Quiénes planifican y del cómo interactúan durante el desarrollo del proceso planificador.
  - V. Otros factores que podrán presentarse como parte de la situación inicial al momento de planificar, lo que significa que no es algo aislado sino que es susceptible de cualquier cambio durante su desarrollo.
- e. Tener conciencia de todo lo anterior, asegura una mejor aproximación y uso de cualquier técnica de planificación, ya que la planificación es un proceso interdependiente de diversos factores.
- La planificación militar está continuamente lidiando con el azar y la incertidumbre y, a diferencia de otras planificaciones, hay en ella confrontación de voluntades en las que, además, está en juego la vida de personas. Por ello, la rigurosidad de su metodología y la tendencia a especificidades que, en el fondo, tratan de facilitar la toma de decisiones y garantizar la menor cantidad posible de pérdida de vidas humanas. Así se tiene que el proceso de planificación militar, sobre todo mientras más hacia lo táctico se está, tiende a ser sumamente racional, metódico y lineal,



porque se desea tener seguridad de los resultados y lo científicamente demostrable se hace verdad en virtud de las consecuencias de las decisiones que se toman. La consciencia que se tiene de esta particularidad, predispone a la gente y genera una actitud dominada por el temor al fracaso, que conllevaría a la pérdida de vidas humanas. Esto a su vez, influye en la manera en que se toman decisiones (selección de la mejor FAP), y se evidencia en lo explícito y exhaustivo que resulta el proceso de planificación militar, tanto por la aplicación de la metodología como por la acción de quienes planifican y deciden cómo seleccionar una solución. Por otra parte, el ya mencionado temor a las pérdidas humanas durante el proceso de planificación militar y el condicionamiento que ello produce en los planificadores-investigadores, resalta su efecto como parte de la incertidumbre que tanto el equipo de planificación como cada persona de manera individual, sienten durante la ejecución del proceso. Lo importante ante esto, es que no se coarte la posibilidad de generar nuevos marcos de racionalidad.

- El planificar, implica aceptar la inclusión de metodologías o técnicas específicas para situaciones concretas, por tanto, el proceso de planificación debe ser abierto a la inclusión de otras técnicas que le faciliten la formulación, la evaluación y la selección de opciones o alternativas. En consciencia, para cada proceso de planificación que se ejecute, será necesario agregar técnicas para adecuar el proceso como un todo, por lo tanto el proceso como tal puede ser diferente según la realidad y el contexto, lo que en la práctica define una “técnica” propia para cada caso (un proceso

de planificación exclusivo para cada situación).

- En la fase de análisis de la situación o diagnóstico, la planificación genera conocimientos a partir de saberes previos, integrados por numerosas variables que interactúan y en las que están presentes las percepciones y opiniones de los observadores-planificadores, por lo que la metodología de planificación que se seleccione según la ocasión (el proceso que se defina), debe aceptar como premisa que la verdad es relativa y aprehensible solamente de manera imperfecta y probabilística, que hacen que el planificador resulte ser un investigador. A esto se le suma que el planificador-investigador necesita del conocimiento holístico que promueve la hermenéutica, así como la descripción, la interpretación y la explicación con énfasis en las referencias socio-históricas y la ontología del lenguaje que propicia la etnografía<sup>75</sup>; de allí la necesidad de integrar paradigmas y métodos que conllevan a la investigación holística para integrar diversos paradigmas y realidades en un todo coherente. Parte de esa integración se basa en la dialéctica que surja entre las posturas de los planificadores, investigadores, observadores tanto en lo individual como en lo colectivo (equipo de planificación), en lo que al final debiese surgir una postura propia del equipo de planificación con la que se pretende cambiar la realidad, la cual se explica o expone —a su vez— con construcciones, representaciones, modelos de la realidad, mapas de territorios o descripciones que parten de una percepción delimitada por la impronta cultural que reina durante el proceso.

---

75 Algo ya planteado por otros, por ejemplo Castellano (ob. cit.).

- Además del planificador-investigador (él, por sí mismo) y del equipo al que pertenece o integra para planificar (el Estado Mayor), debe considerarse su entorno. El entorno en el que planifica y el contexto en el que ocurre la planificación para el momento en que se cumple el proceso; vale decir, el investigador debe considerar y estar consciente del entorno en el que planifica, la realidad para la cual planifica y la propia realidad del equipo que integra para planificar, con el propósito de comprender y explicar con la mayor asertividad posible, los fenómenos que son de interés.
- El planificador-investigador, desde la perspectiva del pensamiento complejo, debería considerar la planificación como un “arte” y no una “ciencia”, ya que esta última no acepta lo inacabado y no demostrable, mientras que el arte permite el construir un proceso de planificación a partir de una realidad para lograr su cambio mediante la suma de métodos y técnicas que –al amalgamarse– producen un resultado deseado; además, el arte es innovación y ésta es esencial para llegar a nuevos marcos de referencia o de racionalidad.

