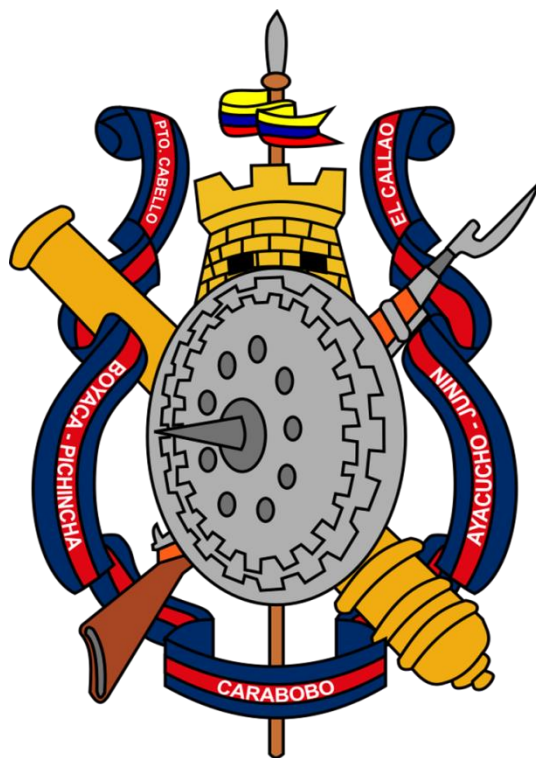


**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA
EJÉRCITO BOLIVARIANO**



**DOCTRINA MILITAR BOLIVARIANA
(SUB-TAREA TERRESTRE)**

GUÍAS PARA EL COMANDANTE

Caracas, 17 de marzo del 2026

Elaborado por el Grupo de Trabajo Organización y Doctrina de la Dirección de Apresto Operacional del Ejército Bolivariano y aprobado por la Subtarea "Terrestre".

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
FUERZA ARMADA NACIONAL BOLIVARIANA
EJÉRCITO BOLIVARIANO

DEL : M/G. Comandante General del Ejército Bolivariano.

ASUNTO: Guías para el Comandante

1. PROPÓSITO:

El presente documento tiene como propósito orientar y fortalecer el ejercicio del mando, ofreciendo lineamientos doctrinarios, estratégicos y operativos que consolidan la identidad institucional y garantizan la conducción eficiente de los recursos humanos y materiales. Su finalidad es servir como referencia integral para la toma de decisiones, la formación de líderes y la preservación de los valores patrióticos, éticos y Bolivarianos que sustentan la defensa de la Nación, asegurando que cada comandante disponga de una herramienta práctica y motivacional para cumplir con excelencia su misión constitucional.

2. VIGENCIA:

Esta publicación entrará en vigencia a partir de la fecha de su promulgación y tendrá un lapso de aplicación de tres (03) años para su primera revisión.

3. DISTRIBUCIÓN:

Efectúese de acuerdo con la lista de distribución.

4. INSTRUCCIONES ESPECIALES:

Las observaciones y aportes a este documento deberán enviarse por escrito al Comité de Doctrina del Ejército Bolivariano, para el análisis, revisión, modificación y publicación.

Caracas, 17 de marzo del 2026.



JOHAN ALEXANDER HERNÁNDEZ LÁREZ
MAYOR GENERAL
COMANDANTE GENERAL DEL EJÉRCITO BOLIVARIANO

ÍNDICE

CARTA DE PROMULGACIÓN	ii
ÍNDICE	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
RESPONSABILIDADES DEL MANDO	2
FUNDAMENTACIÓN	2
¿Así que Usted desea Comandar?	2
Veinte Preguntas	3
Que espera el soldado de su comandante.....	5
Honestidad, justicia y buen trato	5
Coraje	5
Es un deber darle la consideración que como soldados merecen	5
Tomar un interés personal en ellos como individuos	6
Instrucciones para el capitán.....	6
Instrucciones para el primer teniente y teniente	6
Lealtad	7
Que sus necesidades sean previstas y satisfechas.....	7
Mantener bien informado y decir la razón del porqué.....	7
Un buen programa de entrenamiento, trabajo y recreación bien trazado	7
Demandas en proporción con las capacidades	8
Normas con respecto a las órdenes.....	8
EL COMANDANTE EN COMBATE	9
Liderazgo positivo.....	9
Moral de la unidad	10
Ejemplo personal	10
Moral del soldado	11
DIFERENTES ATRIBUTOS A LA MORAL	11
Buena administración	11
Información adecuada	11
Alto estado de adiestramiento	11

Oportunidades para surgir	12
Buenas condiciones físicas y mentales.....	12
Buena administración financiera	12
Confianza en el equipo.....	12
Confianza en los comandantes	12
Alojamiento confortable (cómodos).....	12
Rancho.....	13
Atención Médica	13
Instalaciones de cantinas	13
Salidas y permisos.....	13
Orientación religiosa y personal	13
Recompensas y felicitaciones en la orden del día	13
Diversiones	14
Normas de excelencia	14
EVIDENCIAS DE LA MORAL.....	14
Saludo.....	14
Vestuario.....	14
Aseo y mantenimiento	14
Orgullo castrense.....	15
Programa deportivo y apoyo a los equipos deportivos	15
Asistencia a la iglesia	15
Depósitos y ahorros de los soldados	15
Archivos de alistamiento y reservistas reincorporados	15
Ausencias sin permisos:.....	15
Proporción de enfermos:	15
Proporción de casos en tribunales militares:.....	16
Incidentes y accidentes:	16
Quejas:.....	16
INFLUENCIA EXTERIOR EN LA MORAL	16
CONFERENCIAS A OFICIALES SUBALTERNOS	17
Conferencia dirigida por el comandante.....	17
Procedimientos Administrativos Vigentes (P.A.V) del Comandante:.....	18
VIGILANCIA	19

ADMINISTRACIÓN.....	19
Un administrador competente	21
Informes de eficiencia.....	21
Ascenso	22
Registro de incidentes	23
Reincorporación.....	23
Vida social	23
DIRECCIÓN DE LA PLANA MAYOR	24
Visitas de la Plana Mayor	24
De los visitantes.....	24
Programas deportivos para la unidad	25
Áreas de alojamiento atractivas	25
Economía en el mantenimiento y abastecimiento.....	25
CAPÍTULO II	27
LIDERAZGO CONTRA POPULARIDAD	27
Una exigencia impopular que paga dividendos	27
CAPÍTULO III	29
ÉTICA, CONDUCTA Y NORMAS DE LOS OFICIALES	29
El código de honor.....	29
CAPÍTULO IV	31
PRESTIGIO DEL OFICIAL	31
Autoridad	31
Privilegios	33
Responsabilidades	33
Educación y adiestramiento	33
EL PROCEDIMIENTO DE LAS INSPECCIONES.....	33
Fundamentos de la inspección.....	33
Metodología inspectora	34
CAPÍTULO V	36
HABILIDAD PARA SER LIDER, COMANDANTE Y SEGUIDOR	36
Habilidad del seguidor	38
Escalar la pirámide de la vida.....	39
CAPÍTULO VI	41

DOCTRINA Y PRINCIPIOS DE ADIESTRAMIENTO.....	41
Las misiones.....	41
Objetivos de adiestramiento.....	41
Conocimiento de los ciclos de adiestramiento.....	42
EQUILIBRIO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD.....	44
LISTA PARCIAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD QUE SE ENCUENTRA DE SERVICIO.....	44
ADMINISTRACIÓN DE ADIESTRAMIENTO, UTILIZACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS.....	46
Seguridad.....	47
ADIESTRAMIENTO BAJO CONDICIONES TÁCTICAS.....	47
ENTRENAMIENTO PARA BUENOS HÁBITOS Y DISCIPLINA.....	48
DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	49
Inspección de adiestramiento.....	50
Métodos de adiestramiento.....	51
PERFECCIONAMIENTO A TRAVÉS DE IDEAS, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	52
CAPÍTULO VII.....	54
ADIESTRAMIENTO DEL INDIVIDUO.....	54
PREPARACIÓN DEL INDIVIDUO PARA SU PAPEL EN EL COMBATE.....	55
EL SERVICIO MILITAR SE CONSTRUYE A BASE DE DISCIPLINA.....	55
PROCESO DE ADAPTACIÓN.....	56
Motivación para la acción.....	58
Algunas formas para motivar a los individuos.....	60
Aptitud física.....	61
Cuidado de equipo.....	62
Un buen conductor.....	62
Pericia en el uso de las armas.....	63
Pruebas de las habilidades del soldado.....	64
Instrucción del individuo.....	65
Adiestramiento de especialistas.....	66
Profesionalismo.....	67
CAPÍTULO VIII.....	68
ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD.....	68

Importancia del entrenamiento de la unidad	68
Fundamentos para la preparación de unidades de combate.....	68
Doctrina del entrenamiento	69
Enfatice los fundamentos	69
Organización para el entrenamiento de la unidad	72
Fases del entrenamiento	72
ASIGNACIÓN DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS	73
CUANDO UNA UNIDAD SE ENCUENTRA CON MENOS EFECTIVOS	73
Inyectar realismo	73
Entrenamiento nocturno intensivo	74
Entrenamiento para operaciones en condiciones meteorológicas inclementes	74
Entrenamiento cruzado para flexibilidad	75
La semana de entrenamiento.....	75
Línea de mando.....	76
Autosuficiencia y confianza	77
PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO	77
Ejercicios tácticos de la unidad de baja magnitud	77
Cursos de entrenamiento estandarizados para unidades de baja magnitud... 79	
Examen del progreso de la unidad.....	79
Maniobras y ejercicios	81
Entrenamiento de armas combinadas.....	82
Entrenamiento de comunicaciones en armas combinadas	85
Entrenamiento de unidades de apoyo de combate.....	85
Entrenamiento de las unidades de apoyo logístico y administrativo	86
Entrenamiento de inteligencia para la unidad	87
Guía para la planificación de ataques de brigadas y batallones.....	88
Factores básicos:.....	89
Capacitación continua y actualización doctrinaria	95
Evaluación y retroalimentación del entrenamiento	96
CAPÍTULO IX.....	97
ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	97
Programa de educación física	97

Nuevos requerimientos de capacidad física.....	97
Programas especializados	97
Programas de nutrición operacional.....	97
Psicología del alto rendimiento.....	98
Beneficios del acondicionamiento físico óptimo.....	98
CAPÍTULO X.....	99
SISTEMAS DE ARMAS Y EQUIPOS MODERNO	99
Adaptación al nuevo entorno estratégico-operacional	99
Principios fundamentales para la adquisición de sistemas.....	99
Modernización de los componentes	99
Sistemas de mando, control, comunicaciones, computación, ciberseguridad e inteligencia (C5I).....	100
Mantenimiento y sostenibilidad logística	100
Innovación y desarrollo tecnológico nacional.....	101
Capacitación y entrenamiento en nuevos sistemas	101
Doctrina de empleo de sistemas no tripulados	101
Integración de sistemas de precisión y efectos de largo alcance.....	102
Protección y supervivencia de sistemas	102
Gestión de datos e inteligencia artificial	102
Sostenibilidad ambiental y energética.....	103
Sistemas de apoyo al combate modernizados	103
Implementación de sistemas de alta tecnología	104
Capacidades cibernéticas operacionales.....	104
Desarrollo de capacidades asimétricas.....	105
Integración de sensores y efectores	105
Capacitación tecnológica avanzada.....	106
Centros de apoyo a la decisión estratégica	106
Gestión de tecnología e innovación	107
Implementación de sistemas de comunicaciones estratégicas	107
Logística inteligente y cadenas de suministro resilientes	108
Ciberseguridad operacional para sistemas críticos	108
Sostenibilidad y mantenimiento en campaña.....	109
Innovación y desarrollo tecnológico nacional.....	109

Resiliencia de sistemas ante amenazas híbrida	110
Modernización de sistemas de artillería y cohetes	110
Sistemas de transporte y movilidad	111
Alcance de la orden tipo misión.....	111
Confianza en los comandantes subordinados	112
CAPÍTULO XI	113
MOTIVACIÓN EN LAS UNIDADES.....	113
Recompensas.....	114
CAPÍTULO XII	116
EL VALOR DEL TIEMPO.....	116
Cómo se pierde el tiempo.....	116
CAPÍTULO XIII	118
PREPARACIÓN Y SERVICIO DE LOS ALIMENTOS.....	118
Comedores atractivos.....	118
Limpieza.....	118
Horas de Comida.....	119
Menús	119
Vestuario.....	120
Finalidad del Comedor	120
CAPÍTULO XVI	121
HACIENDO PROGRESAR Y MEJORAR LA ORGANIZACIÓN MILITAR	121
El método de los pequeños "detalles"	121
Proyecte su imagen como comandante	121

INTRODUCCIÓN

Este documento establece los principios y responsabilidades fundamentales para el ejercicio del mando dentro del Ejército Bolivariano, en el marco de la Defensa Integral y la alerta operacional permanente. Su objetivo es formar comandantes íntegros y competentes, capaces de liderar unidades con alta moral y preparación para el combate.

Liderazgo con principios: El comandante debe ser ejemplo de honestidad, justicia, lealtad y coraje. Debe anteponer el bienestar de sus subordinados, conociendo sus necesidades, manteniéndolos informados y tratándolos con el respeto y la consideración que merecen como soldados. La autoridad se ejerce para servir, no para beneficio personal.

Preparación para el combate (adiestramiento): La misión principal es mantener la unidad en óptimas condiciones operacionales. Esto se logra mediante un adiestramiento progresivo, realista e integrado, que abarque desde las habilidades individuales (puntería, condición física, cuidado del equipo) hasta el trabajo en equipo de armas combinadas. Se debe enfatizar el entrenamiento nocturno, en condiciones climáticas adversas y bajo estricta disciplina táctica, eliminando hábitos administrativos en campaña.

Administración y moral: Una buena administración del tiempo y los recursos es vital. El comandante debe equilibrar las actividades operativas con el bienestar de la tropa, asegurando alojamientos dignos, alimentación de calidad (comedor atractivo y nutritivo) y un programa equilibrado de trabajo, entrenamiento y recreación. La moral de la unidad se evidencia en la disciplina, el orgullo castrense, la iniciativa y la baja incidencia de faltas.

Desarrollo del personal: Es deber del comandante formar a sus subordinados, delegando responsabilidades y fomentando la iniciativa. Debe reconocer el desempeño sobresaliente, aplicar correctivos de manera justa y garantizar la capacitación continua de oficiales y tropa alistada. La línea de mando debe ser respetada y utilizada correctamente en todos los niveles.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDADES DEL MANDO

FUNDAMENTACIÓN

Cuando un combatiente asume el Comando de una Unidad, grande o pequeña dependiendo de su magnitud, accede a uno de los cargos de mayor responsabilidad contemplados en la Ley Constitucional de la FANB (2020). Este empleo constituye la plataforma idónea para demostrar cualidades de liderazgo en el marco de la Defensa Integral de la Nación. Es un trabajo donde la iniciativa, originalidad, espíritu de trabajo, lealtad y comprensión humana rinden dividendos estratégicos en la consolidación del poder nacional. Este capítulo desarrolla materias relacionadas con la habilidad del Comandante para entrenar su Unidad bajo los preceptos del Ejército Bolivariano.

¿Así que Usted desea Comandar?

Cuántas veces hemos escuchado a un Oficial decir: "Haría cualquier cosa por obtener el Comando de una Unidad". ¿Cree usted que él realmente así lo siente? ¿Cree usted que en realidad será un buen Comandante? Con frecuencia hemos oído esta expresión: Un buen Comandante nace, no se hace. Esto no es completamente cierto en la doctrina militar Bolivariana. Al poner en práctica ciertos principios doctrinarios y el marco legal vigente, la gran mayoría de los Oficiales pueden convertirse en buenos Comandantes capaces de liderar en escenarios de alerta operacional permanente.

Al contestar las "Veinte Preguntas" que se presentan al final de este párrafo, tendremos alguna orientación basada en los valores castrenses. Si la manifestación del comandante potencial es sincera, este deberá luchar hasta tener la oportunidad de lograr un Comando, cargo que le dará grandes satisfacciones y que le permitirá trabajar mejor por el Ejército y por la Patria, contribuyendo a la seguridad y defensa de la Nación.

Veinte Preguntas:

1. ¿Estaría dispuesto a emplear todas las horas del día y de la noche, los siete días de la semana en su Unidad, considerando el estado de alerta operacional permanente del Ejército Bolivariano?
2. ¿Estaría su esposa dispuesta a tomar parte activa en ayudarlo a hacer una URRRA en el área de su Unidad, fomentando la integración cívico-militar?
3. ¿Estaría dispuesta su familia, en caso de necesidad, a estar en su segundo plano con respecto a la compañía, batallón, grupo, brigada o división, entendiendo las exigencias del servicio?
4. ¿Estaría dispuesto el oficial en aprender, enseñar y esforzarse para hacer a su Unidad eficiente con lo "Mínimo indispensable" y creer que su talento se está desarrollando para el cumplimiento de la misión?
5. ¿Le agrada pasar el tiempo con gente joven, resistir sus energías, aceptar sus puntos de vista y los problemas que causan, formando al nuevo soldado venezolano?
6. ¿Estaría dispuesto a asumir las responsabilidades provenientes de las fallas de sus subordinados, conforme al principio de responsabilidad jerárquica?
7. ¿Es capaz de mantener simultáneamente varias actividades operativas: adiestramiento, mantenimiento, pruebas, administración, inspecciones, bienes muebles, comunicaciones, rancho, abastecimientos, deportes, ejercicios de tiro, disciplina y relaciones públicas, ¿sin descuidar ninguna?
8. ¿Es capaz de hacer varias cosas simultáneamente en el marco de las actividades ordenadas, o solo es capaz de hacer una cosa y después otra?
¿Es capaz de realizar un trabajo complejo?
9. ¿En la misma forma que recibe y cumple las órdenes del comando superior, sería capaz de impartirlas a sus subordinados?

10. ¿Podría soportar una fuerte competencia de unidades similares y a pesar de eso seguir sosteniendo el espíritu de cooperación y de trabajo en equipo con ellas?
11. ¿Se siente competente emocional y físicamente para llevar la carga del mando de una unidad del Ejército Bolivariano?
12. ¿Tiene coraje para tomar grandes decisiones y mantenerlas en situaciones críticas?
13. ¿Estarían usted y su familia dispuestos a vivir como en "Una pecera de peces de colores", ¿dónde sus acciones son observadas tanto por los subordinados como por los superiores?
14. ¿Cuándo se enfrente a tareas aparentemente imposibles de poner en práctica con medios inadecuados, permanecería entusiasta, alegre y calmado, demostrando resiliencia operacional?
15. ¿Dejaría la oficina confortable y acogedora para inspeccionar y supervisar el adiestramiento, el mantenimiento y las muchas otras actividades de su unidad en terreno?
16. ¿Asumiría voluntariamente la responsabilidad por sí mismo y corregiría la situación en vez de culpar a su plana mayor o a los subordinados, cuando las cosas van mal en su unidad?
17. ¿Estaría dispuesto a dar de sí todo lo mejor con los medios que posee aun cuando los que tenga sean inadecuados, maximizando los recursos disponibles?
18. ¿Tiene confianza de poder tener una unidad superior con la mano de obra común? ¿Podría inspirar al personal para producir trabajo sobresaliente?
19. ¿Correría el riesgo de ser relevado por lograr solamente resultados mediocres en el cumplimiento de la misión?
20. ¿En realidad su deseo es comandar o solamente desea que aparezca esto anotado en su expediente?

Que espera el soldado de su comandante

Teniendo en cuenta los principios del mando, se dan a conocer éstas ideas de lo que los soldados buscan afanosamente en sus Comandantes, sin tomar en cuenta su especialidad arma o servicio.

Honestidad, justicia y buen trato

Un oficial estricto y justo es admirado, pero si trata de hacerse el tolerante, pierde el ascendiente y la influencia rápidamente. No debe esperarse que sepa todo, debe evitar engañar o defraudar a su personal. Debe dar a conocer cuando ignora algo, tratando de encontrar la respuesta adecuada. Cuando se encuentre ante el deber de castigar debe hacerlo en una forma impersonal, adaptándose a las circunstancias y a la falta, conforme al reglamento disciplinario. Una vez cumplida ésta, inmediatamente el comandante debe olvidar el incidente.

Coraje

Ante una crisis todo individuo se amedrenta, el comandante no debe demostrar que él lo siente también, sobreponiéndose y controlando sus emociones para dominarlas, especialmente en operaciones de defensa integral donde el factor sorpresa puede estar presente.

Es un deber darle la consideración que como soldados merecen

Comencemos tratándolos como verdaderos individuos adultos sin considerar la edad o el grado. Sin disminuir la observación de la cortesía militar, la cual comienza entre los oficiales extendiéndose a superiores y subalternos, esto no disminuye la personalidad, estas son evidencias de la viveza, orgullo y buenas costumbres de sus hombres.

Es deber del comandante usar su grado para servir a sus subalternos, no es una gratificación, ni un privilegio para ejercer la idiosincrasia, ya que su objeto es habilitar al oficial para que cumpla sus responsabilidades establecidas en la Ley Orgánica de la FANB: por regla general los subalternos imaginan que de acuerdo a su posición cumple su cometido. No envidian su grado y prerrogativas si él las utiliza en favor de sus subalternos y superiores.

Tomar un interés personal en ellos como individuos

Un verdadero oficial conocerá los nombres, antecedentes y características de sus hombres. Debe haber un genuino interés personal entre ambas partes. Cada individuo tiene sus problemas. Nada es más fácil para ejercer influencia sobre una persona que la que ayuda a resolver los problemas, a los cuales ellos generalmente le dan mucha importancia. Sin embargo, un oficial no debe ser confianzudo con su personal, los buenos soldados no lo esperan así. Aun cuando el oficial duerma en la misma área soterrada con ellos, no es necesario llamar al soldado por su nombre propio.

Instrucciones para el capitán

Un Capitán debe ser muy prudente con la compañía que le ha sido asignada, debe prestarle su mayor atención a la salud, disciplina, armas, equipos, pertrechos y todo lo necesario para el cumplimiento de la misión. Debe ser su primer objetivo, ganarse el afecto de sus hombres con benevolencia y humanidad, investigando las causas de sus quejas; siempre y cuando estas sean justas, para poder resolverlas. Tratará de conocer todo su personal por sus nombres y lo que al carácter de cada uno se refiera. Con frecuencia visitará a quienes estén enfermos, hablándoles con delicadeza, cerciorándose que se le están suministrando adecuadamente las medicinas y la dieta, al mismo tiempo facilitarle comodidades y ventajas a su alcance.

Instrucciones para el primer teniente y teniente

Se esforzará por obtener el afecto de sus hombres atendiéndoles en todo lo posible, contribuyendo al mantenimiento de su salud y comodidades dentro de los estándares operacionales. Con frecuencia les visitará a diferentes horas, inspeccionando su modo de vivir, observando la calidad de los alimentos, si están bien confeccionados y dentro de la mejor forma, pero enfáticamente les hará comer estos en horas regulares. Cuando tengan queja sobre algo tratará de resolverlas, pero también les hará ver si estas no tienen justificación, fomentando así la disciplina consciente.

Lealtad

Para con los superiores y subordinados la lealtad es una necesidad imprescindible en la cadena de mando. Nunca debe criticar delante de un subordinado la conducta de un superior, pues le está dando oportunidad para hacer lo mismo. Debe comportarse ante sus hombres tal cual ellos esperan que estos lo hagan cuando las condiciones son duras. La presencia de un oficial compartiendo la situación con el personal significa mucho para ellos. El Comandante asumirá la actitud de un amortiguador entre superiores y subordinados, protegerá a sus hombres del acoso que viene desde arriba, pero aun así realizará el trabajo encomendado.

Que sus necesidades sean previstas y satisfechas

El Comandante debe saber que un buen soldado tiene necesidades tanto espirituales como materiales, debe hacer todo lo posible por conocerlas y anticiparse en resolverlas dentro de las posibilidades logísticas. Al mismo tiempo proporcionará todas las comodidades y privilegios que sean posibles. Por ejemplo: una comida caliente cuando no la esperan, fiestas en la unidad, pases especiales y unas buenas diversiones facilitan más el objetivo del bienestar integral.

Mantener bien informado y decir la razón del porqué

El Comandante debe tener a sus hombres bien informados en todas las oportunidades diciéndoles las razones por las que han sido tomadas las decisiones y en que pueden afectarlos, especialmente en el marco de la Defensa Integral de la Nación. Muchos trabajos parecen inútiles a menos que conozcamos las circunstancias que los provocaron. Tratará continuamente que no circulen rumores ni especulaciones, dándole a sus hombres toda la información posible que pueda, manteniendo la seguridad de la información.

Un buen programa de entrenamiento, trabajo y recreación bien trazado

El Comandante debe mantener un buen equilibrio entre el adiestramiento y la recreación ya que un exceso en cualquiera de estos resultaría penoso para el personal. En una forma lógica y progresiva debe hacer el entrenamiento para evitar

que el personal se confunda, siguiendo los planes doctrinarios del Ejército Bolivariano.

Demandas en proporción con las capacidades

El Comandante no debe sobrecargar con un trabajo innecesario a sus hombres, ni permitir que se aburran por falta de este. Y menos que la unidad o el soldado en forma individual cumpla tareas imposibles, considerando siempre las capacidades reales de la unidad.

Normas con respecto a las órdenes

- a. Dé las órdenes de manera que estas sean cumplidas como se desea, utilizando el lenguaje doctrinario estandarizado.
- b. No emitir órdenes que usted no sea capaz de hacer cumplir conforme a los reglamentos y leyes militares.
- c. De órdenes claras, completas y precisas y vigile su cumplimiento. Solamente a través de un cuidadoso y largo entrenamiento puede el Comandante lograr la perfección para dar órdenes.
- d. La ambigüedad, vaguedad y el no dar las órdenes de una forma completa son la mayor causa de desobediencia y de faltas de cumplimiento.
- e. Las palabras de una orden indican lo que ha de hacerse: la manera en la cual se imparte la orden crea el espíritu con el cual se pondrá en práctica.
- f. Las órdenes verbales deben ser repetidas por quien las recibe. La omisión de hacer esto, seguramente, resultará en una falta de comprensión.
- g. Solamente a través de un largo y cuidadoso entrenamiento, los hombres pueden aprender a recibir órdenes, obedecerlas e impartirlas a otros.
- h. Carecer de órdenes no es pretexto para que el Comandante actúe, especialmente en situaciones tácticas donde debe demostrar iniciativa.
- i. Debe tratar de mantenerse un panorama completo de la situación, de manera que pueda tomarse acciones adecuadas a falta de órdenes, dentro del marco de la defensa integral.
- j. Un Oficial prudente evita criticar y más bien hace sugerencias constructivas y lógicas que mejoren los procedimientos.

- k. Un Oficial debe ser tan firme como su palabra, no deberá prometer lo que no sea capaz de cumplir o tomar decisiones que no sea capaz de sostener ante sus superiores.

EL COMANDANTE EN COMBATE

Liderazgo positivo

El combate parece añadir una serie de problemas peculiares que tenemos que adicionar al Comando, pero cuando éstos son analizados posteriormente, vemos que son simples ampliaciones de aquellos que se presentan en el entrenamiento para la defensa integral.

