



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Análisis de una situación de decisión del mundo de la estrategia, con altos niveles de incertidumbre y complejidad: la ocupación de las Islas Malvinas

Bonatti, Patricia

2005

Cita APA: Bonatti, P. (2005). Análisis de una situación de decisión del mundo de la estrategia, con altos niveles de incertidumbre y complejidad, la ocupación de las Islas Malvinas.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Doctorado

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
Facultad de Ciencias Económicas



ANÁLISIS DE UNA SITUACIÓN DE DECISIÓN DEL  
MUNDO DE LA ESTRATEGIA, CON ALTOS NIVELES DE  
INCERTIDUMBRE Y COMPLEJIDAD. LA OCUPACIÓN  
DE LAS ISLAS MALVINAS.

CATALOGADO

**TESIS DOCTORAL**

Doctorando: Lic. Patricia Bonatti  
Instituto de Investigaciones Administrativas  
Facultad de Ciencias Económicas. U.B.A.

Director de tesis: Dr. Juan José Gilli

Co-Director de Tesis: Dr. José Luis Speroni

Abril 2005

## DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada de manera muy especial a quien fuera mi tutor, mi profesor, mi guía académica, MI MAESTRO, el Dr. Pedro Pavesi.

Sin su prédica constante, su entusiasmo, y la búsqueda continua e incesante de la excelencia, que me transmitió desde que fui su alumna hasta sus últimos días, este trabajo no habría sido posible.

Para Usted Doctor, y "Gracias a Usted"

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco también muy especialmente a las siguientes personas, que con su apoyo hicieron más fácil la ejecución de la tarea:

- Coronel José Luis Álvarez, responsable del Servicio Histórico del Ejército.
- Ing. José María Menéndez, quien hizo posible las entrevistas personales con los protagonistas de la historia, a quienes agradezco también especialmente su ayuda y dedicación desinteresada:
- Almirante (r) Jorge Isaac Anaya
- General (r) de Brigada Mario Benjamín Menéndez
- Sr. Constantino Davidoff
- Ex Embajador Esteban A. Tackacs
- General (r) Fernando E. Verplaetsen
- Capitán (r) de Navío Miguel Carlos A Pita
- Contralmirante (r) Carlos Busser
- Mayor Ángel Daniel León
- General (r) Atilio Banchemo
- Prof. Horacio Formica

## PREFACIO

Quienes nos dedicamos al estudio e investigación en el campo de las Ciencias Sociales, particularmente en el área de las disciplinas económicas y de la administración, tenemos evidencias serias que las líneas directrices en ambos casos se están enfocando en la incorporación de nuevos elementos.

En el trabajo del economista moderno figuran además de la matemática de avanzada una serie de modelos diferentes. Algunos utilizan instrumentos menos ortodoxos, como máquinas de estimulación magnética transcraneal, electroencefalogramas y análisis de sangre.

Existen grupos de académicos que se dedican a estudiar la neuroeconomía, último concepto de teoría económica aplicada. Es un campo de frontera, en el que la Economía se cruza con la neurobiología, la ciencia que analiza a su vez la relación entre los fenómenos cerebrales y los comportamientos de las personas.

Ya no se desarrollan modelos con una creciente complejidad matemática, en detrimento de su relación con los hechos a los que pretenden referirse. Son los hechos y la percepción y el modo de análisis del ser humano lo que está en discusión.

Se está abriendo la caja negra del proceso de decisión. Es por eso que se impone una cuidadosa revisión de las bases conceptuales de Teoría de la Decisión y tal es el sentido con el que el presente trabajo fue elaborado.

Si bien vivir es tomar decisiones, la elección del tema de la Tesis: analizar la decisión de la ocupación de las islas Malvinas fue producto de un largo y minucioso análisis en el que la necesidad básica era hallar por un lado, una situación de decisión perteneciente al universo de la estrategia y de la política, con altos niveles de incertidumbre, ambigüedad y complejidad. Y por otro lado una situación amplia, significativa, rica en elementos, vital, en el sentido de los valores en juego. Así se llegó a la historia de nuestro país, y como exponente máximo de algunas decisiones que en el pasado fijaron un hito en nuestra historia se destacó sin dudas, la decisión de la ocupación de las islas Malvinas.

Al iniciar la investigación, el propósito que nos inspiraba era solamente una comprobación de la teoría, en una situación de decisión perteneciente a esos universos poco estructurados, difícilmente predecibles, Universos en los que no está muy clara la utilidad de los modelos existentes en el marco teórico de la Teoría de la Decisión. Sin embargo, al finalizar, el objetivo se había ampliado a la presentación de un modelo integrador, que comprendiera los elementos normativos y los subjetivos, como respuesta, como solución integral a la refutación parcial de la aplicación del modelo normativo.

La tesis verificará entonces, por un lado si la teoría funciona correctamente al contrastarla con este hecho empírico, sustantivo de nuestra historia y por otro y dado el contexto elegido, se contribuirá a probar esos supuestos en un

## II

ámbito distinto a los usualmente contrastados como lo son los de las finanzas y los negocios.

El resultado de esas confirmaciones y/ o refutaciones (del modelo normativo y del enfoque psicofísico con la práctica del hecho analizado) se plasmará en un modelo omni-comprensivo, de múltiples variables con sus interrelaciones, que constituirá el producto final de la Tesis

El marco teórico de la Teoría de la Decisión, fue utilizado como referenciador básico y sin dejar de considerar la incompatibilidad entre el modelo teórico de aquella tecnología y la práctica usual de las decisiones, tema central de las Teorías Descriptivas.

La idea tradicional, inicial, era considerar que cuando un ser humano se comportaba de una manera económicamente irracional, se debía a que no contaba con la información perfecta.

Con ese espíritu, un reporte de la Fundación Ford de 1959 sobre educación para los negocios, decía: *"la decisión racional se instrumenta a partir del conocimiento sistematizado"* - Esta era la esencia de la profesionalización gerencial, del homo económico, por ende del Decisor en general.

A partir de la década de los años 70 aparecen las llamadas "Teorías Descriptivas", que van demostrando con experimentos, investigaciones empíricas, que los seres humanos violan sistemáticamente los axiomas presentados en las Teorías Normativas.

A la hora de decidir, la propia visión del mundo, los sesgos, la personalidad, etcétera, pasan a ocupar un lugar de privilegio en desmedro de los axiomas que se deben cumplir.

En Octubre del año 2002, Daniel Kahneman y Vernon L. Smith ganaron el Premio Nobel en Economía. Kahneman, es profesor de Psicología en Princeton. Él, Smith, Tversky y otros investigaron todos los caminos en los que la gente rehúsa comportarse sensatamente.

Por ejemplo, los seres humanos atribuyen a su destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, dan mayor peso a recientes eventos que a ocurrencias previas, sólo consideran la información que confirma sus propias creencias y no la que las desmienten, caminan 10 cuadras para ahorrar \$ 20 sobre un total de \$ 200, y no caminan 5 cuadras para ahorrar \$ 40 en un total de \$ 2.000, etcétera.

A este marco central se le incorporarán entonces las nuevas directrices de las últimas corrientes en neurociencias, extendiendo el modelo "racional de decisión", integrándolo a la situación emocional del Decisor. Después de todo, ciertos actos irracionales de los mercados podrían ser explicados por la presencia de determinadas hormonas en la corteza cerebral.

Como ejemplo de la nueva corriente, un destacado neurólogo de la Universidad de Iowa, Dr. Antonio Damasio, está investigando la relación entre las enfermedades mentales que afectan cierta parte del cerebro y el comportamiento de los sujetos en el proceso de decisión, sus emociones, el lenguaje, el reconocimiento visual y la memoria.

En la Argentina, el neurólogo Facundo Manes, jefe de Neurología Cognitiva del Fleni y ex investigador en Neuropsiquiatría en las universidades de Iowa y Cambridge, está tratando de dilucidar la intimidad cerebral en el proceso decisorio, donde se conjugan emociones y razones.

Este investigador está tratando de demostrar en réplica a su colega Antonio Damasio, que no solo es la región orbitofrontal la que participa en la toma de decisiones, sino también zonas más cognitivas, como la corteza prefrontal dorsolateral.

En el campo de la Economía resulta notable, sobre todo en los últimos años, la trascendencia del comportamiento humano para explicar resultados y hacer previsiones.

La Economía como ciencia social se muestra más receptiva estudiando mercados que también son una creación social, en los que conviven diferentes tipos de demandantes ubicados en segmentos específicos y con ideologías particulares; oferentes con actitudes distintas frente al riesgo.

De esta manera, la intersección de oferta y demanda no es tan sólo un equilibrio de cantidades y precios, sino también de calidades, gustos, preferencias.

El papel de la intuición en este proceso es fundamental. Según un estudio publicado en la revista Plos Biology, publicación mensual de la Biblioteca Pública de Ciencia de los Estados Unidos, (Beeman, 2004) las soluciones intuitivas no solo serían respuesta a las emociones, gustos, etcétera, sino a los mecanismos neuronales físicos que se hallan en la zona del cerebro que origina esas soluciones y que está ubicada en el lóbulo temporal derecho y lo llaman el "Centro Eureka".

La forma de adquirir conocimiento no queda entonces limitada a la razón sino que la experiencia de los individuos desencadena procesos internos a través de la percepción, las impresiones, las sensaciones, la intuición, etcétera, que afectan la valoración de alternativas y elección de cursos de acción y además a los propios mecanismos neuronales personales de cada ser humano.

**PARTE I**

**INTRODUCCIÓN**

# I- INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO 1: OBJETIVOS DE LA TESIS

### 1.1. OBJETIVO CENTRAL Y OBJETIVOS SECUNDARIOS - CONTRIBUCIÓN A REALIZAR

#### OBJETIVO CENTRAL

***El objetivo central de la Tesis será verificar la utilidad de la aplicación del modelo normativo de la Teoría de Decisión en situaciones de decisión reales, abiertas, pertenecientes al mundo de la estrategia y de la política, con altos niveles de incertidumbre, ambigüedad y complejidad.***

Estas situaciones son en general situaciones únicas y no repetitivas. Para las situaciones repetitivas, del campo de la Investigación Operativa, la Teoría de Decisión ha desarrollado métodos precisos y eficaces, esencialmente matemáticos que llevan con seguridad a elegir el curso de acción óptimo en una situación de decisión perteneciente a esos mundos. Es aquí muy clara su aplicación y utilidad.

Pero las situaciones que enfrentamos no siempre son de esos mundos objetivos. Los decisores, responsables de la elección e implementación efectiva de la alternativa, actúan siempre en entornos inciertos. En estos niveles intermedios y gerenciales, los métodos de la Teoría de Decisión comienzan a abrirse. Aparecen zonas matematizables y otras que esquivan los números. Se utilizan las frases: "es muy probable que...", "es mejor que", "me parece más seguro", etcétera. Son los mundos del planeamiento y de los escenarios, donde se ha desarrollado la probabilidad subjetiva, los métodos bayesianos, la estadística no paramétrica, los métodos de creatividad y, sobre todo, la simulación.

No está muy claro, en cambio, la utilidad de la Teoría de Decisión en las decisiones más complejas, pertenecientes a los niveles estratégicos y aun políticos, mundos que son difícilmente predecibles, poco estructurados y con gran cantidad de comportamientos posibles.

Si esos comportamientos inciertos dependen del accionar de otros (competidores, adversarios, enemigos), se vuelve el escenario aún más complejo, más incierto. Como diría alguna de las leyes de Murphy: "El enemigo siempre elegirá el curso de acción que estamos convencidos de que no va a elegir".



Estos mundos son los llamados "Rebeldes", constituyen la tercera y última categoría de una clasificación enunciada por el Dr. Pavesi, Pedro <sup>1</sup> (año 1994). Son los mundos de la negociación, de la maniobra, los mundos de la estrategia, de la política. En estos mundos se opera tratando de transformarlos en "Dóciles", para poder manejarlos. A veces se lo hace burdamente, desfigurando las características esenciales del mundo analizado, provocando así un fracaso. Fracaso que se extiende al modelo que se pretendió utilizar en lugar de relacionarlo con la ignorancia manifiesta en el modo de aplicación.

En estos mundos, todos los métodos son buenos para lograr estructurarlos: la negociación, el ocultamiento, etcétera, pero la toma de la información y la posibilidad de la maniobra son los métodos principales.

Los "Mundos Esquivos y Rebeldes", entonces, son los que nos presentan un mayor desafío para la comprobación de la teoría, ya que son los mundos en los que siempre pueden aparecer elementos nuevos e insospechados, en los que para adquirir algún tipo de conocimiento se debe echar mano a todas las herramientas, a todos los procesos factibles para maniobrar y de la prueba y error ir estableciendo las restricciones existentes para reducir su variabilidad y poder así aumentar nuestro conocimiento del mundo en cuestión.

Las decisiones que pertenecen a estos mundos son las que ofrecen verdaderos desafíos intelectuales para poder resolver algunos de sus problemas. Justamente es el mundo que requiere una estructuración a la vez de una simplificación para entender mejor; en el que se validará la teoría, total o parcialmente en cuanto a la utilidad de su metodología y herramientas.

Considerando el objetivo así enunciado, a la luz del estado del arte en la actualidad, y a los distintos enfoques que conforman las nuevas y últimas corrientes, relacionadas con la Teoría de Decisión, resulta incompleto. El problema fundamental que se presenta para el desarrollo del método normativo es la percepción individual de cada decisor.