## Capacidad para integrar distintos conocimientos y disciplinas al planificar

- Vera (ob. cit.), demostró en su investigación que quienes tenían menos experiencia en lo operacional, partían de una postura menos preconcebida, que resultaba original, menos influenciada por la experiencia (lo previo), más intuitiva, menos atada a paradigmas propios de quienes dominaban el equipo de planificación por su conocimiento y experiencia (“los expertos”), teniéndose como resultado que estos actuaban bajo un esquema de pensamiento divergente y sin más regulaciones en el pensar para hacer que aquellas que la razón les indicaba. La aceptación de la diversidad de posturas y propuestas por parte de integrantes del equipo de planificación que tienden a dominar el proceso de planificación por su relativa mayor experiencia en lo táctico, se da cuando estos comprenden que es importante tener una actitud conciliadora, flexible y abierta a otras posibilidades y maneras de ver las cosas; sobre todo, porque allí está la esencia de la nueva forma de concebir la estrategia y la táctica, dando cabida a la divergencia.
- En virtud de que en el seno de la Armada, son pocos los que conocen y comprenden el pensamiento complejo y la transdisciplinariedad, es necesario hacer un esfuerzo por propiciar su discusión y comprensión en todos los ámbitos lugares y tipos de trabajo dentro de la institución naval.

## Abordaje de los problemas militares

Las transformaciones que se suscitan en Venezuela, demandan un abordaje de los problemas militares de manera distinta a como se venía haciendo (desde la postura y perspectiva de doctrinas militares y navales de origen y práctica estadounidense). Ahora entra en juego la asimetría como forma de “pensar para hacer” más que como desventaja física por superioridad de medios y personas disponibles para el combate, con lo cual, se aspira a generar marcos de racionalidad distintos a los del potencial adversario. Con la generación de nuevos marcos de racionalidad como fuente de asimetría se consiguen dos situaciones concurrentes: La primera, el abordar la solución de problemas militares desde perspectivas distintas, divergentes en relación con el oponente y en consecuencia, como segunda situación, la visión desde la complejidad del problema para salir del marco racional propio (el actual, que es influenciado por el del enemigo), generar y aceptar marcos racionales distintos. La situación actual en la Armada requiere de una planificación militar como proceso transdisciplinario y de complejidad, en la que hay que plantearse interrogantes de distintas índoles:

- Visión y comprensión del problema:
  - a. ¿Cómo verá el adversario un mismo problema?
  - b. ¿Cómo verán otros integrantes del equipo de planificación el mismo problema?
- Valoración de las alternativas:
  - c. ¿Sobre qué parámetros, valores y principios se sustenta el adversario para comprender la situación y seleccionar

una solución?

- d. ¿Sobre qué parámetros, valores y principios se sustentan otros integrantes del equipo de planificación para comprender la situación y seleccionar una solución?
- Capacidad de comprensión y aceptación de la óptica de quien se adversa:
    - a. ¿Qué tan capaz se es para comprender la situación desde la óptica o postura del adversario?
    - b. ¿Qué tan capaz se es para comprender la situación desde la óptica o postura de otros integrantes del equipo de trabajo?
  - Generación de nuevos marcos de racionalidad:
    - a. ¿Qué opción (alternativa), puede plantearse como +/-A, es decir B, ante un enemigo que piensa y hace, sustentado en un paradigma en el que A es igual a A en tanto A es A ( $A = A \leftrightarrow A = A$ )?
    - b. ¿Cómo dislocar al enemigo, partiendo del empleo de medios sin límites ni límites de medios?

### **Descriptorios lógicos para la planificación**

- La dialéctica transdisciplinaria.
- La PEM, que proporciona a la dirección estratégica (el concepto y la maniobra) y la PEO y el PNO que sirve a la dirección operacional.

- La presencia concurrente del pensamiento racional y del intuitivo.
- La elección de alternativas desde lo racional y cultural.
- El proceso influenciado por la posibilidad de pérdidas de vidas humanas.
- La necesidad de estar preparados para todas las posibilidades.
- La planificación como proceso para el hacer.
- La comunicación para discutir y decidir.
- La planificación como proceso abierto.
- La planificación como investigación.
- La planificación como elección cartesiana.
- La planificación basada en el PNO.
- El planificador en el rol de planificador-investigador, de aspirante al conocimiento multidimensional, que acepta lo inacabado del proceso planificador y de sus resultados, así como el conocimiento de sí mismo y de su impronta cultural porque ésta orienta y condiciona su percepción de la realidad.
- La planificación como proceso inacabado.
- Las realidades del planificador.