La gran diferencia entre combate y entrenamiento es el peligro y la confusión que se presenta en combate real. Estos dos obstáculos se pueden superar por un liderazgo positivo y desarrollando una reacción positiva y automática en el soldado. Estos rasgos positivos del Comandante y del soldado se obtienen durante el entrenamiento que se hace en tiempo de paz, en tiempo de guerra antes de entrar en combate y durante el combate; y factores mentales de difícil descripción: deseos de derrotar al enemigo, lealtad a su patria y al Ejército. Cuando la disciplina de la Unidad es superior y acicateada por los factores mentales antes mencionados, lucha no solamente bien, sino brillantemente. En las batallas se triunfa mediante trabajo en equipo, no actuando individualmente.

En medio de la confusión, el peligro constante, la sensación de temor y el agotamiento físico de la lucha, el único tipo de trabajo en equipo que funciona, es el trabajo en equipo instintivo desarrollado en los ejercicios militares.

El éxito en el combate, en gran parte se debe a la resistencia que se tenga en el campo de batalla. La fortaleza para vivir día tras día en el lodo, mantenerse sin dormir ni comer, amenazado constantemente de muerte, causa en el hombre que sea física o mentalmente débil, el deseo de abandonar todo. Los hombres con buenas condiciones físicas son los últimos en fatigarse, ya que la fatiga crea los cobardes.

En plena lucha, un mal Comandante no estará capacitado para conducir sus hombres hacia el peligro, para acatar o cumplir una orden cuando (él y ellos) estén bajo el fuego hostil de la artillería, ni tampoco estará apto para ejecutar sus planes. Sus hombres olvidarán el trabajo en equipo y seguirán sus propios planes luchando por sobrevivir.

Por lo tanto, hay que aprovechar toda oportunidad para que sus hombres confíen en su aptitud de mando, en la habilidad y fortaleza de su unidad.

Moral de la unidad

La idea de participar en un combate causa en el soldado una severa depresión nerviosa. Los peligros, tanto reales como imaginarios, se agrupan a su alrededor. El Comandante puede superar la mayoría de estos estados depresivos y fortalecer la resistencia mental de su personal enseñándoles con anterioridad lo que se suponga pueda suceder. Ya que un suceso previsto, para el cual uno se encuentre preparado no resulta tan perjudicial.

En el combate es donde se puede verdaderamente apreciar la importancia de la moral y espíritu de cuerpo elevados. La moral debe ser alta para resistir el shock y el hastío del combate. Cada hombre debe creer firmemente que lo que está haciendo es correcto en el marco de la defensa de la soberanía nacional. Debe tener confianza que es capaz de enfrentarse a cualquier situación y que él es mejor combatiente que el enemigo.

El espíritu de cuerpo o espíritu de solidaridad es la moral de la unidad. Cada hombre debe estar persuadido que su unidad constituye un formidable equipo de combate, y que tanto él, como los otros, sacrificaría hasta su vida por su Unidad. El espíritu de cuerpo constituye la diferencia entre ejércitos mediocres y superiores; tenemos el ejemplo de que fue elevado en las legiones romanas y en las tropas francesas que siguieron a Napoleón.

Ejemplo personal

El Comandante debe ser un soldado modelo. Debe dominar los principios tácticos de acuerdo al cargo que desempeña. Tratará de mejorar y ampliar sus

conocimientos técnicos, además debe mostrar diariamente ejemplo de vigor y coraje. Por encima de todo, dé el ejemplo en el cumplimiento del deber.

Moral del soldado

Muéstrame una Unidad que ande bien, debidamente adiestrada y lista para el combate, y demostraré que tiene un alta moral.

¿Qué es moral? la moral se define como el estado mental y emocional del individuo. Aunque esta es una cualidad compleja e inmaterial, se conoce cuando falta en una Unidad, pues descubrimos la apariencia indigente de los individuos y del sector de la Unidad, la poca disciplina y bajo estado de adiestramiento. La moral se eleva cuando hacemos bien un trabajo importante y recibimos reconocimiento por ello en el marco de los valores socialistas bolivarianos.

DIFERENTES ATRIBUTOS A LA MORAL

Buena administración

A todos nos agrada pertenecer a una Unidad en la cual todo marche bien y las cosas sean planeadas para que los hombres no tengan que "apresurarse y esperar", optimizando los recursos bajo principios de eficiencia.

Información adecuada

Al personal le agrada mantenerse informado a su debido tiempo de todas las cosas que le interesa o puedan interesarles, especialmente sobre los avances en la defensa integral. Es mejor para el Comandante mantener sus hombres informados a que se enteren por rumores o que vayan tras estos.

Alto estado de adiestramiento

Cuando la Unidad no se encuentra bien adiestrada sus hombres lo saben, circunstancia que hace titubear su confianza especialmente si imaginan la posibilidad de utilizar su adiestramiento en una situación crítica.

Oportunidades para surgir

El progreso eleva la moral de los hombres. Sabiendo que se puede progresar y que un comportamiento excelente y preparación adecuada llevan al ascenso, eleva la moral dentro de la carrera militar.

Buenas condiciones físicas y mentales

La buena condición física va de la mano con la buena condición mental. Estos dos elementos son básicos para obtener buena moral en estado de alerta permanente.

Buena administración financiera

Los hombres desean conocer si su estado de cuentas y su hoja de servicios están correctos y que sus raciones las recibieron al día, estos son asuntos muy personales para el individuo y afectan la confianza en su Unidad.

Confianza en el equipo

Nuestro Ejército cuenta con un equipamiento en constantes adecuaciones y reparaciones. Hablar de que es obsoleto y decir que carecemos del último modelo es perjudicial para la moral operacional.

Confianza en los comandantes

Los hombres esperan que sus Comandante conozcan como desempeñar su trabajo, que compartan sus amarguras y tomen un verdadero interés personal de sus problemas. Nunca sabemos cuándo un Oficial o soldado tiene un problema personal hasta que alguien haya escuchado su caso.

Alojamiento confortable (cómodos)

Con un pequeño incentivo, el personal arreglará alojamientos confortables bajo casi cualquier situación. Los alojamientos deberán hacerse tan confortables como lo permitan las circunstancias operacionales.

Rancho

La comida que se le sirve al soldado debe ser de la mejor calidad. No hay excusa para que no sea un buen rancho que garantice la capacidad operativa.

Atención Médica

La confianza en el servicio médico tiene gran importancia para cualquier Unidad, especialmente en el combate y operaciones de paz.

Instalaciones de cantinas

En la cantina el individuo encuentra un recurso para sus necesidades y pequeñas satisfacciones pudiendo variar de rutina, emitiendo sus puntos de vista y obteniendo algo de su propia escogencia. Por lo tanto, estará sujeta a la conveniencia de la tropa y no de la de sus empleados.

Salidas y permisos

Trazar una norma eficiente sobre estos asuntos permite pausas beneficiosas para la rutina. Se planificará un programa de salida que le permita al individuo saber con anticipación cuando le corresponde salir de manera que pueda hacer su plan.

Orientación religiosa y personal

Es de suma importancia que el Ejército haga todo lo posible para que los soldados jóvenes sean provistos de locales acondicionados para realizar servicios religiosos de acuerdo a sus preferencias. Un programa sobre la orientación de su personalidad ayudará a continuar en el servicio militar la influencia del hogar y la vida cotidiana.

Recompensas y felicitaciones en la orden del día

Estos medios de reconocimiento del buen trabajo juegan un papel muy importante para lograr una buena moral en la institución.

Diversiones

Hay una serie de actividades que pueden realizarse en el tiempo libre que mantiene al soldado ocupado en forma placentera y provechosa. Entre otras están; cines, talleres bien dotados para manualidades, deportes, salas de descanso, bibliotecas al igual que viajes y paseos.

Normas de excelencia

A los soldados les gusta pertenecer a una unidad sobresaliente, desean logros de alto grado en disciplina, vestuario, aseo en las habitaciones, rancho, política de la Unidad, mantenimiento, entrenamientos y deportes. Los actos militares que se realizan en forma precisa constituyen un factor importante en el aumento de la moral.

EVIDENCIAS DE LA MORAL

En vista de que la moral está influenciada por diversos factores, existiendo infinidad de indicaciones del estado de esta. Las cosas que pueden observarse rápidamente para evaluar a una Unidad son las siguientes:

Saludo

Está bien ejecutado. ¿Hablan los hombres? ¿Se entusiasman a saludarle? ¿Se adelantan para presentarse con respeto militar?

Vestuario

¿Está el uniforme arreglado, limpio y correctamente usado según los reglamentos?

Aseo y mantenimiento

¿Está el área limpia y ordenada? ¿Están las oficinas desordenadas? ¿Están las carteleras en forma clara? ¿Están los letreros limpios y uniformes? ¿Los dormitorios están arregladas y limpias? ¿Se ha realizado algún esfuerzo para mantener atractiva la unidad?

Orgullo castrense

¿Están impacientes los hombres por mostrar sus logros? ¿Se enorgullecen al referirse sobre los antecedentes de su Unidad? ¿Tienen algo bueno que ofrecer y tratan de ofrecerlo? ¿Participan en proyectos en el mejoramiento de la unidad?

La participación voluntaria en estas actividades demuestra el compañerismo y el espíritu en la organización.

Programa deportivo y apoyo a los equipos deportivos

Un programa deportivo apoyado con entusiasmo constituye siempre un buen indicio de que la moral es favorable.

Asistencia a la iglesia:

Un alto porcentaje de asistencia a ésta muestra un elevado sentido de los valores morales y espirituales.

Depósitos y ahorros de los soldados:

El individuo que ahorra dinero todos los meses está fomentando su banca del "futuro" y generalmente es un soldado bien adaptado en el cual se puede confiar. Cuando en una unidad existen bastantes individuos como estos hay una fuerte estabilidad en la organización.

Archivos de alistamiento y reservistas reincorporados:

Excepto cuando existan condiciones fuera de lo común, los archivos de reclutamiento y reservistas reenganchados son un índice de la moral institucional.

Ausencias sin permisos:

Cuando se cometen faltas sencillas y el número de estas es bajo son índice de una alta moral disciplinaria.

Proporción de enfermos:

A menos que existan razones para ello cuando haya una proporción grande de enfermos es una señal alarmante en una unidad.

Proporción de casos en tribunales militares:

Generalmente una baja proporción señala en una unidad buena moral, pero debe analizarse cuidadosamente para que no influyan factores extraordinarios, por ejemplo; la falta de disciplina podría ser causa de una cantidad pequeña de casos en los tribunales militares.

Incidentes y accidentes:

Generalmente éstos ocurren en gran número como resultado de condiciones permanentes propicias para ello. Como consecuencia indican la solidez de la estructura básica de la unidad incluyendo la condición moral entre sus miembros.

Quejas:

Estas surgen debido a que el personal no está bien informado y debidamente comandado. Por tanto, las quejas son una indicación de la moral organizacional.

INFLUENCIA EXTERIOR EN LA MORAL

Los factores, sugerencias o indicadores de la moral que se han descrito hasta aquí, generalmente están dentro del control del Comandante. Pero hay influencias sobre la moral de los soldados, especialmente los que se encuentran en servicio lejos de su tierra, teniendo que hacer frente a las actitudes de los oficiales.

El soldado debe sentirse necesario y que su sacrificio es en beneficio tanto de inmediato como en largo plazo para su país, para su familia y para sí mismo. Debe sentir que su unidad es tan importante para él, como lo es su familia y a la

vez él es importante para su unidad. Importancia que sentirá si su familia lo siente así. Es sensible a la opinión pública de su pueblo natal. Mediante una buena información radial, periodística y facilidad en la correspondencia, estará constantemente atento a las opiniones de su hogar respecto a la importancia de su trabajo. Las noticias de su vuelo natal y otros comentarios que emitan los oficiales de información, juegan un importante papel sobre la opinión en el hogar.

CONFERENCIAS A OFICIALES SUBALTERNOS

Siempre encontramos nuevos y magníficos jóvenes oficiales del Ejército que provienen de diferentes fuentes. Algunos han demostrado extraordinaria habilidad en combate, desde luego no todos poseen esa experiencia. Pocos han podido lograr un completo adoctrinamiento con los deberes y responsabilidades necesarias a un oficial en el marco de la defensa integral.

Las normas y responsabilidades de un oficial son en muchos aspectos más difíciles de cumplir en tiempo de paz que en tiempo de guerra. Por consiguiente, estas conferencias deben ser dirigidas a todos los jóvenes oficiales de carrera para que analicen sus deberes y responsabilidades conforme a la Ley Orgánica de la FANB.

Conferencia dirigida por el comandante

Estas conferencias deben realizarse entre Comandantes, sobre una base informal. A los tenientes de destacamento y compañías aisladas se les invitará a juntas en grupos no demasiado grande, comandadas por un Oficial Superior.

"Las Arengas" deben evitarse. Estas conferencias bien pueden ser los medios para mejorar el trabajo en equipo de la unidad bajo la dirección de su comandante: el Capitán. Estas conferencias consistirán en reuniones de una hora y se harán al atardecer, en horas de trabajo de los oficiales, llamadas para el café o en cualquier tipo de reunión informal. Tópicos de discusión que deben ser incluidos:

- a. Cortesías militares, saludos adecuados, saludo con la venia, actitudes hacia los superiores subalternos y asociados.
- b. Uniformidad en el vestir, conducta, ética, deudas, juegos de azar y uso del licor.
- c. Importancia de los documentos militares en cuanto a exactitud, tiempo y contenido.
- d. Importancia de un certificado con la firma de un oficial.
- e. Disciplina militar, aplicación de los castigos de la compañía; deberes en las cortes y tribunales, manipulación del desertor, incidentes y accidentes.

- f. Ascensos de los individuos de tropa, desarrollo de los subordinados y redacción de los informes de eficiencia.
- g. Historia de la unidad, compañerismo, logros y misiones
- h. información a la tropa y moral.
- i. Autoeducación de los oficiales, publicaciones y asociaciones profesionales, lecturas instructivas, cursos.
- j. Responsabilidad en las finanzas, armamentos y suministro económico.
- k. Seguridad de documentos clasificados y prevención de su divulgación y comentarios.
- l. Uso, abuso y mantenimiento de vehículos y equipos militares.
- m. Importancia de los ranchos, buen servicio doméstico y saneamiento.
- n. Buena administración, estadística, planeamiento con anticipación, revisión, realización y uso del número apropiado de hombres provistos de herramientas y materiales necesarios para una obra. La importancia que tiene la capacidad del oficial y que no tema demostrarle a su personal como se realizan las cosas en la práctica.
- o. Importancia de una buena administración y como lograrla.
- p. Importancia de la inspección, como ser un buen inspector, importancia de planear las inspecciones con anticipación; y la inspección como parte del proceso educacional y el entrenamiento.
- q. Instrucción; ayudas de instrucción; planes de lección y facilidades para el entrenamiento.
- r. Organización interna en orden a: asignaciones, resoluciones, seguros de vida, proyectos sobre ahorros, etc.
- s. Programa de seguridad personal, (seguridad contra accidentes en ejercicios, operaciones, contra incendios, etc.).

Procedimientos Administrativos Vigentes (P.A.V) del Comandante:

Todo Comandante en todos los escalones debe mantener un P.A.V, para dejarla, o darla a su sucesor en el Comando. Este P.A.V. debe contener los puntos o asuntos importantes que ayudarán al nuevo Comandante en familiarizarse con su

unidad, más rápidamente que si tuviera que descubrir los mismos puntos durante el tiempo. Tales puntos podrían ser:

- a. Puntos fuertes y debilidades de los oficiales claves de la unidad.
- b. Asuntos de disposiciones, órdenes y normas establecidas por el Comando Superior.
- c. Nombres y personalidades de individuos fuera de la unidad con quienes es necesario mantener.
- d. Áreas débiles en el entrenamiento dentro del Comando.
- e. Asuntos disciplinarios que necesitan supervisión cercana y continua.
- f. Asuntos de seguridad que exijan supervisión constante.
- g. Falta crítica de equipos, deficiencias o zonas críticas.

VIGILANCIA

Una Unidad en estado de alerta debe estar lista para ser utilizada de inmediato, en cualquier momento, conforme a la doctrina de alerta operacional permanente. Sin tomar en cuenta cuan bien adiestrada haya sido una unidad, el Comandante no puede permitir relajamiento y dejar que decaiga la vigilancia.

Durante la segunda guerra mundial y el conflicto coreano, los ataques comenzaron sorpresivamente en las mañanas de domingos. Estas sorpresas nos hacen recordar que debemos estar preparados para cualquier eventualidad los siete días de la semana y las veinticuatro horas diarias.

No podemos permitir que baje la vigilancia o hacer compromisos para los fines de semana en distracciones, que contribuyan a un desastre en la defensa integral.

ADMINISTRACIÓN

En resumen, la estrecha relación existente entre los programas de entrenamiento y una adecuada administración complementaria, Muchos Comandantes por una deficiente administración sufren la derrota. Sin una buena administración un Comandante no puede lograr un triunfo en sus programas de entrenamiento y mantenimiento.

Una buena administración no es nada más que la aplicación del sentido común: en este sentido, se incluye una serie de aspectos necesarios para una sana administración:

- a. Importancia del Tiempo: El factor tiempo es el recurso principal de coordinación en asuntos militares. Aprender los factores tiempo-espacio es conveniente para que se puedan tomar las medidas pertinentes, para después aplicarlas a sus subordinados.
- b. Anticiparse a los problemas. Incidentes o situaciones molestas podrían evitarse si conociéramos previamente las condiciones existentes. Los incidentes no se presentan hasta tanto no se establezcan las condiciones para ello durante algún tiempo. El oficial sobresaliente sabe cuándo pueden presentarse los problemas y confeccionan un plan de acción preventiva.
- c. Personalidad del Comandante. La personalidad del Comandante ejerce una gran influencia en su unidad. En efecto, puede decirse que la unidad no es otra cosa que una extensión de la personalidad del comandante. Es necesario que haga sentir su presencia, dejando su escritorio debe apersonarse en los lugares en donde se lleva a cabo el trabajo y la instrucción, hablar con su personal para conocerlo y alentarlo.
- d. Consejos a los individuos: Al nivel compañía el comandante y el capellán son las personas a quienes el personal acudirá en busca de consejos cuando tengan o piensen que tienen problemas en diferentes formas, dificultades monetarias y familiares, problemas disciplinarios, debilidad de carácter y conflictos espirituales.
- e. El problema del comandante es doble: primero debe adiestrarse para reconocer y observar la mínima señal que identifique a un hombre con problemas. Reconocer el problema temprano, al igual que un diagnóstico de cualquier enfermedad, facilitan el tratamiento y la cura. Segundo, una vez enterado del problema debe tomar las medidas apropiadas para corregirlos.

Con frecuencia su dictamen es suficiente, pero en otros casos tiene que solicitar la ayuda de otras personas. Lo esencial en este caso es que se utilice la

persona adecuada; que el individuo cuyo sueldo no lo reciba completo no debe mandársele al capellán, pero sí al pagador. Sin embargo, cuando el individuo tiene conflictos de índole espiritual debe ser entrevistado por el capellán.

Reconocimiento al trabajo sobresaliente. Una forma segura para infundir lealtad es reconocer el trabajo sobresaliente de sus subordinados. La satisfacción de un trabajo bien hecho es normal en todos los hombres, el reconocimiento por otros también despierta la vanidad que yace en todos nosotros.

El reconocimiento puede hacerse de varias formas: condecoraciones, cartas de referencia, reconocimiento verbal en una formación o emitir un permiso por tres días, pero de cualquier forma es esencial que el comandante esté alerta y pendiente de las labores sobresalientes y oportunamente haga público el reconocimiento.

Tal cual como el reconocimiento es capaz de estructurar una gran moral, la omisión de reconocer una sobresaliente labor cumplida seguramente destruye la moral.

Un administrador competente

- a. Determinar, aislar y definir los límites del problema o de la misión en el contexto operacional.
- b. Volcar el problema en una operación emitiendo la orden de operaciones para llevarlo a una conclusión satisfactoria, conforme a los procedimientos establecidos.
- c. Instruir y dirigir a la Plana Mayor mientras preparan y distribuyen instrucciones, planes y órdenes.
- d. Siga las instrucciones, planes y órdenes para que pueda cerciorarse que fueron entendidas y se están cumpliendo, haciendo las modificaciones y adaptaciones necesarias de acuerdo al progreso del proyecto operacional.

Informes de eficiencia

Con la modalidad de los Informes de eficiencia al personal de tropa, el Comandante se encuentra que dispone de nuevos recursos, los cuales le ayudarán a lograr la motivación adecuada del personal clave de su tropa.

Una ejecución inaceptable y el lógico resultado de informes de eficiencia malos a menudo se pueden reducir a un mínimo a través de una efectiva observación y consejos oportunos. Si el Comandante tiene por costumbre observar su personal de cerca y reunirlos periódicamente (aun mensualmente no es demasiado) para una evaluación de su labor en términos de puntos fuertes y débiles, podrá corregir las deficiencias sin que sea necesario redactar un reporte de eficiencia insatisfactorio.

Un programa de observación y evaluación de tres partes, con cejo y orientación del individuo y luego observación futura para determinar la respuesta al consejo, es la clave para un efectivo uso del reporte de eficiencia, convirtiéndose en una herramienta ventajosa para el mejoramiento más bien que una simple recompensa o un castigo a su actitud pasada.

Ascenso

El ascenso tiene una gran importancia en la moral y eficiencia en general, esta norma debe ser imparcial, puede alentar a su personal para que se desarrollen por sí mismo para posiciones de supervisión y comando.

El Comandante para ascender a un individuo deberá considerar las cualidades y atributos siguientes:

- a. Confiabilidad.
- b. Conocimientos que posee su actual trabajo y la preparación para el próximo cargo superior.
- c. Mando. ¿Podrá dirigir al personal?
- d. Capacidad en organización y administración en los trabajos.
- e. Conocimientos para detectar, y coraje para corregir los errores en los subordinados.
- f. Iniciativa: ¿Puede desempeñar bien sin estar supervisado?
- g. Apariencia militar, nitidez.
- h. Mantenimiento de equipo, individual y de la organización.
- i. Actitud, lealtad, entusiasmo.
- j. Habilidad como instructor.
- k. Participación en las actividades de la unidad y de la comunidad.

- l. ¿Utiliza su tiempo libre en mejorar su personalidad?
- m. ¿Es un buen soldado en todas las oportunidades?
- n. ¿Está la obra o trabajo que se le encomendó en mejores condiciones que cuando lo recibió?
- o. Criterio y sentido común: Una buena escala de valores.
- p. Habilidad para recibir y llevar a cabo instrucciones y órdenes.

Registro de incidentes

Archivo de ausencia sin permiso. Hay otros puntos que deben tomarse en consideración. Tenerse la confianza que el individuo realizará la labor que corresponda a cualquiera a que sean las condiciones, en especial las inesperadas.

La debilidad de carácter por sí misma manifiesta una conducta débil. Los jefes influyen las acciones de sus subordinados, quienes generalmente los considera altamente calificados y competentes; por lo tanto, si en los momentos francos del servicio se les manifestara una conducta débil, los resultados son detrimentos en toda la unidad.

Respecto al personal clave diremos que a medida que sobresale en su trabajo comienza a ejercer mayor influencia en las tropas los cuales le observarán atentamente y emularán sus acciones al extremo de cometer delito. Si esta condición persiste puede conducir a una alteración de disciplina a través de toda la unidad en un tiempo increíblemente corto. Los jefes con deficiencia de carácter por muy buenos que sean en el adiestramiento, son un lujo que no podemos darnos.

Reincorporación

Aun cuando el Comandante establezca un marcado énfasis en la reincorporación y ejerza todo el poder en retener a su personal efectivo, debe tener muy presente que el Ejército desea calidad y no cantidad. Haga un programa selectivo basado en las necesidades institucionales.

Vida social

Los comandantes pueden fomentar y asegurándose que las familias de su personal tengan una vida social adecuada. De vital importancia es incluir eventos

para la juventud en vez de a los adultos. En este campo los buenos programas no se presentan fácilmente, sino que requiere su mejor gente.

DIRECCIÓN DE LA PLANA MAYOR

Una Plana Mayor no es más que una prolongación de las habilidades del Comandante el cual debe ser capaz de dirigirlo adecuadamente. Los oficiales de una Plana Mayor deben cumplir las normas del Comandante con entusiasmo, razón por la cual están en el deber de llevar a la atención del Comandante aquellos asuntos que requieren su atención personal. Aparte de todos estos asuntos en los cuales ya el Comandante ha demostrado un interés personal, incluso cualquier tema que requiera una rápida acción que no esté prevista en las normas vigentes, los rechazos provenientes del cuartel general, las irregularidades que alegan las altas autoridades, apelaciones de los subalternos de las decisiones del comandante y recomendaciones para negar las solicitudes de los comandantes subordinados.

Visitas de la Plana Mayor

Para hacer decisiones en firme, el Comandante debe recibir los informes exactos y oportunamente de su Plana Mayor, los cuales deben estar en las actividades de las unidades.

De los visitantes

Un Comandante puede recibir como es de suponer muchos inspectores y visitantes y debe tomar como norma de conducta alentarlos y dar la bienvenida a los oficiales importantes que le visiten. Por supuesto, esto significa que su casa debe estar siempre en orden. Es en realidad como debe permanecer, la unidad que es excelente en todas las cosas y en todo momento es la única que será sobresaliente en combate.

Considere a los visitantes no como una interrupción o molestia, sino como una oportunidad realmente buena para mostrarles lo bueno que es verdaderamente su unidad.

Programas deportivos para la unidad

Los programas de deportes se desarrollan conjuntamente con el de los ejercicios físicos de adaptación mejorarán la fuerza vital de la unidad. El Comandante a través de una buena motivación e interés personal mantendrá un interés activo en los deportes. Un programa deportivo bien planificado e integrado es una parte importante del entrenamiento de cualquier unidad. Aportando lo siguiente:

Desviará las mentes de los hombres de lo que algunos consideran como la monotonía del entrenamiento.

- a. Ayudará a conservar la unidad en buena forma física.
- b. Ayudará a construir en la unidad espíritu del cuerpo.
- c. Ayudará a desarrollar la autodisciplina y el compañerismo del equipo.

El equipo y las instalaciones que se utilizan para efectuar un programa de actividades variadas, permitirá que el individuo participe en un acto que le agrada y el cual se siente capaz de ejecutar.

Áreas de alojamiento atractivas

Los dormitorios son el hogar del soldado. Por lo tanto, debe tratarse que sean atractivas y hogareñas, teniendo en su interior, cuadros, una mesa y sillas hará más atractivas las habitaciones; en el exterior una organización sencilla y la limpieza de los terrenos mejorará el área de la unidad, sin hacer más de lo necesario, naturalmente, todo esto contribuirá significativamente en la moral.

Economía en el mantenimiento y abastecimiento

Recordarán que, en los temas sobre hábitos en el entrenamiento anteriormente expuestos, se dijo que los hombres harán en el combate lo que ya han aprendido y llevado a la práctica en los entrenamientos.

De igual importancia en la economía del abastecimiento, el entrenamiento de abastecimiento es tan importante como cualquier otro tipo de entrenamiento. Por ejemplo, la práctica en dejar encendidos los vehículos cuando sea innecesario debe evitarse. Haga que los conductores apaguen los motores cuando están parados, no permita que le desperdicien la gasolina de su entrenamiento.