En los "Mundos Esquivos y Rebeldes" el planteo, la estructuración y el ordenamiento de la situación de decisión se basan siempre en variables que conforman el "mundo percibido por el Decisor". Siempre se decide en base a ese "mundo percibido" que varía de sujeto en sujeto, y que configura su representación del mundo. Es esencialmente subjetiva como lo son sus propias preferencias. Es el subjetivismo inherente al proceso decisorio que no sólo es inevitable, sino que además es la regla general. Aunque existen mecanismos sociales que llevan a cierta integración o igualación de las visiones del mundo, pretender eliminarlo sería eliminar al ser humano.

Los inicios de estas investigaciones empíricas datan de la década de los 70, con Daniel Kahneman y Vernon Smith, que demostraron las violaciones sistemáticas a los axiomas normativos que producen los individuos a la hora de decidir. Dieron origen a las llamadas "Teorías Descriptivas", en contraposición a las "Teorías Normativas". Así siguieron nuevas investigaciones,

---

<sup>1</sup> Mundos Dóciles, Esquivos y Rebeldes.

fundamentalmente de psicólogos de la decisión hasta llegar a la que pretende relacionar ciertas actitudes y ciertos rasgos del Decisor con su propia y particular configuración de una cierta zona específica de su cerebro (Dr. Damasio, años 1994, 1999 y 2003) (ver Capítulo 2, Punto 2.4.7.).

Son las fallas de percepción, las analogías erróneas, el efecto marco, el anclaje, etcétera, también llamados “sesgos”, que interactúan y se potencian en la mente del Decisor. Será entonces un “mundo percibido” que estará en mayor o menor medida alejado de la realidad, dependiendo de la magnitud de los efectos de los sesgos individuales y subjetivos.

El análisis no sería riguroso ni mucho menos completo si nos ceñimos exclusivamente a la aplicación del modelo normativo. Será necesario ahondar aún más en los hechos reales, la información verídica, las premisas y las apreciaciones del universo, para poder así determinar la existencia o no de esos sesgos tan perjudiciales, que desfiguran la realidad. Esto nos permitirá un análisis legítimo, válido y completo, ya que podremos diferenciar los errores de percepción de los errores y/o las deficiencias propios de los métodos utilizados.

Importarán todos los detalles y la información disponible además de la decisión en sí misma, para poder analizar y deducir la visión del mundo y el pensamiento utilizado, las emociones y percepciones presentes a la hora de decidir.

Esta integración posibilitará un mayor acercamiento a la práctica de la toma de decisiones, enfocando aquello difícil de explicar en algunos casos, ajeno a la racionalidad en otros. Y esta conciencia no sólo permitirá ese conocimiento sino también la posibilidad de modificaciones posteriores que impliquen un mejor y más adecuado proceso de decisión.

Queremos comprobar en una situación que tenga estas características la utilidad de la aplicación de los preceptos que la Teoría de Decisión ha desarrollado. Queremos comprobar que su sistematización, la coherencia de sus métodos y su solidez lógica se reflejan en resultados concretos en una situación real lo suficientemente compleja y amplia. Queremos determinar la posible existencia de las fallas subjetivas que son las causas de la distorsión en la percepción y que originan fracasos en la decisión. Queremos saber hasta qué punto resulta aplicable o aplicada en la vida real, cuando de “Mundos Rebeldes” se trata.

Así planteado el objetivo central, nos surgió la idea de armar y configurar un esquema que integrara el modelo normativo y las variables subjetivas del enfoque psico-físico que determinan al primero. Unir el “modelo racional de decisión” a la “situación emocional” del Decisor. Incorporar en un mismo nivel de jerarquía los elementos subjetivos al modelo normativo para lograr un modelo lo más cercano a la realidad posible, que dé como resultado una percepción lo más “objetiva” posible.

En la actualidad, los sesgos individuales, los aspectos subjetivos como los errores de percepción, la distorsión de pruebas, el anclaje, el miedo, etcétera,

(elementos que conforman la "irracionalidad") son tratados como residuales y, en el mejor de los casos, forman parte de un análisis complementario; el enfoque propuesto le da protagonismo a la persona.

El desafío se focalizará en la presentación de un modelo que interrelacionará estas dos realidades:

- el modelo normativo
- los avances relativos a lo emocional, sesgos (psicológico) integrados en las últimas investigaciones al plano cerebral-físico.

Por una parte, el esquema formal enunciado por las teorías normativas; y por otra, el manejo de los sesgos y las emociones, incorporándolos en un plano de igualdad, porque configuran el lente con el cual los seres humanos van tomando contacto con las distintas variables. Se conforman así las bases para la construcción de un modelo omni-comprensivo, que interrelacionará las variables propias del modelo, con sus enunciados y características y la propia interpretación del Decisor, tratando de precisar cuáles son producto de la realidad y cuáles de su propia, subjetiva, y particular visión de los hechos en cuestión.

Fundamentalmente, se considerará que el Decisor también tiene sesgos, instintos, intuiciones, miedos, emociones. A menudo transita un proceso no racional, que impacta en el proceso decisorio y en las elecciones que hace. Además de ser un ser reflexivo, que delibera y analiza, fundamentalmente es un hombre socializado en un ambiente determinado, y con características únicas y particulares conscientes y/o inconscientes.

Conocer con la mayor amplitud las limitaciones, lo subjetivo, lo "no racional", será el mejor camino para no llamarnos a engaño y poder con la teoría "ayudar" a los decisores en la responsabilidad ineludible que les alcanza como seres humanos, ejecutores de la alternativa elegida.

En el esquema normativo/racional, existe muy poca interrelación con otras disciplinas. En el esquema actual de subjetividad/racionalidad mínima, la interrelación con la Psicología es no sólo necesaria, sino también fundamental. El proceso decisorio es un proceso en el que interviene el ser humano, tan personalizado que la propia visión de la situación es subjetiva, personal e individual. Pero la subjetividad no es sinónimo de arbitrariedad y no puede anularse. La objetividad total y completa en el proceso decisorio es utópica. Debemos manejarnos con la propia naturaleza humana que, por definición, es y será siempre subjetiva. Se trata entonces de reconocerla e intentar manejarla, comparándola con la realidad.

En algunos casos <sup>2</sup>, podremos aproximarnos un poco más a la realidad que en otros, pero siempre nos estaremos acercando en la dirección correcta e ideal. El peor enemigo es el desconocimiento de los propios errores y las fallas, la

---

<sup>2</sup> Dependiendo de la propia subjetividad del Decisor.

ignorancia de su existencia. Nada podrá hacerse o modificarse si ni siquiera se tiene conocimiento de las trampas que suele hacernos nuestra propia mente.

Pretendemos entonces conjugar en un modelo íntegro y sistémico, relacionado con la Psicología, que sirva a los efectos de su aplicación a la hora de armar el modelo para elegir la alternativa.

La misión será señalar al final del análisis si esos preceptos se alejan de la realidad de la decisión y determinar, en forma detallada, en qué consiste ese alejamiento si fuera detectado. Implica un acercamiento entre modelo y realidad fáctica, en un caso sustancioso, rico en elementos en el que las variables en juego son diversas, heterogéneas, y permitirán la aplicación en su totalidad de las premisas y los preceptos de la teoría.

Consideraremos no solamente los elementos objetivos, sino además los psicofísicos, con un especial énfasis en el hombre que decide; configurando la estructura de una variable pivote, en un lugar preferencial, modelando a las demás variables, no sólo en su existencia sino también en sus características esenciales.

El proceso decisorio y los patrones de conducta, influidos por factores culturales, psicológicos, organizacionales, biológicos, incursos en nuestros modelos mentales, son determinantes al momento de percibir la realidad, de crear nuevas alternativas, de procesarlas de alguna forma, y también al inclinarnos por alguna de ellas.

Es innegable que todos estos factores de índole subjetiva mencionados tienen una influencia de significación en el proceso de elaboración de la decisión, en su análisis y aplicación, en la percepción y valoración; y finalmente en las acciones a ejecutarse a partir de este proceso.

Sabemos además que cuando se deben enfrentar problemas complejos, en los que se deben acordar objetivos, con gran cantidad de comportamientos posibles, en los que los valores en juego son significativos, se debe actuar enfrentando la incertidumbre, analizando alternativas, resultados, y no siempre se actúa de acuerdo con un modelo racional y objetivo. Y el individuo que debe manejar esa incertidumbre, muy posiblemente se vea tentado a eliminarla, desecharla, dejando actuar su propio sesgo de querer desconocer lo complicado, lo inmanejable, eludiendo así las consideraciones que se deben hacer con esa incertidumbre, desfigurando así la realidad que está tratando de conocer. Las emociones, los miedos, las percepciones son elementos determinantes a la hora de plasmar el modelo normativo.

Por otra parte, la información es limitada, la interpretación de la realidad es incompleta, la comprensión de la interrelación de variables es parcial y, en algunos casos, es incompleta; y en otros, ambigua.

Al establecer un modelo que no representa la realidad, no podremos encontrar jamás la solución al problema real, ningún método que se aplique podrá ofrecer

garantías de éxito, no por el método en sí mismo, sino por el contexto en el que se aplica.

Otras veces aplicamos programas, algoritmos, variables que no cumplen con los requisitos de factibilidad, derivando de este modo soluciones que no son llevadas a la práctica, y con el tremendo error de refutar el modelo teórico utilizado, cuando en realidad no se aplicó correctamente.

Queremos darle protagonismo a la persona que decide, como un todo, dejar de considerarlo como un apéndice, un agregado. En la enunciación del modelo formará parte de los elementos esenciales que se correlacionan para su aplicación.

Se intentará entonces demostrar que, sobre la base de un trabajo que se efectuará con el aporte de diferentes disciplinas, dada la relación de las Ciencias Económicas con la Psicología y desde una óptica sistémica, se puede construir un modelo que reúna los elementos subjetivos incursos en toda decisión a un mismo nivel que los factores objetivos.

Son escasos en la literatura estudios dedicados específicamente al análisis de esas decisiones reales y a la validez de la Teoría en esos casos como, por ejemplo, los magníficos trabajos de Allison (Allison, Graham, año 1980) sobre la crisis de los misiles de Cuba, de Mintzberg (Mintzberg, Raisinghani y Theoret, año 1976) sobre las decisiones estratégicas de unas 25 empresas, en el que demuestran que el proceso de decisión es aplicable a los tres mundos explicitados en la definición del Objetivo Central.

Existen, en la historia de la humanidad, ejemplos paradigmáticos que fueron objeto de análisis. El trabajo de Neustadt y May (año 1986) fue un estudio pormenorizado de decisiones estratégicas de los Estados Unidos, tomadas de la historia (años 1950, 1960, 1970, y 1980). La mayoría de sus historias son calificadas como "historias de terror", en las que los participantes mismos piensan que algo anduvo muy mal. Entre tales instancias, está el asunto de Bahía de Cochinos, la norteamericanización de la guerra de Vietnam, el esfuerzo de Gerald Ford por proteger al país de una epidemia de gripe porcina que nunca se produjo, varios episodios de la administración Carter y el revés del régimen de Reagan con las reducciones en seguridad social. Comienzan con un par de historias de éxitos como la crisis de misiles cubanos de 1962 en la presidencia de Kennedy y la reforma de seguridad social de 1983.

En la década del 70 se inició un curso de "Usos de la historia" en la Escuela de Gobierno Kennedy en Harvard, centrado en el estudio de casos de la historia, seguidos por otras escuelas y universidades, Nueva York, Chicago, etcétera. En Harvard (entre 1975 y 1983) se prepararon más de cincuenta estudios de casos históricos americanos (Neustadt y May, año 1986, pág. 365). Estos autores además han creado cursos sobre los usos de la historia en la toma de decisiones, adecuado para su inclusión en los programas de administración de empresas, como por ejemplo en la Escuela de Graduados en Administración de Empresas de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, a cargo de Lester Garner.

Por otra parte, abundan los relatos anecdóticos que describen decisiones supuestamente exitosas pero que no van más allá que destacar algunos rasgos de la personalidad del decisor o algunos criterios "ad hoc" adoptados por el mismo (por ejemplo, Peters y Waterman, Heller o Levy y Wilensky).

La lectura de este material, y frente a la ausencia de este tipo de estudios en la República Argentina, fueron los determinantes para la elección final del caso de la situación de decisión de la ocupación de las islas Malvinas del año 1982.

Se trata de una situación de decisión de una importancia trascendental, perteneciente a la historia argentina, paradigmática en su género, situación en un sistema totalmente abierto, con conflicto, perteneciente al mundo de la estrategia y la política, con altos niveles de incertidumbre y ambigüedad. Su estudio, dada su riqueza, amplitud y diversidad de variables en una realidad que fuera tan desconcertante, permitirá aplicar el objetivo central enunciado en su total dimensión. En una segunda revisión de temas trascendentales de la historia contemporánea, no encontramos otras situaciones de decisión con tanta riqueza, complejidad y diversidad de elementos, inmersas en el mundo de la estrategia y en el mundo del conflicto.

No se trata de revisar la decisión desde un punto de vista militar, político o geopolítico sino desde el punto de vista prescriptivo del modelo normativo de la Teoría de Decisión y confirmando o refutando la existencia de sesgos (enfoque psico-físico). A más de 20 años de este suceso, se sigue sucediendo información contradictoria y confusa. No existe prácticamente literatura que haya analizado la toma de decisiones en estos niveles y sus relaciones con el cuerpo teórico.

Se tiene conciencia de la rapidez con que puede crearse una mitología acerca de las guerras, a medida que se exaltan a los héroes y a los mártires, se critican e incluso se castigan los fracasos, se repiten las anécdotas emocionales y se olvidan otros sucesos embarazosos. Por supuesto, no es éste el fundamento de la Tesis.