- La complejidad como herramienta del planificador.
- La necesidad de consciencia de las limitaciones y racionalidad presentes en la aplicación del proceso de planificación.
- Características deseables en la planificación
- La importancia del lenguaje y la comunicación al planificar.
- La expresión escrita como doctrina (norma) en la comunicación de la planificación.
- La auto-regulación que debe afrontarse en el seno de un equipo de planificación en la ANB.
- La planificación como proceso basado en la pluralidad, complementariedad, dialéctica y transdisciplinariedad.

**Consideraciones para comprender el proceso  
de “pensar para hacer” del Oficial  
que es marino de guerra y lograr  
cambios en su actitud**

- Los cadetes y oficiales navales, pasan desde sus primeros años de vida hasta sus inicios como militares, por procesos de formación que van desde el conductismo como esencia hasta el cognitivismo. No es sino luego de haber alcanzado grados superiores y gracias a la experiencia acumulada, que comienzan a construir sus propios conocimientos como resultado de la interacción entre su propia disposición y el contexto



en el que se desenvuelven. Este aparente trajinar desde el conductismo, pasando por el cognitivismo hasta llegar a tener suficiente madurez profesional como para construir su conocimiento, también viene gobernado por la racionalidad en el pensamiento que es propia del método científico aprendido en el liceo y reforzado en la AMARB (ENV), incluyendo la ETNAV (EPAR). Pero, además del desplazamiento por el eje temporal, el marino de guerra va pasando de una postura objetivista a una postura con la que da interpretación propia, subjetiva, a lo que le rodea y con la que aumenta su independencia para decidir el qué, sea porque ya tiene la jerarquía que se lo permite con mayor libertad o porque sus cargos comienzan a ser más a nivel de pensamiento que de acción en el campo de batalla. Pasa así de un aprendizaje previo a las experiencias individuales como fuente de conocimiento, hasta llegar a la situación actual en la que como planificador-investigador se hace evidente la necesaria comprensión de la complejidad y su aproximación epistemológica como referente para planificar y actuar ante las nuevas realidades venezolanas.

- Lo antes expuesto pareciera indicar que en cierto punto de la madurez del militar éste debería ser un hombre de amplio sentido común, de pensamiento abierto; pero, no resulta así, ya que la esencia del militar es conductista, de acción y reacción, de reflejos condicionados que son formados al inicio de la carrera y que se adiestran y capacitan continuamente independientemente del proceso cognitivo o constructivista en el que pudiese estar involucrado en un momento dado. La esencia es la guerra y ella como fenómeno social es poco razonable,

pero, es para eso que está formado el militar.

- Vera (ob.cit.), expresa que siendo la táctica el hacer en concreto lo que desde el inicio y por un relativo largo tiempo ocupa al oficial, resulta que al planificar en los niveles estratégico-operacional y estratégico, tiende a entrar en especificidades en el plan, que van más allá de lo que es necesario conocer por parte del comandante subalterno, a quien corresponde pensar tácticamente para ejecutar las acciones. Esta tendencia implica— en la praxis— poner limitaciones a los comandantes subordinados al momento de generar ideas, imaginar y considerar formas de acción para cumplir la misión del superior, por lo tanto, es necesario tener consciencia de esta posibilidad para evitar coartar el pensar para hacer aguas abajo del proceso de planificación.
- Al relacionar lo anterior con la necesidad de generar nuevos marcos de racionalidad en el contexto de la asimetría como forma de pensar para hacer (lo que implica todos los grados y niveles de acción en la Armada, así como los ámbitos tácticos y estratégicos), surge un conflicto entre lo que se ha venido haciendo como parte de la doctrina y forma de hacer normativizada (como método, hábito, costumbre, racionalidad), y la necesaria fluidez de pensamiento para abordar desde el nuevo pensamiento militar la asimetría como forma de acción y la participación junto al pueblo en actividades distintas para las que fue esencialmente formado.
- Al tener en cuenta lo expresado en los párrafos anteriores, resulta necesario que todo marino de guerra que se adentre en procesos de planificación,

comprenda este fenómeno y esté consciente de ello para que su “pensar para hacer” esté lo más ajustado posible al escenario, entorno y contexto de actuación mediante la técnica que establezca para planificar en un contexto en el que se busca, a partir de nuevos marcos racionales, establecer los medios y su empleo en el campo de batalla.