Un tema que no le agrada a ningún oficial son los "informes" de inspección", sin embargo, si se conoce este método y la doctrina que lo respalda, será una ayuda para cualquier Comandante. Se sobreentenderá que ningún oficial quedará exento de pagar por la pérdida, robo o equipo dañado a menos que haya una clara evidencia que se han tomado las precauciones respecto al cuidado y vigilancia de los equipos, conforme a los reglamentos de la FANB.

CAPÍTULO II

LIDERAZGO CONTRA POPULARIDAD

El comandante necesita establecer sobre sus oficiales y hombres muchas exigencias que eran impopulares, ante las cuales no se puede titubear. La idea de que sí es popular o no, nunca debe ocupar la mente a un comandante en el marco de la defensa integral de la nación. Un comandante que no sea capaz de obtener el acatamiento de sus oficiales en el cumplimiento de las exigencias impopulares durante el entrenamiento y adiestramiento para el combate, no está capacitado para obtener una rápida acción en sus demandas para hacer frente a las emergencias o a un ataque enemigo en combate. Estas demandas que él estableció durante el período de entrenamiento satisfacen tres propósitos: ellos acondicionaban sus comandos para cumplir rápidamente sus instrucciones; la forma en la cual su personal cumplía, servía de medida constante de su ascendiente hacía sus oficiales y hombres; que conjuntamente a otras cosas ayudaban a infundir un gran orgullo.

Una exigencia impopular que paga dividendos

En el ejercicio del liderazgo militar, existen medidas que, aunque resulten incómodas o poco aceptadas por la tropa, constituyen exigencias indispensables para la seguridad y la eficacia del comando. Una de ellas es la alerta operacional al amanecer, práctica que responde a la posibilidad de ataques sorpresivos en las primeras horas del día, cuando el enemigo busca aprovechar la vulnerabilidad natural de las unidades. Por ello, establecen que cada combatiente debe encontrarse vestido, armado y en su puesto de combate, con comunicaciones verificadas y reportes escalonados transmitidos desde el nivel de equipos hasta el mando superior.

Aunque esta rutina pueda generar resistencia, especialmente en quienes cumplen guardias nocturnas, su aplicación constante fortalece la disciplina consciente y la preparación colectiva. La experiencia operacional demuestra que la vigilancia permanente en las horas críticas evita pérdidas humanas y materiales, permitiendo que las unidades estén listas para responder con eficacia ante cualquier intento de incursión enemiga. La incomodidad inicial se transforma en ventaja

estratégica cuando la tropa comprende que la seguridad del comando depende de la disposición a sacrificar comodidad inmediata en favor de la defensa integral.

Este principio, hoy consolidado reafirma que el liderazgo militar no se mide por la popularidad de las decisiones, sino por la capacidad de proteger al personal y garantizar la operatividad del conjunto. La responsabilidad del comandante y del jefe es velar por el bienestar de todos, incluso mediante exigencias que puedan parecer duras, porque en ellas se encuentra la verdadera esencia del liderazgo en el Ejército Bolivariana: disciplina consciente, preparación constante y compromiso inquebrantable con la soberanía nacional.

CAPÍTULO III

ÉTICA, CONDUCTA Y NORMAS DE LOS OFICIALES

Asuntos tales como ética, conducta y normas de comportamiento en algunos de nuestros oficiales son de gran interés. Es responsabilidad de todos los oficiales, conducirse de manera que su prestigio como oficial del Ejército salte a la vista tanto del público como de su tropa, reflejando los valores socialistas bolivarianos.

Un oficial que se comporte indebidamente, destruye su reputación ante su unidad. Los individuos de tropa no tendrán más respeto por él y no será capaz de dirigirlos o comandarlos eficientemente. Su valor para su unidad está grandemente destruido. Cuando un oficial acepta su cargo, se supone que ha tenido suficiente experiencia de adquirir los preceptos de ética y moral que se esperan de un Oficial y de un caballero o dama según la Ley Constitucional de la FANB (2020).

Con frecuencia se presentan incidencias que llaman la atención, son casos en donde el inmoderado uso del alcohol está involucrado, situación incompatible con el estado de alerta operacional permanente. El alcohol en exceso en cualquier momento y lugar es desagradable. Cuando se combina con la operación de un vehículo de motor, se convierte en un criminal en potencia. Los resultados no solamente son detrimentos para el individuo sino también para el servicio. Comandantes en todos los niveles de comando deben continuamente tomar enérgicas medidas con el objeto de reducir el exceso de bebidas y evitar se maneje en estado de embriaguez.

El código de honor

Las regulaciones o normas estipulan que la firma de un oficial constituye por sí sola un certificado. Su firma es una fianza, es un requisito indispensable que el oficial se conduzca en tal forma que pueda merecer esta confianza. Se adoptarán medidas administrativas y disciplinarias en contra de los oficiales de mala conducta y renuentes a vivir dentro de lo establecido.

Un oficial que ha sido negligente e indisciplinado no puede esperar que su reputación y prestigio se mantenga en orden, es un deber para él atenerse a una escala de valores, donde instintivamente sepa las "cosas que un oficial no debe hacer".

En el marco del liderazgo, uno de los dilemas más complejos que enfrenta un oficial del Ejército, es la relación entre integridad y lealtad profesional, especialmente cuando se encuentra frente a órdenes con las cuales no está plenamente de acuerdo. Este desafío exige comprender que la lealtad no se limita al cumplimiento mecánico de instrucciones, sino que implica un compromiso consciente con la misión, la institución y la defensa integral de la Nación. La integridad, por su parte, demanda actuar con transparencia, responsabilidad y apego a los valores éticos, garantizando que las decisiones se fundamenten en datos objetivos y en el bienestar colectivo.

La práctica del mando, requiere que los oficiales conjuguen ambas dimensiones: cumplir con disciplina las órdenes recibidas, pero al mismo tiempo mantener la capacidad de análisis crítico y de comunicación franca con sus superiores. En situaciones delicadas, la integridad se expresa en la presentación clara de hechos y evidencias, mientras que la lealtad profesional se refleja en la disposición de acatar las decisiones finales dentro de los protocolos establecidos. Este equilibrio fortalece la confianza mutua, evita actitudes negativas y asegura que cada miembro del equipo aporte sus máximos esfuerzos. La verdadera madurez del liderazgo militar se alcanza cuando integridad y lealtad dejan de ser opuestos y se convierten en pilares complementarios de la conducción operacional.

CAPÍTULO IV

PRESTIGIO DEL OFICIAL

Los avances en los sistemas de armas y la tecnología militar en el marco de la Ley Constitucional de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, han generado transformaciones significativas en nuestra organización táctica y conceptos operacionales. Los principios doctrinarios actuales de movilidad, dispersión y operaciones de pequeñas unidades exigen mayor autonomía y confianza en nuestros Oficiales como columna vertebral del mando y comando.

El desarrollo de la carrera del oficial, la estabilidad en los grados superiores y la Ley Orgánica de la FANB (2020) representan avances sustanciales en el Programa de Gestión de Personal que fortalecen este cuerpo esencial y elevan su prestigio institucional. Sin embargo, las mejoras normativas deben complementarse con el desarrollo de cualidades de iniciativa, entereza, decisión y capacidad de juicio para asumir responsabilidades críticas en el área operacional.

Para formar oficiales competentes y preparados, el Comandante debe asignar responsabilidades progresivas que permitan su desarrollo profesional integral. En este proceso, los estándares de ejecución deben mantenerse sin disminución. Los errores inherentes al aprendizaje son previsibles y deben ser canalizados como experiencia formativa, pero deben corregirse oportuna y constructivamente. El personal de mayor antigüedad debe facilitar el desarrollo de los más jóvenes, transfiriendo conocimientos y experiencias que fortalezcan la capacidad del conjunto.

A continuación, se presentan lineamientos para optimizar el desempeño de los Oficiales en todos los niveles de mando, incrementando la eficiencia operacional y realizando el prestigio corporativo.

Autoridad

- a. Preservar la dignidad del oficial evitando su empleo en labores ajenas a sus funciones castrenses.

- b. Asegurar el tratamiento protocolario correspondiente a su grado según reglamentación vigente.
- c. Respetar y hacer respetar la posición del oficial en la línea de mando.
- d. Delegar progresivamente la supervisión de formaciones e inspecciones rutinarias al oficial.
- e. Administrar privilegios y correctivos de forma individualizada, evitando medidas colectivas injustificadas.
- f. Facilitar la participación de oficiales, en reuniones de la Plana Mayor y sesiones de instrucciones del Comando.
- g. Reconocer el desempeño sobresaliente de los oficiales mediante condecoraciones, cartas de felicitación, citaciones en órdenes generales y certificados de reconocimiento.
- h. Supervisar mediante objetivos cumplidos más que mediante control exhaustivo, privilegiando instrucciones por misión.
- i. Priorizar el empleo de oficiales experimentados en labores de supervisión frente a personal civil.
- j. Mantener informados a los oficiales sobre planes operativos, ejercicios, requisitos de adiestramiento y situaciones disciplinarias relevantes.
- k. Involucrar a los oficiales en decisiones sobre privilegios, medidas correctivas y procesos de ascenso de subordinados.
- l. Emplear a oficiales superiores en la planificación, ejecución y evaluación de inspecciones, adiestramientos y actividades institucionales.
- m. Garantizar el flujo de información doctrinal y operacional a todos los Oficiales para mantener su actualización permanente.
- n. Optimizar las capacidades instructivas de los oficiales más experimentados en programas de formación.
- o. Asegurar los recursos didácticos, tiempo y materiales necesarios para la preparación docente.
- p. Respaldar institucionalmente las decisiones y acciones de los oficiales, desarrolladas dentro de sus atribuciones.
- q. Utilizar correctamente los tratamientos y denominaciones reglamentarias correspondientes a cada grado.

Privilegios

- a. Establecer mecanismos administrativos que reconozcan el grado en servicios como pago de haberes.
- b. Proporcionar alojamiento adecuado al grado y función de los oficiales de Tropa superiores, dentro de las disponibilidades logísticas.
- c. Flexibilizar la participación en adiestramientos básicos para oficiales de grados superiores, excepto cuando actúen como instructores. Para aquel personal eximido de este entrenamiento, se implementarán programas de capacitación avanzada o especialización.

Responsabilidades

- a. Consolidar la responsabilidad integral del oficial sobre su personal y equipos en régimen de alerta operacional permanente.
- b. Institucionalizar consejos de oficiales por nivel de unidad, desde batallón hasta compañías fundamentales.
- c. Estimular la participación de oficiales en actividades de vinculación cívico-militar.

Educación y adiestramiento

- a. La capacidad técnica y profesional constituye el pilar fundamental del prestigio del oficial, por lo que se debe garantizar:
- b. Programas de formación continua que aseguren la competencia técnica y liderazgo de los oficiales en sus funciones específicas.
- c. Fomento de la profesionalización mediante estudios en la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela y otros institutos de especialización.
- d. Promoción del desarrollo educativo continuo como parte integral de la carrera del oficial.

EL PROCEDIMIENTO DE LAS INSPECCIONES

Fundamentos de la inspección

El principio rector "en una organización se hacen bien las cosas que el jefe revisa", sintetiza la esencia del control en instituciones castrenses. Este axioma, complementado con la máxima militar "lo que no se inspecciona se degrada",

establece la obligatoriedad de la supervisión para todo comandante en el marco de la defensa integral.

Metodología inspectora

La percepción del inspector como figura coercitiva distorsiona la verdadera naturaleza de esta función esencial. La práctica inspectora competente constituye una habilidad profesional crítica que debe desarrollarse mediante estudio sistemático, planificación metódica y ejercicio práctico continuo.

Es frecuente identificar en las instalaciones de las unidades, deficiencias evidentes que persisten por falta de detección temprana. Esta situación se repite en reportes del Inspector General, donde surge la interrogante: ¿por qué el responsable directo no detectó y corrigió estas situaciones? La familiaridad con el entorno o la falta de sistematicidad en la inspección podrían explicar estas omisiones.

La inspección superficial o "de pasillo" constituye una práctica contraproducente, donde el inspector transita por sus áreas de responsabilidad sin observar eficientemente ni reconocer aciertos.

Reiterando lo anterior, para ejercer una inspección efectiva se requiere: estudio, planificación y práctica. Estudio para dominar lo correcto e incorrecto en su ámbito de responsabilidad. Planificación para programar la cobertura integral de todas las áreas bajo su responsabilidad. Práctica para desarrollar agudeza perceptiva que identifique rápidamente aciertos y deficiencias.

En la fase de estudio, la elaboración de listas de verificación garantiza que ningún aspecto crucial sea omitido; estas herramientas son particularmente útiles durante la curva de aprendizaje inspector, hasta alcanzar la retención mental de los puntos críticos. Sin embargo, las listas mal diseñadas pueden generar visión túnel, haciendo que se desatiendan aspectos importantes no incluidos en ellas. Recordemos que "inspeccionar es enfatizar".

En la fase de planificación debe elaborarse un inventario de todos los aspectos de responsabilidad a verificar. En la mayoría de los cargos, esta relación incluirá

entre 30 y 40 puntos. Resulta imposible verificar exhaustivamente todos estos aspectos en una sola visita a un pelotón, compañía, batallón, grupo de combate o unidad similar, por lo que deben seleccionarse semanalmente 3 o 4 puntos para verificación profunda.

Durante la inspección, se realizará un examen minucioso de los puntos seleccionados; naturalmente, esto requiere conocimiento experto para discernir inmediatamente entre lo correcto e incorrecto y saber qué buscar. Rotando periódicamente los puntos de verificación, eventualmente se cubrirán todos los aspectos de responsabilidad, momento en que el inspector se habrá convertido en maestro de su función; si durante este proceso ha sido eficiente, el cumplimiento de su responsabilidad se habrá optimizado.

Corresponde al criterio del inspector anunciar previamente los puntos seleccionados para verificación. Algunos oficiales, con fines formativos, publican sus listas de verificación. Ambas metodologías han demostrado efectividad. No obstante, es principio fundamental que una inspección anunciada debe ejecutarse completa e imparcialmente, reconociendo aciertos y señalando deficiencias.

Ningún inspector competente carece de curiosidad profesional y capacidad de observación de detalles, habilidades perfectamente desarrollables mediante la práctica.

CAPÍTULO V

HABILIDAD PARA SER LIDER, COMANDANTE Y SEGUIDOR

Es menester señalar, una apreciación clara de la transición que es necesaria para pasar de líder a comandante. Esto es una cosa importante y una gran mayoría de gente nunca lo ha planteado. Aún están ejerciendo el Comando como si fueran comandantes de compañía o equivalente, cuando en realidad están en un escalón superior, haciendo esto, no utilizan o escasamente utilizan a sus comandantes subordinados y estados o planes mayores. Cuando usted está en una posición diferente en relación a sus soldados, se convierte más o menos en un director, y la técnica de dirigir es muy diferente de la técnica de decir "adelante".

Evaluemos un simple ejemplo. Pongamos por caso de que se tiene un caballo situado en A y quiere moverlo a B. Si lo toma por las bridas y hace que lo siga camino abajo, usted es el líder. Pero si usted lo monta, usará técnicas diferentes, usará ayudas diferentes, usará sus piernas y otras cosas, al realizar esto está aplicando la técnica del comandante. En ese instante usted realiza la función de comandante del caballo, no es un líder, aunque cumple la misma finalidad: moverlo de A a B. Ahora si usted es influyente y puede ser el propietario de un calesín y lo guía con la rienda y la fusta en la mano, lo hace como un general. Este ejemplo ilustra acerca del problema que estamos tratando.

Cuando usted es comandante, en contraposición del líder, va hacia las técnicas o el arte de cómo utilizar sus comandos subordinados, hasta lograr lo que usted desee de ellos; hacia el arte y la técnica de cómo organizar y utilizar su estado mayor de manera que le permita desarrollar su trabajo de dirigir, organizar y administrar operaciones en el marco de la defensa integral.

Cadena de responsabilidad. Usted también debe darse cuenta que a medida que va ascendiendo los escalones en la organización, se va acrecentando su separación del soldado individual y su influencia no es ejercida frente a frente, sino a través de los escalones de su comando hacia abajo hasta el soldado y usted

poco a poco se transforma justamente en una imagen, para lo cual usted lo hace en diferentes formas al penetrar en el campo de la organización de un estado mayor y en las relaciones de estado mayor, esta es la parte más importante de la habilidad del comandante y del general.

Uno de los puntos más interesantes de la aptitud del comandante y del general es el establecimiento de una cadena de responsabilidad, de manera que cada hombre en su organización sepa para quien trabaja él, y quien trabaja para él.

Establecer una cadena de responsabilidad en su plana mayor es tan importante como en su comando, de no hacerlo así, el cuartel girará alrededor y crea lo que llamo "Inercia del Comando y de su Plana Mayor". Este es un estado de frustración y falta de finalidad que existe en varios estados mayores similares.

Entonces tenemos, por supuesto, que internarnos en el arte del comandante y del general en la forma de emitir las directivas de como proyectar sus deseos y que se haga su voluntad hasta el último escalón de su comando. Esto viene en las directivas y similares, decimos que es un arte en sí mismo y lamentablemente, debo decir que algunas veces no lo hacemos muy bien y que podemos hacerlo mucho mejor.

Mejore su unidad. Ahora estamos en el punto de hacer progresos como comandante. ¿Cómo lo haré? la mejor manera de hacer esto en una organización militar es a través del ejercicio de "pequeños impulsos", haciendo pequeños progresos en cada campo cada día. Pasado un tiempo haciendo esto, su organización se elevará, comenzará gradualmente a convertirse en buena, y usted gradualmente con el conocimiento y reputación de ser realmente un buen comandante. Igualmente evita crear confusión lo cual aumenta la eficiencia de la unidad.

Se ha observado que hay personas que ingresan en una organización e inmediatamente comienzan a hacer grandes titulares, puntualizando una gran verdad de la carrera militar "aquel que vive de grandes titulares es destruido por grandes titulares". Recuerden que si comienzan rebuscando grandes titulares y

creando imagen de su persona igual a un "Héroe" muy pronto alguien encontrará un agujero en su armadura y tan pronto como puedan indudablemente le pincharán.

Canales de sugerencia. Espero haberles convencido que hay una técnica en la habilidad que debe poseer el comandante y el general, técnicas que son diferentes a la del liderazgo, aunque las características de honestidad y seguridad del individuo y otras cosas más, son igualmente aplicables. Usted debe dominar la transición a medida que asciende. Existe una pequeña diferencia en la técnica entre ser comandante de compañía y comandante de batallón. Usted tiene una plana mayor más numerosa, tiene más comandantes subordinados y a medida que asciende todo va en aumento.

Habilidad del seguidor

Toda persona sea un líder o comandante en cualquier escalón también es un seguidor, pues nunca se alcanza el grado hasta el punto de dejar de ser un seguidor.

Lo que somos hoy en día, es el resultado de años de seguimiento, lo cual aumenta las ideas, instrucción y conceptos; y a través de un proceso de discernimiento, aceptación y eliminación, se han almacenado en la formación personal ciertas características, ideas y procedimientos y se han tenido que descartar otras.

En ese proceso de separar lo bueno de lo malo, o de lo que usted considere bueno o malo, va forjando su presente y su verdadero carácter, que es lo que lo distingue a uno como individuo. Si ha logrado buenas características y ha recopilado buenas ideas, buen aprendizaje y conceptos que podría utilizarlos en forma efectiva en el futuro, usted ha sido un buen seguidor. En caso contrario, jamás será un buen líder o un buen comandante.

De allí se desprende que, al pasar por este proceso de discernimiento, se crea dentro de sí un hombre equilibrado; por consiguiente, será capaz de administrar concurrentemente todas las diferentes partes de su trabajo. No debe

concentrarse en una cosa y olvidar las otras, tales como el mantenimiento; o concentrarse solamente en la práctica de tiro y olvidar alguna otra cosa. Las mejores organizaciones del Ejército son aquellas que son "buenas o mejores en todas las cosas". Ellas no hacen grandes titulares, pueden no ser superiores en una sola cosa, pero si son nuestras mejores organizaciones; este es el tipo de organizaciones que deseamos desarrollar en el Ejército.

Escalar la pirámide de la vida

Se ha dicho razonablemente que al final, cuando uno mira hacia atrás, su vida debe medir sus éxitos de acuerdo al número de peldaños de la escalera de la vida que ha subido desde el comienzo y no el peldaño personal en el cual terminó.

Debemos entender que todos los hombres son iguales, en el sentido que debemos tener las mismas oportunidades y derechos en nuestras leyes. Todos somos iguales ante la ley. Cuando cualquier grupo de hombres tales como oficiales, abogados, doctores, ingenieros, científicos, oficinistas o contadores comienzan en cualquier corporación u otras organizaciones, encajan dentro de una pirámide que tiene la base ancha, pero ésta comienza a hacerse más y más pequeña a medida que se aproximan a la cima. Suponiendo que todas esas personas en cada categoría comiencen más o menos con iguales capacidades, existe un proceso de selección que comienza tan pronto como se tiende a subir en la pirámide de la vida.

Desde el comienzo de la vida, algunos miembros de la sociedad caen dentro de categorías limitadas debido a hándicaps de oportunidades, salud y habilidad física y mental. Estas son gente que comienzan la vida con un techo sobre ellos que son muy pocos los que pueden penetrarlo. Pero que hay acerca de aquellos cuyas oportunidades, educación y aparente capacidad parecen comenzar en lo común, ¿sobre pasos iguales a medida que ascienden la pirámide de la vida? Cada uno eventualmente alcanza su propia cima y niveles a diferentes distancias de esta.

Muy pocos son los que poseen un techo aparente sobre ellos desde su comienzo, pero ellos desarrollan techos a diferentes niveles a lo largo de su trayectoria. ¿Qué causa este proceso de nivel de parte de un individuo? ¿Qué factores tienden a ser la causa de este techo que se forma sobre sí?:

- a. Decisiones erradas.
- b. Deterioro en actitud y entusiasmo. Falta de honestidad y determinación.
- c. Deterioro de ética.
- d. Pérdida de motivación y ambición.
- e. Relaciones insignificantes.
- f. Falta de responsabilidad para efectuar sus deberes.
- g. Situaciones desafortunadas con la familia.
- h. Administración financiera impropia.
- i. La falta de compañerismo contribuye en gran parte a la formación de esos techos.

Una vez que se forma un techo o que comience a formarse es difícil atravesarlo. Unos pocos son los que a pesar de hándicaps personal los quiebran. También existen aquellos que tratan de evitar esos techos a través de leyes y valores sociales. Lógicamente pueden tener éxito en forma parcial en las partes bajas de la pirámide de la vida, pero no lo logran cuando se aproximan a la cima de ésta. Solamente darán la vuelta a ciertos niveles de la pirámide.

CAPÍTULO VI

DOCTRINA Y PRINCIPIOS DE ADIESTRAMIENTO

Las misiones

Nuestra primera misión es asegurar que las unidades estén preparadas para derrotar la agresión en los diferentes teatros de operaciones; de esta forma contribuimos a un eficiente logro de nuestra misión disuasiva.

Objetivos de adiestramiento

Para garantizar el efectivo cumplimiento de las misiones de contingencia operacional de combate y de las operaciones en tiempo de paz, la meta del entrenamiento, es mantener todas las unidades y cuarteles generales del comando en alto estado de alerta de combate. Esta meta es igualmente aplicable a las unidades de combate, apoyo de combate, unidades técnicas y administrativas, prestándose una cuidadosa atención a los siguientes siete puntos específicos de objetivos de adiestramiento:

- a. Mantener la pericia individual del soldado venezolano.
- b. Desarrollar un alto grado de responsabilidad y capacidades habilidosas en el personal clave y comandantes.
- c. Obtener en una base continua y progresiva la efectiva integración de nuevas armas y equipos, nueva organización, así como también nuevas técnicas en todos los niveles de comando.
- d. Mantener un equipo de combate eficiente de armas combinadas y unidades de apoyo.
- e. Mantener un equipo efectivamente integrado de las armas y servicios.
- f. Desarrollar en un alto grado de competencia en las operaciones conjuntas y combinadas.

Conocimiento de los ciclos de adiestramiento

La preparación para el combate constituye la asociación de un personal bien adiestrado con un equipo debidamente mantenido en una unidad organizada con alto espíritu de cuerpo. Primeramente, es necesario que esta unidad sea entrenada individualmente y por equipo para realizar sus trabajos de combate con facilidad y rapidez.

El adiestramiento de alerta es, por consiguiente, la primera prioridad en todo comandante de una unidad de tal clase. Dentro del concepto de adiestramiento el Comandante debe crear ciclos o fases de entrenamiento para hacerle frente a las diferentes situaciones y exigencias, lo más conspicuo de esto, es la pérdida anual de aproximadamente 50% de su personal que serán reemplazados por soldados de diferentes niveles de adiestramiento y servicio.

Este continuo traslado de personal impide a los comandantes programar un solo ciclo de adiestramiento común a todos los hombres, como se aplica en un centro de entrenamiento. Esto requiere la programación de una cantidad de ciclos sucesivos los cuales pueden solaparse en algún grado y a veces pueden operar simultáneamente. Durante cualquier período de doce meses, el comandante necesitará establecer énfasis en los siguientes ciclos de adiestramiento:

- a. Adiestramiento Avanzado Individual. Para perfeccionar la destreza de los soldados de tiempo de servicio mínimo o suministrarles entrenamientos de refresco a los hombres de tiempo de servicio largo.
- b. Adiestramiento Básico de Unidad. Para mejorar la eficiencia de tripulaciones, equipos y escuadras.
- c. Adiestramiento avanzado de Unidad. Integración tripulaciones, equipos y escuadras y pequeñas unidades.
- d. Adiestramiento de Armas combinadas. Integración de infantería, blindados, artillería, ingeniería y otras unidades de apoyo dentro de la compañía, batallones y grupos de batalla para ejercicios.
- e. Adiestramiento de Misión de Combate. Incluye pruebas de alerta, ensayos de planes de operación y adiestramiento conjunto y combinado.

La necesidad de mantener un alto nivel y aptitud de estar listo para el combate, sin altas y bajas de destreza previene que el Comandante se concentre demasiado en un ciclo antes de pasar al otro. Esto no implica que la unidad debe realizar los cinco ciclos al mismo tiempo; sino significa que el Comandante esté evaluando continuamente el nivel de eficiencia de sus hombres y de la unidad en cada una de las cinco fases de adiestramiento. Basándose en esta evaluación él planifica su programa de trabajo.

Lo ideal sería que el comandante tasara la pericia de cada soldado en cada uno de los cinco ciclos y organizara su entrenamiento de manera que tanto los individuos como la unidad progresaran en su totalidad sistemáticamente a través de todos los ciclos tan rápido como sea posible. De acuerdo a limitaciones bien conocidas debe esperar algunas desviaciones del ideal. Una de estas desviaciones ocurre cuando las áreas de entrenamiento no están disponibles a la hora exacta que sus unidades las necesitan con más apremio. La introducción de nuevos equipos y cambios en organización añaden impacto en el programa ideal que él ha diseñado.