En función de este objetivo, se validarán algunos supuestos del modelo normativo y/o se validarán algunas fallas detectadas, que serán la base de la presentación de un modelo más amplio, integrador y que contenga en sí mismo los paradigmas de aquel modelo y el modelo que lo contrasta, base de las investigaciones en la práctica (modelo descriptivo).

Sólo con el fin de ejemplificar algunas preguntas que se formularán, en el marco de la teoría (modelo normativo), podemos enunciar las siguientes:

¿Se contaba con la información necesaria y oportuna para analizar la decisión?  
 ¿Cómo se construyó el abanico de alternativas consideradas? ¿Se estudiaron otras? ¿Cómo se consideró la información que se recibía?  
 ¿Cuáles eran los verdaderos objetivos? ¿Había objetivos ocultos? ¿En función de ellos debieron medirse los resultados? ¿Así fue cómo se hizo?

¿Con qué horizonte de planeamiento se analizó la situación? ¿Se estudiaron con profundidad los múltiples comportamientos inciertos del enemigo? Si haber sido así, ¿cuáles eran sus objetivos?, ¿qué métodos se utilizaron para estructurar la decisión?

Ejemplos de preguntas en el marco de los enfoques y avances psico-físicos:

¿Cómo se consideró la información que se recibía?

¿Cuáles fueron los sesgos profesionales? ¿Y cuáles los personales? ¿En qué medida influyeron en la toma de decisiones?

¿Existía alguna metodología que asegurara la objetividad en los análisis?

¿Existían características particulares de los que tomaban decisiones que deberían haberse tenido en cuenta en aquel contexto?

Las respuestas a estas preguntas irán configurando la base para la aplicación del modelo normativo de la Teoría de Decisión, obteniendo así la confirmación y/o refutación de los elementos constitutivos del marco teórico-normativo y del descriptivo (subjetivo), marcando así el camino para el armado del modelo integral que se pretende presentar.

De esta manera, podremos aproximarnos a una explicación sobre la llamada "irracionalidad" de las personas y también a comprender lo que en las teorías descriptivas llaman "sesgos de personalidad", demostrando su existencia aun en un tema tan trascendental y con alto grado de complejidad y conflicto como el elegido, con multiplicidad de actores y factores externos y con información quizás contradictoria o ambigua.

La Tesis propondrá, a partir de la información objetiva de los hechos, tal como fueron sucediendo y relevados en las fuentes documentales en mayor medida, y en la bibliografía, la generación de un enfoque que integre a los diferentes ejes presentes en el modelo general de la decisión (Objetivos y Subjetivos).

Además de analizar entonces, la situación de decisión de ocupar las islas Malvinas con el esquema normativo de la Teoría de Decisión, para determinar su concordancia o discrepancia, el objetivo central se fue ampliando en la línea del armado de un esquema completo al cual se le puedan incorporar los elementos centrales que la práctica indique como tales, hoy ausentes en este modelo.

## **OBJETIVOS SECUNDARIOS**

***En el marco del objetivo central, y dada la característica peculiar de la situación de decisión objeto de la Tesis, surge como objetivo subsidiario la corroboración o no de los preceptos que se desprenden de la reglamentación militar vigente en ese momento.***

Para analizar y establecer el marco profesional del "*homo decididorus*", será necesario investigar exhaustivamente los reglamentos vigentes en ese momento en las Fuerzas Armadas, para determinar su validez y/o refutación.

Esto constituirá una categoría de objetivos secundarios: ratificar o rectificar los modelos existentes en las Fuerzas Armadas en la aplicación práctica, analizando en primer lugar su efectiva utilización, y sus posibles diferencias con el modelo normativo de la Teoría de Decisión, Considerando además en una primera aproximación al tema, que se trata de un modelo prescriptivo, comparable al modelo normativo de la Teoría de Decisión.

A modo de ejemplo las preguntas adecuadas serán:

¿Cómo era el esquema militar? ¿Qué decían los reglamentos? ¿Se parecen a los esquemas de la Teoría de decisión?

De estos análisis surgirán las conclusiones que permitirán validar o no dichos esquemas, estableciendo los elementos diferenciados con el aporte adicional de enfocar las fallas y/o las omisiones, si estuvieran presentes en el análisis.

A medida que se vaya desarrollando la Tesis, a medida que avancemos en el análisis de los hechos y acontecimientos, podrán o no aparecer nuevas categorías de objetivos secundarios que serán explicitados oportunamente, en función de los propios resultados de la investigación detallada y minuciosa que debe enfrentarse para lograr cumplir con el objetivo central.

## **CONTRIBUCIÓN A REALIZAR**

Por una parte, existe un vacío en lo que respecta a un análisis de la teoría en la práctica diaria, y sobre todo en decisiones tan cruciales y extremas como fue la de ocupar las islas Malvinas, como mencionamos en el punto anterior.

El análisis se centrará exclusivamente en el estudio de los fenómenos fácticos, para colocarlos únicamente como variables explicativas de la soberanía, de la continuación del gobierno de facto, de los apoyos incondicionales de otros países, etcétera. No se intentará en absoluto una conclusión acerca de la soberanía, ni tampoco defender una posición política.

La atención estará básicamente enfocada a los elementos fundamentales de toda decisión, a los elementos que prescribe el modelo normativo de la Teoría de Decisión, para establecer con claridad y precisión los elementos que estuvieron presentes y cuáles fueron los que faltaron. Estos elementos podrán estar diluidos o serán difíciles de establecer, pero lograr con acierto distinguirlos en forma inequívoca será esencial para lograr el objetivo central.

Iremos desplazando el eje del discurso, analizando la información disponible desde otro abordaje, para detectar las posibles fallas y los sesgos subjetivos



del decisor, que en algunos casos explicarán los errores y en otros serán parte de las circunstancias de la situación de decisión.

Por ultimo, el aporte más relevante y significativo será que, a partir del análisis del tema objeto de la Tesis, podremos presentar un modelo integrador, en el que se sinteticen todos los elementos: objetivos y subjetivos en un mismo nivel de igualdad. Se convalidarán aquellos elementos que resultaron esenciales y se minimizarán otros, se suprimirán unos y se incorporarán otros, configurando así un modelo nuevo que contemple las conclusiones establecidas. Este esquema revalorizará la utilización del modelo normativo, integrando los factores subjetivos para lograr una percepción lo más cercana a la realidad posible.

El principal cuestionamiento es que la Teoría de Decisión, a nivel de decisiones no operativas y no repetitivas, ha desarrollado preceptos que en algunos casos se alejan de la realidad de la decisión.

La repuesta clásica (de los normativos) a esas dudas es que siendo la Teoría normativa, la realidad no importa: se predica lo que debe hacerse y los pecadores serán castigados por el fracaso (Pavesi, año 1994). Esto no puede ser un criterio valido para una Teoría sofisticada y relevante: es necesario analizar si sus preceptos son realmente aplicables; y si lo son, demostrar que son convenientes.

El principal aporte comprenderá entonces:

1. Validación de la utilidad de la aplicación del modelo normativo de la Teoría de Decisión en la situación de decisión elegida, de tipo estratégico con altos niveles de incertidumbre y complejidad.
2. Establecimiento de las variables, conceptos, esquemas, metodologías, etcétera, utilizados en la realidad y que no componen el esquema teórico de la Teoría, logrando generalizaciones empíricas como resultado del proceso de análisis y abstracción de los elementos comunes presentes en el hecho histórico.
3. Identificación de los sesgos y errores de razonamiento, percepción y evaluación presentes en la práctica de la decisión, analizando no sólo los sesgos de personalidad, propios de la naturaleza humana, sino también los sesgos provenientes de la instrucción y/o profesión particular de los decisores en cuestión.
4. Presentación de la conclusión final que será la confirmación, refutación o corroboración parcial de las distintas hipótesis que serán formuladas en el capítulo correspondiente.
5. Presentación de un esquema integrador que permita neutralizar al máximo las fallas subjetivas para lograr una modelización lo más cercana a la realidad.
6. Presentación de las bases para futuros desarrollos teóricos que aproximen la Teoría a la práctica de la decisión o que armen diferentes tipologías de decisión.

Esto constituirá un aporte importante a la Teoría de la Administración, al ampliar el conocimiento de la aplicabilidad y de los efectos de utilizar una de sus teorías más firmes. La contribución esencial residirá en comprender y explicar fundamentalmente la utilidad del proceso decisorio, de manera integral y sistémica, habiendo probado su validez en la decisión elegida. Y así poder acrecentar el conocimiento aplicado.

Como segunda contribución, podemos señalar el acercamiento entre la teoría y la práctica, vital para una teoría cuya propia existencia depende de su aplicabilidad en las situaciones reales de decisión. Brindará el entrecruzamiento entre teoría y práctica, cuya falta sentí fundamentalmente como docente, a fin de evaluar hasta qué punto estamos cerca o lejos en nuestras enseñanzas en la forma de pensar y actuar de los que realmente deciden. La materia Teoría de Decisión que enseñamos en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y en otras universidades, Maestrías y Doctorados se nutrirá de las conclusiones a las que arribemos en esta Tesis. Se incorporarán -si existieren- elementos que no forman parte de su estructura y se reforzarán o validarán otros, siempre en función de las conclusiones finales de la investigación.

No sólo es inútil sino también contraproducente enseñar técnicas que no son aplicables y no podemos mantener la ignorancia de cuáles son los procedimientos útiles en la práctica y cuáles no, y de si existen prácticas que pueden incorporarse a la Teoría.

La Teoría de Decisión tiene hoy un fuerte desarrollo como lo demuestran prestigiosos *Journals* y una abundante literatura. Cuando se trata de decisiones tomadas a niveles operativos, en un mundo de acontecimientos cerrados dominado por leyes físicas y repeticiones, constituye la base de la Investigación Operativa, de amplia y universal aplicación. Pero el problema reside en las decisiones no operativas, no repetitivas, en situaciones abiertas y esquivas, especialmente de conflicto con otros decisores. Y es aquí donde existe un vacío de comprobación, que debe llenarse con la sistematización de la Teoría de Decisión, si fuera validada.

La tercera contribución, en orden de importancia, reside en investigar un hecho histórico tan sensitivo para los argentinos, desde una óptica totalmente diferente, inédita, tal cual es el abordaje desde la Teoría de Decisión, una de las teorías de la Administración. Seguramente esta investigación permitirá un análisis más objetivo, desprovisto de sesgos profesionales relacionados, que dará como resultado desmitificar algunos estereotipos del tema Malvinas y revelar elementos y/o variables jamás presentadas.

En el caso de la guerra de las islas Malvinas, investigaciones hubieron y muchas: historiadores, hombres de las Fuerzas Armadas, políticos, periodistas, cada uno con su propia profesionalidad y su visión del mundo, desmenuzando, analizando actos, situaciones, razones, con un foco de atención en los hechos, y en las circunstancias. Diversos autores e investigadores que se han dedicado a este tema, sólo lo han enfocado en alguno de los aspectos de la temática explicitada.

Por otro lado, no existen en el país análisis de este tipo, que puedan servir a partir de la experiencia, sea remota o reciente, en el proceso de decidir. Esto último se vuelve todavía más relevante si nos enfocamos al ámbito general del gobierno de un país, en el que tuvo lugar el proceso de decisión analizado.

En otros términos, esta Tesis logrará que el núcleo teórico se integre con proposiciones empíricamente validadas sobre la conducta de individuos en condiciones de variada y significativa complejidad e incertidumbre. Validación que surgirá de la confrontación con las evidencias recogidas y analizadas minuciosamente de esta situación de decisión tan crucial, que forma parte de la historia argentina.

## **1.2. HIPÓTESIS PLANTEADAS**

El modelo normativo de la Teoría de Decisión implica el análisis pormenorizado de distintas alternativas factibles, para determinar “la mejor”, “la menos mala”, para llevarla a cabo para la obtención de objetivos explícitos y precisos. El planteo, la estructuración, el ordenamiento de la situación se basa siempre en las variables relevantes tal como son percibidas por los actores. Estas diferencias de percepción han sido bien estudiadas por las “teorías descriptivas” que presentaron los sesgos y las fallas que actúan de forma negativa a la hora de representar la situación de decisión.

La Tesis se propone establecer claramente la aplicabilidad y utilidad de los elementos normativos de la Teoría aplicados a la situación de decisión elegida, considerando la percepción de los actores, fundamental para establecer el universo, el mundo que pretende manejarse. Siempre se decide en base a universos percibidos por un decisor o un grupo de actores.

Esto nos permitirá establecer, en primer lugar, si existen otros elementos que hayan sido utilizados en la realidad y no son contemplados por la Teoría para mejorarla. Configuraré el entrecruzamiento entre la Teoría y la Práctica, tan necesarios para evaluar hasta qué punto la Teoría ayuda a pensar y a actuar a los que realmente deciden. En cuanto a los elementos utilizados en la práctica de la decisión y que no están contemplados en el marco teórico, conformarán el aporte, el valor agregado al marco normativo del modelo, ubicándolos al mismo nivel de ese marco, en un nivel central, protagónico, y no como secundarios, como algunas investigaciones presentan.

Y, en segundo lugar, nos permitirá identificar las variables subjetivas en los actores. Seguramente aparecerán y se podrán identificar los sesgos que actuaron como disparadores a la hora de decidir, que implican algunas veces errores en la apreciación de la situación; otras tantas veces errores en el razonamiento, pero que además siempre conllevan en forma implícita la responsabilidad de la elección, que una vez implementada no se deriva en la

obtención del mejor resultado. Estos sesgos, propios de los seres humanos, presentes en la práctica de la decisión, conforman el grupo de las variables psico-físicas, que están siendo estudiadas para incorporarlas en el modelo general.