### **La recalada: Conclusión**

Como consecuencia de todo lo antes expuesto, la planificación debe usar todo lo que esté a su alcance, teniendo en cuenta que –como proceso– debe ser: Integral, objetiva, realista, participativa, continua y flexible, pertinente, global, coherente, coordinada, expresión de perseverancia y voluntad de hacer y trabajar continuamente. Además, debe tener en consideración: El conocimiento de la complejidad humana, la incertidumbre, que la impronta cultural del Estado Mayor orienta al equipo mientras cumple su función planificadora, que busca satisfacer la necesidad de estar preparados para todas las posibilidades o cualquier situación, que la planificación es un proceso inacabado, el asumir a la misión del superior como aspecto clave y orientador de todo el proceso, la necesidad de ser exhaustiva en su fase de análisis de la situación y propiciar la discusión en el seno de los equipos de trabajo, trabajar en equipos de planificación (en Estados Mayores), dominar la comunicación (el juego del lenguaje y del significado), conformar una tríada junto con el pensamiento convergente (como simplificación) y el pensamiento divergente (como innovación) y estar consciente tanto de lo que ocurre al planificar por la dificultad de pensar complejamente en el seno de la Armada venezolana, como de la influencia de la posibilidad de pérdidas de vidas humanas en las decisiones a tomar durante

el proceso de planificación y de la importancia de que se desarrolle como un proceso abierto a la inclusión de otras técnicas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez G., I (2004). **Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos**. Editorial Limusa, S.A. México, D.F.

Anguera, M. (1995). **Métodos de investigación en Psicología**. Madrid: Síntesis.

Anthony, R. (1.965). **Planning and Control Systems: a framework for analysis**. Harvard University Press. Boston, EE.UU.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Epísteme, C.A., Caracas, Venezuela.

Aranda, O. **Breve Introducción a Clausewitz**, [en línea]. URL: <http://www.clausewitz.com/CWZHOME/MoraCWZ2.htm>, [Consulta: 26 de mayo 2005].

Armada de Venezuela (1963). **Historia del Estado Mayor**. Escuela Superior de Guerra Naval. Caracas.

Armada de Venezuela (1999). **Manual de Planeamiento Naval Operativo**. Caracas, Venezuela.

Bartlett, G., Holman, p. y Somes, T. (1990). **The Art of Strategy and Force Planning**. Naval War College Press. Newport, R.I. EE.UU.

Bedoya, Francisco (S.f.). **El Pensamiento Complejo: Una Introducción a la Complejidad Celular**. Disponible en: [http://aafi.filosofia.net/publicaciones/el\\_buho/elbuho2/complejidad.htm#\\_edn1](http://aafi.filosofia.net/publicaciones/el_buho/elbuho2/complejidad.htm#_edn1). [Consulta: 5 de mayo del 2005].

Bergman, M. (2003). **The Broad and the Narrow in Ethnography on Organizations, Conference Essay**. Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal, enero 2003], 4(1). Disponible: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-03/1-03tagung-bergman-e.htm>. [Consulta: 26 de abril de 2006].

Bericat E (1998). **La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida**. Primera edición, Editorial Ariel. Barcelona.

Blanco, E., Corros, P., Lares, I., Llanes, G., Morales, D. y Napoletano, E. (S.f.). **Epistemología y complejidad: Una aproximación a la cibernética de tercer orden**. Trabajo de investigación (se desconoce sobre su publicación). Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Blanco, E. (2004) **Reflexiones sobre Estrategia Marítima en la Era de la Libertad de los Mares**. Segunda edición. Caracas. Editorial Panapo.

Blanco, E. (2005). **La asimetría en la Guerra**. Conferencia en el marco del Seminario sobre Guerra Asimétrica. Escuela Superior de Guerra Naval (Abril 2005). Caracas, Venezuela.

Blanco, E. y otros (2005). **Resultado de las mesas de trabajo en el Primer Seminario sobre Pensamiento Militar Venezolano: Parte histórica**. Documento no publicado.

Blanco, E. (2010). **Espacio-tiempo y la guerra. Ensayos sobre política y estrategia marítima**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Bolaños, Fernando (2001). **El Desafío de lo Inesperado, el aporte sobre el pensamiento complejo de Edgar Morin**. Disponible: <http://www.reduc.cl/reduc/bolanos3.pdf>. [Consulta: 22 de mayo 2005].

Brunet, I. y Morell, A. (2001). **Epistemología y Cibernética**. Papers, núm. 65, p. 31-45. Disponible: <http://www.bib.uab.es/pub/papers/02102862n65p31.pdf>. [Consulta 12 de junio 2.005]

Bunge, Mario (1996). **La Ciencia, su Método y su Filosofía**. Quinta Edición. Editorial PANAMERICANA LIMUSA, S.A. México.

Bunge, Mario (1980). **Epistemología. Curso de actualización**. Editorial Ariel. Barcelona.