Planificar un deseado equilibrio de actividades en el entrenamiento es extremadamente difícil. Para tomar su propia decisión, el comandante debe entender bien los ciclos de entrenamiento según se aplique a su unidad. Él considera los problemas que origine el personal, las instalaciones, el equipo, organización y misiones. Una vez consideradas estas cosas él programará el entrenamiento para mantener su unidad lista para el combate.

Desafortunadamente, un buen planeamiento solamente, no es suficiente. El comandante también debe tener a su unidad psicológicamente ajustada para los cinco ciclos de entrenamiento. Para mantener continuamente su aptitud para el combate, de vez en cuando a las unidades se les requerirá cuando se encuentren en ciclos de adiestramientos diferentes, ejecutar misión de alerta o de emergencia.

EQUILIBRIO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

El adiestramiento para la preparación del combate, no es la única misión del comandante, sino que también debe tener las medidas adecuadas para el abastecimiento y mantenimiento del equipamiento de la unidad, administración y disciplina, programas relacionados con la comunidad y programas sobre moral y bienestar de las tropas. Todas estas actividades demandan distribución de recursos, tiempo y ahínco.

Las presiones diarias inmediatas de estas funciones adicionales dan una cierta tendencia en acentuar éstas a expensas de las necesidades de la preparación para el combate, el comandante de la unidad debe reconocer esto aún después de eliminar las actividades "superfluas", las operaciones necesarias que no se pueden realizar por falta de recursos disponibles quedaran pendientes.

Su único recurso es hacer las cosas en el orden que le vayan llegando. Debe analizar su misión y determinar su prioridad relativa en el grado de interdependencia de las funciones esenciales para dar cumplimiento a su misión.

Basado en estas consideraciones, el comandante debe desarrollar un programa de actividades de la unidad que provea una balanceada distribución de los recursos entre estas funciones.

LISTA PARCIAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD QUE SE ENCUENTRA DE SERVICIO

- a. Adiestramiento. armas y clasificación ejercicios de los sirvientes de armas, de piezas y tripulaciones.
- b. Organización y táctica ejercicios militares.
- c. Exploración y patrulla marchas y vivaques.
- d. Entrenamiento físico.
- e. Primeros auxilios.
- f. Control de motines.
- g. Lectura de cartas.
- h. Salubridad de campaña.

- i. Fortificaciones de campaña.
- j. Mantenimiento de vehículos, armas, uniformes y equipos según sea necesario cumpliendo satisfactoriamente con las normas de preparación de combate.
- k. Actividades relacionadas indirectamente con la práctica de preparaciones de combate.
- l. Programas de información.
- m. Deportes.
- n. Ejercicios de orden cerrado.
- o. Guardia.
- p. Adiestramiento de seguridad.
- q. Competencias de armas.
- r. Inspecciones.
- s. Actividades de aplicación directa en tiempo de paz.
- t. Relaciones con la comunidad dirigir competencias deportivas y ceremonias con espectadores.
- u. Funciones de operaciones para apoyar el personal como: escuelas, facilidades de recreación y apoyo dependiente.
- v. Apoyo para ceremonias, competencia y demostraciones.
- w. Manutención de alojamiento de tropas, áreas de almacenajes y terrenos.

Una vez redactada una lista completa y apropiada a su comando el comandante debe analizar la proporción de horas y mano de obra que se han destinado para cada actividad. Un método es calcular las horas-hombre dedicada a cada actividad, así como un porcentaje total de horas-hombre disponibles a cada unidad. Un comandante que tenga un 50% dedicado al entrenamiento y preparación de combate sólo tiene que pensar que un 50% de su personal es el que asiste en realidad al entrenamiento; en realidad él está dedicado solamente al 25% de horas-hombre al adiestramiento de preparación de combate. El comandante de esta unidad debe inmediatamente asumir que existe un serio desequilibrio en su unidad.

Una apreciación verdadera y continua de la utilización de las horas-hombre de la unidad es una parte esencial del mando. Cuando el comandante piensa que existe un desequilibrio y que con éste se vea amenazado el cumplimiento de la misión, deberá tomar una medida positiva y agresiva para rectificar la situación.

Es igualmente importante que los comandantes y los miembros del Estado Mayor evalúen cada exigencia que pese sobre los escalones subalternos, a la vista del impacto sobre el balance de las actividades de la unidad. Debe estar constantemente alerta de la distribución de las horas-hombre en las unidades subordinadas y tasar nuevos programas en términos de su costo en fuerza de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE ADIESTRAMIENTO, UTILIZACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS

Todo lo que se ha dicho con respecto al equilibrio sobre las funciones de la unidad tiene doble valor para el programa de adiestramiento en sí. El recurso más valioso que el comandante tiene a su disposición es el tiempo de sus hombres, el tiempo perdido jamás se puede recobrar. Instrucciones mal redactadas, falta de imaginación o instrucciones innecesarias es una gran pérdida de tiempo para el soldado. Peor aún es embarazoso y pronto trae un resultado ineficiente en individuos mal entrenados y que no poseen iniciativa o espíritu de cuerpo. El comandante capacitado es quien adopta la filosofía de emplear en forma provechosa a cada individuo y saca el máximo de ventajas de cada hora de entrenamiento para asegurar validez de lo recibido.

En este respecto la preparación previa y la supervisión son esenciales. La preparación previa no debe limitarse a determinar exactamente la materia que debe presentarse y reunir las ayudas de instrucción: deben realizarse reuniones y ensayos que correspondan a los oficiales con suficiente tiempo que garanticen que la preparación de la instrucción satisfaga las normas deseadas.

No obstante, el comandante debe darse cuenta que el instructor es su herramienta principal de entrenamiento y que cualquier tiempo requerido incluyendo horas de guardia, para preparar ese material humano, es bien gastado. Las horas que se empleen para la preparación y ensayo, serán compensadas ampliamente en cientos de horas-hombre que se economizan al no desperdiciar el tiempo de los soldados con presentar una instrucción deficiente.

Seguridad

Un medio de conservación de la fuerza de trabajo y el equipo es a través de programas eficientes de seguridad contra accidentes. El comandante reduce las pérdidas que producen los accidentes divulgando continua y dinámicamente un programa sobre prevención de accidentes, ya que una unidad libre de estos, dispone de más tiempo, personal y equipo disponible para adiestrarse o combatir. Es aconsejable desde el comienzo dar a conocer en la unidad un buen programa de seguridad contra accidentes.

Concerniente a la seguridad de nuestras armas modernas es evitar una explosión de cualquier tamaño que no sea la programada sino a la hora y lugar determinado. Esto puede lograrse mediante un estricto cumplimiento de reglas y métodos de seguridad aprobados. Desde luego, un buen resultado de cualquier programa de seguridad depende de la calidad de apoyo y comando prestado por todos los comandantes de unidad.

ADiestRAMIENTO BAJO CONDICIONES TáCTICAS

Es básico que todo entrenamiento de campaña debe ser ejecutado bajo condiciones tácticas. Instalando un vivac administrativo, es la forma más fácil de salir del paso, pero es una mala práctica y no tiene aceptación en nuestros días para el adiestramiento del soldado venezolano. Cada soldado que participa en el adiestramiento táctico debe aprender a pensar y actuar adaptado a lo relativo del combate. Al principio cometerá errores, pero le será fácil vencerlos dentro del ambiente táctico en vez del administrativo.

Los hábitos de combate se crean durante el adiestramiento, pasarán a ser de segunda naturaleza para los soldados en combate, no sucediendo lo mismo en el soldado que ha sido escasamente adiestrado y es sorprendido sin ninguna arma en las manos raramente obtienen una segunda oportunidad para corregir estos.

Una vez entrado en combate, los Comandos encontrarán que es demasiado tarde para enseñar la dispersión, primeros auxilios, puntería, camuflaje, cuidado y mantenimiento de equipos y los miles de cosas más que van surgiendo en la formación del soldado y la unidad bien adiestrada, como también sería un poquito tarde para proporcionarles la necesaria información adecuada sobre la situación operacional.

ENTRENAMIENTO PARA BUENOS HÁBITOS Y DISCIPLINA

En el combate los hábitos y disciplina que se han inculcado en el adiestramiento son de máxima importancia: primero porque los individuos en combate harán instintivamente los hábitos que han estado realizando en el entrenamiento y segundo porque solamente el empuje extra de la disciplina será capaz de vencer el terror que sienten todos los hombres en el combate. Examinemos con más amplitud estos dos conceptos.

Los individuos harán en el combate lo que están habituados a hacer en el adiestramiento. Todo comandante experimentado conoce esto, sin embargo, con frecuencia fallan en apreciar la necesidad absoluta de práctica, solamente los procedimientos correctos. Es esencial que los buenos hábitos queden profundamente en cada soldado en particular por medio de una enseñanza correcta y práctica intensiva que aún sujetos a las presiones del combate ejecuten la acción correcta, tanto de inmediato como instintivamente. A la inversa, porque la práctica hace la perfección, un comandante no debe permitir, bajo ninguna circunstancia, que se repitan errores en el entrenamiento.

Actualmente inculcar disciplina en las tropas es algo que no es tan difícil como parece. Como un hecho real la respuesta para inculcar la disciplina se puede

dar, en una palabra: Adiestramiento. Buen entrenamiento vence la resistencia a la obediencia y resentimiento a la autoridad.

Una de las claves principales para el éxito del entrenamiento es desarrollar en nuestros hombres una actitud positiva hacia este. Generalmente nuestros hombres desean hacer todo lo que deseamos que ellos hagan, cuando no es así, es porque frecuentemente hemos fallado en instruirlos debidamente. Un principio de orientación aplicable a todas las unidades u organizaciones es aquella que el individuo debe comprender claramente lo que se espera de él. Decírselo solamente no es suficiente, él debe ser instruido.

En el adiestramiento también conviene fomentar orgullo y confianza individual, orgullo que ha de extenderse hasta los superiores y la unidad. Cuando orgullo y confianza han sido acoplados hasta el extremo que la obediencia se convierta en hábito y la reacción se hace natural y espontánea ha logrado un buen camino hacia su meta de preparación de combate. Como puede ver hábito y disciplina van de la mano, Una unidad de baja disciplina es evidencia de que su comandante ha fallado en inculcarles los hábitos convenientes a través de su programa de adiestramiento, exactamente desde el inicio del mismo,

DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Una vez establecida su meta y comenzado su programa de entrenamiento el comandante debe confiar en la iniciativa de sus subalternos. La apropiada delegación de responsabilidad y correspondiente autoridad, fomentará esta iniciativa y pondrá ahínco en la formación de todos los subalternos. ¿Cuántos oficiales están haciendo el trabajo de sus Oficiales? Hablamos de hacer sobresalir el prestigio de los Oficiales, pero la mejor forma de hacerlo es dándole responsabilidad para que realicen el trabajo por sí mismo insistiéndoles que lo realicen convenientemente.

Esto no quiere decir que el comandante debe abdicar su propia responsabilidad, pero un taller de un solo hombre es evidencia de un liderazgo deficiente.

Un buen comandante debe paciente y cuidadosamente instruir sus subordinados y cerciorarse de que ellos saben lo que se espera obtener; más aún, debe pedirles que devuelvan y presenten sus planes relativos al cumplimiento de sus tareas; insistiendo en que hagan sus trabajos sin necesidad de una dirección detallada. Al darles responsabilidades junto con señalarles sus errores involuntarios, se les animará para ejercitar la iniciativa y aceptar responsabilidad. En esta forma ellos se desarrollarán como individuos más eficientes y por consiguiente en soldados y oficiales más eficientes. Esto a su vez resultará en una mejor unidad.

Inspección de adiestramiento

La Inspección de Adiestramiento sí permanece como la responsabilidad principal del comandante. Un buen lema para que permanezca latente en su mente es el siguiente: "En una organización se hacen bien las cosas cuando sean chequeadas por el jefe".

Aquí la inspección juega un papel muy importante. Una palabra de atención: las inspecciones mal planeadas y mal ejecutadas perjudican a las tropas. Pero cuando están bien programadas, con objetivos precisos y correctamente ejecutadas, las inspecciones producen los resultados esperados. Además, la inspección se convertirá en una fuente de "orgullo y logros" para las tropas. Esto será una gran ayuda dentro del programa de adiestramiento de la unidad.

El personal inspector debe tener un profundo conocimiento sobre la situación del adiestramiento y los métodos que se usan en la unidad o actividad que está siendo inspeccionada. Deben confeccionarse formatos standard y listas de chequeo. Son una gran ayuda para el chequeo y los reportes de observaciones. Los errores deben corregirse al momento y si esto no es posible, una segunda

inspección debe programarse, para asegurarse que las correcciones han sido hechas.

Inspecciones informales y no programadas, destinadas a descubrir deficiencias en el entrenamiento y recalcar los puntos sobre los que es necesario hacer énfasis, son necesarias, para ayudar al comandante a lograr los estándares deseados. Otra regla muy importante es la siguiente: "Cualquier cosa que no sea inspeccionada es olvidada".

Métodos de adiestramiento

Los métodos convenientes de entrenamiento producirán mejores soldados en un tiempo menor, por consiguiente, se acelera la formación de las unidades listas para el combate. Indiscutiblemente que una discusión sobre métodos de instrucción, incluye la interrogante existente entre el sistema del Comité y el de unidad. ¿Cuál es mejor? Posiblemente sea la combinación de ambos métodos siendo recomendable aplicarlo en el más bajo nivel del comando. El comandante de la unidad pequeña debe responsabilizarse con el grueso del adiestramiento, aun cuando haya temas especializados de materias que correspondan a segmentos pequeños de varias unidades diferentes, dejándolos que desarrollen por ellos mismos las instrucciones centralizadas,

Una vez se encuentre encausado el entrenamiento, los comandantes deben asegurarse que el interés permanece alto. Una excelente forma para ayudar a mantener este interés es programar las materias en un orden lógico. Presentando una situación continua en la cual cada tema caiga en un lugar lógico, esto desarrollará un patrón de entrenamiento progresivo y con sentido.

Los buenos instructores utilizan otros métodos para conservar el interés en alto. Ellos suministran cambios de paso y oportunidades para relajamiento mental. Esto se realiza programando la instrucción en períodos que no excedan en más de 45 minutos. Los hombres deben ser incitados a circular durante los recesos, a reunirse con sus compañeros y romper las inhibiciones, creando discusiones informales con sus compañeros y personal instructor.

De los pasos básicos sobre el adiestramiento: preparación, presentación, aplicación, examen y crítica, la presentación generalmente los instructores en su mayoría la hacen bien.

En la aplicación y exámenes es donde generalmente fallamos. A menudo estos dos pasos pueden ser conducidos en forma efectiva a lo que denominamos sistema de "enseñanza libre".

Las prácticas mal hechas durante el entrenamiento como la de dejar a los individuos esperando en columna para correr por la pista de asfalto, o hacer que esperen detrás de la línea de fuego para disparar sobre un blanco, deberán eliminarse. Simultáneamente el adiestramiento en sitio más bien que líneas de soldados ociosos esperando, debe ser la regla a seguir. Aquí es que la imaginación y el planeamiento previo son esenciales, puesto que el entrenamiento repetitivo o pobremente planeado trae como resultado la monotonía y la indiferencia.

Finalmente, no se debe dejar de enfatizar con frecuencia de que un hombre aprende mejor con la práctica. En todo tema o elemento de instrucción que se preste, se debe hacer énfasis en aplicar el ejercicio práctico.

PERFECCIONAMIENTO A TRAVÉS DE IDEAS, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El Ejército está constantemente investigando formas y conceptos para mejorar el adiestramiento individual, así como también desarrollar y mejorar equipos y procedimientos. La investigación dentro de los métodos e ideas más modernos es un proceso continuo. Varias organizaciones tanto militares como civiles, dedican todas sus energías en proyectos de investigación de esta naturaleza, tales como perfeccionamiento de técnicas de entrenamiento en algunos de los nuevos y complicados equipos. Aplicando los principios científicos a los problemas militares, hace que estos grupos observen los ensayos de los individuos y las unidades en un período de tiempo para determinar cuál es el mejor método, de cumplir una operación determinada o la conveniencia para adoptar determinado artículo a ser estudiado.

Tal vez a usted como comandante le soliciten algún personal para que participe en cualquier ensayo. En muchos casos, usted no entendería plenamente o no le simpatizará la idea o método de ensayo de la prueba, y para colmo perderá personal de su unidad por un extenso período de tiempo. Posiblemente no reciba directamente nada en cambio por la participación que ha tenido de la prueba. Tenga en mente que usted ha recibido beneficios como resultado de la participación de otros comandantes y unidades en ejercicios previos y las ventajas que futuros comandantes recibirán gracias a su entusiasta colaboración.

El grado no se toma en cuenta en la iniciativa; ideas para economizar dinero han sido enviadas por personal de todas las jerarquías y todo tipo de unidades. Los comandantes deben estimular la imaginación y el ingenio para encontrar mejores métodos para resolver los problemas de adiestramiento, mantenimiento y administración en las unidades.

CAPÍTULO VII

ADIESTRAMIENTO DEL INDIVIDUO

El individuo comienza en el Ejército su carrera militar en un centro de entrenamiento o en una unidad que se le selecciona. Es aquí en donde se le adoctrina sobre los fundamentos del servicio militar y en donde formará sus pensamientos, ideas y hábitos que permanecerán con él durante todo su servicio y que formarán parte de su vida cuando lo termine. Desde este punto de partida en su carrera, el soldado desarrollará proporcionalmente al esfuerzo hecho para "colocarlo en la vía recta" y en la aplicación de prácticas efectivas de instrucción.

Esencial para una transformación sin tropiezos y ordenada que convierte al individuo de ciudadano en un soldado, es la organización y el calibre del establecimiento de entrenamiento. Al comandante de esta actividad de entrenamiento debe proporcionársele los recursos con la suficiente prioridad que le garantice el nombramiento de los oficiales e individuos más competentes. Se debe hacer una selección cuidadosa del personal, motivarlos ampliamente, a la vez empaparles sobre las normas prescritas para el entrenamiento básico de combate según nuestra doctrina.

El personal instructor se enfrentará con muchos problemas ante sus nuevos soldados. Los reclutas provienen de todas las esferas sociales, con todas las costumbres e instrucción escolar y otras experiencias civiles, como también una multitud de aptitudes, creencias y habilidades. De esta mezcla compleja de materia prima el comandante de la unidad tiene que formar soldados adiestrados quienes estén libres para recibir entrenamiento avanzado y finalmente transforman en un combatiente listo para combatir.

Durante este período de entrenamiento, el nuevo soldado tendrá que aprender cómo se convive dentro de la tropa. Aprenderá a aceptar la disciplina, mantenerse físicamente adaptado, a desarrollar sus propios hábitos de comer, dormir, recrearse y asearse, y vivir armoniosamente con sus compañeros de

servicio. Estas cosas no serán asimiladas fácilmente por todos los reclutas. Muchos necesitaran una gran cantidad de ayuda y de consejos para superar sus inconvenientes. Son sus comandantes los únicos que pueden y deben prestarles ayuda.

No obstante, la mayor parte de ellos han sido entrenados como reemplazos para otras unidades, todos los comandantes de las unidades de entrenamiento harán bien en observar a sus reclutas de este modo: ¡Estos son mis hombres! ¡Yo los entrenara como si mi vida estuviera algún día en sus manos!

PREPARACIÓN DEL INDIVIDUO PARA SU PAPEL EN EL COMBATE

El comandante tiene como tarea fundamental prepararse a sí mismo y preparar a sus hombres para el combate, responsabilidad esta que nunca termina. El Ejército hace la inversión inicial en el adiestramiento básico de combate del nuevo soldado, el voluntario que se ha alistado para prestar servicio activo. Como primer objetivo el nuevo soldado debe conocer cabalmente lo más fundamental del adiestramiento de combate, sea cual fuere su arma o servicio o la especialidad en la cual será entrenado. En nuestros días de modernos proyectiles y de armas nucleares, los comandantes en todos los niveles tienen una tarea más exacta y retadora en el entrenamiento individual para que desempeñen su papel eventual en la unidad preparada para el combate. En esta etapa la especialización debe ser evitada. Hasta que el soldado aprenda a moverse, disparar, comunicarse y lo más importante mantenerse a sí mismo bajo condiciones de simulacro de combate, no estará calificado para pasar a un entrenamiento avanzado; es sobre este objetivo que todos los comandantes derivan la tarea de primera prioridad, para ver si el nuevo soldado recibe el mejor entrenamiento que el ejército ofrece.

EL SERVICIO MILITAR SE CONSTRUYE A BASE DE DISCIPLINA

Cuando un individuo entra al servicio militar, generalmente ha salido del hogar por primera vez deja atrás de sí a sus padres, amigos y las inhibiciones que se ha formado alrededor de aquellos que han estado junto a él. Sin el peso de

estas inhibiciones y ante el repentino cambio en su nueva vida como alistado, se hace susceptible para que decline la moral, urbanidad y energía. La única cosa que le mantendrá por la vía recta es la disciplina. El desarrollo de la disciplina es la mejor forma que hay para restituir las inhibiciones deseadas que pudo haber perdido.

¿Cómo pueden los comandantes infundir la disciplina en sus alistados? Esto se responde con una sola palabra: ADIESTRAMIENTO. Un buen adiestramiento vence la resistencia a la obediencia y el resentimiento de la autoridad. Cuando la obediencia se hace habitual y es natural y voluntaria, el entrenamiento paga en término de soldados disciplinados. El desarrollo de la disciplina debe ser una parte de cada período de entrenamiento. Durante el entrenamiento básico de combate, los comandantes tienen muchas oportunidades de recalcar la importancia de las cosas que hacen al soldado disciplinado: obediencia, alerta, impecable en el vestir y aptitudes físicas.

En el combate, la disciplina es de suprema importancia. Muchos hombres sienten miedo en el combate, pero la disciplina les produce el coraje para vencer este temor. Disciplina en un soldado significa sentido de deber y obligación para con su unidad.

Cuando los soldados de una unidad comparten esa obligación, la unidad ha ganado un gran trecho hacía la meta de la eficiencia de combate.

Solamente una clase de disciplina es aceptada: la disciplina perfecta. Cuando nuestros reclutas demuestran evidencia de una baja disciplina, generalmente es porque sus comandantes han dejado de insistir en la disciplina perfecta desde el comienzo.

PROCESO DE ADAPTACIÓN

El soldado que llega a las unidades con el problema de adaptación de ambiente de dos tipos, uno el geográfico y otro su ocupación. En la mayoría de los casos este será su primer despliegue operacional, específicamente su primera

experiencia en un teatro de operaciones diferente. Aun cuando haya estado en otras ocasiones en despliegues operacionales siempre encontrará algunos cambios, y siente la necesidad de adaptarse a éstos. Al igual que con los otros problemas de la unidad es el comandante el responsable en observar que sus soldados se adapten.

La primera tanda debe ser adoctrinada en las características específicas de la zona donde ha sido desplegada. Deberá fomentarle conocer el terreno, aprender las costumbres locales, estudiar las particularidades geográficas y familiarizarse con la historia operacional del área. Los comandantes que en forma conveniente y beneficiosa ejercen la orientación y el adoctrinamiento obtendrán muchos beneficios de una orientación efectiva. No solamente las buenas relaciones para con la comunidad, sino levantar la moral de sus tropas a un alto nivel. No podemos pasar por alto la idea de que el soldado es un genuino representante del Ejército. Una vez adaptado al nuevo medio la extrañeza de estar en un despliegue operacional, irá disipando gradualmente y se convertirá en un soldado más productivo.

El estar fuera de la casa tiende a disminuir la moral del que llega a un nuevo despliegue, pero si sus energías van dirigidas dentro de los canales correctos, todo redundará en beneficio. Existen una serie de instalaciones educacionales para el tiempo libre; se debe animar a los soldados a que las usen. Para aquellos que son reacios a la lectura, les gustaría tener conocimientos prácticos sobre: geografía, historia y costumbres locales, la recreación y las oportunidades de familiarización con el terreno son ilimitadas y es posible que dispongan de éstas por primera y última vez. Todo comandante está en el deber de guiar y animar a sus hombres a que obtengan al máximo las ventajas de estas oportunidades únicas en su género.

Simultáneamente con la adaptación a su nuevo ambiente geográfico debe surgir el de orientación a su nuevo ambiente, esta transformación de actitud en la cual el forastero debe darse cuenta que ya no se está en una situación de entrenamiento básico, ni en una situación de guarnición. Ahora se debe aplicar la experiencia y los principios adquiridos. Debe darse cuenta también de la seriedad

de su situación y que está en la primera línea de defensa contra la agresión. Debido a la diversidad de actividades educacionales y recreativas en el despliegue operacional, el comandante debe mantener a su gente constantemente alerta ante la necesidad de mantenerse lista para el combate. El comandante astuto no debe concretarse en ser líder e instructor, sino también en un estudiante de psicología y de la naturaleza humana. Debe ser capaz de insinuar en sus hombres el sentimiento de que pueden disfrutar en el servicio de despliegue, beneficiándose con la experiencia y al mismo tiempo preparándose para asumir responsabilidades, en el momento que sean llamados a ello.

Cada individuo debe estar completamente adoctrinado en lo que concierne a la importancia de su trabajo y como encajar dentro del "gran cuadro". Un individuo que se sienta importante dentro del conocimiento de las fuertes exigencias del adiestramiento, de la necesidad de los ejercicios de campaña y de la pequeña pero importante parte que ocupa en las fuerzas combatientes de la defensa integral.

Motivación para la acción

Siempre se ha dicho que "el hombre es la adquisición de mayor valor que tiene el ejército". Aun siendo la mayor adquisición puede convertirse en un riesgo si se utiliza indebidamente. El soldado venezolano debe ser debidamente motivado para que realice eficiente y voluntariamente el trabajo asignado. De estas motivaciones surgen: compañerismo, entusiasmo, moral, esfuerzo, competencia y el logro de la perfección.

La motivación del soldado en el despliegue operacional se cumple mejor cuando él:

- a. Sabe por qué se encuentra allí.
- b. Se le haga sentir que "pertenece"
- c. Que está realizando un trabajo para el cual ha sido entrenado.
- d. Sabe dónde encajan sus esfuerzos en el "gran cuadro".
- e. Es reconocido y recompensado por el éxito.

Primero que todo, cada hombre realiza un buen trabajo cuando comprende las razones para hacerlo. Seguramente usted ha escuchado la pregunta, ¿" Qué hago yo aquí?". "Qué ha hecho usted, el comandante, para responderla ¿Les ha explicado usted a sus hombres el papel de su unidad en el despliegue operacional? ¿Ha discutido con ellos la amenaza a la soberanía nacional? ¿Les ha demostrado como una fuerza poderosa, alerta y bien entrenada en tiempo de paz se convierte en una disuasión para el conflicto armado y la agresión?

El segundo que se debe subrayar, como fuerza de motivación, es el sentido de pertenencia. Muy pocos instintos del hombre son más fuertes que sus deseos para identificarse con el grupo. Cuando se da cuenta que es deseado, que tiene un nicho definido, su trabajo específico y que sus esfuerzos contribuyen al logro de la meta común, entonces comienza a sentirse orgulloso de sí mismo, de su unidad y sus superiores. Desarrolle en sus hombres el sentimiento de identificación y su trabajo se hará más ligero, cuando sean llamados a combatir se comportarán como individuos de un equipo integrado y no como individuos aislados.