Como en toda Tesis explicativa, podemos establecer una serie de hipótesis, es decir supuestos teóricos que nos darán el marco de la investigación. Su validación y/o refutación permitirá además de la identificación minuciosa de los elementos coincidentes y no coincidentes, producto del entrecruzamiento entre teoría y realidad, el análisis detallado, sistemático y completo de la situación de decisión estudiada por primera vez con el modelo normativo de la Teoría de Decisión y el nuevo enfoque psico-físico originado en las teorías descriptivas.

Su aplicación pretende mostrar algunos elementos considerados y aplicados correctamente, otros considerados de manera errónea e incompleta y se hallarán elementos que no conforman dicho modelo, que forman parte del enfoque psico-físico: los pre-juicios, la disonancia cognitiva, la selección perceptiva, las distorsiones múltiples de las llamadas "heurísticas" utilizadas para comprender situaciones difíciles, las memorias distorsionantes, el efecto marco, el anclaje, las fallas de representatividad y un sinfín de limitaciones o distorsiones que asaltan y condicionan el pensamiento en el difícil proceso de construir una realidad sobre la cual se debe actuar sin saber bien si ésta representación es una aproximación aceptable.

De este objetivo central, que es la aplicación entonces del modelo de Teoría de Decisión, derivamos hipótesis que configuran los puntos salientes, más críticos y relevantes en el enfrentamiento teoría vs. realidad. Configuran el conjunto de variables explicativas del accionar en contraposición a lo que "debía ser" o "debía hacer".

De esto se trata, de indagar en la historia elegida, las causas primarias, el origen que da inicio a la decisión en la mente primero y en la realidad luego. El caso elegido, paradigmático de la historia argentina, permitirá por su riqueza de elementos y variables, extraer conclusiones válidas para este ejercicio.

Los que deciden, aun los individuos "más racionales y escrupulosos", se sienten atrapados no sólo por las pasiones generadas por los intereses, sino también por la necesidad de actuar sobre la información incompleta contradictoria y a menudo irremediabilmente confusa. Se prefiere la acción a la planificación. La imprevisibilidad domina las mentes, potenciando a la acción.

Los que deciden, a la hora de percibir y reconocer el mundo que rodea una situación de decisión que deben enfrentar, tienden a equivocarse la categorización del mundo que rodea la decisión. Cuanto más compleja, más incierta, más ambigua ella sea, mayor será el efecto del sesgo humano de querer reducirla, incluso eliminarla, dando así origen a una distorsión inicial del mundo, que sólo llevará al fracaso de toda la operación. Los planes más ambiciosos se ven frustrados regularmente por las más sencillas confusiones.

Los que deciden, sobre todo en ámbitos con altos grados de incertidumbre, por ejemplo no evalúan de manera sistematizada y completa las variables inciertas en su verdadera dimensión. Confían más en sus creencias anteriores. Generalmente se toman datos de la historia, se hacen analogías de otros contextos que llevan a una mayor confusión y quizás a una decisión totalmente equivocada. Resaltaron las semejanzas y no vieron las diferencias.

Se validarán o refutarán estos comportamientos luego de la modelización sistematizada del esquema de la Teoría de Decisión, comparando lo que “se debería hacer” y lo que “realmente se hizo”, identificando a cada paso las causas de estos desvíos, que constituirán las fallas y los sesgos en la percepción.

Algunos de estos comportamientos fueron comprobados en la situación de decisión elegida, derivados de un análisis preliminar de la bibliografía consultada y analizada, y como producto de una primera visión lineal de la situación de decisión planteada.

Aparecerán también consideraciones relacionadas con el orgullo nacional, la reputación política, las aspiraciones personales, la distorsión propia del análisis subjetivo y parcial del actor, etcétera, y que conformarán parte de las variables del enfoque psico-físico que abordaremos.

El trasfondo del proceso decisorio en este caso atesoró siempre la pasión involucrada y los sentimientos nacionales, que tuvieron una influencia fundamental y constante y que, seguramente, brindarán el marco subjetivo, potenciando los efectos de las variables subjetivas en juego en las mentes de los actores.

Verificadas o refutadas las primeras dos hipótesis, trataremos de configurar el esquema integrador propuesto con el propósito de neutralizar las fallas subjetivas por un lado, y revitalizar el modelo normativo de la Teoría de Decisión, por el otro.

#### Hipótesis 1:

“En las decisiones estratégicas, políticas, altamente inciertas, la tendencia es a la acción sin reflexión. Se toman decisiones sin la debida planificación, o con una planificación que no es seria y muchas veces es incompleta. En estos mundos se opera, ignorando o reduciendo la incertidumbre, actuando como si fuera certeza. Esta estructura así definida propicia la utilización de métodos erróneos, para elegir con seguridad el curso de acción óptimo”.

### Hipótesis 2:

“En las decisiones estratégicas y políticas, pertenecientes al Mundo Rebelde y al Esquivo, aparecen con mayor frecuencia la actuación de los sesgos y las fallas en la percepción. Una de las formas más comunes y -casi inconscientes- es construir el futuro sobre el pasado, por extrapolación de los Mundos Dóciles. La analogía es una de las fuentes más frecuente de errores. Otros sesgos muy perjudiciales que actúan en el mismo sentido son la defensa consciente e inconsciente que la mente realiza de sus creencias previas, acomodando la nueva información a las estructuras previas y/o distorsionando pruebas”.

### Hipótesis 3:

“Los sesgos y las fallas en los comportamientos humanos que originan los desvíos entre lo que se debería hacer (de acuerdo con las recomendaciones de la Teoría de Decisión) y lo que realmente se hace, son rasgos culturales y no genéticos que se transmiten por educación formal e informal, explícita y tácita. Con un esquema integral en el que se priorice la reflexión sistemática y profunda de los mismos, se logrará neutralizarlos o, al menos, disminuir su incidencia. Y así lograr el éxito de la aplicación del modelo normativo de la Teoría de Decisión”.

Queremos comprobar que, si bien no se puede garantizar el éxito siguiendo el modelo de la Teoría de Decisión, en estos ámbitos se puede garantizar reducir la posibilidad de fracaso, ya que se podrá explicitar la situación y el riesgo para que el decisor no se engañe a sí mismo.

## **1.3. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Dado el carácter explicativo de la Tesis, nuestro núcleo principal lo configuran el marco teórico por un lado y las premisas, hallazgos de los avances en el campo psico-físico por el otro, (subjetivos) que conforman la nueva corriente en materia de la Teoría de Decisión.

A partir de las hipótesis enunciadas, insertas en el marco teórico, se tratará de sostener y demostrar las tesis arribadas, además de describir cómo funcionan algunos fenómenos según lo que dicen diversos autores. Es posible que haya distintas fuentes como datos empíricos, conceptos teóricos, combinaciones secuenciales.

El rasgo original de esta Tesis será enlazar la información disponible en ese momento con la decisión tomada, para aplicar el modelo prescriptivo y la detección de los sesgos subjetivos en la conformación del mundo en el que se desarrolló la situación de decisión elegida.

En función del objetivo enunciado, se irán identificando los elementos primordiales que fueron el sustento de las decisiones analizadas pero que, sin embargo, no forman parte del modelo normativo. Esos elementos sí forman

parte de las teorías descriptivas, pero no se encuentran integrados al modelo general, y es así como se establece el propósito central de compartir en un mismo plano de igualdad los elementos objetivos y los elementos subjetivos.

Como ya explicitamos en el objetivo central, estos elementos aparecen en las situaciones de decisión no operativas, no repetitivas, pertenecientes a los Mundos Rebeldes y Esquivos y especialmente de conflicto con otros decisores, como lo es el tema central elegido para esta tesis. Se trata de un trabajo basado en un análisis sistémico e integral, a fin de obtener respuestas que expliquen las causas y las motivaciones de las decisiones realizadas.

La Tesis será de carácter explicativo: lograr una buena percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras que se comportan las variables, los factores o elementos que lo componen, y sus interrelaciones. El abordaje al problema central objeto de la Tesis, lo haremos con una mezcla "ad hoc" de normatividad (explicando la relación entre la teoría y los datos), de descripción (nivel empírico del hecho que tenemos datos), y con pizcas importantes de realismo.

Por consiguiente, en la Tesis se demostrará el funcionamiento de fenómenos en términos de relaciones de influencia recíproca entre variables, factores o elementos de distintos campos del conocimiento que confluyen en el proceso decisorio.

La Tesis tendrá un mayor peso en los aspectos teóricos, aunque estarán en permanente relación con el caso elegido como modelo. Se trabajará bajo un encuadre conceptual y metodología ligados a cuestiones de tipo pragmático.

Esta concepción, además, es esencial, ya que al ser consciente de las limitaciones, podremos intentar superarlas. No hay forma más peligrosa de ignorancia que la presunción de un conocimiento total, objetivo. No hay enfermedad más grave que la que deliberadamente se ignora.

Tiene un enfoque sincrónico: el núcleo del análisis se refiere a un momento dado en la historia argentina y no a sucesivos momentos de comparación (diacrónico).

En la corroboración o refutación de los sesgos que configuran el enfoque psico-físico, que comprenden las teorías descriptivas, se podrán establecer generalizaciones empíricas que pueden llegar a colocar de manifiesto nuevos problemas y nuevas preguntas de investigación, dos aportes muy valiosos en la construcción social del saber a través del método científico.

En primer lugar, se formularán las preguntas típicas clave de Quién, Qué, Dónde, Cómo y Cuándo, Por Qué y/o Para Qué, para entender la verdadera problemática en casos de alto contenido político, como es éste, y que iniciarán la aplicación del esquema general. Como primera aproximación, trataremos de determinar cuáles fueron las alternativas que se tuvieron en cuenta y cómo se evaluaron. De esta manera, iremos clasificando la información disponible para elaborar el nuevo modelo y derivar de él la existencia y el análisis de otras

alternativas, además de las demás variables que componen el esquema decisorio.

Las respuestas a estas preguntas irán iluminando las potenciales incongruencias en el manejo de la información y en el desarrollo de todo el proceso.

La investigación se centrará en el estudio de los hechos que se fueron sucediendo y de las decisiones que se fueron tomando e implementando para llegar a la decisión final de la ocupación, analizando la manera en que estos repercutieron en los resultados finales.

La Teoría de Decisión jugará un papel central como la teoría general que encuadra las proposiciones y los conceptos específicos y que serán ampliamente desarrollados para lograr el cumplimiento del objetivo central enunciado en la Tesis.

Iremos aplicando de manera sistematizada el modelo normativo de la Teoría de Decisión, paso por paso, discerniendo de forma exhaustiva los distintos elementos, la visión del mundo que habilitó la alternativa de la ocupación como la óptima. Este modelo será presentado en el Capítulo 2, además de sintetizar los nuevos avances y enfoques relacionados con la misma, que configuran el estado del arte en el mundo y que llamaremos el enfoque psico-físico.

Este enfoque que tiene sus orígenes en las teorías descriptivas que también presentaremos en el Capítulo 2, pretende establecer las causas de los comportamientos “no racionales” al aplicar el modelo decisorio. Iniciaremos el análisis con la aplicación del modelo normativo (el deber ser) y lo compararemos con los hechos fácticos (el ser). De esta comparación y en función de la información disponible en ese momento, se podrán identificar los desvíos y las fallas causantes de aquellos comportamientos subjetivos, producto de la percepción particular de los decisores.

Partiremos del modelo general de la Teoría de Decisión,<sup>3</sup> con el objetivo de ponerla a prueba, deduciremos hipótesis empíricas que se pueden medir, buscaremos información fáctica y contrastaremos los datos con las hipótesis, aplicando una secuencia de trabajo que constituye el método hipotético-deductivo.

El abordaje del tema elegido será desde dos ópticas diferentes, pero complementarias, ejercidas en forma simultánea, o secuencial, según sea el caso. Iremos estableciendo el abordaje desde la estructuración sistémica del modelo normativo y detectando, analizando y comprobando la existencia de los sesgos subjetivos.

Es necesario destacar que, en la mayoría de los casos, este segundo análisis se irá descubriendo como la explicación de las causas y/o los motivos responsables de la aplicación errónea del modelo de decisión. Explicarán por

---

<sup>3</sup> Modelo normativo y el enfoque psico-físico.



ejemplo, el por qué de la creación de nuevas opciones, el por qué de la confusión de los medios con los fines, el por qué no haber considerado información ajena a los intereses propios, etcétera.

Elementos que distorsionan, en definitiva, la realidad circundante deformando así el modelo de decisión que se aplica. Estos forman parte del grupo de pensamientos, ideas, percepciones que están siempre presentes en la mente del decisor y que, a la hora de decidir, se potencian interactuando entre sí, produciendo muchas veces una distorsión aun mayor, en cuanto el ambiente tenga mayor grado de incertidumbre y/o una cierta ambigüedad. En contextos como el elegido para el desarrollo de esta Tesis, la incertidumbre se puede acercar a niveles máximos, la información no siempre es clara y siempre hay una cuota de ambigüedad. Estos elementos por una parte refutarán parcial y/o totalmente algunos preceptos del modelo normativo y nos darán la base para la presentación de un esquema general integrador.<sup>4</sup>

Y finalmente, se irá conformando el modelo integral compuesto por todos los elementos representativos convalidados en la práctica, y con agregación de aquellos nuevos, que irán o no surgiendo en el análisis y validación.

El trabajo propuesto implicará llevar a cabo una investigación de magnitud, consistente en la exploración, la descripción, la correlación y la explicación de los factores y elementos subjetivos que el/los actor/es emplearon de manera consciente o inconsciente en el proceso decisorio.