Cano, M., Molina, B., y Muñoz, F. (2004, Mayo-Agosto). **Diálogos e investigaciones Trans Culturales y Disciplinarias**. Revista Convergencia, Año 11, Núm. 35, México. Disponible: <http://148.215.4.212/rev/105/10503403.pdf>. [Consulta: 28 de junio 2005]

Carpio, M. y Flores, C. (2004). **Cambio y transformación. Manual de desarrollo personal**. Segunda edición. Grupo Gráfico 5, C.A. Caracas.

Castellano Bohórquez, Hercilio (2004). **Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto**. Segunda edición ampliada. Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES). Universidad Central de Venezuela. Vadell Hermanos Editores, C.A. Venezuela.

Centro de Estudios Militares Avanzados (2001). **Resumen de Planificación Estratégica Militar y Operacional**. Ministerio de la Defensa. Caracas, Venezuela.



Cisterna, F. (2005). **Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa.** Ensayo, Revista Theoria, Vol.14 (1): p. 61-71, 2005. Disponible: <http://omega.fdo-may.ubiobio.cl/th/v/v14/a6.pdf>. [Consulta: 14 de abril de 2006]

Comando Estratégico Operacional. **Concepto Estratégico Militar para la defensa Integral de la Nación.** Ministerio del Poder Popular para la Defensa. Caracas, agosto 2011.

Constantino, C. y Sickles Merchant, C. (1997). **Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos. Una guía para crear organizaciones productivas y sanas.** Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona, España.

Contreras, N. (2004). **La planificación sistémica. Un modelo de planificación estratégica para las organizaciones del siglo XXI.** Escuela Superior del Ejército “Libertador Simón Bolívar”. Caracas, Venezuela.

Corbetta, Piergiorgio (2003). **Metodología y Técnicas de Investigación Social.** Primera edición en español. Mc. Graw-Hill / Interamericana de España, S.A.U.

Corredor, J. (2001). **Planificación y modernidad.** Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados, 13, 101-108. Ediciones CIPOST. Venezuela.

Corredor, J. (2004). **La Planificación. Nuevos Enfoques y proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.** Vadell Hermanos Editores, C.A., Venezuela.

Corredor, J. (2007). **La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación.** Cuarta edición actualizada. Vadell Hermanos Editores, C.A., Venezuela.

Department of the Navy (1998). **NWP 5-01 (Rev. A) Naval Operational Planning.** Naval Warfare Publication, Naval Doctrine Command, US Navy, Virginia, EE.UU.

Desiato, M. y Guevara, M. (1998). **El Hombre en la Teoría de la Administración. Antropología y ética en el ámbito de la organización y gerencia de empresas.** Centro de Estudios Filosóficos. Universidad católica Andrés Bello. Caracas.

De Loach, Stan (2000). **Transformación organizacional: El rol del gerente en la época posmoderna.** Revista Management Today (en español), marzo 2000, p. 21-24.

Escuela Superior de Guerra Conjunta (2005). **Diseño Curricular del Curso de Estado Mayor Conjunto.** Ministerio de la Defensa. Caracas, Venezuela.

Faber, p. (2003). **NATO Long-Term Defense Planning: Implications for the future.** Colegio de Defensa de la OTAN. Disponible: <http://www.ndc.nato.int/download/publications/ltpd.pdf> [Consulta: 22 de noviembre 2008].

Farr, R. (2005). **La individualización de la Psicología Social.** Revista Polis: Investigación y análisis sociopolíticos y psicosocial, segundo semestre, año/Vol. 1, número 002, p. 135-150. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/726/72610206.pdf> [Consulta: 20 de abril 2006].

Fernández, Pita y Díaz, Pértigas (2002). **Investigación cuantitativa y cualitativa**. Disponible: [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali2.pdf](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf). [Consulta: 12 de noviembre 2005].

Ferrero, G. (2003). **De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo: Hacia una gestión orientada al proceso**. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia

Flick, U. (2004). **Introducción a la investigación cualitativa**. Ediciones Morata y A Coruña, Fundación Paideia Galiza. Madrid.

Foster, R. y Kaplan, S. (2001). **Destrucción creativa**. Mc. Kinsey and Company, Inc. EE.UU.

Friend, J. y Hickling, A. (2002). **Planificando Bajo Presión**. (Primera edición en español) Instituto Venezolano de Planificación. Publicaciones IVEPLAN, Caracas.

Fuentes, M. (2002). **Los Paradigmas y las Epistemologías Emergentes**. Curso: Método de Investigación. Maestría en Educación, Mención: Procesos de Aprendizaje. Universidad católica Andrés Bello. Caracas: UCAB Serie de diapositivas con Guía de apoyo. Disponible en: <http://www.ucab.edu.ve/aulavirtual> [Consulta: 30 de marzo 2006].

Fuentes, M. (2003). **Los enfoques cognitivistas y sus aportes a los procesos del aula**. Caracas: UNESR.

