



Vicente Palumbo

«Durante el planeamiento, si me dicen que hay una vidente, quiero oírla. No porque le crea, sino porque puede abrir nuevas ventanas para explorar y preparar mejor nuestra mente para el momento de la acción», sostuvo un general del Comando Sur de los Estados Unidos, para advertir sobre la necesidad de analizar la mayor cantidad de variables que surjan en el proceso.

Planear (planeamiento) es pensar y organizar la acción para alcanzar un objetivo. En el planeamiento, se debe pensar para definir el modo, sus variables y sus alternativas para el logro de un objetivo, mientras que la acción es el vehículo que lleva a ese logro.

Semejante cometido exige mentes abiertas, cuya virtud de buscar tiene el nombre de objetividad, para imaginar en neutro el desarrollo del proceso y potenciar la capacidad para discernir los obstáculos, desvíos y desafíos que propone la diferencia entre lo pensado y lo que está pasando. Simplemente porque el desarrollo de la acción casi con seguridad impondrá cambios y demandará alternativas que respondan al surgimiento de variables de distinta índole y, eventualmente, de nuevos actores.

PLANTEAR EL PROBLEMA

El planteo del problema exige determinar el *qué*, el *cuándo*, el *dónde* y el *cómo*.

El *cómo* debe responder al *qué*, al *cuándo* y al *dónde*, con la premisa de que el objetivo debe ser apto para ser alcanzado midiendo las disponibilidades propias y en el marco de un costo posible: debe ser factible.

El *qué* es el disparador del proceso mental de preparación de la acción, mientras que el reconocimiento de campo delimita más precisamente ese *qué* y provee un panorama de la situación que lleva a la visión del problema.

«¿Qué se quiere?» es la primera pregunta que hemos de formularnos enfrentados a un reclamo de intereses contrapuestos. Determinado el *qué* (el objetivo), se desata el proceso de pensamiento de cómo alcanzarlo. Los principales enemigos que se han de vencer en este proceso son limitar la capacidad de imaginar las situaciones que podrían enfrentarse y la carencia de información confiable.

Detrás se encolumnarán las propuestas de acción que llevan a obtener el *qué*, atadas a su naturaleza y oportunidad. Seguidamente, asegurar la factibilidad de ejecución de las acciones y evaluar las oposiciones que se enfrentarían.

El Capitán de Navío (R) Vicente Ernesto Palumbo pertenece a la Promoción 95 de la Escuela Naval Militar, de la que egresó en 1967.

Realizó cursos en la Escuela Politécnica Naval, en la Escuela de Guerra Naval, en el Estado Mayor Conjunto, en el Instituto Nacional de Tribología y en el Instituto de Investigaciones Operativas del Ministerio de Defensa, donde participó de un Seminario para Dirigentes sobre Simulación de Sistemas.

Fue Comandante del barreminas ARA *Río Negro*, del buque de desembarco de tanques ARA *Cabo San Antonio* y del Comando Naval Anfibio. Cumplió tareas oceanográficas, también estuvo en la Agrupación Naval Antártica y fue Jefe de Estado Mayor en el Área Naval Austral.

Fue designado Agregado Naval a la Embajada Argentina en la República del Perú donde fue condecorado con la Orden Cruz Peruana al Mérito Naval en el Grado de Comendador con Distintivo Blanco.

Como retirado, fue asesor del Director General de Logística Conjunto del Estado Mayor Conjunto, de la Dirección de Bienestar de la Armada y de la Empresa de Agua y Servicios ASURI. Realizó trabajos de auditoría en empresas (Astillero de Río Santiago, Etinel y otras). Fue asesor en construcciones navales del Presidente del Ente Administrar del Astillero Río Santiago y del Gerente General en Planeamiento Estratégico.

Es asesor del Secretario General de la Federación Marítima, Portuaria y de la Industria Naval de los trabajadores navales.

El Congreso de la Nación le otorgó el Diploma y Medalla de Acero a los Combatientes, otorgado por haber luchado en la guerra del Atlántico Sur.

EL ESCENARIO

En una obra de teatro, sobre el escenario los actores desarrollan la acción principal. Pero influyen los apuntadores, la iluminación, los sonidos y los auxiliares de la escenografía, que deben redondear una puesta capaz de atraer y, si es posible, de cautivar al público.

Pensar que el escenario donde actúan los actores es el espacio que engloba el problema lleva al error. El público, las influencias y la sala en general conforman la escena del problema y participan de ella.

Este ejemplo advierte sobre la necesidad de hacer, durante el planeamiento, un análisis muy cuidadoso en la determinación de los límites del escenario de la acción y sus variables.

La delineación del escenario es tan compleja como importante. Y las urgencias y las necesidades de dar respuestas al cómo actuar muchas veces llevan al equívoco en la conformación y la descripción del escenario.