El proceso incluirá, además, el análisis de algunas decisiones posteriores a la ocupación, completando así la situación de decisión, marcando "*los momentos de decisión*". La apertura al futuro será inevitable: serán analizadas alguna/s de las consecuencias esperadas y no esperadas de la decisión primera de ocupación, que se consideren determinantes en la influencia de la primera. Estas decisiones posteriores enriquecerán el estudio general, ratificando los supuestos que se fueron elaborando en algunos casos y modificando sustancialmente las conclusiones preliminares en otros. En el análisis de las decisiones posteriores, llegaremos hasta la rendición final, con el objetivo de no desechar información relevante que pudiera brindarnos una mayor eficiencia y efectividad en el análisis de la decisión inicial.

La decisión de ocupar las islas Malvinas debía tener en cuenta lo que iba a suceder, según el modelo normativo básico de la teoría. No se trataba entonces de decidir desembarcar; esta decisión dependía de lo que pasaría el día siguiente, de la reacción del adversario, de otras reacciones, etcétera (concepto estratégico).

La fijación de este horizonte de análisis fue uno de los elementos centrales de la investigación, y se fue comparando con las decisiones/acciones que se fueron tomando. Esta apertura se irá determinando a medida que el análisis y

---

<sup>4</sup> Así aparecieron las primeras teorías descriptivas en la Teoría de Decisión, explicando el por qué de la violación de los preceptos normativos.

la reflexión así lo indiquen, y con el límite necesario que se deriva del objetivo central de la Tesis.

En este sentido, y en función del análisis preliminar, surge que la decisión inicial de ocupación fue modificada en los primeros días de la ocupación, en forma sustancial. La decisión inicial fue "Ocupar por 5 días y volver", y dejar solamente un personal mínimo<sup>5</sup>.

Esta configurará, en principio, el "otro momento de decisión", apenas implementada la decisión inicial, por lo que será sustancial investigar minuciosamente cuál fue el proceso decisorio, cómo se llevó a la práctica, con qué fines y bajo qué supuestos.

De esta manera podremos aproximarnos a una explicación sobre la llamada "irracionalidad" de las personas y también a comprender lo que en las teorías descriptivas llaman "sesgos de personalidad", demostrando su existencia aun en hechos tan trascendentales como el elegido, con multiplicidad de factores y un nivel de complejidad significativo.

Con estas demostraciones, iremos aproximando la teoría a la práctica de la decisión, haciendo hincapié en los elementos presentes y ausentes en el modelo normativo.

En los inicios de la investigación, se realizó un profundo análisis de la literatura bibliográfica y documental, que era muy vasta y de divulgación masiva.

Durante la investigación, fuimos descubriendo más datos de los que esperábamos al consultar a los expertos, pese a que en el proyecto original se dijo que había poca información que fuera considerada objetiva.

Se trabajó con la gran cantidad de versiones de primera y segunda mano que se fueron acumulando a lo largo de más de 20 años, pero principalmente y en lo posible, se buscaba y se buscará material original, documentos argentinos inéditos, así como entrevistas con figuras clave políticas y militares argentinas.

También se recurrió a fuentes británicas, conocidas e inéditas, sobre todo en aquellos casos en los que era necesario para dilucidar algún aspecto conflictivo y/o contradictorio que surgía del análisis de la información, o de las propias evidencias, o sólo como parte del proceso de verificación.

Se visitaron, entre otras, las siguientes instituciones:

Círculo Militar, Archivo Histórico de La Nación, Escuela Superior de Guerra, Academia Nacional de Historia, Cancillería, Biblioteca Central del Ejército, Instituto del Servicio Exterior de La Nación, Archivo Gral. del Ejército, que nos permitió en esa instancia inicial dar comienzo a la primera etapa de exploración bibliográfica y fuentes documentales, su lectura, análisis y depuración.

---

<sup>5</sup> No más de 500 hombres.

Si bien el material era muy vasto y diverso, histórico y/o actual, y de distintas y variadas fuentes, algunas extranjeras, por ejemplo inglesas, era prácticamente imposible asegurar la total y absoluta imparcialidad y la objetividad de la base que serviría para desarrollar la Tesis. La subjetividad y los sesgos propios del escritor, del historiador, investigador, etcétera, estaban siempre presentes y se hacía imposible anularlos o soslayarlos.

Gracias a los buenos oficios de los directores de la Tesis y del responsable del Servicio Histórico del Ejército, coronel José Luis Álvarez, tuvimos acceso al núcleo de la decisión, a los documentos originales, que sirvieron como base para la toma de decisiones que se pretende analizar, manuscritos en muchos casos.

Se nos permitió tenerlos a nuestra entera disposición para efectuar el análisis exhaustivo de la información y así poder asegurar la imparcialidad y objetividad necesarias para conformar la base de tal análisis.

Estos documentos forman 22 (veintidós) biblioratos que fueron la base de defensa en el Juicio a los comandantes de las fuerzas responsables de la decisión de la guerra de Malvinas. Producido por: Galtieri, Anaya y Lami Dozo. Para Información de: Los miembros del Comité Militar: teniente General D. Cristino Nicolaidis, almirante D. Ruben Oscar Franco y brigadier General D. Augusto Jorge Hugues.

Son todos documentos originales, con el sello de "secreto", no abiertos al público, firmados e inicializados por los 3 comandantes de la Junta Militar y foliados.

Si bien figuran en el catálogo de la Biblioteca del Ejército como Antecedentes en: "Galtieri, Leopoldo Fortunato, Antecedentes, hechos ocurridos y decisiones adoptadas desde diciembre de 1981 a Junio de 1982, referente a las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur, Leopoldo F. Galtieri, Basilio A.I. Lami Dozo, Jorge I. Anaya- Buenos Aires- Presidencia de la Nación, 1982, 4t en 23 v- Bibliotecas AHT-SHE.

Las primeras carpetas son cuatro capítulos ordenados cronológicamente, en las que se detallan los sucesos relatados especialmente por los integrantes de la Junta Militar, para la defensa en el Juicio que debieron enfrentar, ayudados por Virginia Gamba,<sup>6</sup> y coordinado por el almirante Carlos Bussèr (confirmado en las entrevistas efectuadas con Carlos Bussèr- 1.058 hojas). Las 18 carpetas restantes son anexos varios de documentación argentina y británica oficial y periodística mundial (1.840 anexos).

Este informe se halla agregado a la causa sustanciada por el Consejo Supremo de las FF.AA. El resumen del contenido total de las 22 carpetas se muestra en el Anexo 1.

---

<sup>6</sup> Virginia Gamba fue colaboradora del Canciller Costa Méndez durante 1983 y 1984, y es Profesora del Dpto. de Estudios de Guerra en la Universidad de Londres.

Este análisis documental fue el que posibilitó el real y efectivo cumplimiento de los objetivos de la Tesis, sin los cuales hubiera sido muy difícil extraer y neutralizar el carácter subjetivo de toda investigación particular posterior sesgada por el historiador y/o investigador en cuestión.

Gracias a esta fuente documental a la que se tuvo amplio acceso, se podrán analizar de manera rigurosa y precisa las hipótesis planteadas, refrendadas también por las entrevistas a los personajes clave, protagonistas de los hechos de la historia.

Se tratará en esencia de un trabajo basado en un análisis sistémico e integral, a fin de obtener respuestas que expliquen las causas y las motivaciones de las decisiones realizadas, basándonos en hechos objetivos, de primera mano.

Es por ello que además de efectuar entrevistas a figuras clave, protagonistas en algunos casos y actores secundarios en otros, de aquel momento histórico, también se consultarán documentos oficiales y secretos que forman parte del archivo del Servicio Histórico del Ejército, en este caso y muy especialmente por aquella doble función de Presidente de la Nación y comandante de las Fuerzas Armadas, como lo es el legajo de Leopoldo Galtieri.

Es la intención desarrollar este esquema ateniéndonos solamente a las evidencias (documentos originales y dichos de protagonistas clave), para que el análisis logre ser integral y proporcione una aplicación del modelo teórico a una realidad, como fue la decisión de ocupación de las islas Malvinas. Se resaltarán de manera inequívoca aquellos supuestos y/o variables y/o elementos que no fueren corroborados como evidencias reales, contrastadas por la información original y verídica disponible en ese momento para el análisis de la situación de decisión.

Efectuaremos, en la medida de lo posible, entrevistas a personajes clave de la historia, para convalidar o refutar los distintos conceptos y conclusiones previas a las que vayamos arribando.

Ellos son:

- Almirante (r) Jorge Isaac Anaya (Miembro de la Junta Militar-comandante en Jefe de la Armada)
- General (r) de Brigada Mario Benjamín Menéndez (Gobernador Militar de las islas Malvinas)
- Empresario Constantino Davidoff (Incidente de las Georgias)
- Ex Embajador en EE.UU. Esteban A. Tackacs
- Gral. (r) Fernando E. Verplaetsen
- Capitán (r) de Navío Miguel Carlos A Pita (Flota de ocupación de las islas Malvinas)
- Contralmirante (r) Carlos Busser (comandante de la Infantería de Marina de la fuerza de ocupación de las islas Malvinas)
- Mayor Ángel Daniel León
- General (r) Atilio Bancho (amigo personal del Gral. Galtieri)
- Prof. Horacio Formica (periodista ATC acreditado en las islas Malvinas)

En la última parte incorporamos las abreviaturas específicas de palabras que emplearemos más frecuentemente y que se utilizarán en el desarrollo de la Tesis.

RP: Recorte Periodístico

RPA: Recortes Periodísticos Argentinos

RPI: Recortes Periodísticos Ingleses

ONU: Organización Naciones Unidas

OEA: Organización estados Americanos

TIAR: Tratado Interamericano de Asistencia Reciproca

## CAPÍTULO 2: ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

### 2.1. EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO

El problema del conocimiento, desde la antigüedad hasta nuestros días, ha interesado al hombre desde dos diferentes puntos de vista: como actividad o *praxis* y como cuestión filosófica.

Aunque estos enfoques tienen una naturaleza marcadamente diferente, es fácil comprenderlas en relación con los numerosos aspectos de la actividad científica que, por su índole, requieren –además de evidencia empírica– el auxilio de los sistemas lógico-matemáticos.

La ruptura se dio con David Hume. Descartes sostuvo que: *“Veía bien que suponiendo un triángulo, era preciso que sus tres ángulos fueran iguales a dos rectos: más no por eso veía nada que me garantizara que en el mundo hubiera ningún triángulo”* (Discurso del Método).

Posiblemente la demora obedeció a los notables descubrimientos de Newton y Leibnitz, quienes desarrollaron simultáneamente el cálculo diferencial integral y las leyes de la Mecánica Clásica, cuyo carácter eminentemente matemático, dio impulso a la casi olvidada pretensión de conocer la realidad por el solo poder del razonamiento abstracto.

Hume aportó 3 aspectos relevantes:

- Distinguió entre proposiciones analíticas y sintéticas. Las primeras son relaciones de ideas (relaciones entre los elementos del lenguaje). Las segundas son relaciones de hecho (relaciones empíricas). Esto implica la imposibilidad del conocimiento empírico separado de la experiencia
- Criticó el concepto de causalidad: “Siempre que A, entonces B”: Es una cuestión empírica y no metodológica.
- Distinguió entre enunciados ético-valorativos y proposiciones.

Kant rechazó estos 3 aspectos, sosteniendo la existencia de proposiciones sintéticas *“a priori”*, la necesidad del concepto de causalidad y la posibilidad de una ciencia teológica; su obra no fue en un sentido estricto un retroceso, dado que el cuidadoso desarrollo de su razonamiento facilitó la definitiva crítica posterior por los integrantes del Círculo de Viena, fundador oficial del empirismo lógico que refleja la *praxis* científica.

Todos los enunciados de un lenguaje pueden ser clasificados:

- a) Expresiones ético-valorativas: carecen de significado, nada puede afirmarse acerca de sus valores de verdad.
- b) Proposiciones: analíticas y sintéticas.

La Física clásica desplazó a la medieval y ésta fue desplazada por la Teoría de la relatividad. Para esta teoría, el único conocimiento necesario es el que carece de contenido empírico. En cuanto nos permite deducir proposiciones de otra u otras es un auxiliar importante de la tarea científica, pero en definitiva la validación de las proposiciones sintéticas depende única y exclusivamente de su confrontación con la evidencia empírica.

El método hipotético-deductivo sirve para validar una idea científica (una hipótesis), derivando (deducción) sus consecuencias con respecto al mundo real, averiguando si la predicción derivada es correcta o no. Es esencial que - para la observación de las consecuencias que sirven para validar la hipótesis- se conozca de antemano si dichas consecuencias se cumplen o no; también se requiere que las consecuencias sean poco probables.

El análisis del método hipotético-deductivo se remonta a William Whewell y William Stanley Jevons, en Inglaterra; y a Charles Peirce en EE. UU.

Los científicos practicaban el método hipotético-deductivo mucho antes de que estuviera adecuadamente definido por los filósofos.

Fueron practicantes de este método: Blaise Pascal, Isaac Newton en el siglo XVII, entre los biólogos del siglo XIX, Claude Bernard y Louis Pasteur en Francia. Charles Darwin en Inglaterra y Gregor Mendel en Austria.

Estos y otros grandes científicos practicaron el método hipotético-deductivo aun cuando algunos de ellos, por ejemplo Darwin, decían ser inductivistas con el solo fin de concordar con los filósofos del momento.

La caracterización más precisa del método científico ha sido expuesta por Karl R. Popper.