Gabarrón, L. y Hernández, L. (1994). **Investigación Participativa**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Cuadernos metodológicos. Número 10.

García, I. y Sotolongo, G. (2004). **Los indicadores científicos: La medición de la ciencia y sus cuestionamientos**. Congreso

Internacional de Información 2004, La Habana, Cuba. Disponible: <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info97/Ponencias/096.pdf>. [Consulta: 16 de abril de 2006].

González, Juan Carlos (2004). **Diccionario de Filosofía**. (Segunda edición) Editorial EDAF, S.A., España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, p. (2006). **Metodología de la Investigación**. (Cuarta Edición). Mc. Graw Hill Interamericana. México. Habermas, Jürgen (1986). **Ciencia y Técnica como ideología**. Tecnos. Madrid.

Hurtado, J. (1.998). **Metodología de la investigación Holística**. Fundación Sygal, Caracas.

Ibáñez, José Emiliano (2001). **La Transdisciplinarietà y el pensamiento Complejo**. Disponible: [http://www.pangea.org/jei/soc/fl/conoc-soc-ang.htm#\\_Toc50143488](http://www.pangea.org/jei/soc/fl/conoc-soc-ang.htm#_Toc50143488). [Consulta: 22 de mayo 2005].

Joint Systems and Analysis Group, Technical Panel 3 [JSA TP-3]. **Guide to Capability Based Planning**. Technical Cooperation Program. TTCP TECHNICAL REPORT for the MORS Workshop held in Alexandria, VA, USA, 19-21 October 2004.

Klein, H. y Myers, M. (1999). **A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems**. MIS Quarterly, Volumen 23, Número 1 (Marzo, 1999), pp. 67-93.

Kliksberg, Bernardo (S.f.). **Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la Integración**. Disponible: <http://cibereconomia.iespana.es/cibereconomia/Carpeta2/la%20nueva%20gerencia%20publica.doc>. [Consulta: 26 de mayo 2005].

Kearsly Harold (1998). **Il potere marittimo ed il XXI secolo**. Edizioni Forum di Relazioni Internazionali, Roma.

Krieger, D. (1998). **Operationalizing self organization theory for social science research**. Sociology and Social Science Paper. Disponible: <http://www.unikk.ch/course/PDF/lesson-1-text-3.PDF>. [Consulta 12 de junio 2.005]

Lavanderos, L. (S.f.). **¿Complejidad o deuda epistemológica con el observador?** Complexus Revista de Complejidad, Ciencia y Estética. Corporación Sintesis. Chile.

Le Compte, M.D. (1995). **Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas**. Disponible en: <http://www.uv.es/RELIEVE/v1/RELIEVEv1n1.htm> (Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 1995, Volumen 1, Número 1). [Consulta: 10 de abril 2006].

Lloyd M., Richmond (1990). **Fundamentals of Force Planning**. Volumen I. Naval War College Press. Newport, R.I. EE.UU.

López, A., Valcarce, M. y Barbancho, M. **Indicadores Cuantitativos y Cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora: ¿Complementarios? ¿Contradictorios? ¿Excluyentes?** Cuadernos IRC. Disponible en: [http://www.uca.es/serv/consejo\\_social/doc/transerencia14.pdf](http://www.uca.es/serv/consejo_social/doc/transerencia14.pdf). [Consulta: 6 de noviembre del 2005].

López, J., Giordani, J. y Castellano, H. (1995). **Vigencia y Perspectivas de la Planificación en Venezuela**. Colección Jorge Ahumada Nro. 5. Centro de Estudios del Desarrollo, UCV. Vadell Hermanos Editores, C.A., Caracas.

Maturana, H. y Varela, F. (2003). **De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo.** Editorial Lumen (sexta edición). Buenos Aires.

Ministerio de la Defensa (2004). **Concepto Estratégico Militar de la Nación.** Caracas Venezuela.

Mogollón, Amanda (2007). **Formación del Investigador Universitario.** Revista Ciencias de la Educación, Año 61, Vol. 11, Nro. 291, Valencia, Enero-Junio 2007, Pp. 217-230

Molins P., M. (2007). **Teoría de la Planificación.** Segunda edición. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca. Venezuela.

Morin, Edgar (1999). **Tierra-Patria.** (Segunda edición). Ediciones Nueva Visión, Argentina.

Morin, Edgar (2001). **El Método IV Las Ideas.** (Tercera edición). Ediciones Cátedra, España.

Morin, Edgar (2002). **La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento.** (Primera edición, cuarta reimpresión). Ediciones Nueva Visión, Argentina.

Morin, Edgar (2005). **Introducción al Pensamiento Complejo.** (Octava reimpresión). Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.