Esto nos lleva hacia la utilización de los individuos. Miles de recursos se gastaron en adiestrar a cada hombre; primero como soldado básico y después en la especialidad de ocupación militar. ¿Cada hombre de la unidad está siendo utilizado en un trabajo para el cual fue adiestrado? Puede ser necesario que el soldado tenga que dejar su trabajo por otro requerimiento temporal, solamente el comandante podrá ocasionalmente situarlo en otro lugar temporalmente. El hombre también se dé cuenta de la necesidad de esto. Sin embargo, con frecuencia el comandante olvida reintegrar al individuo dentro de su empleo anterior para el cual ha sido adiestrado.

Los hombres no entienden esto, por lo tanto, comienza a desmoralizarse y los resultados son fatales para la eficiencia de la unidad. Cuando es necesario asignar a un individuo a una posición para la cual no ha sido adiestrado, el comandante adquirirá un elevado prestigio, si se le da asesoramiento debido. Explicar el por qué se hizo esta asignación temporal, haciéndole saber al individuo lo más pronto posible cuando será reasignado a sus obligaciones de acuerdo con

su especialidad de ocupación militar. Una cosa debe siempre tenerse en mente: Ninguna motivación hará que un hombre emprenda un trabajo que él sepa que es muy grande para él.

Cuando un hombre encaja en el "gran panorama" se le ha tocado para que pregunte por qué está en el despliegue operacional. Haga que cada hombre se dé cuenta que juega un papel importante dentro de los esfuerzos de su unidad, los cuales le conducen hacia la realización total de la misión. Es importante que cada hombre se dé cuenta de que la cadena es solamente tan fuerte como es su eslabón más débil, y que él es sólo un eslabón de esta cadena.

Finalmente, existe una gran cantidad de vanidad en cada uno de nosotros y pocas son las cosas que motivan más que el reconocimiento y la recompensa de la labor bien hecha. El reconocimiento puede ser simplemente una palmada en la espalda, una palabra de elogio y estímulo o un reconocimiento ante la formación de la unidad. Esto no le costará nada, pero le pagará incalculables dividendos.

Algunas formas para motivar a los individuos

- a. Demuestre la necesidad personal que tiene de aprender.
- b. Desarrolle el interés en el aprendizaje.
- c. Mantener el interés.
- d. Estimular el éxito rápido.
- e. Darle reconocimiento y crédito.
- f. Utilice la competencia.
- g. Recompense el triunfo.
- h. Castigue las fallas.
- i. Mantenga al individuo permanentemente informado de su progreso.
- j. Demuéstrele que ningún trabajo es demasiado para él.
- k. Utilice las prácticas ya aprendidas.
- l. Identifique a cada hombre como un miembro importante de su unidad.
- m. Relacione cada fase del aprendizaje con el "gran panorama".

Puedo citar varios ejemplos para probar la importancia que tiene una verdadera motivación al dirigir y adiestrar a los individuos. El arte es algo tan importante que muchos comandantes dedican un gran tiempo para determinar que es más importante: si conocer cómo realizar un trabajo, o conocer cómo se motiva a los hombres para que lo realicen. El comandante hábil adoptará ambas.

Aptitud física

Nada puede estar más lejos de la verdad. La aptitud física de nuestros días es aún más importante que en el pasado, y esto es más real en los teatros del exterior donde para hacerle frente a cualquier agresión, el soldado que combate en tierra es la "última arma", el factor fundamental de la decisión.

El soldado en el despliegue operacional debe estar listo para combatir de inmediato, no solamente en términos de equipos, adiestramiento y convicción, pero también estar en condiciones para soportar los rigores del combate físico.

La hora de comenzar es el día que llega el nuevo reemplazo a su comando. En muchos casos vendrá recién salidos de un adiestramiento individual básico o avanzado, por lo cual será simplemente necesario mantener el buen estado físico que trae consigo. En otras ocasiones se comenzará de la nada, llevando al hombre a las normas deseadas. En ambas circunstancias su solución como comandante es el programa de adaptación física que proporcionará el conocimiento físico progresivo del personal. Este programa puede y debe integrarse dentro de las fases de su programa de adiestramiento.

Una gran ventaja para el comandante de la unidad la constituye un programa de deportes ampliamente desarrollado. La mayoría de los fuertes tienen gimnasios, muchas unidades poseen diversidad de equipos deportivos y deportes individuales que las mismas patrocinan y apoyan. En algunas áreas existen instalaciones deportivas fuera del fuerte que también podrán utilizarse. El comandante que se descuide y deje de utilizar estas instalaciones pierde una excelente oportunidad de beneficiarse con un programa el cual mantendrá a sus

individuos físicamente aptos y al mismo tiempo fuera de dificultades, mediante la canalización de las energías hacía funciones positivas.

Cuidado de equipo

Para el momento en que el soldado llega al despliegue operacional, por lo menos ha recibido su adiestramiento individual básico y avanzado completo. Se le ha enseñado y deberá conocer cuáles son sus responsabilidades acerca del apropiado cuidado y mantenimiento de su equipo. Esto no significa que usted puede descansar. Un continuo entrenamiento sobre el cuidado conveniente del equipo individual es absolutamente necesario. En combate, esto significa la diferencia entre la vida y la muerte, no para un solo individuo sino para la unidad también. Un soldado bien adiestrado, raramente se le sorprenderá con un fusil trabado, la máscara de gas dañada, el guante al revés, las botas rasgadas, o cualquier otra clase de equipo inservible.

Los comandantes que constantemente enfatizan sobre la economía del abastecimiento añaden eficiencia de combate a su unidad. El mantenimiento individual es parte de este programa. La habilidad que posea el soldado para mantener su equipo en condiciones es una medida de su eficiencia y de la eficiencia de su unidad. Esta habilidad no surge espontáneamente, sino que se le desarrolla a través de un entrenamiento efectivo.

Debido a que todas las unidades se encuentran equipadas con algún tipo de vehículos de motor, el cuidado y mantenimiento de estos es un asunto de gran importancia para el comandante.

Un buen conductor

- a. No sufre accidentes.
- b. Se enorgullece de su expediente y su vehículo.
- c. Revisa su vehículo antes de encenderlo.
- d. Revisa; aceite, agua, cauchos y la batería diariamente.
- e. Calienta el motor antes de arrancar.

- f. Tiene un mapa de carretera, boleta de viaje, orden de salida, formatos, cauchos de repuesto y herramientas.
- g. Mantiene el vehículo limpio y lubricado.
- h. Mantiene el parabrisas limpio.
- i. Mantiene las tuercas y los tornillos ajustados.
- j. Realiza inspecciones de primer escalón en las paradas.
- k. Reporta las averías inmediatamente.
- l. Obedece las señales de tránsito.
- m. No comete exceso de velocidad.
- n. Mantiene una distancia prudente del vehículo que va delante.
- o. Obedece las reglas de la carretera.
- p. Fuma solamente en las paradas.
- q. Viste debidamente.
- r. Supervisa e inspecciona la carga.
- s. Es cortés y atento hacia los demás.
- t. Hace el servicio a su vehículo antes de comenzar.

Pericia en el uso de las armas

El soldado que esté capacitado y que tenga la voluntad de disparar es esencial para la victoria en el combate. La puntería es de vital importancia en la pericia de combate de cada soldado y cada unidad, sin tomar en cuenta la tarea o trabajo que se le haya asignado. Es difícil determinar exactamente quien saluda mejor, mantiene su uniforme impecable y quien marcha con más precisión. Pero cuando se trata del tiro, la puntuación habla por sí sola y es ahí precisamente en donde no queda duda de quién es el mejor. El dominio de sus armas individuales, le da al soldado un sentimiento de confianza, y ayuda a motivarlo en el uso de su arma en el combate. Una de las metas del programa de puntería debe ser para cada oficial y cada soldado, el obtener la calificación más elevada de un "tirador fijo", o mejor.

La eficiencia con las armas debe ampliarse y mejorarse a través del tiempo de servicio, la progresión normal es desde el arma básica, hacia las otras armas individuales y armas colectivas. El adiestramiento con armas debe hacerse

sistemático una fase de instrucción preliminar, haciendo después las prácticas de tiro, repitiéndose después de un receso de manera que se evite la monotonía; esto normalmente produce resultados deseados.

El orgullo del soldado por sus calificaciones en armas se eleva si los comandantes reconocen estos resultados. El otorgamiento oportuno y apropiado de insignias constituye el mejor reconocimiento. Para estimular el mejoramiento continuo y desarrollar más instructores de tiro calificados, debe programarse en cada unidad una competencia adecuada la cual producirá magníficos resultados.

En esos programas debe dárseles participación al mayor número de tiradores nuevos y novatos. La habilidad del tirador promedio mejorará, así como la del ejército, como un todo, al traer continuamente más hombres nuevos hacia estos programas de auto perfeccionamiento.

Aun siendo uno de los propósitos de la competencia en producir el mejor talento dentro del ejército para que tome parte en las competencias nacionales e internacionales, el triunfo en estos niveles no constituye en sí un fin. El soldado se beneficia al adquirir confianza y conocimiento y la organización logra hombres experimentados en puntería y prestigio.

Pruebas de las habilidades del soldado

Prueba de Ejecución: Esta forma de prueba es un proceso que nunca termina en el adiestramiento de nuestras unidades. El comandante siempre debe estar atento de la habilidad de su unidad para el mejor funcionamiento y la de sus individuos para desarrollar su trabajo específico. Estas pruebas generalmente se realizan en campaña o en el trabajo, en donde esté inyectado el realismo, la acción realizada y el grado de éxito que posteriormente se critique. Como hemos dicho anteriormente la importancia de la prueba es tal que debemos realizar las instrucciones en forma estricta. La debilidad individual debe ser identificada para instrucción concentrada. Debilidad individual es debilidad en toda la unidad. Pruebas continuas asegurarán al comandante de que sus hombres y la unidad están siempre listas para ejercicios mayores y para la acción real, si fuere

necesario. Al mismo tiempo le permite a los soldados saber cómo van y el conocimiento del progreso es una de las mejores maneras de estimular el esfuerzo en el aprendizaje.

Prueba de Capacidad: De igual importancia y más precisa comparativamente esta nueva forma de prueba: la Prueba de suficiencia. Es una prueba escrita que examina a un soldado que está familiarizado con los aspectos técnicos de su trabajo, en síntesis, todo lo que él conoce acerca de su propio trabajo. Esta prueba es muy importante para un soldado, ya que se reconoce su talento. Lo cual significa un aumento de sueldo de acuerdo a lo establecido por concepto de progreso. Para el comandante significa una nueva y valiosa ayuda si sabe utilizarla, he aquí un instrumento que facilita al comandante a colocar sus hombres en orden de acuerdo a su habilidad para ejecutar sus trabajos; adicionalmente permite ser selectivo en la asignación de tareas especiales. La importancia de esta prueba es evidente, cada comandante debe tomar interés en asegurar que sus hombres estén disponibles para la prueba, cuando esté programada, que las ayudas de estudio de la prueba estén disponibles para ellos, que tengan instalaciones y tiempo para estudiar, en resumen, que se les proporcione toda oportunidad para mejorar. De esta forma fortalecerá en su unidad la moral y el compañerismo entre los individuos, teniendo un instrumento que le deja ver exactamente la capacidad de sus hombres y de sus unidades.

Instrucción del individuo

El sistema de las escuelas militares complementa el adiestramiento individual que reciben oficiales y especialistas en sus unidades. El desarrollo de destrezas técnicas y de comando acrecientan a través de un uso adecuado al sistema de escuelas. La disponibilidad de ciertos cursos no releva al comandante de la responsabilidad de entrenar a sus propios subordinados.

En realidad, los beneficios del adiestramiento de la escuela saltan a la vista. Un individuo entrenado en la escuela, de inmediato paga dividendos en aumentar la eficiencia en su unidad. Tan pronto como regresan a sus unidades, estos

hombres demuestran un aumento de la confianza en sí mismos, mayor don de mando y una mayor habilidad para usar sus conocimientos.

El autodesarrollo de sus oficiales y sus hombres no es menos importante. Además de las escuelas debe existir en la mayor parte de los fuertes militares, oportunidades de educación tanto en el tiempo libre como en el servicio. Las oportunidades para que sus hombres puedan mejorar educacionalmente no deben desperdiciarse.

Existe una clara exigencia para incrementar la oportunidad para que los oficiales desarrollen su educación. Es verdad, por supuesto, de que el oficial tiene la responsabilidad principal para su propia formación, el ejército debe ayudarlo proporcionándole tiempo y el apoyo necesario a sus esfuerzos. Con nuestro trabajo intensivo durante una semana completa, con frecuencia no es suficiente el tiempo libre de guardia para que el individuo se desarrolle por sí mismo completamente. El continuo desarrollo del oficial de carrera es indispensable y debe pagársele, dándole el tiempo necesario durante el servicio.

Un método de adelanto en la autopreparación es presentarle a sus oficiales una lista de libros de lectura, periódicos y revistas que le ayudaran a mejorarse profesionalmente. Permitirle a cada oficial, que seleccione un tema de esta lista exigiéndole leer su selección y que presente un breve resumen en las reuniones de oficiales, que deben programarse, los cuales producirán dividendos de consideración, porque los oficiales se convertirán en individuos con mayor conocimiento, mejor habilidad para redactar tales informes, y su prestigio aumenta entre sus colegas oficiales.

Adiestramiento de especialistas

Todo comandante se enfrenta constantemente con el problema de no tener o no poder entrenar suficientes especialistas; la mayor parte de especialistas se entrenan en escuelas de armas y servicios; sin embargo, se hace necesario aumentar el número de especialistas de la unidad mediante la producción en los programas de adiestramiento en el trabajo. En la selección de un individuo para

adiestrarlo como especialista, el comandante debe ser bien asesorado en base a la especialidad que el soldado es competente y a la cual aspira. La selección de los individuos cuyos "corazones no están en ellos" da por resultado una pérdida irreparable en tiempo de adiestramiento, dinero y fuerza de trabajo.

Si se selecciona un personal inadecuado para adiestrarlo especialmente o no se utiliza de acuerdo a su entrenamiento, da como resultado una moral y baja eficiencia de la unidad. Un programa sobre adiestramiento de especialidades hábilmente ejecutado mejorará la destreza de la unidad para desempeñarse en el combate.

A medida que las armas y equipos van siendo más complejos, surge la tendencia de aumentar el tiempo que se le dedica al adiestramiento de especialidades; los comandantes deben aprovechar toda oportunidad para asegurarse que sus soldados emplean solamente el tiempo necesario y útil para el adiestramiento especial.

Profesionalismo

Cada esfuerzo que hagamos debemos utilizarlo en el profesionalismo de todas las cosas. Retención de los hombres deseables y dedicados es la meta.

La inspección constante por oficiales se hace necesaria para mejorar las normas en el trabajo, dándole ejemplo y comportarse uno mismo como un profesional, lo más importante es, demostrar habilidad, competencia y eficiencia, profesionalismo, animar a los nuevos oficiales y soldados para hacer su profesión.

CAPÍTULO VIII

ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD

Importancia del entrenamiento de la unidad

El entrenamiento adecuado desarrolla unidades listas para el combate, integrando individuos hábiles en equipos, y combinando estos equipos dentro de pelotones, compañías y agrupamientos tácticos de armas combinadas efectivas.

El propósito de este capítulo es destacar la aplicación de principios y técnicas que contribuyan a mejorar la preparación para el combate de la unidad, en menos tiempo y con menor costo, permitiendo así al Ejército obtener el máximo rendimiento de su inversión en el soldado y su unidad.

Fundamentos para la preparación de unidades de combate

Con frecuencia se ha dicho que "las batallas son libradas por escuadras y pelotones y ganadas por el trabajo en equipo de pequeñas unidades apoyadas por el fuego". El poder de combate se impone al enemigo mediante el fuego y el movimiento. El propósito del movimiento es colocar el fuego en la posición más ventajosa para destruir al enemigo. Sin embargo, debemos recordar que los suministros vitales como combustible, municiones y otros pertrechos son necesarios para mantener las operaciones tácticas en el contexto de la fusión cívico-militar-policial, establecida como línea estratégica para el Ejército. Por lo tanto, el entrenamiento de las pequeñas unidades debe enfatizar el trabajo en equipo hasta el punto en que la misión táctica se ejecute con la misma precisión y destreza de los ensayos.

El trabajo en equipo de la pequeña unidad, solo puede garantizarse cuando el entrenamiento se conduce dentro del marco de la unidad a la que pertenece. Por ejemplo, una compañía de combate será tan eficiente como lo sean sus escuadras, secciones y pelotones orgánicos. Cada uno de estos elementos debe ser entrenado dentro del plan de instrucción de la compañía, considerando su posible. Los

comandantes capacitados dominarán la técnica de manejar todos los aspectos del entrenamiento de la unidad, para que ningún principio fundamental sea descuidado.

Doctrina del entrenamiento

La doctrina básica del entrenamiento exitoso consiste en obtener resultados superiores con personal de capacidades promedio, fundamentada en la doctrina militar Bolivariana que orienta la formación del soldado venezolano. Una unidad, para ser verdaderamente sobresaliente, debe ser competente en todas sus empresas y actividades. Los comandantes deben conocer y comprender las capacidades y limitaciones de su personal, e imponer normas exigentes de idoneidad, especialmente dentro del personal clave de la unidad. Una unidad satisfactoria en todas las áreas es preferible a una que sobresalga en solo algunas.

Enfatice los fundamentos

La diferencia básica entre una unidad bien entrenada y una que no lo esté, radica en la atención que se preste a los fundamentos: puntería, defensa NBQ (Nuclear, Biológica y Química), transmisiones, mantenimiento, administración y todas las demás artes y habilidades que contribuyen a hacer a la unidad apta para el combate en el menor tiempo posible. Un soldado bien entrenado es la única base sobre la cual se puede construir una unidad lista para el combate. Cuando el soldado demuestra insuficiencia en sus prácticas individuales, la inversión de la FANB se desperdicia y la aptitud de la unidad para el combate se retrasa.

Cada comandante debe abordar sus problemas de entrenamiento con el sentido de urgencia que requiere el tiempo de guerra, no existe una fórmula mágica para lograr un alto nivel de preparación. La aplicación metódica de los fundamentos que se enumeran a continuación será de gran ayuda.

- a. Haga las cosas esenciales primero: No hay tiempo suficiente para que el comandante pueda realizar todas las tareas. Cada comandante debe determinar inteligentemente qué es lo esencial y asignar responsabilidades para su ejecución. El resto del tiempo debe dedicarse a

las tareas de importancia secundaria. Esto es especialmente cierto en el entrenamiento. El tiempo debe emplearse en lo que es verdaderamente esencial, sin permitir que las actividades no esenciales roben tiempo valioso.

- b. Haga bien las cosas desde el primer momento: Un comandante no debe considerar a su unidad lista para el combate hasta que no pueda ejecutar un plan correctamente la primera vez. En el combate no habrá "segundas oportunidades" o "ensayos". Es crucial emitir instrucciones adecuadas y exigir a oficiales e individuos que se desempeñen correctamente desde el inicio.
- c. Practique más de una cosa al mismo tiempo (Entrenamiento Integrado): Un entrenamiento sólido requiere que múltiples temas sean hábilmente integrados e impartidos simultáneamente. Esta es una excelente forma de ahorrar tiempo. Por ejemplo, se pueden agrupar temas como defensa NBQ, defensa aérea, fortificaciones de campaña, demoliciones, primeros auxilios, salubridad y guerra psicológica dentro de ejercicios tácticos. Este entrenamiento debe ser cuidadosamente planificado con anticipación para que sea efectivo. La integración en el papel del programa de entrenamiento no es suficiente; estos temas deben practicarse.
- d. Elimine en el entrenamiento el hábito administrativo: Todos los comandantes deben aprovechar al máximo el tiempo de entrenamiento en el campo para desarrollar prácticas y procedimientos tácticos correctos. Todo entrenamiento que tenga lugar fuera de los cuarteles debe realizarse de forma completamente táctica. Las tropas que actúan de manera "táctica" durante el entrenamiento en el campo adquieren el hábito de pensar y actuar tácticamente. Los hábitos administrativos deben quedar en la guarnición.
- e. Prácticas de dispersión, ocultamiento y camuflaje: La era en la que el soldado venezolano podía descuidar la dispersión, el ocultamiento y el camuflaje pertenece al pasado. Para sobrevivir en el campo de batalla moderno, estos deben convertirse en hábitos. Esto no puede lograrse solo

con conferencias o películas; debe practicarse constantemente para forjar buenos hábitos y disciplina.

- f. Conozca el estado del personal y el equipo: Todo comandante de tropa, compañía o batería, debe mantener un registro actualizado del estado de su personal, así como del estado de los equipos más importantes de su unidad.
- g. Revise las ausencias durante el entrenamiento: Los comandantes deben evaluar constantemente cuántos de sus soldados están realizando tareas ajenas a la preparación para el combate. Es esencial garantizar que el personal clave no pierda un entrenamiento vital por dedicarse a misiones secundarias o administrativas no esenciales.
- h. Practicar el mantenimiento en campaña: Una inspección adecuada y cabal del plan de mantenimiento, tanto en el puesto como en campaña, es el primer paso para alcanzar la economía de recursos en el marco de la sostenibilidad operacional. Las unidades en entrenamiento no deben regresar a los cuarteles hasta que no hayan realizado el mantenimiento post-campaña a todos los vehículos y equipos individuales.
- i. Practicar procedimientos adecuados para dirigir la unidad: Los temas sobre el comando de tropas y las técnicas afines requieren mayor énfasis en los ejercicios tácticos, integrando la doctrina militar en todos los niveles. Los fundamentos que se encuentran en los manuales de campaña y demás publicaciones son de gran interés. Todos los procedimientos practicados diligentemente durante el entrenamiento de campaña crearán buenos hábitos en el comandante de la unidad para operar.
- j. Haga un hábito de la lista de revisión: Un planeamiento meticuloso y el reconocimiento son necesarios para garantizar que cada minuto en el ejercicio de campaña se utilice de manera ventajosa. Las listas de revisión para estas finalidades son una herramienta necesaria para el comando y la Plana Mayor, tanto como lo son para inspeccionar y examinar la conducción del entrenamiento en el contexto de la Defensa Integral de la Nación.

Organización para el entrenamiento de la unidad

El comandante puede superar la mayor parte de los obstáculos para cumplir su misión de entrenamiento mediante una organización adecuada. A continuación, se presentan algunos principios útiles:

Fases del entrenamiento

- a. Establecer metas para el entrenamiento: Definir objetivos claros y alcanzables en el marco de la Defensa Integral de la Nación y la alerta operacional permanente.
- b. Evaluación continua: Este proceso debe seguirse durante todo el ciclo de entrenamiento como una parte integral del mismo. Debe adaptarse a la situación particular de la unidad, ya que lo que es práctico para una puede no serlo para otra. Solo mediante una evaluación continua podemos descubrir a tiempo las deficiencias y realizar las correcciones necesarias de inmediato.
- c. Pruebas: Está muy relacionada con la evaluación, ya que es el examen más formal que se le ofrece a un individuo o unidad al concluir una fase del entrenamiento o bloque de instrucción. Es el momento en el cual determinamos si se han alcanzado las metas de entrenamiento establecidas.
- d. Entrenamiento correctivo: Se debe enfatizar la importancia del entrenamiento "correctivo" o de "nivelación". Una vez identificadas las áreas deficientes mediante las pruebas de evaluación, el entrenamiento correctivo se utilizará para subsanarlas. Debe ser parte integral de cada programa de entrenamiento. La instrucción se diseñará para cubrir debilidades específicas expuestas por el programa de pruebas y debe adaptarse a las necesidades específicas de la unidad. Es esencial que el entrenamiento correctivo se programe regularmente.

ASIGNACIÓN DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS

Antes de comenzar el entrenamiento de la unidad, el comandante debe considerar los efectos adversos de destinar personal a deberes administrativos esenciales, como fatigas y guardias, que no pueden eliminarse. Los efectos negativos en el entrenamiento progresivo se pueden minimizar asignando los trabajos administrativos a unidades completas de forma rotativa, programándolos como parte integral del programa de entrenamiento. Al tener disponibles unidades completas para el entrenamiento de campaña, los comandantes podrán desarrollar trabajo en equipo, acondicionamiento físico, espíritu de cuerpo y disciplina, fundamentales para la fusión cívico-militar.

CUANDO UNA UNIDAD SE ENCUENTRA CON MENOS EFECTIVOS

Los efectivos reducidos se compensan mediante una utilización eficiente de individuos y equipos en el contexto de la movilización nacional establecida en la Ley Orgánica de la FANB. Esto añade un problema adicional de organización, ya que los objetivos de entrenamiento deben cumplirse incluso cuando la unidad tenga su personal considerablemente mermado. Una buena solución es organizar temporalmente unidades completas, eliminando el esfuerzo innecesario que supone entrenar secciones, escuadras o dotaciones de armas colectivas incompletas.

Inyectar realismo

El comandante con experiencia sabe que los soldados en el combate harán exactamente lo que se les ha enseñado y practicado en el entrenamiento. Por lo tanto, cada situación o problema de entrenamiento debe tener la máxima validez y realismo posible, eliminando los aspectos irreales o artificiales. El entrenamiento debe reflejar la mayor cantidad de condiciones, escenas, ruidos y situaciones del campo de batalla, de la manera más genuina posible.

Una de las mejores formas de resaltar el realismo es simular bajas de combate por el uso incorrecto de la cobertura, o en ejercicios nocturnos, "poner fuera de combate" a los vehículos que enciendan las luces sin autorización.

Entrenamiento nocturno intensivo

La autosuficiencia y la confianza son factores clave para desarrollar la capacidad de una unidad para las operaciones nocturnas en el marco de la defensa integral. Para que las unidades sobrevivan en el campo de batalla moderno, los comandantes deben establecer un gran énfasis y esfuerzo en el entrenamiento nocturno. Las unidades y los individuos deben aprender a desplazarse y combatir de noche, experiencia que solo podrán adquirir dedicando suficiente tiempo a perfeccionar las técnicas para sacar provecho de las condiciones adversas de visibilidad en su beneficio táctico.

El entrenamiento nocturno no debe limitarse a marchas de aproximación, ocupación de un vivac táctico o ejecución de una retirada. El entrenamiento de la unidad debe incluir la transición de operaciones diurnas a nocturnas y viceversa, programadas como ejercicios tácticos ininterrumpidos. Las operaciones de simulacro de combate en la oscuridad son esenciales. Se recomienda, siempre que sea posible, que las unidades en etapas avanzadas de entrenamiento conduzcan ejercicios de fuego real por la noche para añadir realismo.

Este entrenamiento debe aspirar a producir la máxima eficiencia operacional durante períodos de visibilidad limitada. Una buena planificación y un reconocimiento diurno previo al ataque son necesarios. Las operaciones nocturnas evidencian las dificultades para mantener el control, particularmente en terrenos boscosos, y lo inoportuno de atacar a través de bosques durante la noche. El conocimiento de estas restricciones es indispensable en el entrenamiento según la doctrina.