La ciencia es una compleja actividad que consiste esencialmente de dos episodios interdependientes: uno creativo y otro crítico. El tener una idea, proponer una hipótesis es un ejercicio creativo. Pero las conjeturas científicas, esas hipótesis deben ajustarse a un examen crítico y a una contrastación empírica. Un proceso, entonces, es el llamado "adquisición del conocimiento"; el otro, la "justificación del conocimiento".

Los científicos, como el resto de los seres humanos, "adquieren conocimiento" de diversas maneras: leyendo, pensando, conversando, de generalizaciones inductivas y hasta de sueños y observaciones erróneas (se dice que Newton fue inspirado por una manzana que cayó).

*"Es la conjetura imaginativa de lo que puede ser verdadero lo que proporciona el incentivo para buscar la verdad y una clave de dónde podemos encontrarla."* (Medawar, año 1969, pág. 67)

Las hipótesis guían la observación y la experimentación porque sugieren qué es lo que debe ser observado. El trabajo empírico de los científicos es guiado

por hipótesis, ya sea explícitamente formuladas o simplemente en la forma de conjeturas vagas o intuiciones acerca de cuál sea la verdad.

Pero la conjetura imaginativa y la observación empírica son procesos mutuamente interdependientes.

La concepción de una idea es el punto de partida de la investigación científica, pero este proceso no es objeto de investigación en lógica o epistemología.

Los filósofos, así como otros, también son creativos: ellos también generalizan por inducción. Lo que distingue a la ciencia de otras formas de conocimiento es el proceso por el cual este conocimiento es justificado o validado.

Probar una hipótesis implica cuatro actividades diferentes:

- 1) Debe examinarse su consistencia interna.
- 2) Debe examinarse si tiene valor explicativo.
- 3) Debe examinarse en cuanto a si representa algún avance con respecto a hipótesis alternativas bien establecidas.
- 4) Debe examinarse empíricamente indagando si las predicciones acerca del mundo de la experiencia, derivadas como consecuencias lógicas de la hipótesis, concuerdan con lo que se observa o no. Esta última es la más distintiva de las pruebas, es el requerimiento de la "*refutabilidad empírica*".

Las hipótesis científicas no pueden ser consistentes con todos los estados posibles de sucesos en el mundo empírico. Una hipótesis es científica sólo si es consistente con algunos pero no con otros estados posibles de sucesos aún no observados.

El requisito de que una hipótesis científica sea refutada ha sido llamado el "criterio de demarcación" de las ciencias empíricas, ya que separa a las ciencias empíricas de otras formas de conocimiento (Popper). Una hipótesis que no está sujeta a la posibilidad de refutación empírica no pertenece al campo de la ciencia.

Este requisito puede sorprender al principio, pues puede parecer que el propósito de la ciencia debería ser el de establecer más la verdad de las hipótesis antes que intentar refutarlas. Pero no es así. Existe una simetría entre la refutabilidad y la verificabilidad de las afirmaciones universales que deriva de la naturaleza lógica de dichas afirmaciones.

Puede mostrarse que una hipótesis es falsa si es inconsistente con una sola proposición singular. Pero como se dijo en el análisis de la inducción, una afirmación universal nunca puede ser probada como verdadera por virtud de la verdad de afirmaciones particulares, no importa cuán numerosas sean éstas.

Si consideramos "La hipótesis es verdadera, entonces la consecuencia es verdadera", ésta es una manera errónea de inferencia, llamada por los lógicos "falacia de afirmar lo consecuente".



Queda más claro en el siguiente ejemplo:

“Si el perro no es sordo, debe ladrar cuando se lo ordeno”. Le digo que ladre y lo hace; por lo tanto el perro escucha correctamente. La conclusión es inválida aunque las dos premisas son verdaderas.

La forma adecuada de la inferencia lógica para afirmaciones condicionales es la que los lógicos llaman *modus tollens* (*modus*=modo; *tollens*= quitar).

Es una forma concluyente de inferencia. Si una hipótesis particular es verdadera, entonces cierta consecuencia debe ser verdadera; pero si la evidencia muestra que la consecuencia no es verdadera, por ende, la hipótesis es falsa.

Siguiendo nuestro ejemplo:

Si el perro es sordo, no se asustará con un estruendo cercano. El perro se asusta. Entonces, el perro no es sordo. De este análisis se concluye que es posible mostrar la refutabilidad de un enunciado universal del mundo empírico, pero nunca es posible demostrar su verdad de manera concluyente.

Es importante aclarar que el proceso de refutación está sujeto a error humano.

a) Es posible, por ejemplo, que una observación o un experimento que invalide una hipótesis haya sido erróneamente formulada/o o interpretada/o. Por eso se requiere a menudo que esas observaciones se repitan. En la Teoría de Decisión, existen axiomas que en ciertas situaciones son violados, y que representan los casos que no comprenden la teoría. Aquí las observaciones repetidas nos marcan la dificultad de generalizar y predecir comportamientos de los individuos.

b) El *modus tollens* puede también llevar a una conclusión errónea si la predicción examinada no es una consecuencia lógica necesaria de la hipótesis.

## **2.2. LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA**

La actividad científica tiene por objeto explicar y predecir una serie de fenómenos. Luego, las hipótesis que se formulen al efecto deben evaluarse en función de su éxito para alcanzar tal fin.

Todo enunciado que carece de posibilidades al respecto, carece de interés para el investigador.

Ya hemos establecido la distinción entre proposiciones analíticas y sintéticas en función de los criterios conducentes a la determinación de sus valores de verdad.

Las primeras se verifican mediante el análisis de su estructura lógica, el cual permite determinar en forma concluyente dicho valor, mientras que las

segundas, a tal fin, deben ser confrontadas con la evidencia empírica, elemento de juicio que sólo permite atribuir valores probabilísticos a las mismas y no valores de certeza o imposibilidad.

Todo hecho de la experiencia es reducible o expresable en términos de contenidos sensibles y toda proposición sintética se refiere a cuestiones empíricas. En consecuencia, la verificación en este caso requiere una confrontación entre los contenidos sensibles que prevé (explícita o implícitamente) la propiedad considerada y los que surgen de la experiencia del sujeto.

La ciencia no se expresa en propiedades aisladas, es una estructura de hipótesis interrelacionadas en una trama lógica, que expresan generalizaciones de mayor o menor alcance, y que no se refieren por lo general a contenidos sensibles inmediatos.

Por eso, es necesario recurrir al auxilio de la lógica proposicional, la cual fundamenta el llamado "método de la hipótesis". Este método puede describirse sucintamente en los siguientes pasos:

En primer lugar, enunciar en forma explícita la o las proposiciones a verificar; y en segundo lugar; deducir de ésta contenidos sensibles inmediatos para finalmente proceder a la verificación de esta última.

De las tres características del método pueden destacarse las siguientes conclusiones:

- La Veracidad de las conclusiones no prueban la veracidad de las premisas.
- La Falsedad de las conclusiones necesariamente implican falsedad en las premisas.
- No existe criterio de sustitución de las Hipótesis refutadas.
- Si no existen contenidos sensibles referidos a esas hipótesis, es necesario considerar la índole de la situación.
- Si ésta es de imposibilidad lógica de pruebas que puedan eventualmente refutar la hipótesis en cuestión, la proposición es analítica, no sintética.
- Si no lo es, debe ser concebible algún contenido sensible inmediato susceptible de refutarla y si la imposibilidad no es lógica ni responde a situaciones de hecho, la proposición no es tal, sino un enunciado metafísico, ético-valorativo o una falacia y no integra el conocimiento científico.

Estos aspectos fueron fuertemente señalados como debilidades del Empirismo Lógico y con no menos frecuencia defendidos. Es decir, no se ha mostrado que el método axiomático es erróneo, sino que es perfectible.

La conclusión limitativa importante es que los recursos demostrativos del ser humano no pueden ser totalmente formalizados.

El reconocimiento de esta limitación implica que en el cerebro de los humanos existen estructuras operativas que son tan poderosas e indescifrables que no pueden ser "mecanizadas" en una computadora, o en un algoritmo específico.

Y esto debe interpretarse como la necesidad de construir sistemas que sean cada más fuertes, más amplios, que abarquen más.

Tenemos clara la meta, pero los caminos nos llevan a mejorar y a incentivar cada vez con mayor fuerza nuestra creatividad. Ricardo Gómez (año 1977, pág. 384) nos dice:

*"Los hechos históricos dan cuenta de tal "creatividad", el trabajo de Godel dio gran ímpetu al estudio de efectividad y decidibilidad, lo que promovió la búsqueda de nuevos recursos, (rigorización del estudio de funciones recursivas, de nuevas reglas de inferencia, etc.) de reconsideración y generalización del concepto de sistema formal".*

Sabemos que es imposible alcanzar la sistematización de todas las verdades lógicas, y por lo tanto matemáticas en un sistema consistente y completo. La idea es, entonces, al tomar conciencia de los límites de nuestra actividad, lograr un mejor desarrollo de la misma.

Para la Administración, y por ende para la Teoría de Decisión, que aún no ha alcanzado el status indiscutible de ciencia, lograr una sistematización absoluta es prácticamente imposible. El método inductivo como único válido para lograr un sistema formal y totalmente integrado ya es un concepto superado en los últimos años del siglo XX.

Si consideramos a la Teoría de Decisión como parte de la Economía o la Psicología (adherimos a la primera), podemos dar ejemplos de la imposibilidad de sistematización aludida.

Si no la consideráramos como ciencia, no podríamos tomarla como ejemplo, ya que la pregunta presupone un concepto requerido para el conocimiento científico, que no está en discusión.

Bunge (año 1985, pág. 13) define: *"Se sostendrá también que la lógica para-consistente y la Teoría de Decisión, pese a sus respectivos aportes matemáticos, son pseudo racionales".*

Es obvio que no la considera ciencia. Para otros, es una tecnología (Pavesi, Pedro. F.J., año 1997, pág. 2).

La Teoría de Decisión consta de axiomas y postulados y no constituye un sistema axiomático-deductivo completo y total concebido a la manera tradicional. Además es tan alto su contenido humano que todavía se discute si constituye o no una ciencia.

En la misma obra citada, Bunge dice: *"Una buena teoría normativa es una guía para la acción exitosa, lo que no ocurre con la teoría de la decisión".* Y agrega:

*“No es ésta la única razón por la cual la teoría de la decisión es pseudo racional. Otra es que contiene el principio de que un decisor racional debiera intentar maximizar su utilidad esperada, optando por lo seguro (elevada probabilidad y bajo premio), ya por la aventura quijotesca (baja probabilidad y elevado premio). Pero no es así como proceden en la realidad los decisores responsables. Los juegos de azar puro son irracionales. También lo son las teorías que pretenden ser guías para hacer apuestas en juegos de azar” (año 1985, pág. 25).*

Es cierto que no se ofrecen programas completos para tomar decisiones con los mejores resultados sino que se dan algunas reglas generales para tomar decisiones de la manera más racional posible (entendiendo como racional a la teoría instrumental de la racionalidad mínima, que exige solamente una cierta coherencia, reflexión y argumentación).

Es que la Teoría de Decisión, como otras disciplinas que tienen por objeto al hombre, como la Economía, la Sociología, etcétera, proporciona conceptos inciertos. Conceptos que, en comparación con las ciencias de la naturaleza, resultan vagos, controvertidos. El genio humano ha encontrado, dentro de este orden del saber, las dificultades más graves para la constitución de un pensamiento racional.

Ni siquiera hoy podríamos afirmar que estas disciplinas han superado el período de luchar por su existencia; como ya mencionamos anteriormente, tienen aún un *status* discutible de ciencia.

El modelo de situación humana que se investiga y que configura y justifica la existencia de la Teoría de Decisión es la incertidumbre. La existencia de un mundo real, ajeno al decisor, es un punto de partida y es percibido por aquel con su propia subjetividad

La decisión es, pues, elección afrontando una incertidumbre. Incertidumbre que no es total y absoluta, en cuyo caso la decisión sería ineficaz, impotente... Por otro lado, la decisión sin incertidumbre es vacía, no es decisión, en el sentido de la problemática de la teoría.

Nos enfrentamos a un sistema complejo de deseos, preferencias, hipótesis que pautan la incertidumbre del agente (decisor) por un lado, y a la incertidumbre del mundo que lo rodea, por el otro, que es la característica esencial del mundo que conocemos.

Es que contrariamente a los axiomas de las ciencias de la naturaleza o de la Geometría, por ejemplo, los axiomas sobre comportamiento racional ante la incertidumbre no se pueden justificar por su aplicación, ya que es imposible saber si una aplicación es provechosa o no.

¿Cómo se puede saber si el resultado satisfactorio se debe a nuestra Teoría de Decisión y no simplemente a la buena suerte?

Éstas son las razones fundamentales por las cuales, a nuestro entender, no se debe hacer una simple transferencia de métodos y conceptos desde las ciencias de la naturaleza. No se deben aplicar los mismos conceptos, es necesario analizarlos en otra perspectiva. Está claro que una ley psicológica, por ejemplo, no puede ser comparable con una ley de magnitudes físicas.

Con referencia al punto en discusión, Lindley (año 1977, pág. 14) nos dice: *“Ciertamente, la personalidad del decisor es importante pero existen partes de su actividad que se prestan a un estudio analítico-sistemático. Específicamente, cabe demostrar que las formas en que las partes de un único problema de decisión pueden combinarse para formar el todo deben obedecer a ciertas normas”.*

La idea es descomponer en partes más pequeñas para analizar específicamente cada una y luego combinarlas para dar una solución al problema global.