Muller, Alberto (2006). **Nuevo Pensamiento Militar Venezolano.** El Patriota ([www.elpatriota.net](http://www.elpatriota.net)). Abril de 2006. p. 15.

Namakforoosh, Mohamaad (2003). **Metodología de la investigación.** Segunda edición. Editorial LIMUSA, S.A. México.

Nicolescu, Basarab (2002). **Les sciences exactes – interaction avec les sciences humaines et rôle dans société**. Conferencia en el coloquio Les sciences exactes: Interaction avec les sciences humaines et rôle dans société, Universidad Saint-Joseph, Beirut (Líbano), 13 de diciembre del 2002.

Nicolescu, Basarab (2002). **Manifesto of Transdisciplinarity**. State University of New Cork Press, New Cork.

Organización del Tratado del Atlántico Norte (2001). **Manual OTAN**. Comando de la OTAN. Bruselas, Bélgica.

Orlikowski, W. y Baroudi, J. (1991). **Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions**. Information Systems Research, Volumen 2, Número 1, pp. 1-28.

Ortiz, Frida y García, María del Pilar (2005). **Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas**. Editorial LIMUSA, S.A. México.

Padrón, J. (1998). **La Estructura de los Procesos de Investigación**. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos/estprocinv/estprocinv.shtml>. [Consulta: 12 de agosto 2005].

Pateiro, Eduardo (S.f.). **La arquitectura moral de la organización postmoderna**. Universidad Fermín Toro. Disponible en: [http://www.avegid.org.ve/personal/docs/ei15p904\\_.pdf](http://www.avegid.org.ve/personal/docs/ei15p904_.pdf). [Consulta: 1 de enero 2009]

Pertusio, Roberto (2000). **Estrategia Operacional**. Instituto de Publicaciones Navales. Argentina.

Pimienta, R. (2002). **Reflexiones sobre Pensamiento Epistémico. El uso de los datos en la investigación aplicada.** Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Disponible: <http://www.moebio.uchile.cl/13/pimienta.htm>. [Consulta: 15 de abril de 2006].

Pinzón, A. (2004). **La relación conocimiento y lenguaje en la cibernética de segundo orden.** Antroposmoderno (Revista en línea, artículo publicado el 4 de septiembre del 2004). Disponible: [http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id\\_articulo=703](http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=703). [Consulta: 12 de diciembre 2007].

Psycowin Recursos Humanos (en línea). **Tipos de Actitudes.** Disponible: [http://www.psycowin.com/vertema1.asp?id\\_tema=64](http://www.psycowin.com/vertema1.asp?id_tema=64). [Consulta: 19 de abril 2006].

Poggioli, L. (1997-2000). **Estrategias cognoscitivas.** Una perspectiva teórica. Caracas: Fundación Polar. Tomos del 1 al 7.

Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española.** Vigésima segunda edición. Disponible: <http://buscon.rae.es/draeI/>. [Consulta: 22 de enero 2005].

República de Venezuela (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** Gaceta Oficial Nro. 36.860, diciembre de 1999. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2005). **Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional.** Gaceta Oficial Nro. 38.280, 26 de septiembre de 2005. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2008). **Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.** Gaceta Oficial Nro. 5.891, 31 de julio de 2008. Caracas. República Bolivariana de Venezuela (2010).



Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Gaceta Oficial Nro. 39.359, 2 de febrero de 2010. Caracas.

República Bolivariana de Venezuela (2010). **Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular**. Gaceta Oficial Nro. 6.011, 21 de diciembre de 2010. Caracas.

Rosenhead, J y Mingers, J. (2004). **Análisis racional reestudiado para un mundo problemático. Métodos para estructurar problemas en condiciones de complejidad, incertidumbre y conflicto**. Primera edición en español. Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN). Impreso en Venezuela por la Dirección de Artes Gráficas del Ministerio de la Defensa. Caracas.

Ruiz, F, Barón, F. Sánchez, E. y Parras, L. **Bioestadística: Métodos y aplicaciones**. Universidad de Málaga. Disponible: <http://www.bioestadistica.uma.es/libro/>. [Consulta: 10 de noviembre del 2005].

Ruiz, J. e Ispizua, M. (1989). **La descodificación de la vida cotidiana**. Métodos de investigación cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao.

Sabino, C. (1.992). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Scarce, D., Fulton, K. and the Global Business Network Community (Julio 2004). **What if? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits**. GBN, Global Business Network. Disponible: <http://www.gbn.com/GBNDocumentDisplayServlet.srv?aid=32655&url=%2FUploadDocumentDisplayServlet.srv%3Fid%3D34255>. [Consulta: 20 de abril 2005].

Schwartz, p. y Ogilvy, J. (s.f.). **Plotting your scenarios**. GBN, Global Business Network. Disponible en línea. [Consulta: 20 de abril 2005].