Entrenamiento para operaciones en condiciones meteorológicas inclementes

Las inclemencias del tiempo son inevitables en combate y presentan una serie de problemas que solo se pueden resolver mejor con experiencia, especialmente en las diversas regiones geográficas de Venezuela. Impactan la movilidad, el mantenimiento de vehículos y equipos, la observación, la disponibilidad del apoyo aéreo táctico y, en general, obstaculizan las operaciones

tácticas. Sin embargo, el mal tiempo puede transformarse en una ventaja. Los comandantes deben sacar el mayor provecho del entrenamiento bajo tales condiciones. Las tropas que hayan superado los problemas de operar eficientemente con mal tiempo podrán convertir la baja visibilidad, el calor intenso, el frío extremo o las lluvias torrenciales en ventajas tácticas contra un enemigo no adaptado. La solución es equiparse adecuadamente y sacar el máximo provecho de las situaciones adversas para un mejor aprovechamiento del entrenamiento en campaña y la experiencia.

Entrenamiento cruzado para flexibilidad

Cuando el personal está entrenado en diferentes tareas, se logra la profundidad y capacidad que pueden determinar la diferencia entre el triunfo y la derrota en combate. Por supuesto, el movimiento innecesario del personal de un trabajo a otro es perjudicial. Entrenar al personal en tareas diferentes a su especialidad primaria incrementará la eficiencia en tiempo de paz y, por consiguiente, la eficiencia en combate. También hará al individuo más valioso para el Ejército, aumentando su orgullo y confianza en sí mismo, y puede ayudarlo a calificar para el ascenso. El tiempo invertido en el entrenamiento cruzado se verá ampliamente recompensado en el aumento de la eficiencia total de la unidad.

La semana de entrenamiento

Uno de los mejores ejercicios es permitir al Jefe de Pelotón llevar su unidad completa a una zona de entrenamiento por un período de 24 a 36 horas y llevar a cabo actividades tácticas continuas planificadas con anticipación, tanto de día como de noche. Es preferible que la unidad realice dos días de entrenamiento intensivo de campaña, en lugar de dividir el tiempo en períodos más cortos a lo largo de la semana.

Por ejemplo, un ejercicio táctico podría realizarse en un período de dos días y una noche. Bloques extendidos de tiempo, de 15 a 25 horas cada uno, podrían dedicarse al entrenamiento de dotaciones, escuadras, secciones y pelotones.

Cualquiera de estos métodos proporcionaría continuidad en series de períodos consecutivos de entrenamiento en temas correlacionados.

Con este programa, el resto de la semana podrá dedicarse a las actividades de rutina de las unidades y a la preparación para futuros entrenamientos de campaña. En esta categoría entrarían actividades como el entrenamiento de especialistas, mantenimiento, guardia, detalles de fatiga, administración, ejercicios de orden cerrado, acondicionamiento físico, puntería, escuela de unidad y tipos de entrenamiento similares.

Solo se puede lograr el beneficio máximo de este entrenamiento cuando hacemos hincapié constante en la asistencia máxima, el realismo, el entrenamiento ininterrumpido y la instrucción de temas relacionados. Y, por supuesto, se sacará el máximo provecho del entrenamiento integrado y simultáneo durante ambas partes de la semana de entrenamiento.

Línea de mando

Una buena organización siempre tiene una línea de mando que funcione satisfactoriamente, fundamento esencial de la doctrina militar bolivariana. Un buen programa de entrenamiento, debidamente supervisado, puede ser el medio principal para desarrollar el funcionamiento apropiado de la cadena de mando, la cual es esencial en combate. Un buen comandante orientará el desarrollo de su unidad para garantizar que los comandantes subordinados mantengan y usen su autoridad y responsabilidad.

Frecuentemente se encuentran jefes de escuadra que ignoran a sus jefes de grupo, emitiendo órdenes directamente a individuos. Peor aún, algunos oficiales responsables han permitido estos errores. El jefe de escuadra debe utilizar a sus jefes de grupo para ejercer el control en la escuadra todo el tiempo. Los comandantes deben inspeccionar los ensayos de asalto de combate y los ejercicios de la escuadra, para garantizar que los jefes de escuadra comprendan y practiquen el principio de ejecutar el mando a través de los jefes de grupo designados.

Autosuficiencia y confianza

Los conceptos modernos de guerra, que visualizan una gran dispersión en el campo de batalla, sugieren la necesidad de que las unidades adquieran confianza y autosuficiencia. Estos aspectos pueden desarrollarse en la mayoría de los ejercicios tácticos y ampliarse mediante la utilización realista de fuerzas agresoras activas. Las operaciones tipo comando también inspiran confianza y muestran la necesidad de la autosuficiencia.

Cuando la unidad pierde el contacto físico con las fuerzas amigas o está fuera del alcance del apoyo de fuego mutuo, se convierte en una "unidad aislada". En nuestro entrenamiento, los comandantes deben reconocer esta situación no solo simulándola, sino demostrándola realmente. Cuando una pequeña unidad enfrenta una misión aislada, se le puede inspirar confianza asegurando que se establezcan procedimientos para mantener las comunicaciones y para que reciba apoyo si es necesario. El entrenamiento debe encausarse hacia el desarrollo de procedimientos integrados para el empleo de la Aviación Militar y el transporte aéreo en el movimiento de tropas, reabastecimiento y evacuación médica.

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Las horas y temas que describen los programas de entrenamiento suministran la orientación para que los comandantes los lleven a la práctica en todas las fases del entrenamiento. Estos programas reflejan años de experiencia y están basados en el entrenamiento óptimo considerado necesario para la preparación táctica en el marco de la Defensa Integral.

En consecuencia, se requiere una apreciación inteligente de las necesidades específicas de cada unidad, en vez de adherirse ciegamente a los programas estereotipados.

Ejercicios tácticos de la unidad de baja magnitud

Los ejercicios tácticos deben prepararse como las pruebas cumbre del entrenamiento. Siempre que sea posible, la situación táctica para un ejercicio de

campaña debe enmarcarse en un escalón uno o dos niveles más alto que la unidad participante. Esto es conveniente para incorporar la inteligencia necesaria, suministros, evacuación y los papeles de las fuerzas de apoyo relacionadas con la operación táctica específica. No se debe confundir al jefe de escuadra dándole todos los detalles que corresponden a las órdenes del comandante de batallón o compañía.

Debe hacerse un uso máximo de las demostraciones para enfatizar las técnicas apropiadas. El entrenamiento táctico de la escuadra puede iniciarse con una demostración, mostrando exactamente lo que implica el problema táctico y cómo debe resolverse. El entrenamiento de comandantes de unidades pequeñas debe encausarse a lograr el suficiente conocimiento para que el primer esfuerzo de su unidad sea tan correcto como sea posible.

Todos los ejercicios deben ejecutarse bajo condiciones de simulacro de combate. La utilización juiciosa de munición real en ejercicios de campaña responsabiliza al individuo para que emplee su arma en condiciones que se asemejen a las del combate. Los comandantes tienen la oportunidad de controlar el poder de fuego de su unidad para determinar la eficiencia relativa y detectar cualquier deficiencia en la disciplina de fuego. De esta manera, el entrenamiento en la aplicación del fuego y movimiento puede aumentar la eficiencia de combate de la unidad.

A pesar de las restricciones de recursos para dirigir ejercicios de campaña a gran escala y de armas combinadas, los comandantes pueden siempre ingeniar medios para alcanzar los objetivos esenciales del entrenamiento. En tal situación, los comandantes deben hacer más énfasis en la integración de equipos de trabajo en los ejercicios de las unidades pequeñas, tanto en las áreas de entrenamiento locales como en las mayores.

Los ejercicios de entrenamiento deben concluirse con una crítica para proveer una base para revisar la acción e indicar las áreas que requieren énfasis adicional en el entrenamiento.

Cuando el uso de municiones reales no esté autorizado o viole las normas de seguridad, debe hacerse la máxima utilización de varios simuladores. Los simuladores pueden duplicar el sonido de la artillería, ametralladoras, humo, destellos y muchos otros efectos asociados a los ruidos y condiciones del campo de batalla.

El uso habitual de una fuerza "agresora" en los ejercicios de campaña es deseable para desarrollar el interés y el realismo. El valor del entrenamiento para la unidad que funciona en el papel de "agresora" no debe pasarse por alto. La adhesión a principios tácticos y técnicas establecidos por las fuerzas "agresoras" ayudará a las "fuerzas amigas" a formar hábitos tácticos efectivos.

La rutina de enviar mensajes a través de los canales de centros de mensajes normales generalmente resulta demasiado lenta para el combate. La práctica repetida de manejar mensajes en ejercicios tácticos perfeccionará los métodos y las técnicas oportunas que son necesarias en el combate.

Cursos de entrenamiento estandarizados para unidades de baja magnitud

Estos cursos dan la oportunidad para que las unidades pequeñas tomen parte en ejercicios que simulan condiciones reales, utilizando munición de combate bajo condiciones de simulacro de combate. Los comandantes utilizarán estos cursos para regularizar los objetivos de entrenamiento en sus escuadras, dotaciones y pelotones y para demostrar a las unidades pequeñas y a sus jefes el uso correcto de las técnicas que se aplicarán en una situación táctica dada.

Examen del progreso de la unidad

El objetivo primordial del entrenamiento para empleo inmediato es garantizar que todas las unidades se mantengan en un alto estado de preparación operacional durante todo el año; es decir, que toda unidad esté preparada para llevar a cabo su misión de combate en todo momento según la alerta operacional permanente.

- a. Habilidad para satisfacer los requerimientos de las pruebas mensuales que comprenden movimiento con personal, armas, equipos y municiones.
- b. Habilidad para reunirse con las unidades normales de apoyo, moverse y ejecutar una práctica de la misión de emergencia.
- c. Habilidad para moverse, disparar y comunicarse en una situación de combate que represente una situación realista junto con todas las unidades de apoyo normal. Incluidas en cada una de estas situaciones de prueba, está la habilidad de la unidad en el mantenimiento apropiado de los equipos en alto estado de alistamiento para el combate.

A la unidad normalmente se le debe dar aviso para la prueba de su habilidad para moverse del cuartel local a un área mayor de entrenamiento. Sin embargo, el área mayor de entrenamiento es el lugar ideal de prueba para las unidades de armas de combate, en donde se utilicen todas las armas y equipos.

Se debe poner mucha atención al equipo que se deja atrás y las razones para hacerlo. Pasar lista al personal en el área final de reunión es necesario para un cuidadoso conteo. Esta revisión proporcionará también una medida del impacto de otras políticas de la unidad relativas al personal. Los equipos de comunicaciones deben ser comprobados, estableciéndose redes de radio completas a distancias operacionales. Todas las armas pequeñas pueden ser verificadas detalladamente, disparándolas y anotando las fallas que presenten. Las otras armas deben verificarse también y anotar sus posibilidades de fuego. Los vehículos deberán ser revisados en comparación con los planes de carga, así como también en lo relativo a las condiciones de funcionamiento. La unidad puede estar ocupada en exámenes o pruebas más de un día, lo que requerirá una demostración sobre la administración y manejo de alimentos y lo adecuado del equipo personal y su cuidado.

Los comandantes variarán los métodos de pruebas para garantizar que se revisen puntos diferentes durante las pruebas subsiguientes. De esta manera, los comandantes de unidades y sus subordinados estarán alerta ante todas las

posibilidades y en todo momento, con lo cual alcanzarán un verdadero estado de preparación operacional.

Sirven como un barómetro para medir la capacidad de una unidad y un índice positivo del grado de preparación para el combate alcanzado. Los objetivos de estas pruebas pueden concebirse para:

- a. Reconocer el grado de preparación de combate.
- b. Determinar el estado y lo adecuado de las normas de entrenamiento juzgadas por la capacidad demostrada por la unidad.
- c. Proporcionar un medio realista de instrucción.
- d. Garantizar uniformidad en el entrenamiento.
- e. Estimular y sostener el interés en el entrenamiento.

Al concluir dicha prueba, los concursantes deben quedar con la impresión de haber pasado a través de una de las pruebas de ejercicios de entrenamiento de mayor valor y haber adquirido al mismo tiempo gran provecho de la experiencia. Para que estas pruebas tengan un valor máximo, deben ser rigurosamente exactas y diligentemente administradas.

Maniobras y ejercicios

Los ejercicios de campaña son medios excelentes para el perfeccionamiento de varias técnicas y habilidades que se requieren para lograr la preparación operacional en el contexto de la defensa integral. Son muchas las discrepancias con las que nos encontramos durante las pruebas de preparación y que podremos eliminar si se practican métodos de evaluación exacta durante estos ejercicios de campaña. El personal de control puede administrar el ejercicio y evaluar la unidad simultáneamente. Deberán usarse listas de chequeo para llamar la atención en las áreas que se deseen enfatizar. Estas listas nos ayudarán a arribar a precisos descubrimientos para una correcta evaluación.

Se seleccionarán controladores y árbitros entre los individuos que hayan demostrado capacidad profesional en el campo que son escogidos para evaluar.

Las acciones del personal de control y arbitraje no destruyen el realismo de la operación. Sin menoscabar su eficiencia, este personal deberá operar tácticamente mientras acompañan a las unidades; sus vehículos deberán dispersarse y ocultarse tácticamente.

No deberán destinarse más de cinco objetivos para un ejercicio. Estos objetivos deberán asignarse para concentrarse en los principios más significativos que beneficiarán a la mayoría de las tropas y mejoren la eficiencia de combate del Comando como un todo. El desempeño logístico y administrativo se extenderá de acuerdo a como lo permitan las condiciones. El apoyo de combate debe ser tan completo como sea posible. Una unidad completa será designada para que realice el papel del agresor, preferiblemente una fuerza altamente móvil que opere bajo el mando del Jefe Controlador.

Entrenamiento de armas combinadas

La aplicación de principios tácticos incorrectos en el entrenamiento ocasiona una pérdida de tiempo irreparable e inculca errores peligrosos. Los comandantes deben estar alertas para asegurar la adherencia a la doctrina táctica establecida, particularmente en el área de entrenamiento de las armas combinadas. Los siguientes ejemplos de áreas que requieren atención particular serán de ayuda:

Entrenamiento Tanque-Infantería: El comandante debe siempre cerciorarse de la aplicación correcta de las técnicas de operaciones tanque-infantería. Debe recordar que la finalidad de los tanques en el campo de batalla es acercarse y destruir al enemigo con su armamento principal. El cañón del tanque se usa principalmente para blancos precisos. Los morteros, la artillería y las ametralladoras serán utilizadas para neutralizar áreas. Los tanques y la infantería no deben mezclarse innecesariamente mientras atacan en el mismo eje de avance, ya que el tanque atrae fuego y aumenta la vulnerabilidad de la infantería. Tanques e infantería deben atacar a lo largo de ejes de avance separados, con los tanques asaltando y sobrepasando el objetivo, capitalizando su movilidad, poder de fuego y acción de choque. Los comandantes de tanques e infantería deben trabajar juntos,

familiarizarse con las capacidades de uno y otro y perfeccionar los métodos para controlar estas operaciones.

Entrenamiento con el transporte blindado de personal: los transportes blindados de personal permiten a la infantería disfrutar de una mayor movilidad, especialmente en el combate moderno. El TBP no es un tanque, por lo tanto, no debe utilizarse como tal. Cuando la infantería se vea forzada a desplegarse en el ataque, debe desmontar inmediatamente y atacar a pie. Se deben establecer procedimientos operativos para garantizar que la escuadra desmonte de manera ordenada y se disperse rápidamente buscando cobertura y ocultamiento. Cuando sea posible, los transportes deben buscar una posición con el casco desenfilado donde sus ametralladoras puedan suministrar seguridad y apoyar el ataque.

La Artillería en Armas Combinadas: Los medios de apoyo de fuego disponibles para la artillería proporcionan fuegos de apoyo mortíferos y de largo alcance. Principios acertados en nuestro entrenamiento garantizarán la conveniente aplicación del poder de fuego de la artillería con las armas combinadas. El área más olvidada a menudo es el plan de apoyo de fuego para las misiones de las unidades pequeñas, tales como patrullas, seguridad de flancos y puestos avanzados.

Coordinación de Apoyo de Fuego: El plan de fuego de la unidad será tan eficiente como lo sean sus procedimientos de coordinación de apoyo de fuego. Siempre es necesario un incremento en el entrenamiento para un buen plan de apoyo al fuego coordinado. Todos los oficiales y suboficiales de las armas de combate deben saber cómo pedir y ajustar el fuego de artillería. El planeamiento y utilización del fuego de apoyo, aun cuando sea simulado, debe ser parte integral de cada ejercicio de campaña. Cada comandante deberá asegurarse que sus subalternos estén completamente adocotrados en las capacidades y limitaciones de todo el apoyo de fuego disponible. Dentro de los límites de seguridad prescritos, las unidades deben experimentar el fuego de apoyo convencional real para que puedan sentir lo que significa.

Al trabajar sobre este tema, se pondrá atención particular a la utilización táctica del humo. Para hacer un uso apropiado del humo, el comandante debe estar capacitado para pensar en el humo como una herramienta. Es igualmente importante que un Observador Adelantado (OA) pueda hacer fuego rápidamente y mantener una cortina efectiva con un número mínimo de disparos.

Entrenamiento de Guerra NBQ (Nuclear, Biológica y Química): Cada comandante debe lograr y mantener el estado de preparación que garantice la máxima eficacia operacional de su unidad bajo condiciones de guerra NBQ. El conocimiento de la capacidad del enemigo en estos campos demanda que todo oficial y suboficial posea un cabal conocimiento y la suficiente habilidad para aplicar aquellos principios, tácticas y técnicas de guerra NBQ correspondientes a su nivel de mando. Todo el personal de la unidad debe ser hábil en la aplicación de medidas de protección NBQ individual, así como en el uso de los equipos protectores.

Entrenamiento de Ingenieros con Armas Combinadas: El ingeniero siempre ha jugado un papel vital apoyando al equipo de armas combinadas. El rol del ingeniero de combate es único. Debe poseer la destreza de un técnico y las cualidades de un soldado de combate agresivo. El apropiado apoyo de la ingeniería a un equipo de armas combinadas establece con frecuencia la diferencia entre el triunfo y la derrota. El entrenamiento combinado se puede ejecutar fácilmente, puesto que la fortaleza de uno de sus miembros puede usarse para perfeccionar la eficiencia del otro. Por ejemplo, los ingenieros pueden ayudar en el entrenamiento de guerra de minas de la infantería o la unidad blindada, y la unidad de infantería puede ayudar a preparar a la unidad de ingenieros en el papel de infantería en combate. Ambos trabajan en estrecha colaboración, particularmente en operaciones especializadas como cruce de ríos, operaciones anfibias, planificación de barreras, operaciones de guerra nuclear y acciones retrógradas.

Entrenamiento de la Aviación Militar con Armas Combinadas: La relativa novedad y la rápida evolución de las capacidades de la Aviación Militar presentan una serie de desafíos y crean un reto de mando. Los comandantes deben sacar provecho total del potencial de la Aviación Militar para observación, transporte

táctico, reconocimiento, comando y comunicaciones, y evacuación médica rápida. Las unidades de aviación tienen un personal altamente entrenado cuyas destrezas son de gran importancia para brindar el máximo apoyo al equipo de armas combinadas. Los aviadores son oficiales calificados en distintas ramas. Tienen las mismas responsabilidades de mando que otros oficiales con respecto al entrenamiento de sus propias unidades y a la coordinación con otras unidades. El apoyo efectivo de la Aviación Militar siempre mejorará la efectividad del combate del equipo de armas combinadas.

Entrenamiento de comunicaciones en armas combinadas

El personal y unidades de comunicaciones también juegan un papel vital en apoyo de armas combinadas. Cuando están debidamente entrenados y empleados, proporcionan los medios por los cuales los comandantes controlan y coordinan los movimientos y el poder de fuego de combate. El entrenamiento en equipo se ejecutará mejor a través de la participación simultánea en ejercicios con otras armas, donde se encuentren distancias extensas y condiciones del terreno adecuados.

Entrenamiento de unidades de apoyo de combate

Todo entrenamiento debe enfatizar la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo dentro de las armas combinadas, especialmente entre infantería, blindados, artillería, ingenieros, transmisiones y aviación. Antes de que esto se pueda realizar eficientemente, cada miembro del equipo debe tener un conocimiento amplio y una apreciación sobre las posibilidades, limitaciones y funciones de los otros equipos. El entrenamiento de armas combinadas debe recalcarse en la unidad del más bajo nivel posible. Solo mediante un acercamiento obtenido de la mutua confianza y entendimiento, lograremos que las operaciones sean automáticas.

El entrenamiento de las unidades de apoyo de combate debe hacer énfasis en que su misión principal es el apoyo. El apoyo proporcionado debe ser activo y consistente con los cambios de las necesidades de la unidad apoyada. El apoyo de

combate efectivo se basa en el enlace estrecho en cada escalón practicable, acoplado con una participación y coordinación concurrentes, continuas y detalladas.

El comandante de la unidad de apoyo de combate debe buscar dinámicamente oportunidades para entrenar a su unidad con aquellas a las que normalmente apoya, el comandante debe asegurarse, por medio de revistas y el ensayo práctico y las técnicas de su unidad son compatibles con aquellas de las unidades que posiblemente apoyará y adaptables a la acción en la cual tales unidades están comprometidas.

Por ejemplo, cuando las unidades de infantería o blindados están conduciendo entrenamiento táctico, las unidades de combate de apoyo como artillería, ingenieros, aviación y transmisiones deben enviar una representación, tanto para hacer más realístico el entrenamiento para las unidades de infantería o blindados, como para mejorar el mutuo entendimiento, coordinación y cooperación. Un oficial o un suboficial propiamente orientado de una unidad de apoyo de combate puede representar realísimamente a su unidad ante una unidad apoyada durante el entrenamiento de rutina de la unidad pequeña. Mientras más altos sean los niveles de entrenamiento, la representación deberá incrementarse. De esta forma se establece una firme fundación a lo largo de la cadena de mando, para un efectivo entrenamiento de armas combinadas.

El entrenamiento de la unidad de apoyo debe continuamente enfatizar la compatibilidad de comunicaciones, movimientos, defensa pasiva y técnica de desplazamiento, con aquellas unidades a las que normalmente apoya.

Entrenamiento de las unidades de apoyo logístico y administrativo

Los comandantes de las unidades grandes deben asegurarse de que el entrenamiento de unidades logísticas y administrativas no se descuide. Cuando las unidades tácticas se encuentran en campaña, su efectividad depende de la habilidad de las unidades técnicas y administrativas que las apoyan. Por consiguiente, cada individuo debe conocer cómo valerse por sí mismo y cómo

desempeñar su labor. La unidad como un todo debe conocer los requerimientos de las fuerzas de combate y los canales de cómo apoyarlas. Las funciones de apoyo de rutina diaria de estas unidades no deben impedir el entrenamiento de campaña, ya que es muy necesario desarrollar sus capacidades.

Cada comandante debe asegurarse de que cada individuo de su unidad tenga la suficiente habilidad en las destrezas básicas individuales exigidas a todos los soldados, que cada especialista esté calificado en su propia especialidad técnica, que su comando sea capaz de vivir en el campo y proveer el apoyo necesario a las fuerzas de combate, y que el entrenamiento de la unidad esté integrado con el de las fuerzas de combate tan frecuentemente como sea posible.

Entrenamiento de inteligencia para la unidad

El comandante de la unidad usa los tres elementos de inteligencia: información acerca del terreno, condiciones meteorológicas y el enemigo, para planificar y ejecutar cualquier misión de combate.

De estos tres elementos, el que normalmente presenta más dificultad para obtener, es la información acerca del enemigo. Por consiguiente, debe hacer ver a sus subordinados la necesidad de obtener información del enemigo. Esto debe ser hecho por medio de un entrenamiento de inteligencia cuidadosamente planeado, dirigido y supervisado.

El soldado individualmente debe convencerse de su capacidad para obtener información del enemigo y de su responsabilidad de informar exactamente.

Las patrullas de largo alcance y las que operan en la retaguardia enemiga pueden obtener para el comandante una información "difícil de alcanzar". Estas patrullas deben ser bien organizadas, equipadas y entrenadas antes de empeñarlas. Es de gran valor su capacidad para localizar e informar importantes puntos fuertes y movimientos del enemigo.

El personal de inteligencia deberá familiarizarse completamente con su trabajo y entrenarse en la aplicación de técnicas necesarias para cumplir sus misiones. Su eficiencia podrá desarrollarse mediante el entrenamiento en su labor diaria.

La adquisición de blancos y la vigilancia de combate, comparativamente son dos términos que han extendido la profundidad del reconocimiento para la obtención de información enemiga. A través de la investigación y desarrollo, nuevos y modernos equipos y técnicas se suministrarán para uso del comandante de las unidades. Se sugiere mantenerse al tanto de estos nuevos conocimientos en este campo y estar preparados para emplearlos ventajosamente.

Una falla común y corriente es el mal uso del personal de inteligencia en obligaciones ajenas a sus funciones. Es una práctica peligrosa y una política miope. Si cuando usted combate no tiene personal de inteligencia bien entrenado, jamás habrá un sustituto adecuado.

Guía para la planificación de ataques de brigadas y batallones

El entrenamiento, sin tomar en cuenta el tamaño de la unidad, solo tiene una finalidad: enseñar eficientemente las estrategias del combate. El ataque es la llave del éxito; la defensa es simplemente un medio temporal para conservar fuerzas para un ataque en otro lugar o para prepararse para un ataque en fecha futura.

El esfuerzo que se requiere después para lanzarlo de nuevo es tremendo. Una vez lanzado el ataque, debe mantenerse el impulso para que el objetivo o los objetivos sean capturados y asegurados. Las bajas de combate recibidas por deficiente planificación y falta de destreza en la ejecución no tienen excusas y resultarían en falta de respeto y confianza en el comandante. La mejor reputación que un comandante puede tener es la de cumplir sus misiones con pocas bajas.

El fin que se persigue en la planificación y ejecución de un ataque es hacerlo con: Planeamiento cuidadoso y ejecución violenta. Lo contrario es fatal. La rapidez en la planificación es con frecuencia necesaria, pero la precipitación debe evitarse.

Recuerde que en un combate no hay una segunda oportunidad y muy raras veces se presentan oportunidades para ensayar. Este planeamiento cuidadoso se distribuye en cinco fases.

Factores básicos:

Fase I: Análisis de la Misión. Los principales factores que deben ser considerados por el comandante en el planeamiento cuidadoso son:

- a. Misión (Objetivo).
- b. Situación enemiga. (¿Qué debo hacer para lograr mi misión?).
- c. Tropas disponibles de: combate, apoyo de combate y logístico. (¿Qué características de estas unidades y de sus comandantes puedo usar para mejor provecho?).
- d. Terreno y condiciones meteorológicas.

Fase II: Desarrollo de apreciaciones. Una vez recibida la misión de atacar, el comandante desarrolla inicialmente las apreciaciones. Este plan debe desarrollarse sólo a través de un cuidadoso análisis de los cuatro factores principales enumerados. Analizando estos, el comandante debe considerar:

- a. ¿De cuánto tiempo disponemos mis subalternos y yo, para el reconocimiento, planificación y emisión de órdenes?
- b. ¿Qué plan general de maniobra deseo emplear?
- c. ¿Qué formación, o cuáles son factibles?
- d. ¿Cuánta dispersión puedo lograr y sin embargo cumplir con mi misión con velocidad y violencia?
- e. ¿Qué apoyo de fuego está planificado o disponible para mí? ¿Y para las unidades adyacentes?
- f. ¿Cómo puedo emplear mi apoyo de fuego convencional?
- g. ¿Qué problemas logísticos se me presentarán? ¿Podré apoyar las operaciones logísticamente?
- h. ¿Cuál es el estado del personal y del equipo?
- i. ¿Cómo puedo utilizar mejor mis elementos de apoyo que incluyen transporte blindado de personal y helicópteros?