Pero no encontramos en la Teoría de Decisión las soluciones completas, deducidas de un tronco general, con todos los elementos, las reglas que se necesitan para resolver los problemas de decisión complejos y así asegurar la decisión que nos lleve a la obtención de los mejores resultados. Pareciera que la palabra más adecuada, como dice Lindley, sea un sistema que pretende ser consistente, coherente.

Ayuda fundamentalmente al agente individual a definir sus preferencias, a entenderlas, a explicarlas, eliminando las variables no relevantes; y a través de distintos métodos y reglas, logra establecer una regla de acción futura.

Como expresa Pavesi (año 1997, pág. 5):

*“La Teoría de la Decisión prevaleciente en el ambiente académico –como parte de la Teoría de la Acción– se basa en un Principio Fundamental perteneciente a la Teoría de la Preferencia que denominaré Axioma de Elección”:*

$$D: A \} B \rightarrow E(A)$$

Que, a menudo, es entendido como una doble implicación:

$$D: A \} B \leftrightarrow E(A)$$

Donde D es un agente (decididor), A y B son expresiones (a menudo, proposiciones) en el lenguaje del agente que describen entes cualesquiera.

} se lee “es preferido a” y es un orden estricto completo (asimétrico, transitivo y conexo) el que, con frecuencia, es incorporado como un Axioma de Preferencia.

E es un operador que designa un acto y se lee “elegir”.

En otras palabras, la Teoría de Decisión parte del principio que el agente adopta la acción que más prefiere o, más precisamente, que lo conduce hacia

los subconjuntos del universo que más prefiere, suponiendo que está en condiciones de definir sus preferencias y de elegir.

Presentada de esta forma, (existen otras formas de hacerlo), se quiere poner énfasis en el delicado proceso de la preferencia, la elección, la falta de preferencia, etcétera, que nos lleva también al concepto de indecisión como dificultad de establecer las preferencias (más usual de lo que se cree).

El conjunto de hipótesis forman una red o trama y resulta importante el conjunto en su totalidad. Es así que, cuando una consecuencia observacional pueda refutarla, a la vez queda refutada la teoría entera.

Esto ocurre a menudo en las Ciencias Sociales, donde podemos hablar de mejores o peores aproximaciones a la verdad, y al logro de un sistema axiomático-deductivo total y completo y, en consecuencia, aplicable a la Economía, Administración, Teoría de Decisión, en relación con aquellos enunciados que tienen que ver con el mundo empírico.

### 2.3. APLICACIÓN A LA TEORÍA DE LA DECISIÓN

En la historia del desarrollo de la Teoría de Decisión, tenemos un ejemplo de cómo un mismo experimento (la Paradoja de Allais) muestra conclusiones o hipótesis totalmente diferentes. Autores como Savage lo interpretaron como la violación al Axioma de Independencia (en su versión más simple):

$A \{ B ; A + K \} \{ B + K$ , que significa que si prefiero A a B, debo seguir manteniendo esta preferencia, aun adicionando alguna constante, en este caso K.

En cambio otros dicen: “La razón no es la violación a aquel axioma, es que no se tiene en cuenta la ambigüedad, las personas prefieren la seguridad a la ambigüedad, tratando de explicar el mismo fenómeno”.

La conexión entre la hipótesis y sus predicciones específicas no es un asunto sencillo. La validez lógica de una inferencia puede depender no sólo de la hipótesis que está siendo probada, sino también de otras.

En los ejemplos referidos a la medicina, se evidencia la falta de argumentación para concluir que un hecho, un síntoma, es causa de alguna enfermedad, ya que puede serlo de otras tantas o puede no serlo en absoluto. El ejemplo típico es el de fumar con la propensión al cáncer. Uno puede ser la causa del otro, así como las dos propensiones –a fumar y al cáncer– pueden ser efectos de los genes de ese individuo.

En Teoría de Decisión no podemos efectuar predicciones similares a las de los principios causales<sup>7</sup>. Pero sí, en la medida que conozcamos ciertas razones,

---

<sup>7</sup> Siempre referidos a los mundos que no conforman la Investigación Operativa.

que manejemos cierta información, podemos efectuar conjeturas razonables y efectivas.

Las conclusiones erróneas en ciencia son, a menudo, consecuencia de suposiciones erróneas en el diseño, la realización o la ejecución de los experimentos. Pueden ser hipótesis erróneas que se consideran correctas, o puede haber errores en las condiciones, los procedimientos o los elementos utilizados.

En disciplinas de alto contenido humano, como la Teoría de Decisión, este problema está presente en todo su desarrollo. Es por esto que los métodos, supuestos experimentos, están en un continuo mejoramiento. Si bien el principio de maximización de la utilidad esperada, que preside la Teoría, es sencillo de describir conceptualmente, no lo es tanto cuando se lo aplica en una situación determinada para un decisor.

En realidad, conceptos como utilidad y probabilidad no son fáciles de manejar en forma inmediata. En general, una persona se "equivoca" al expresar sus preferencias, o con respecto a las probabilidades. La dificultad más importante radica en la cuantificación de las ideas, necesaria para aplicar la Teoría. Es por eso que decimos que la Teoría nos brinda una guía inmejorable para la toma de decisiones.

Nos muestra con claridad los elementos a tener en cuenta y sirve como ejercicio enriquecedor para señalar los puntos clave, puntos que deberemos analizar con más profundidad, de los cuales dependerán las consecuencias positivas o negativas. En algunos casos, haremos aproximaciones al ideal configurado en la Teoría.

El fracaso de contrastación adecuada es usualmente la violación que lleva a conclusiones científicas erróneas. Sin embargo, en la historia de las ciencias, se demuestra que otros científicos realizarán pruebas adicionales y descubrirán los errores.

Los errores en la ciencia no siempre se deben a presupuestos equívocos, ni son por lo general fraudulentos. Hay cuatro pasos en lo que es una progresión continua, que va desde el error inevitable hasta el fraude (*National Academy of Sciences*, 1989):

- 1) "Caprichos de la naturaleza", eventos que pueden suceder aunque sean poco probables, o debidos a leyes desconocidas de la naturaleza.
- 2) "Equivocaciones honestas"; un científico puede utilizar por equivocación material incorrecto, medir erróneamente, suponer condiciones o procedimientos inadecuados.
- 3) "Negligencia", debido a descuido, falta de tiempo, desidia, etcétera.
- 4) "Fraude rotundo", cuando se ocultan, modifican o fabrican resultados.

Ésta es la asimetría entre la verificación y la refutación, que se reconoce en la metodología estadística de la prueba de la hipótesis. La hipótesis sujeta a

contrastación, la hipótesis nula, puede ser rechazada si las observaciones son inconsistentes con ella.

Es importante recalcar que si las observaciones son consistentes con las predicciones derivadas de la hipótesis, la conclusión adecuada es que la contratación no refuta la hipótesis nula, y no que la verdad ha sido establecida.

El requisito de que las hipótesis científicas sean refutables tiene un paralelo en la inferencia estadística, en el requerimiento de que el dominio de la contrastación sea mayor que cero.

Los estadísticos reconocen dos clases de errores:

- 1) Error Tipo I: es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, usualmente llamado "error alfa".
- 2) Error Tipo II: es la probabilidad de no rechazar la hipótesis cuando es falsa, simbolizado como "error beta".

Los científicos ponen considerable atención a los errores del tipo I; por eso eligen niveles alfas bajos, pero ponen menos atención a los errores del tipo II. El poder de la prueba depende de la probabilidad  $1 - \beta$ , de rechazar la hipótesis nula cuando es incorrecta.

Por lo tanto, siempre es deseable niveles bajos de alfa y beta. Aun cuando para cualquier contrastación las magnitudes de alfa y beta estén inversamente relacionadas, el valor de beta puede ser reducido incrementando el tamaño de la muestra o el número de repeticiones en una prueba.

Las pruebas de una hipótesis científica deben tener una probabilidad positiva que lleve a rechazar la hipótesis si ésta es falsa. Existen dos tipos de proposiciones factuales para una hipótesis científica:

- 1) "Refutadores potenciales". Proposiciones con las cuales la hipótesis es inconsistente.
- 2) "Proposiciones permitidas". Proposiciones con las cuales la hipótesis no contradice.

Una hipótesis es científica sólo si la clase 1) no es igual al conjunto vacío.

*"No por nada llamamos a las leyes de la naturaleza "leyes" entre más prohíben más dicen" (Popper).*

El contenido empírico o la información de una hipótesis (la veracidad) es medido/a por la clase de sus refutadores potenciales. Una hipótesis o teoría consistente con todos los estados posibles o hechos en el mundo natural carece de contenido empírico y, por lo tanto, no es científica.

Finalmente las hipótesis científicas sólo pueden ser aceptadas en forma contingente, ya que su verdad nunca puede ser establecida en forma concluyente.

Esto no significa que tengamos el mismo grado de confianza en todas las hipótesis que no han sido aún refutadas. De una hipótesis que ha pasado por



muchas contrastaciones empíricas, se puede decir que está "corroborada". El grado de corroboración no es simplemente cuestión del número de contrastaciones, sino de su severidad. Cuanto mayor sea la variedad de contrastaciones severas a las que se resista una hipótesis, mayor será su grado de corroboración.

Durante mucho tiempo se ha persistido en el error de desarrollar la teoría social sobre la base de abstracciones no referibles a evidencias empíricas posibles. Si bien esta práctica puede eventualmente justificarse en las ciencias físicas, en la medida en que sea posible diseñar experimentos en los cuales se reproduzcan las condiciones presupuestas y se aislen los factores en estudio, en la investigación de la conducta humana, nunca puede dejarse de lado que ésta se manifiesta en una unicidad que le es propia, y para cuya comprensión acabada no es posible formular abstracciones acerca de las motivaciones y causas sin invalidar las conclusiones resultantes.

En otros términos, ha existido una preocupación por determinar las características del homo economicus, del hombre administrativo, que se ha perdido de vista, en buena medida, al homo sapiens. Las teorías parcializadas solo pueden llevar a concepciones parcializadas, cuya suma no es equivalente en modo alguno a una concepción general. Este y no otro ha sido el principal motivo de atraso en el desarrollo de las ciencias sociales.

La única forma de superar este estado de cosas es la búsqueda y aplicación de un enfoque integrador de la problemática social, en el que el ser humano con sus características propias, personales y únicas es el eje central.

Nuevas investigaciones acerca del comportamiento humano, apuntando al perfil psicológico, relacionándolo con las características físicas y neuronales, están configurando el nuevo paradigma, superando los hábitos de estudio e investigación sobre enfoques parcializados.

Así como la ciencia física moderna no surgió sino por la superación de la clásica, o la química por la alquimia, o la filosofía por la de la metafísica, la ciencia social no podrá manifestarse sino por la de los enfoques actuales.

## **2.4. EL MODELO DE TEORÍA DE LA DECISIÓN**

- Definición mundo/Decisor

La Teoría de Decisión es una teoría que forma parte de la Administración, considerada ciencia o tecnología como vimos en el punto anterior. Tiene un fuerte apoyo además en diversas ciencias más maduras, especialmente la Economía y la Psicología, Sociología, Antropología, además de interactuar con las ciencias formales como Lógica y Matemática.

Sobre todo, se trata de una disciplina social, en la que el núcleo principal lo constituye el ser humano que decide: el Decisor y/o decididor.

Por otro lado, está altamente influida por el medio ambiente sobre el cual, a su vez, influye. Incluimos en esta influencia al Decisor a través de su personalidad, moldeada profundamente por la cultura ambiental en la cual se ha desarrollado.

Es fundamental al encarar cualquier decisión, analizar el tipo de mundo — universo— a los que se refiere la decisión en cuestión, ya que implican métodos adecuados para sus propias características.

Siguiendo al Dr. Pavesi, Pedro F. J. (Tesis doctoral, año 1994), se presentan tres tipos de mundos<sup>8</sup>: los dóciles, los esquivos y los rebeldes. Tiene límites borrosos, su división no es precisa ni totalmente definida.

- Los Mundos Dóciles son estructurados, cerrados, ordenados, estables. No ofrecen sorpresas. Son, en general, los mundos operativos, de certeza o cuasi-certeza, con probabilidades objetivas y confiables. Son proclives a ser matematizados. Son mundos “objetivos”, no dependen del Decisor. No dan lugar a la divergencia de opiniones, se prestan a la experimentación y a la aplicación del método científico. No son conflictivos. Es aquí donde la Teoría de Decisión ha desarrollado métodos precisos, eficaces, esencialmente matemáticos que dan seguridad al elegir el curso de acción óptimo. Se utiliza el cálculo y las decisiones programadas.
- Los Mundos Esquivos —intermedios entre los Dóciles y los Rebeldes— son los mundos más comunes de los niveles intermedios y gerenciales de las organizaciones. Su característica básica es que no son matematizables, son esquivos a los números. No son cerrados, son semi-abiertos, pueden aparecer acontecimientos imprevistos, se tiene una apreciación vaga de la propensión a suceder. Son mundos con una alta proporción de subjetividad<sup>9</sup>. Es el mundo de la búsqueda de información, del planeamiento, y de los escenarios. Aquí se opera tratando de transformarlos en dóciles, algunas veces de manera totalmente errónea. Los palpitos del Decisor se convierten en certeza, las estimaciones se transforman en probabilidades subjetivas para aplicar el cálculo de probabilidades, etcétera. Son mundos que abarcan un amplio espectro, en un extremo acceden a ser matematizados y, en otro extremo, entran en el mundo estratégico. Son los mundos del planeamiento y de la administración.
- Los Mundos Rebeldes son altamente inciertos porque dependen del accionar de otro contrario, oponente, adversario, enemigo. Son mundos totalmente abiertos, no se tiene la más remota idea de la alternativa que va a elegir el enemigo: aquí actúa la negociación, la mentira y aun la traición. La relación sujeto-Decisor y objeto-mundo se vuelve crucial. Existe un alto grado de incertidumbre, algunas veces una cuota de

---

<sup>8</sup> De acuerdo con su grado de estructura.