TRABAJOS DE CAMPO

La percepción se crea a través de los estímulos recibidos por medio de los sentidos; la sensibilidad y la capacidad de análisis son distintas en cada uno de los actores del planeamiento. Se puede, por medio del entrenamiento, para el caso de trabajos de campo, mejorar el uso de los sentidos y la sensorialidad de las personas.

A modo de ejemplo, en la preparación y la obtención de información en el conflicto del Beagle, se realizó un período de adaptación del personal que consistió en su despliegue en el terreno para identificar los factores geográficos, hidrográficos, oceanográficos, meteorológicos, orográficos y poblacionales, y las redes de comunicación, incluida la lectura de ruidos y de olores propios del escenario, y no se agota la lista.

CONducir LA ACCIÓN

La conducción de la acción implicará ser capaz de percibir los desvíos que alteran lo planeado y la rápida ponderación de los cambios a que obliga la nueva situación, en lo posible contemplando sus eventuales efectos retardados. Como puede suponerse, en esto la herramienta principal de estudio es la capacidad de observar, conocer y proyectar los resultados. Otra vez, en mucho, una cuestión de entrenamiento.

MAR DE INTERÉS DE LOS ARGENTINOS

Este trabajo quiere graficar, con un tema pendiente de nuestra soberanía nacional, a modo de ejercicio, dónde puede aplicarse el proceso de planeamiento siguiendo los lineamientos expresados anteriormente.

El país y su gente se deben definir el «mar de interés de los argentinos», que no debe confundirse con el mar jurisdiccional. Mientras este último está determinado por los reclamos de los Estados y el reconocimiento jurídico internacional, el mar de interés de los argentinos se refiere a su condición estratégica, sus recursos y riquezas, sus comunicaciones, su comercio y su explotación.

Todavía el ser argentino no asumió que, actualmente, un pesquero no autorizado genera una actuación policial, mientras que, en realidad, se corresponde con un incidente internacional

El hoy es consecuencia del ayer. Pero también creación del mañana. Al planear, debemos analizar los estímulos que generaron el presente y considerar las consecuencias de las acciones de hoy como estímulos creativos del mañana.

de violación de soberanía que no solo debe ser tratado en el ámbito de la justicia, sino también en el de las relaciones internacionales y de defensa. Por eso, este espacio marítimo y su riqueza deben ser administrados por el Estado argentino.

Se quiere que sea el Estado argentino el que determine los objetivos de interés en su mar para custodiarlo, cuidarlo soberanamente (crear el marco jurídico adecuado) y defenderlo, si es preciso, con la herramienta de la Defensa.

Pero debe descontarse que una intención de hacer cumplir ese objetivo desatará el surgimiento de intereses contrarios. El planeamiento deberá anticiparlos, analizarlos y apreciarlos para definir el modo de acción que se adoptará para superarlos y alcanzar el objetivo.

ENTONCES

Semejante cometido exigirá mentes abiertas, virtuosas en objetividad, para imaginar en neutro el desarrollo del proceso y potenciar la capacidad para discernir los obstáculos, desvíos y desafíos que propone la diferencia entre lo pensado y lo que está pasando. Incluso, si se presentara, prestando oídos a una vidente; no porque se le crea, sino porque puede iluminar alguna alternativa no prevista por el estudio, el entrenamiento, la información y el sentido común que deben guiar un planeamiento.

En una sierra cordobesa, los ingenieros instalaban teodolitos para abrir un camino en la montaña cuando un chiquito del lugar preguntó al profesional: -¿Qué es eso?

Y el ingeniero le explicó: -Es un teodolito, con él vamos a saber por dónde va a ser mejor que pase el camino que pensamos trazar en la montaña.

-¡Ah...!, dijo enseguida el niño y remató: -Nosotros acá, en Córdoba, en lugar de ingenieros mandamos adelante una mula. Por donde ella pasa, es el mejor camino ¿sabe señor? ■

La realidad compleja impone que utilicemos toda nuestra sensibilidad y sensorialidad, en su máxima potencialidad, en búsqueda de su comprensión. Para ello, debemos prepararnos.

BIBLIOGRAFÍA

Este trabajo se basa en la experiencia personal y los aportes de:

- *Psicología, sistemas y teorías* de James P. Chaplin, T. S. Krawiec.
- *Estrategia de la acción* de Alberto Levi.
- *Causalidad* de Mario Bunge.
- *Análisis y formulación de estrategia empresarial* de Joaquín Tena Millán.
- *Estrategia de la acción general* de Beaufre.
- *De la guerra* de Karl Von Clausewitz.
- *Cómo se hace un plan estratégico* de Francisco Abascal Rojas, que señala: *La esencia de la planificación estratégica formal es la sistemática identificación de oportunidades y amenazas futuras, que en combinación con otros relevante datos proporcionan un base para tomar mejor las decisiones actuales para explotar las oportunidades y evitar amenazas. Planificar significa delinear un futuro deseado e identificar la forma de lograrlo.*