- j. ¿Son adecuadas las instalaciones de transmisiones? ¿Podré comunicarme con mis unidades de apoyo? ¿Están sus redes de radio conectadas con las mías?
- k. ¿Qué problema de seguridad de flanco tendré?
- l. ¿Cómo podré controlar mejor el ataque? ¿Dónde? ¿Qué medidas de control?
- m. ¿Qué debo hacer para estar listo a emprender inmediatamente después de haber capturado y asegurado el objetivo?

Fase III: Análisis de las apreciaciones. Teniendo analizados todos estos factores y desarrollado el plan tentativo de ataque, y basado en ese análisis, el comandante debe estar listo para entrar en detalles. Estas son las cosas que deben ser entonces consideradas:

- a. ¿Qué unidades deben estar en el ataque inicial?
- b. ¿Qué unidades estarán en apoyo o en reserva?
- c. ¿Qué constituirá mi base de fuego?
- d. ¿Utilizaré áreas de reunión adelantadas o posiciones de ataque para mis tropas atacantes? Si fuera así, ¿dónde?
- e. ¿Cuándo comenzarán mis componentes de apoyo de fuego? ¿Cuándo se trasladará y se detendrá el fuego? ¿Qué preparativos haré para que esto ocurra?
- f. ¿Cómo podré explotar los efectos de mis fuegos de apoyo?
- g. ¿Desde qué posición cada uno de mis elementos atacantes comenzará su ataque por fuego y movimiento? Esta es la verdadera "Línea de Partida" (LP) y debe considerarse como tal. Podrá haber otras líneas de coordinación o puntos detrás de ésta.
- h. ¿Cómo y desde qué distancia comenzaré el asalto coordinado? ¿Qué señal, comando o evento fortuito usaré para comenzar?
- i. ¿Qué reportes debo esperar de mis unidades subordinadas? ¿Qué informes debo rendirles a mis superiores? ¿Con quién debo establecer enlace?

- j. ¿Cómo, cuándo y dónde emitiré la orden de ataque? ¿Qué arreglos debo hacer por adelantado para esto?

Fase IV: El comandante que tenga una idea firme de lo que desea y cómo debe hacerlo, ahora debe realizar un "juego de guerra" mental y preguntarse a sí mismo lo siguiente:

- a. En la medida de lo posible, ¿he basado mi plan de acuerdo a los conocimientos adquiridos del reconocimiento activo del terreno (mapa y aéreo) y del conocimiento de la situación del enemigo?
- b. ¿He analizado exhaustivamente la defensa del enemigo y, por consiguiente, localizado y aprovechado las debilidades en su dispositivo o en el terreno donde el defensor no pueda utilizar sus armas u obstáculos para su ventaja?
- c. ¿He dado una adecuada importancia al terreno y las condiciones meteorológicas? ¿Qué efectos sufrirán en el cumplimiento de mi misión?
- d. ¿He planificado al máximo la explotación de los fuegos de apoyo disponibles?
- e. ¿He considerado la seguridad de las tropas en la planificación de mis fuegos y esquemas de maniobras? ¿He considerado el uso de transportes blindados de personal?
- f. ¿He considerado los efectos de las armas sobre el terreno sobre el cual estoy atacando? ¿Derrumbes? ¿Áreas de contaminación? ¿Fuegos secundarios?
- g. ¿He previsto ampliamente el "efecto del choque" en el enemigo? Este se presenta a causa de la sorpresa, tanques en masa, ataques desde diferentes direcciones simultáneamente, intensidad de fuego de apoyo durante el asalto y velocidad del asalto por el uso de transportes blindados de personal y helicópteros.
- h. ¿Mi plan provee la importancia que corresponde al esfuerzo principal?
- i. ¿He usado las unidades de ataque como base de fuego cuando tengo artillería, armas pesadas y morteros para esos propósitos? La utilización de los tanques con esta finalidad no es particularmente conveniente si los

tanques pueden ser usados en el papel de ataque para acercarse y sobrepasar al enemigo.

- j. ¿El uso excesivo de tropas de ataque como base de fuego, como reserva o como unidades de reconocimiento y seguridad me causa tener muy pocos efectivos en el ataque principal?
- k. ¿He seleccionado innecesariamente objetivos intermedios que me distraen de conquistar el objetivo final? Los objetivos intermedios facilitan el control y el mantenimiento de la dirección. Sin embargo, muchas veces tales objetivos destruyen la flexibilidad e iniciativa y tienden a retrasar el ataque.
- l. ¿He determinado los factores "tiempo y espacio" de las unidades de ataque desde la LP hasta el área o áreas de reunión, garantizando que todo esté listo para cuando las unidades arriben a la LP?
- m. ¿He organizado la escena para que el asalto de todas las unidades comience simultáneamente? El comandante debe tratar de hacer, como un director de orquesta, que todos los elementos de asalto comiencen juntos. Ninguno debe "quedarse fuera" ni ninguno debe comenzar tarde.
- n. ¿He colocado la LP demasiado atrás? Debe estar tan adelante como lo permita la situación, sin recurrir a la técnica de avance por fuego y movimiento de forma prematura.
- o. ¿He usado a mi controlador aéreo adelantado, al comandante de artillería de apoyo, al comandante de la batería de mortero, al jefe del pelotón de ingenieros, al oficial de transmisiones, al jefe del pelotón de armas de asalto, al jefe del pelotón de reconocimiento, al jefe de sanidad y a mi estado mayor en planificar, revisar y completar todos los detalles de mis planes?
- p. ¿He considerado el pertrecho disponible para mis unidades de fuego de apoyo? ¿Están planeados mis fuegos de apoyo de manera que no haya momentos de interrupción durante la fase crítica del ataque? ¿He dado importancia al uso de humo? ¿A la fijación de la hora del fuego sobre mis tanques, si los tanques estarán disponibles? ¿Tendré a la infantería siguiendo de cerca con los fuegos de apoyo?

- q. ¿Exige mi plan retener algún elemento durante el ataque para limpiar barreras u obstáculos, exponiendo así a mis unidades al fuego enemigo mientras permanecen en una posición vulnerable?
- r. ¿Mi plan de ataque prevé y anticipa el próximo paso en caso de triunfo, éxito parcial o derrota? (Este planeamiento no debe influenciar de ninguna manera la violencia con la cual el ataque debe ser ejecutado).
- s. ¿Le he dado a alguna unidad la misión de observación y seguridad de mis flancos? ¿He establecido enlace donde sea necesario?
- t. ¿Me he asegurado que una vez capturado el objetivo, mis unidades dispongan de un plan detallado de consolidación, reorganización y continuación del ataque, de modo que "no se duerman en los laureles" exponiéndose a un contraataque sorpresivo y pérdidas por los fuegos enemigos, o pierdan la iniciativa del combate?

Fase V: Una vez organizado el juego de guerra del plan en su mente y estando satisfecho con la solución, el comandante procederá a emitir su orden. Puede asumirse que en algún momento durante las fases precedentes él ha tomado por añadidura en consideración lo siguiente:

- a. Con el objeto de evitar malas interpretaciones y pasar por alto asuntos importantes, emitiré mis órdenes en el orden sucesivo normal.
- b. Debe asegurarse de que cada comandante conozca lo que tiene que hacer y cuándo.
- c. Debe inculcar en toda la necesidad de ejecutar vigorosamente los planes.

Si las respuestas a todas estas cosas son satisfactorias, usted y su unidad están listos para un buen comienzo. "No lo piense dos veces" en cambiar sus decisiones y órdenes si la situación lo demanda. No apresure a los comandantes subalternos mientras estén planificando, emitiendo sus órdenes y preparándose para cumplir con sus asignaciones. Tanto usted, como su Plana Mayor, supervisarán cuantas veces sean necesarias sin interferir.

Una vez comenzado el ataque, usted puede influenciarlo mediante el traslado del fuego de apoyo, maniobra y utilización de reservas. Debe estar preparado para

esto. Deberá anticiparse a lo que sucederá, por lo tanto, se situará en el punto y la hora crítica para dar el "empuje de mando" necesario para mantener el ataque en camino.

- a. Reconocimiento e información.
- b. Apreciación de situación y decisión.
- c. Dirección de principales de ataque.
- d. Uso y coordinación de tanques e infantería.
- e. Planificación y coordinación de los fuegos de apoyo.
- f. Dirección del asalto.
- g. Relaciones y deberes entre el Comando y la Plana Mayor.

Un comandante que prepare una lista de revisión con todas estas orientaciones recibirá una gran ayuda en tiempos de presión. Le permitirá planear de manera acelerada en vez de precipitarse.

- a. ¿He considerado la interoperabilidad con los componentes de la Milicia Bolivariana en mi área de operaciones, integrando sus capacidades de conocimiento del terreno y apoyo a la población dentro de mi plan de ataque?
- b. ¿Mi plan de ataque incorpora los procedimientos de C5I (Mando, Control, Comunicaciones, Computación, Ciberseguridad e Inteligencia) para garantizar la superioridad informacional?
- c. ¿He evaluado la posibilidad de emplear capacidades asimétricas y de guerra no convencional, propias de la doctrina de la Defensa Integral, para sorprender y desequilibrar al enemigo?

Fase V: Ejecución de la orden de operaciones (Ampliación)

- a. ¿He integrado en mi orden los procedimientos para el apoyo de fuego conjunto?
- b. ¿He considerado la logística de campaña bajo el concepto de auto sostenimiento operacional de la unidad, asegurando el sostenimiento logístico incluso en entornos de disputa?

Una vez comenzado el ataque, usted puede influenciarlo mediante el traslado del fuego de apoyo, maniobra y utilización de reservas. Debe estar preparado para esto. Deberá anticiparse a lo que sucederá, por lo tanto, se situará en el punto y la hora crítica para dar el "empuje de mando" necesario para mantener el ataque en camino, aplicando el principio de dirección centralizada y ejecución descentralizada propio de la FANB.

Un comandante que prepare una lista de revisión con todas estas orientaciones recibirá una gran ayuda en tiempos de presión. Le permitirá planear de manera acelerada en vez de precipitarse, asegurando que su unidad cumpla con el más alto estado de preparación operacional exigido.

Capacitación continua y actualización doctrinaria

El dinamismo del arte de la guerra y la evolución de la doctrina militar bolivariana demandan un proceso de educación continua para todos los integrantes del Ejército. Los comandantes de unidad son los principales responsables de garantizar que su personal se mantenga actualizado en los procedimientos, técnicas y tácticas más recientes.

Programas de Instrucción Continua: Cada unidad debe establecer un programa formal de instrucción continua que incluya, como mínimo:

- a. Revisión trimestral de publicaciones doctrinales actualizadas.
- b. Clases magistrales sobre lecciones aprendidas en ejercicios recientes.
- c. Análisis de conflictos contemporáneos y su aplicabilidad al contexto de la Defensa Integral.
- d. Simposios internos donde los especialistas de la unidad compartan innovaciones y mejores prácticas.

Simuladores y entornos virtuales: El uso de simuladores y entornos de realidad virtual es una herramienta fundamental para el adiestramiento, permitiendo practicar procedimientos complejos y costosos en un ambiente controlado y seguro.

Evaluación y retroalimentación del entrenamiento

Un sistema de evaluación robusto y una cultura de retroalimentación honesta son vitales para mejorar continuamente el entrenamiento de la unidad.

Revisión Posterior a la Acción: Todo ejercicio, ya sea en campo, en simulador o de puesto de mando, debe concluir con una revisión, conducida por el comandante de la unidad, debe seguir un formato estandarizado:

- a. ¿Qué se pretendía hacer?
- b. ¿Qué ocurrió realmente?
- c. ¿Por qué hubo diferencias?
- d. ¿Qué se puede mejorar para la próxima vez?

Encuestas anónimas al personal: Periódicamente, se pueden aplicar encuestas anónimas al personal de la unidad para recabar impresiones sobre la calidad, realismo y utilidad del entrenamiento recibido. Esta retroalimentación es invaluable para identificar áreas ciegas del programa de instrucción.

El entrenamiento de la unidad es la piedra angular sobre la cual se sustenta el poder combativo. No es una actividad más, sino la razón de ser de la existencia de las unidades en tiempo de paz. Un entrenamiento riguroso, realista y continuo es el único camino para transformar un grupo de individuos en un equipo cohesionado, capaz de cumplir cualquier misión en defensa de la soberanía nacional.

Los comandantes, en todos sus niveles, tienen la responsabilidad indelegable de ser los principales impulsores y garantes de este proceso. Deben predicar con el ejemplo, inculcar en sus subordinados la importancia del entrenamiento y crear un ambiente donde la excelencia y la superación constante sean los valores predominantes.

CAPÍTULO IX

ACONDICIONAMIENTO FÍSICO

Programa de educación física

Se señala que es muy importante que las tropas mantengan la habilidad y la capacidad física para el combate a través del desarrollo de ejercicios de preparación programados, a fin de lograr condiciones apropiadas.

Nuevos requerimientos de capacidad física

El concepto combatiente exige capacidades físicas especializadas que trascienden el entrenamiento físico tradicional. Las unidades deben desarrollar programas específicos que respondan a los desafíos de las amenazas multidimensionales que enfrenta el Ejército. La capacidad para operar con equipo de protección individual por períodos prolongados y resistencia para combates de corta distancia y alta intensidad. Asimismo, las unidades desplegadas en regiones fronterizas y áreas estratégicas requieren programas adaptados a condiciones extremas, desarrollando capacidad pulmonar para operar en altitud, resistencia para movimientos en terreno quebrado y tolerancia a condiciones climáticas adversas propias de nuestra geografía nacional.

Programas especializados

El Ejército Bolivariano debe desarrollar capacidades para operaciones terrestres prolongadas mediante programas de marcha con carga progresiva, entrenamiento de movimientos tácticos con equipo completo, capacitación en técnicas de supervivencia en distintos ecosistemas y preparación para operaciones de asalto urbano y rural.

Programas de nutrición operacional

El rendimiento físico está directamente vinculado a la alimentación, por lo que ha desarrollado programas nutricionales específicos para las demandas

operacionales. Los protocolos de alimentación pre-operación están diseñados para optimizar las reservas energéticas para operaciones prolongadas, la hidratación previa al despliegue, la suplementación para condiciones extremas y la adaptación a restricciones logísticas. Las raciones de combate mejoradas maximizan el valor nutricional mientras minimizan el peso y volumen, mantienen estabilidad en condiciones variables y consideran preferencias culturales regionales. Los programas de hidratación estratégica implementan protocolos para el mantenimiento del balance hídrico en climas extremos, la recuperación acelerada post-ejercicio, la prevención de enfermedades por deshidratación y la optimización del rendimiento cognitivo y físico. La suplementación controlada compensa deficiencias nutricionales específicas, mejora la recuperación entre períodos de esfuerzo, mantiene la masa muscular en operaciones prolongadas y fortalece el sistema inmunológico.

Psicología del alto rendimiento

La resiliencia operacional se desarrolla mediante programas que fomentan la capacidad de adaptación a cambios bruscos, la tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, la resistencia a la presión psicológica y la recuperación rápida tras contratiempos. El liderazgo físico forma a los comandantes en técnicas de motivación para el esfuerzo físico, detección de signos de fatiga crítica, manejo de grupos heterogéneos en capacidad física y establecimiento de estándares realistas y desafiantes.

Beneficios del acondicionamiento físico óptimo

Las unidades con alto nivel de condición física demuestran ventajas significativas en el cumplimiento de misiones, con reducción de bajas por menor incidencia de lesiones no relacionadas con combate, mayor resistencia operacional para mantener operaciones prolongadas sin degradación del rendimiento, mejor toma de decisiones con agudeza mental preservada en condiciones de fatiga y estrés, y superior cohesión de unidad mediante el fortalecimiento de la confianza mutua y espíritu de cuerpo.

CAPÍTULO X

SISTEMAS DE ARMAS Y EQUIPOS MODERNO

Adaptación al nuevo entorno estratégico-operacional

La evolución tecnológica y la transformación de las amenazas demandan una constante actualización de los sistemas de armas y equipos. Este capítulo establece los lineamientos para la selección, empleo y mantenimiento de los medios materiales en el marco del concepto de defensa integral. La modernización de los sistemas debe responder a una visión estratégica clara que priorice la autonomía tecnológica y la capacidad de innovación, equilibrando sabiamente la incorporación de sistemas avanzados con el mantenimiento de capacidades robustas, confiables y apropiadas para los desafíos específicos de la defensa integral de la nación.

Principios fundamentales para la adquisición de sistemas

La selección de nuevos sistemas de armas debe guiarse por criterios estratégicos y las directrices del CEOFANB, priorizando la interoperabilidad para operar conjuntamente con todos los componentes de la FANB, la adaptabilidad para enfrentar amenazas convencionales y no convencionales en los diversos teatros de operaciones, la sostenibilidad con viabilidad logística y de mantenimiento dentro de las capacidades nacionales y de la industria militar venezolana, y la resiliencia con resistencia a entornos de contramedidas electrónicas y cibernéticas. Estos principios aseguran que las adquisiciones respondan a necesidades operacionales reales y contribuyan al fortalecimiento de la capacidad disuasiva del Ejército en el contexto del nuevo entorno estratégico.

Modernización de los Componentes

El Ejército Bolivariano prioriza sistemas que fortalezcan la movilidad, protección y potencia de fuego para operaciones en todo tipo de terreno, incluyendo vehículos blindados de nueva generación con protección contra artefactos explosivos improvisados, sistemas de artillería de precisión y largo alcance, equipos

de reconocimiento y vigilancia no tripulados, y sistemas de guerra electrónica orgánicos a unidades maniobreras.

Sistemas de mando, control, comunicaciones, computación, ciberseguridad e inteligencia (C5I)

La superioridad en el entorno informacional es determinante en el combate contemporáneo, por lo que la Ejército desarrolla capacidades integradas de C5I que permitan conciencia situacional unificada mediante sistemas que integren información de todos los sensores desplegados en sus unidades, para proporcionar una imagen operacional única y en tiempo real, comunicaciones resistentes con arquitecturas que mantengan operatividad en entornos de guerra electrónica y cibernética, capacidades cibernéticas ofensivas y defensivas mediante unidades especializadas en operaciones en el ciberespacio capaces de defender nuestras redes y afectar las del adversario, y sistemas de apoyo a la decisión con herramientas que asistan a los comandantes en el proceso de planeamiento y toma de decisiones. Esta integración tecnológica permite al Ejército mantener la iniciativa operacional en un entorno caracterizado por la rapidez en el ciclo de decisión y la multiplicidad de amenazas simultáneas.

Mantenimiento y sostenibilidad logística

La complejidad de los sistemas modernos exige enfoques innovadores para el mantenimiento y apoyo logístico, implementando mantenimiento predictivo con sistemas de monitoreo de condición que anticipen fallas mediante análisis de datos y sensores, cadenas de suministro resistentes con desarrollo de proveedores nacionales y alianzas estratégicas que reduzcan la dependencia externa, capacidades de reparación en campo con entrenamiento y equipamiento para reparaciones reduciendo tiempos de indisponibilidad, y sistema de gestión de ciclo de vida con herramientas digitales que optimicen la gestión de repuestos, mantenimiento y modernización todo el ciclo de vida del equipo. Estos enfoques permiten mantener altos niveles de disponibilidad operacional incluso en condiciones de restricción logística y garantizar que los sistemas puedan ser sostenidos a lo largo de su vida útil.

Innovación y desarrollo tecnológico nacional

La soberanía tecnológico-militar, es objetivo estratégico del Ejército, fortaleciendo centros de investigación y desarrollo para adaptar y desarrollar tecnologías militares, estableciendo cooperación universidad-FANB con programas conjuntos para la formación de especialistas y desarrollo de soluciones tecnológicas, implementando prototipo rápido con metodologías ágiles para el desarrollo y prueba de nuevos sistemas, y desarrollando programas de actualización para modernizar sistemas existentes y extender su vida útil y capacidades. Este enfoque en el desarrollo tecnológico nacional permite al Ejército reducir su dependencia externa y adaptar las tecnologías a las condiciones específicas de operación en nuestro territorio nacional y las particularidades de la defensa integral.

Capacitación y entrenamiento en nuevos sistemas

La introducción de nuevos sistemas debe acompañarse de programas integrales de capacitación que incluyan simuladores y entornos virtuales como herramientas de entrenamiento que permitan dominar los sistemas antes de su empleo operacional, programas de transición con planes estructurados para la incorporación progresiva de nuevas capacidades, entrenamiento conjunto con ejercicios que integren múltiples sistemas y componentes para desarrollar procedimientos operativos estandarizados, y cursos de especialización con formación avanzada para el mantenimiento y empleo óptimo de sistemas complejos. Esta aproximación sistemática a la capacitación asegura que el personal pueda emplear los sistemas con la máxima efectividad y que las inversiones en modernización se traduzcan en real aumento de capacidades operacionales.

Doctrina de empleo de sistemas no tripulados

Los sistemas aéreos y terrestres no tripulados constituyen capacidades transformadoras que el Ejército, con sistemas aéreos no tripulados empleados escalonadamente por alcance y capacidad desde micro para reconocimiento a nivel pelotón hasta de mediana altitud, sistemas terrestres no tripulados desarrollados

para reconocimiento y vigilancia en entornos urbanos, transporte logístico autónomo, y desminado y manipulación de artefactos explosivos. La integración de estos sistemas permite extender el alcance de las capacidades del Ejército y proporcionar opciones operacionales adicionales a los comandantes en el cumplimiento de sus misiones.

Integración de sistemas de precisión y efectos de largo alcance

El Ejército desarrolla capacidades de precisión que permitan generar efectos decisivos con minimización de daños colaterales, mediante sistemas de adquisición de blancos con equipos de designación láser para guiado de municiones de precisión, municiones guiadas de precisión con capacidades para enganche de blancos con alta probabilidad de acierto, sistemas de geolocalización con equipos GPS resistentes a contramedidas para navegación y coordinación de fuegos, y planeamiento de efectos con metodologías para la integración sincronizada de todos los sistemas de fuego disponibles.

Protección y supervivencia de sistemas

Las capacidades de protección deben evolucionar para enfrentar amenazas asimétricas y de alta tecnología, con protección balística y antiexplosivos mediante mejoras en blindaje y diseño para vehículos y posiciones fijas, sistemas de protección activa con desarrollo de contramedidas contra amenazas guiadas, camuflaje, ocultamiento y enmascaramiento con técnicas y materiales para reducir la detectabilidad de sistemas, y dureza electromagnética con protección de sistemas electrónicos contra pulsos electromagnéticos y guerra electrónica. Estas medidas de protección son esenciales para garantizar la supervivencia de los sistemas en entornos de combate cada vez más letales y para mantener la continuidad operacional ante acciones adversas.

Gestión de datos e inteligencia artificial

El volumen de información generado por los sistemas modernos requiere capacidades avanzadas de procesamiento, con arquitecturas de datos militares que

establezcan estándares y protocolos para el intercambio seguro de información entre sistemas, herramientas de análisis automatizado con software para procesamiento de información de inteligencia, vigilancia y reconocimiento, sistemas de alerta temprana con algoritmos que identifiquen patrones y amenazas en tiempo real, y plataformas de fusión de datos con sistemas que integren información de múltiples fuentes para generar conciencia situacional. Estas capacidades de gestión de información permiten a los comandantes contar con una comprensión precisa y oportuna del entorno operacional y tomar decisiones basadas en información procesada y analizada.

Sostenibilidad ambiental y energética

El Ejército incorpora criterios de sostenibilidad en la gestión de sistemas, con eficiencia energética mediante selección de sistemas con menor consumo y huella logística, energías alternativas con implementación de sistemas solares y otros renovables para reducción de dependencia de combustibles fósiles, gestión ambiental con procedimientos para manejo de residuos y materiales peligrosos, y movilidad eléctrica con experimentación de vehículos eléctricos para aplicaciones específicas. Estas consideraciones ambientales y energéticas no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que también mejoran la autonomía operacional de las unidades al reducir su dependencia de cadenas de suministro vulnerables.

Sistemas de apoyo al combate modernizados

El Ejército actualiza sus capacidades de apoyo al combate con tecnologías avanzadas, implementando sistemas logísticos inteligentes para gestión automatizada de inventarios y suministros, sistemas de predicción de demandas logísticas, plataformas para coordinación de transporte multimodal y monitoreo en tiempo del sostenimiento logístico.

Implementación de sistemas de alta tecnología

La distribución estratégica de capacidades tecnológicas es fundamental para la efectividad operacional, con centros de fusión de inteligencia regional que integren información de todos los sensores desplegados en su área de responsabilidad proporcionando análisis en tiempo real de amenazas multidimensionales, coordinación de esfuerzos de inteligencia entre componentes, soporte a la toma de decisiones tácticas y operacionales y enlace con centros nacionales de inteligencia; sistemas de vigilancia fronteriza integrada con sensores terrestres, aéreos y electrónicos interconectados, centros de control regional con capacidades de análisis automático, sistemas de alerta temprana para actividades ilícitas transfronterizas y capacidades de respuesta rápida coordinada entre componentes; y redes de comunicaciones tácticas resistentes que aseguren conectividad permanente entre unidades desplegadas, capacidad de operar en entornos de contramedidas electrónicas, interoperabilidad entre diferentes componentes y sistemas y seguridad en las transmisiones mediante criptografía avanzada.

Capacidades cibernéticas operacionales

El Ejército fortalece sus capacidades en el dominio cibernético como parte integral de las operaciones militares, con unidades de operaciones cibernéticas para defensa de redes y sistemas críticos militares, capacidades ofensivas en el ciberespacio cuando sea requerido, apoyo a operaciones de información y guerra psicológica y cooperación con organismos nacionales de ciberseguridad; programas de concienciación cibernética con entrenamiento continuo para todo el personal en protocolos de seguridad de información operacional, reconocimiento de amenazas cibernéticas, procedimientos para reportar incidentes de seguridad y mantenimiento de higiene cibernética en operaciones; y sistemas de defensa cibernética en capas con arquitectura de seguridad que incorpore protección perimetral de redes militares, sistemas de detección de intrusiones avanzados, capacidades de respuesta automática a incidentes y mecanismos de recuperación ante ataques cibernéticos.

Desarrollo de capacidades asimétricas

El Ejército potencia capacidades que permitan contrarrestar ventajas tecnológicas de adversarios potenciales, con sistemas de negación de acceso para contrarrestar sistemas de navegación y comunicaciones enemigos, degradar efectividad de sistemas de precisión adversarios, proteger infraestructuras críticas mediante medios electrónicos y operar en entornos electromagnéticamente contaminados; tecnologías de guerra irregular con equipamiento especializado para operaciones que incluyan sistemas de comunicaciones seguras para unidades dispersas, equipos de vigilancia y reconocimiento de bajo perfil, armamento y equipo adaptado a tácticas de guerrilla y sistemas logísticos para operaciones prolongadas autónomas; y capacidades de ingeniería de campo mejoradas con sistemas para construcción rápida de obstáculos y fortificaciones, sistemas de movilidad y contra movilidad, equipos para operaciones de desminado humanitario y tecnologías para recuperación de infraestructura dañada.