Serna, G. (2000). **Gerencia estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**. (Séptima edición). Global Ediciones, S.A., Caracas.

Steiner, G. (2000). **Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber**. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México.

Strauss, A. y Corbin, J. (1990). **Basics of Qualitative Research**. Primera edición. Sage Publications, Inc. New Park, California, EE.UU.

Ther Ríos, Francisco (S.f.). **Una revisión al concepto de Planificación Social desde la Investigación Social de Segundo Orden**. Disponible: <http://www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc/p12.7.htm>. [Consulta: 25 de mayo 2005].

Thiebault, Barón de (1815). **Manual de los Ayudantes Generales y Adjuntos Empleados en los Estados Mayores Divisionarios de los Ejércitos**. Edición de la Armada de Venezuela del 2005. Editorial Tecnocolor, Caracas. Venezuela.

Torres, Arnaldo (S.f.). **Estadística: Desarrollo Histórico**. Disponible en: [http://www.pucpr.edu/facultad/atorres/ESTA\\_historia.htm](http://www.pucpr.edu/facultad/atorres/ESTA_historia.htm). [Consulta: 14 de noviembre del 2005].

Ugas Fermín, Gabriel (2006). **La Complejidad: un modo de pensar**. Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales (Impreso en Lito-Formas); Táchira, Venezuela.

Van der Heijden, K. (1998). **Escenarios el Arte de Prevenir el Futuro**. Panorama Editorial, S.A., México.

Varela, F. (2003). **Autopoiesis y una Biología de la Intencionalidad**. Traducción de Xabier Barandiaran. Disponible en: <http://www.sindominio.net/~xabier/textos/traduccion/varela.pdf> [Consulta: 14 de enero 2009].

Vera, L. (2009). **La planificación en la Armada venezolana desde la perspectiva del pensamiento complejo**. Tesis doctoral. Mención honorífica y publicación. Universidad Yacambú. Barquisimeto, Venezuela.

Wiesenfeld, E. (2000). **Entre la prescripción y la acción: La brecha entre la teoría y la práctica en las investigaciones cualitativas**. Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(2). Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00wiesenfeld-s.htm>. [Consulta: 23 de abril de 2006].

Wittrock, M. (1997). **La Investigación de la Enseñanza: Métodos Cualitativos y de Observación**. Volumen II, Editores Paidós Ibérica, S.A., Barcelona.





*LA PLANIFICACIÓN EN LA ARMADA  
BOLIVARIANA DESDE LA PERSPECTIVA TÁCTICA*

*Digital*

Fundación Editorial El perro y la rana

República Bolivariana de Venezuela,

en el mes de agosto de 2023.







**BATALLA NAVAL**  
DEL LAGO DE MARACAIBO





## PLANIFICACIÓN EN LA ARMADA BOLIVARIANA DESDE LA PERSPECTIVA TÁCTICA

En toda institución militar, la planificación es la herramienta para el hacer sobre la base de un pensar previo que se concibe en tres niveles: el estratégico, el estratégico-operacional y el táctico, siendo la planificación una misma en cualquiera de esos niveles y la técnica la define para cada ocasión. Es la que norma el quehacer del marino de guerra venezolano. Estos textos, de alto contenido técnico, priorizan la planificación táctica desde la perspectiva naval venezolana, un instrumento de primera mano para los oficiales con responsabilidades operativas y que viene a actualizar el conocimiento dentro del nuevo pensamiento militar y el esquema de defensa integral. La forma de operacionalización de tales supuestos es uno de los constructos de la planificación en la Armada venezolana dentro del Planteamiento Naval Operativo, que el autor aporta como objeto nuevo de conocimiento. Un libro de lectura obligada para los comandantes de unidades de guerra.

### **Ludwing Vera Rojas** (Caracas, 1963)

Oficial naval con el grado de vicealmirante. Inició su formación naval en 1980. En premio a su rendimiento académico-militar fue destinado a la Academia Naval de Livorno (Italia), de la que egresó en 1985. Magíster en Gerencia Empresarial en la UCV (2003); diplomado como Docente en Educación Superior (2006); doctor en Gerencia (2010); magíster en Estrategia Naval en la Escuela de Postgrado de la Armada (2010); magíster en Táctica Naval en la Escuela de Guerra Naval (2010). Muy destacado oficial en la especialidad de Armamento, desde 1985 hasta 1995 se desempeñó a bordo de unidades tipo fragata y patrullero; en cargos de Comando desde 1997 hasta 1999, y desde el 2001. Fue el creador de las plataformas de formación a distancia y precursor de tal método en Latinoamérica, entre otros logros de no menor nombradía.

PUBLICADO EN TIEMPOS DE  
GUERRA ECONÓMICA  
CONTRA VENEZUELA