Integración de sensores y efectores

El Ejército desarrolla arquitecturas que conectan sensores con efectores de manera eficiente, con redes de sensores distribuidos que integren información de múltiples tipos de sensores, proporcionen cobertura persistente en áreas críticas, permitan detección automática de amenazas y faciliten el seguimiento de objetivos en movimiento; sistemas de adquisición de blancos en red para distribución automática de información de blancos, priorización de blancos según criterios operacionales, asignación óptima de efectores según capacidades y evaluación de daños mediante múltiples sensores; arquitecturas de control de fuegos integradas que coordinen el empleo de sistemas de fuego diversos, optimicen el uso de municiones según tipo de objetivo, minimicen tiempos de reacción de detección y proporcionen capacidades de fuego coordinado multisistema; y sistemas de gestión de batalla digitalizados que integren información operacional de múltiples fuentes, proporcionen herramientas de visualización avanzada, faciliten la colaboración entre estados mayores y permitan el monitoreo en tiempo real del desarrollo operacional.

Capacitación tecnológica avanzada

El Ejército establece programas integrales para la formación en sistemas avanzados, con centros de entrenamiento en sistemas complejos para entrenamiento en operación de sistemas de alta tecnología, formación de instructores especializados en nuevos equipos, certificación de competencias técnicas avanzadas y desarrollo de procedimientos operativos estandarizados; programas de simulación de alta fidelidad para entrenamiento en operación de plataformas complejas, práctica de procedimientos de mantenimiento especializado, ejercitación en resolución de fallas y contingencias y entrenamiento colectivo para equipos de operadores; laboratorios de tecnología militar para investigación y desarrollo de aplicaciones militares, pruebas y evaluación de nuevos equipos y sistemas, experimentación con conceptos operacionales innovadores y desarrollo de prototipos y soluciones tecnológicas; y programas de intercambio tecnológico con mecanismos para rotación de especialistas entre diferentes componentes, intercambio de experiencias con ejércitos aliados, participación en ejercicios tecnológicos internacionales y acceso a programas de formación tecnológica avanzada.

Centros de apoyo a la decisión estratégica

El Ejército desarrolla capacidades para apoyar la toma de decisiones en niveles estratégicos, con centros de análisis estratégico para evaluación de tendencias tecnológicas militares globales, análisis de capacidades de actores estratégicos relevantes, desarrollo de escenarios estratégicos futuros y formulación de recomendaciones para desarrollo de capacidades; sistemas de modelado y simulación estratégica para evaluación de opciones estratégicas de desarrollo, análisis de impactos de decisiones de adquisición, simulación de escenarios de conflicto complejos y análisis de relaciones entre capacidades y doctrina; plataformas de colaboración estratégica para facilitar el trabajo colaborativo entre organismos de defensa, integrar información de inteligencia estratégica, apoyar el proceso de planeamiento de defensa y monitorear la implementación de decisiones estratégicas; y sistemas de alertas estratégicas para detección temprana de

desarrollos tecnológicos relevantes, identificación de oportunidades de cooperación tecnológica, monitoreo de capacidades de actores potencialmente hostiles y alertas sobre vulnerabilidades tecnológicas emergentes.

Gestión de tecnología e innovación

El Ejército establece procesos sistemáticos para la gestión de tecnología, con programas de vigilancia tecnológica para monitoreo de desarrollos tecnológicos con aplicación militar, identificación de tecnologías disruptivas emergentes, evaluación de madurez tecnológica de nuevas soluciones y análisis de oportunidades de transferencia tecnológica; procesos de gestión de innovación para captura y evaluación de ideas innovadoras del personal, prototipo rápido de conceptos prometedores, validación operacional de soluciones innovadoras e incorporación de innovaciones probadas a la fuerza; sistemas de protección de tecnología para protección de desarrollos tecnológicos propios, control de exportación de tecnologías sensibles, seguridad de información de investigación y desarrollo y protección de propiedad intelectual militar; y programas de cooperación tecnológica para cooperación con industria nacional de defensa, colaboración con centros de investigación académicos, alianzas tecnológicas con países amigos y participación en consorcios internacionales de desarrollo.

Implementación de sistemas de comunicaciones estratégicas

El Ejército moderniza sus capacidades de comunicaciones para asegurar el mando y control en todos los niveles, con redes troncales de comunicaciones para transmisión de voz, datos y video entre comandos. Capacidades de ancho de banda para aplicaciones avanzadas y seguridad en todas las comunicaciones, redes tácticas de área para comunicaciones seguras dentro de zonas operacionales específicas, interoperabilidad entre unidades desplegados en la misma área, capacidad para operar en entornos de contramedidas electrónicas y soporte a aplicaciones de mando y control táctico; y sistemas de comunicaciones estratégicas móviles para establecimiento rápido de capacidades de comunicaciones en ubicaciones temporales, conectividad con redes fijas y satelitales, capacidad para

operar en condiciones de movilidad y protección contra interceptación y perturbación.

Logística inteligente y cadenas de suministro resilientes

La sostenibilidad operacional de los sistemas de armas y equipos depende de una logística adaptativa que anticipe demandas y optimice recursos mediante el uso de tecnologías de información. El Ejército está desarrollando sistemas de gestión logística que utilizan inteligencia artificial para predecir necesidades de repuestos y consumibles basándose en datos históricos de mantenimiento y planes operacionales. Estos sistemas permiten la gestión automatizada de inventarios en tiempo real, con seguimiento por RFID de los materiales críticos y alertas automáticas para reposición cuando los niveles caen por debajo de umbrales establecidos. La integración con plataformas de transporte inteligente optimiza las rutas de distribución, considerando factores operacionales y de seguridad para asegurar que los suministros lleguen a las unidades desplegadas en las REDI de manera oportuna y eficiente. La resiliencia de las cadenas de suministro se fortalece mediante la diversificación de proveedores nacionales a través de la industria militar venezolana, reduciendo la dependencia de fuentes externas y asegurando la disponibilidad de componentes críticos incluso en escenarios de restricción logística. Los programas de mantenimiento basado en condición, apoyados por sensores en los equipos, generan datos predictivos que permiten planificar intervenciones de mantenimiento antes de que ocurran fallos, maximizando la disponibilidad operacional de los sistemas y reduciendo costos de reparación.

Ciberseguridad operacional para sistemas críticos

La creciente digitalización de los sistemas de armas y equipos los expone a amenazas cibernéticas que pueden comprometer su funcionamiento y la seguridad de las operaciones. El Ejército ha establecido procedimientos de ciberseguridad que se aplican en todo el ciclo de vida de los sistemas, desde su adquisición hasta su retiro. Estos procedimientos incluyen evaluaciones de riesgo cibernético durante la fase de diseño, implementación de arquitecturas de defensa en profundidad con

múltiples capas de seguridad, y actualizaciones regulares de software parchear vulnerabilidades. Las redes de mando y control están protegidas mediante sistemas de detección de intrusiones que monitorizan el tráfico en busca de actividades maliciosas y responden automáticamente ante incidentes. El personal recibe entrenamiento continuo en higiene cibernética, aprendiendo a identificar intentos de phishing, mantener la seguridad de contraseñas y reportar incidentes de seguridad. La cooperación con organismos nacionales de ciberseguridad permite al Ejército mantenerse actualizada sobre las últimas amenazas y desarrollar contramedidas efectivas. En el ámbito operacional, las unidades de guerra electrónica incorporan capacidades cibernéticas ofensivas y defensivas que permiten proteger nuestras redes y, cuando sea necesario, afectar las capacidades de comunicación y mando del adversario dentro del marco legal establecido.

Sostenibilidad y mantenimiento en campaña

La capacidad de mantener los sistemas operativos en condiciones de despliegue prolongado es crítica para la sostenibilidad operacional de unidades del Ejército. Se han desarrollado protocolos de mantenimiento en campaña que enfatizan la autonomía de las unidades desplegadas, con equipos de reparación móviles (maestranzas) que permiten sustituir componentes dañados sin necesidad de herramientas especializadas. Los vehículos y sistemas cuentan con diseños que facilitan el acceso a partes críticas para inspección y mantenimiento, reduciendo los tiempos de reparación en condiciones de campo. La formación de técnicos y especialistas en mantenimiento de nivel medio, aseguran que las intervenciones básicas y algunas intermedias puedan realizarse in situ, minimizando la dependencia de talleres fijos.

Innovación y desarrollo tecnológico nacional

La soberanía tecnológica es un pilar fundamental para la independencia operacional del Ejército. Se han establecido programas de investigación y desarrollo en colaboración con universidades nacionales y centros de investigación para adaptar tecnologías existentes y desarrollar soluciones propias. Estos programas priorizan áreas como la electrónica, los materiales compuestos y la energía,

buscando reducir la dependencia de importaciones para componentes críticos. La industria militar venezolana juega un papel clave en este proceso, con fábricas que producen desde municiones y uniformes hasta sistemas de comunicación y vehículos adaptados a las condiciones específicas del territorio nacional. Los concursos de innovación entre el personal militar fomentan la identificación de necesidades no cubiertas y la propuesta de soluciones creativas, algunas de las cuales son prototipos y evaluadas para su incorporación.

Resiliencia de sistemas ante amenazas híbrida

Las amenazas híbridas que combinan acciones convencionales, irregulares y cibernéticas requieren que los sistemas del Ejército sean resilientes y adaptables. Esto se logra mediante diseños que permiten el funcionamiento degradado ante fallos parciales, con capacidades de reconfiguración automática que mantienen operativas las funciones críticas. Los sistemas de comunicación incorporan técnicas de salto de frecuencia y spread spectrum para resistir interferencias, mientras que los sistemas de navegación cuentan con fuentes alternativas como inertial systems cuando las señales GPS son perturbadas. La capacitación del personal incluye procedimientos para operar los sistemas en modos de emergencia y bajo condiciones de estrés, asegurando que puedan cumplir misiones incluso con equipos dañados o en entornos contaminados. La simplicidad voluntaria en el diseño de interfaces reduce la curva de aprendizaje y facilita la operación bajo presión. Los ejercicios regulares simulan escenarios de amenaza híbrida para probar la resiliencia de los sistemas y refinar los procedimientos de respuesta.

Modernización de sistemas de artillería y cohetes

La modernización de los sistemas de artillería y cohetes se centra en aumentar el alcance, precisión y movilidad para proporcionar apoyo de fuego efectivo a las unidades. El Ejército está incorporando sistemas de artillería autopropulsada con capacidades de disparo y desplazamiento rápido, reduciendo su vulnerabilidad al fuego contra batería. Los sistemas de cohetes de lanzamiento múltiples han sido actualizados con sistemas de guiado que mejoran su precisión contra blancos aéreos. La integración de drones de observación permite la

adquisición de blancos en tiempo real y la evaluación de daños inmediatos. Las municiones inteligentes con guiado GPS o láser proporcionan capacidad de enganche de blancos puntuales con alta probabilidad de acierto, minimizando daños colaterales. El entrenamiento de las dotaciones incluye procedimientos para operar en redes de fuego coordinado, donde múltiples sistemas de artillería pueden ser dirigidos desde un centro de control unificado para concentrar fuego sobre objetivos críticos.

Sistemas de transporte y movilidad

El Ejército ha modernizado su flota de transporte terrestre incluyen camiones todo terreno. La interoperabilidad entre modos de transporte se asegura mediante contenedores estandarizados que pueden ser transferidos fácilmente entre aviones, barcos y camiones. La coordinación con autoridades civiles asegura el acceso a rutas y puertos cuando sea necesario para el despliegue rápido de unidades. La capacitación de conductores incluye procedimientos para operar en condiciones de visibilidad reducida y bajo amenaza, asegurando que las operaciones de transporte se realicen con seguridad y eficiencia.

Alcance de la orden tipo misión

- a. La Tarea Principal (QUÉ): Debe explicar claramente lo que el Comandante que emite la orden desea que se cumpla, definiendo el objetivo final (la misión) sin prescribir el método, en coherencia con la misión "planificar, programar, dirigir, ejecutar y controlar" las operaciones militares.
- b. Restricciones y Coordinación (LÍMITES): Debe señalar los factores limitantes o de control que deben observarse con propósitos de coordinación, tales como límites de zona, horarios clave, normas de enfrentamiento o restricciones de recursos.
- c. Medios y Apoyos (CON QUÉ): Deben delinearse los recursos que están disponibles para el Comandante subordinado y el apoyo que puede esperar o con el que puede contar procedente de otras fuentes fuera de su comando directo (apoyo de fuego, logístico, etc.)

Confianza en los comandantes subordinados

Debe tenerse confianza en el juicio y habilidad del comandante subordinado, quien es formado con cualidades éticas, morales y humanas. Con frecuencia, lo que comienza como una amplia orden tipo misión en un escalón alto, finaliza con instrucciones voluminosas, minuciosas y restringidas, especificando "cómo lograr que se realice el trabajo" cuando finalmente llega al nivel táctico, lo que va en contra de la agilidad operacional requerida.

La orden tipo misión requiere que el comandante subordinado y su estado mayor tomen las decisiones básicas y elaboren planes basados en un cuidadoso análisis de la situación. Si las decisiones básicas no tienen éxito, no hay un documento detallado en el cual puedan refugiarse para evadir responsabilidades. Estas órdenes requieren iniciativa, prontitud y habilidad que debe ser cultivada mediante el entrenamiento constante, tal como se establece en los instructivos de apoyo y servicio para el adiestramiento de cadetes. Los problemas tácticos en nuestras escuelas, basados en tales órdenes, traen a la luz una variedad de soluciones que enriquecen el aprendizaje, aunque representen un desafío para la evaluación.

CAPÍTULO XI

MOTIVACIÓN EN LAS UNIDADES

Entretejido en todo el patrón del liderazgo y la instrucción se encuentran los hilos de la motivación, elemento fundamental para el cumplimiento de la misión. Esta es manifiestamente importante, ya que de ella surge el espíritu de cuerpo, el entusiasmo, la moral, el esfuerzo, la competencia y el cumplimiento de la misión bajo los principios de lealtad y patriotismo que rigen a la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. El personal de los grupos de alto, medio y bajo rendimiento necesita ser motivado de diferentes formas y en varios grados, considerando la diversidad de capacidades y especialidades de los componentes. Para incentivar a los se les motivará mediante una o más de las siguientes técnicas

- a. Demostrar la necesidad operacional: Explicar el "porqué" detrás de cada tarea y su impacto en la misión de la FANB y la defensa integral de la Nación frente a las amenazas multidimensionales contemporáneas.
- b. Generar interés: Presentar la instrucción de manera dinámica y vinculada a situaciones reales del contexto operacional actual, utilizando cuando sea posible medios tecnológicos y ejercicios prácticos que simulen escenarios de despliegue permanente.
- c. Mantener el interés: Evitar la monotonía mediante variedad de métodos instruccionales y desafíos progresivos que mantengan el enfoque del personal, alineados con los programas de adiestramiento conjunto.
- d. Fomentar el Éxito Inicial: Diseñar el entrenamiento para que el personal experimente logros desde el principio, construyendo confianza en el marco de la formación continua bolivariana.
- e. Otorgar reconocimiento y crédito: Valorar y destacar públicamente el desempeño sobresaliente y el esfuerzo, tanto individual como colectivo, en consonancia con las directrices del Comandante en Jefe.
- f. Utilizar la competencia sana: Implementar competencias y comparaciones entre pelotones, compañías o agrupamientos que impulsen la excelencia operacional.

- g. Otorgar recompensas: Establecer un sistema de recompensas tangibles e intangibles (condecoraciones, permisos, ascensos, reconocimientos) por logros demostrados, según lo establecido en la Ley Constitucional de la FANB.
- h. Aplicar medidas correctivas: Sancionar de manera justa y proporcionada el incumplimiento, la negligencia y la falta de disciplina, como parte integral del proceso de motivación y formación del cuadro militar bolivariano.

Sin duda, todo Comandante, al recibir una misión difícil, ha considerado la forma de presentarla a sus subalternos, de apelar a ellos para lograr que realicen el trabajo; en síntesis, en qué basará sus esfuerzos para motivarlos a que ejecuten la labor con la voluntad necesaria para lograr el objetivo.

Probablemente utilizará muchos factores con el objeto de motivar a su unidad. Algunos de ellos se mencionarán específicamente y otros podrán estar implícitos. Por ejemplo, a excepción de que se trate de un esfuerzo final, no mencionará el castigo en caso de falla. Su personal lo conocerá lo suficientemente bien para saber que no toleraría ningún incumplimiento a los valores y principios de la FANB.

El verdadero arte de motivar a un grupo de individuos para que realicen una misión común, consiste en llegar a cada hombre de tal manera que todos en la unidad se sientan impulsados a dar el máximo de sus diferentes capacidades. Por supuesto, la naturaleza de la misión determinará los factores que habrán de utilizarse, pero hay un elemento que debe tenerse siempre en cuenta: ninguna cantidad de motivación inducirá al individuo a realizar con entusiasmo una tarea que sabe que está manifiestamente por encima de sus capacidades, especialmente en el actual entorno operacional de alta complejidad.

Recompensas

Es bueno reconocer a los hombres sobresalientes; esto se hace a través de condecoraciones, menciones y ascensos por mérito. Sin embargo, nuestro sistema de recompensas debe extenderse más allá del reconocimiento individual y

establecer normas para recompensar a las unidades, equipos o escuadras, de tal manera que los esfuerzos de todos los hombres en todos los niveles de desempeño jueguen un papel en el triunfo colectivo.

CAPÍTULO XII

EL VALOR DEL TIEMPO

El tiempo es un recurso estratégico determinante para el éxito operacional. Hablamos de los recursos: materiales, mano de obra y dinero. A estos tres debemos agregar el tiempo como cuarto recurso. Sin embargo, existen diferencias cruciales entre el tiempo y los otros recursos. Si no usamos nuestro dinero o material hoy, estarán disponibles mañana. En menor grado, no es una realidad en lo que se refiere al tiempo, ya que este es un recurso perecedero e irrecuperable.

El costo de mantener a cada soldado es significativo. Cuando un Comandante pierde una hora de adiestramiento efectivo con su compañía, no solo está desperdiciando un recurso invaluable, sino que está comprometiendo la preparación para el combate de su unidad. Nuestra misión es estar listos para el combate en cualquier escenario de amenaza multidimensional. La preparación para el combate no tiene un límite superior. La unidad nunca se encuentra en un 100% lista porque siempre hay espacio para mejorar la formación en el desarrollo de las habilidades militares, tiempo de reacción, puntería y así por el estilo. La preparación para el combate es una meta hacia la cual nos movemos constantemente, pero que nunca debemos sentir que hemos logrado completamente. Nuestro progreso dependerá del uso eficiente de todos nuestros recursos, y el tiempo es el más crítico de ellos para mantener la capacidad de respuesta inmediata.

Cómo se pierde el tiempo

La mayoría de las personas están de acuerdo en que el tiempo debe emplearse inteligentemente o, dicho a la inversa, que el tiempo no debe desperdiciarse. Desafortunadamente, hay una considerable brecha entre lo que predicamos y lo que practicamos en las unidades. Hay muchas maneras de perder el tiempo que afectan nuestra eficiencia operacional.

Perdemos tiempo sobrecargando nuestras unidades con funciones extra cátedra o actividades complementarias que, si bien pueden tener algún valor, no

justifican interferir sustancialmente con el adiestramiento central del ciclo de preparación operacional. Algunas de estas actividades son inevitables y otras provechosas, pero debemos mantenerlas al mínimo y perfectamente coordinadas con el Calendario Operativo Anual.

Perdemos tiempo cuando enviamos a un individuo a cursos de especialización o de perfeccionamiento, solamente para llenar una cuota y no para utilizar efectivamente los conocimientos que ha adquirido una vez de regreso a la unidad. Cuando enviamos a alguien que no está calificado para el curso, también estamos perdiendo el tiempo del soldado, del instructor y privamos a otro de la oportunidad de aprender.

No hay mayor pérdida de tiempo que cuando a un individuo o a una unidad se le asigna una misión o un trabajo y no se le instruye de manera amplia, clara y precisa según los protocolos de órdenes tipo misión. Las instrucciones son mal entendidas, el resultado final no es el deseado y hay que repetir la tarea. En efecto, cuando las cosas salen mal, el jefe está en la obligación de revisar primero si sus instrucciones no han sido la causa principal de la falla en el ciclo de planeamiento operacional.

Podemos controlar este problema por medio del ejercicio efectivo del liderazgo, que incluye una planificación meticulosa, una administración eficiente, la emisión de instrucciones claras y una supervisión y revisión continua.

El recurso más valioso es el tiempo de sus soldados. Por tal motivo, se debe usar este recurso con la máxima ventaja para lograr la preparación operacional dentro del concepto estratégico militar.

CAPÍTULO XIII

PREPARACIÓN Y SERVICIO DE LOS ALIMENTOS

La preparación de los alimentos requiere gran habilidad para que estos no queden crudos o sobre cocinados, y que se les condimente adecuadamente según los protocolos de sanidad militar. Se debe prestar atención a la variedad y balance nutricional, evitando el exceso de frituras y grasas. No hay excusas para una alimentación grasosa o de mala calidad. Los alimentos deben mantenerse a la temperatura conveniente hasta que sean servidos, cumpliendo con las normas de higiene y seguridad alimentaria. Sirva caliente la comida caliente y fría la comida fría. Los platos y bandejas deben calentarse antes de servir. Si las bandejas calentadoras no son parte de la dotación, estas pueden improvisarse de manera simple y económica mediante los recursos disponibles en la unidad.

Comedores atractivos

La apariencia del comedor es de particular importancia para el bienestar del personal en servicio activo. Un comedor atractivo, que sirva buena comida, en cantidades suficientes y en un ambiente agradable y limpio, representa un inmenso factor en la moral y el bienestar de nuestro soldado dentro del concepto de defensa integral. El embellecimiento con elementos sencillos como cortinas, plantas ornamentales, cuadros apropiados y una decoración sobria pero acogedora, contribuye mucho a crear un ambiente positivo. Separar el área del comedor de la línea de servicio y de la cocina mediante pantallas o divisiones, puede ayudar a crear un espacio más tranquilo. Instalar ganchos para prendas de vestir exteriores evita que el personal se sienta incómodo mientras come. Las mesas deberían ponerse con los utensilios necesarios antes de servir las comidas, en lugar de que el individuo deba cargar con todo en la bandeja.

Limpieza

Debemos enfatizar continuamente la limpieza en las operaciones del servicio de alimentación según los lineamientos del manual de sanidad militar. Áreas que

requieren especial atención son la apariencia del personal de cocina, los comedores, las cocinas y los depósitos de alimentos. El oficial de guardia del comedor debe realizar inspecciones detalladas para cerciorarse de que en estas áreas se mantienen los más altos estándares de higiene. La pulcritud y limpieza imaculada en donde se preparan los alimentos es una exigencia no negociable para prevenir enfermedades que afecten la disponibilidad operacional.

Horas de Comida

La práctica de servir comidas tempranas de manera apresurada debe ser eliminada para optimizar el rendimiento del personal en alerta operacional. Si se prepara la comida para un horario prematuro, las tropas que comen en horas regulares reciben comida que puede estar seca, fría, desabrida y que ha perdido su apariencia y valor nutritivo. Es preferible hacer una porción adicional tarde para los individuos que no pueden comer a la hora regular, incentivando así que la mayoría lo haga en el horario establecido y optimizando el servicio según las necesidades operativas del servicio.

El trabajo principal del oficial de servicio, inmediatamente antes y durante las comidas, es asegurar que los alimentos en la línea de servicio estén dispuestos en una secuencia lógica, que no falten alimentos, que la línea se mantenga atractiva, que se eliminen los cuellos de botella y que el comedor permanezca limpio y ordenado.

Menús

Los cambios en la secuencia que se muestra en el "menú principal" están aprobados, especialmente cuando tales cambios apoyan un programa de adiestramiento más eficiente dentro del ciclo de preparación operacional.

El personal con sobrepeso no está en condiciones físicas óptimas para el combate según los estándares de aptitud física del Ejército. En consecuencia, se debe promover una oferta balanceada de alimentos, limitando la disponibilidad de opciones de altas calorías de manera predominante. El control de los hábitos

alimenticios para corregir y prevenir el exceso de peso es, en última instancia, responsabilidad del individuo. Para ayudar al personal a controlar sus hábitos, una lista con los valores nutricionales y calóricos de los alimentos comunes debe exponerse visiblemente en todos los comedores de las unidades desplegadas.

Adicionalmente, siguiendo las guías de los manuales de alimentación, se debe promover la disponibilidad de opciones de bajas calorías y colocar estas opciones al comienzo de la línea de servicio. Para apoyar al personal que sigue dietas específicas, pueden destinarse una o varias mesas para su uso preferente. El autoservicio es una herramienta importante para que aquellos que desean controlar su peso puedan autorregular sus porciones dentro de la filosofía de corresponsabilidad.

Vestuario

Los Comandantes deben determinar la vestimenta apropiada para ser usada en el comedor, basándose en el reglamento de uniformes de la FANB.

Finalidad del Comedor

La organización del comedor no constituye un fin en sí misma; sino que debe considerarse como un servicio esencial para las tropas dentro del sistema de apoyo al combatiente. La alimentación del soldado es una parte fundamental de su bienestar y, por extensión, de su rendimiento operacional. Un buen Comandante velará porque "el comedor sirva a los hombres" y no a la inversa. Especialmente los soldados nuevos, cuando escriben a sus familias, suelen comentar sobre sus nuevas vidas, y la alimentación es un tema frecuente.

CAPÍTULO XVI

HACIENDO PROGRESAR Y MEJORAR LA ORGANIZACIÓN MILITAR

El método de los pequeños "detalles"

¿Cuál es el mejor sistema para lograr este objetivo? mejorar gradualmente cada faceta de la organización en un período de tiempo, mediante un sistema de "pequeños detalles". Con esto se quiere decir, hacer mejoras positivas, constantes y medibles, comenzando en uno o más campos, las cuales no sean tan extensas o radicales como para trastornar el funcionamiento del equipo de la unidad o causar una indebida cantidad de confusión en el desempeño operacional.

Si aplicamos este método de mejora continua durante un período de semanas o meses dentro del ciclo de planeamiento operacional, el resultado será un gran paso de avance, un ajuste substancial de la organización y un constante sentimiento de cumplimiento de los deberes en toda la unidad.

El método de los "pequeños detalles", si se propaga sobre todas las actividades de la organización (desde el adiestramiento individual y el mantenimiento de equipo hasta la administración y la moral), permitirá al Comandante hacer que su unidad sea competente o aún mejor en todas las cosas. Como resultado, obtendrá el estatus de una unidad sólida y confiable dentro del dispositivo de defensa integral.

Proyecte su imagen como comandante

Produzca una unidad superior, bien equilibrada y sólida en sus fundamentos, y su imagen como Comandante competente estará asegurada, así como su futuro profesional dentro de la FANB en el marco del desarrollo profesional militar. La reputación se gana con trabajo constante, no con actos aislados de protagonismo que afecten la cohesión institucional.