<sup>9</sup> Comienza la relación sujeto-objeto.

ambigüedad, pero la búsqueda de información, los tests de prueba y error, las distintas maniobras que puedan realizarse nos irán permitiendo aumentar el conocimiento de este mundo, y el conocimiento de sus restricciones para transformarlo en esquivo y, quizás, a dócil, aunque más no fuera en algún aspecto para manejar ese mundo. Son los mundos de la estrategia y de la política.

Estos mundos implican métodos propios, adecuados a su naturaleza intrínseca. Aplicar métodos de unos en otros sólo da lugar a errores en la toma de las decisiones y están destinados al fracaso.

No obstante ello, ante la necesidad de estructuración de estos tres mundos, existe una metodología común y sistematizada. La idea es estructurar y simplificar para comprender mejor. Establecer y dibujar un árbol o una matriz de decisión, aun cuando no se puedan cuantificar probabilidades o consecuencias. Le facilitará la comprensión del mundo que rodea la situación de decisión.

Las experiencias de Mintzberg y sus colaboradores mostraron que el proceso de decisión es aplicable a los tres mundos de decisión (Mintzberg, año 1976).

### ESQUEMA NOMATIVO GENERAL CONCEPTUAL

Presentamos el Esquema General Conceptual:

	{	Fines
Decisor	{	Medios
(Función de Utilidad)	{	Elementos Varios ⇒
Elige Alternativa Óptima		
↓		
Acción		

El proceso se inicia con una situación de decisión definida como una brecha entre el mundo que se desea (objetivo) y el mundo que se obtendría si no se hiciera nada (*statu quo*) en el futuro.

La hipótesis general es la existencia de un sujeto (Agente, Decisor, Actor) que tiene fines (objetivos) múltiples y en conflicto; y que pretende lograrlos, para lo cual, dispone de medios (cursos de acción, alternativas).

Aparece el sujeto-Decisor, enfrentando al mundo (objeto), en permanente interacción y retroalimentación.

En el proceso intervienen “Elementos Varios”, que analizaremos globalmente, y que están siempre presentes en los tres niveles explicitados<sup>10</sup>.

Como final, el sujeto selecciona una alternativa óptima (medio) para llegar a la acción y cumplir así con los fines previamente perseguidos.

En este proceso, que es individual y subjetivo, aparece además la racionalidad, que no reside en los fines en sí mismos. No hay fines racionales: si existieran podríamos, por ejemplo, incluir como un fin racional evitar la escalada bélica y, de ese modo, obrar en consecuencia; pero de eso no se trata, sino de los fines reales, subjetivos, individuales del Decisor o grupo de decisores.

Se trata, en definitiva, de cómo manejar esos medios, cómo definir los elementos y en base a qué pautas seleccionar un medio óptimo para realizar aquellos fines declarados.

Ante estos planteos, en nuestro trabajo nos referimos a una teoría que ayuda al Decisor cuando tiene dificultades para establecer sus preferencias. Es una teoría de la indecisión (Pavesi, Pedro, “Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas”, Facultad de Ciencias Económicas, año 1996).

#### **2.4.1. Decisor**

Es una persona física con deseos, valores, historia, personalidad, visión del mundo, traumas, sesgos particulares y profesionales, rasgos psico-físicos, etcétera, que lo identifican como ser único e irrepetible.

Es el actor, el “protagonista” de la película, el que realiza el proceso y selecciona la alternativa para cumplir con sus preferencias, sus fines, sus deseos. De esta manera, intentaremos acentuar aquellos rasgos distintivos que definen a una persona, variables subjetivas que van a estar presentes en todo el proceso.

Todo este proceso se supera por la preferencia y, en los casos donde existe dificultad en establecerla, aparecen los axiomas, criterios, métodos y la teoría de la utilidad para ayudar al Decisor a entender, explicar sus preferencias, eliminando sus prejuicios y sesgos para llegar así a la decisión.

La “Función de Utilidad” trata de medir la fuerza de las preferencias en función de la importancia de los resultados.

Para la Teoría de Decisión, un Decisor racional intenta maximizar su utilidad esperada; esto se explica en la Teoría de la Utilidad. Para Bunge, esto no es racional (Bunge, año 1985, pág. 24).

---

<sup>10</sup> Con diferentes niveles de precisión.

De acuerdo con esta teoría, cada individuo tiene una preferencia mensurable entre diversas elecciones cuando se enfrenta con situaciones de incertidumbre. A esta preferencia se la llama “*utilidad*”. Cada ser humano, cada actor tiene su propia función de utilidad, totalmente personal y subjetiva. Se relaciona con la postura que cada ser humano posee íntimamente, enfrentado con el riesgo o la incertidumbre, se relaciona con los distintos grados de propensión a arriesgarse.

Para llegar a esta conclusión, los teóricos, estudiosos de la teoría, investigaron durante más de 400 años, desde Bernoulli hasta Von Neuman y Morgenstern. En cualquier decisión, en condiciones de incertidumbre (que más adelante describiremos), cada Decisor elegirá aquella alternativa que le ofrezca su mejor “utilidad” (mayor si se representan ganancias, menor si son pérdidas).

#### **2.4.2. Fines**

Los fines son los objetivos, los valores, deseos, que generalmente son múltiples, como ya hemos señalado, y que el Decisor pretende alcanzar en un momento determinado.

Son futuros, es decir que quiere alcanzarlos en un momento posterior al que se encuentra. Son subjetivos, nacen en la esencia, en el ser del actor y son definidos en función de la visión que aquél tiene del mundo que lo rodea.

En función de esta subjetividad, es importante establecer la distinción entre actor y observador, que aparece después con el post-modernismo. Si bien no están claramente separados, no puede discutirse la diferencia que existe entre lo que juzga el observador y lo que juzga el Decisor, ya que se trata de dos procesos subjetivos diferentes.

Sin llegar al extremo del solipsismo, en el cual el mundo exterior no existe, adherimos, sin dudas, al esquema en el cual el sujeto construye “su mundo”. La imagen de ese mundo, propia y particular, es la que se plasma en este proceso.

En la vida práctica, el Decisor siempre encara objetivos múltiples y en conflicto. Los objetivos múltiples y en conflicto han recibido una gran atención en los últimos 20 años, habiendo proliferado los métodos más extravagantes y también los métodos más ingeniosos para obtener decisiones defendibles.

Cualquier tipo de razonamiento para tratar estas situaciones implica casi obligatoriamente:

- Definir claramente todos los objetivos involucrados y ordenarlos por orden de importancia.
- Asignar números a esa importancia, de modo que puedan aplicarse métodos numéricos para resolver el problema de elección de la mejor alternativa. Estos números constituyen la ponderación.

### **2.4.3. Medios**

Los medios son las alternativas, los cursos de acción, de que dispone el Decisor para lograr aquellos fines, previamente declarados.

También aquí existe una visión subjetiva: cualquier elemento será un medio, si el Decisor lo cree así, definido en ese mundo que él está analizando y procesando, con su propia visión, su propia personalidad.

Su característica principal es su *factibilidad*, es decir la posibilidad de ser llevado a la acción, implementado, definición también subjetiva. Al ir identificando los cursos de acción, el Decisor va estableciendo medios enumerables finitos e independientes.

En esa particular visión del mundo, el Decisor evalúa en forma simultánea las restricciones que están presentes, evaluación que realiza también de acuerdo con su percepción. Nos referimos a todo tipo de restricciones: internas (del actor) o externas (del contexto).

Estas restricciones influirán directamente en el establecimiento de los fines y los medios, ya que dada la existencia de éstas, algunos medios y/o alternativas no serán factibles de lograrse y/o modificarán en mayor o menor medida su análisis y él decidirá como actor protagonista cuáles va a modificar, cuáles va a derribar y cuáles va a aceptar sumisamente.

En función de este esquema, delinearé, creará e inventará todos los medios que va a considerar como aptos para conseguir sus objetivos, sus deseos. En este contexto, queda claro que el Decisor no creará, no generará alternativas que satisfagan objetivos que no forman parte del conjunto de sus deseos a cumplir, a conseguir.

### **2.4.4. Elementos Varios**

En un conjunto definido de "Elementos Varios", se destacan:

- Elementos Inciertos y su propensión a suceder
- Resultados
- Criterio de decisión

Esta exposición no implica el establecimiento de un orden de importancia, ni tampoco un orden estricto de pasos secuenciales a seguir, para aplicar el proceso decisorio.

Estos elementos están siempre presentes en todos los casos. Pueden ser difíciles de establecer en algunos casos, en otros estar diluidos o deliberadamente omitidos, pero constituyen los elementos fundamentales de toda decisión.

Podríamos representarlo como un conjunto de variables que interactúan en la propia visión del mundo del Decisor, algunos en mayor medida que otros, y dependientes en todo momento de la propia subjetividad, única y singular del ser humano que enfrenta la situación de decisión.

- Elementos Inciertos y su propensión a suceder

Son aquellas variables con sus diferentes estados que pueden o no suceder en un lapso determinado y que representan la principal característica del mundo que conocemos, que es la *incertidumbre*.

Solemos considerar la incertidumbre como una enfermedad incurable; nos impide hacer planes para el futuro, nos impide efectuar elecciones que podamos justificar ante los demás o ante nosotros mismos como actos basados en la razón.

Sin embargo, la incertidumbre es una regla general en nuestras vidas y la mayor parte de nuestros actos implican cierta clase de transacción con ella.

Hay momentos en los que nos enfrentamos a ella sin titubear; en otros, tratamos de evitarla o reducirla; a veces, la ignoramos; y otras veces la promovemos activamente. Pero sin ella podríamos no desear hacer ningún plan en absoluto.

En un mundo de *certeza*, se podría predecir en forma exacta lo que va a suceder. Como sostenía Pierre Laplace, famoso científico que vivió en la época de Napoleón, en su postulado básico: *“Al conocer el presente y sus leyes (saber la posición y velocidad de cada partícula del mundo, incluyendo a todos los hombres), podemos entender cómo fue el pasado y cómo será el porvenir”*.

Esta idea tenía un impedimento práctico: resultaba imposible conocer el estado de cada partícula del universo en un mismo momento.

Los debates acerca de la decisión y, por ende, de la racionalidad carecerían de sentido. Podríamos optimizar cada una de las elecciones que todos los individuos del planeta debieran efectuar y podríamos “prescribir” (detallar el porvenir) sin ninguna duda.

Si imaginamos ahora el otro extremo, un mundo de *Incertidumbre Total*; (cualquier variable, cualquier estado de esa variable, podría suceder en cualquier instante), tampoco tendrían sentido aquellas discusiones, aquellos análisis. Sería un caos. ¿De qué valdría analizar en un mundo donde no podrían aislarse ni siquiera las variables en juego?

Un ejemplo excelente es el relato corto de Jorge Luis Borges: “La lotería de Babilonia”, que describe una sociedad en la que prácticamente todas las cuestiones se dejaban a la suerte, aun el uso del propio procedimiento de sorteo. Está claro que en este caso no tendría ningún sentido un proceso de decisión racional o irracional.

*“En un mundo predestinado, la decisión sería ilusoria; en un mundo de previsión perfecta, vacía; en un mundo carente de un orden natural, impotente”.* (Shackle, año 1966, pág. 58).

Resta entonces definir la visión del mundo exterior que pretende analizar el Decisor con grados relativos de incertidumbre y su propensión a suceder.

Esta definición debe establecer el marco referencial para el tratamiento de la incertidumbre. Se involucran en ella las probabilidades objetivas y las probabilidades subjetivas.

Cuando hacemos intervenir al sujeto que decide, al observador, al actor responsable de la decisión, que además es un proveedor de información relevante para la decisión, surge la definición de la probabilidad subjetiva.

Es importante señalar que, hasta los primeros años del siglo XX, la concepción objetivista era la única aceptada como válida. En el desarrollo de las distintas concepciones subjetivistas, se pueden distinguir distintos grados de radicalidad.

Autores como Shackle y otros seguidores proponen definir las probabilidades subjetivas en función del “grado de sorpresa”, para atenuar la dificultad humana en establecer valores puntuales de probabilidades.

La mayor sorpresa corresponde a la realización de lo imposible. Si el grado de sorpresa es menor, es porque no se juzga del todo imposible el acontecimiento.

Según Bunge, en la referencia citada, una teoría plenamente racional de la decisión, en condiciones de incertidumbre, debiera involucrar valores y probabilidades objetivas. Y ésta es la razón por la cual esta teoría es para él pseudo racional.

Para el modo normativo de la teoría, son tan válidas unas como otras.

La incertidumbre no es un fenómeno objetivo, por lo que su medida depende de la percepción, de la discriminación, de la ignorancia, de la personalidad, en definitiva de la decisión del Decisor. Forma parte de las decisiones que el actor debe tomar en todo el proceso.

En general, el Decisor no puede predecir lo que sucederá. La vida es incertidumbre, pero la concepción de la naturaleza de las cosas y su propia intuición, así como sus creencias, le permite saber si una cosa *puede* suceder. Y en base a esta creencia, y a los grados de sorpresa involucrados, poder determinar los grados de incertidumbre asociados (probabilidad).

Si en la naturaleza se repite un hecho numerosas veces, se configura una ley: cada vez que se produzcan las mismas condiciones, sucederá algo similar, pero al entrar el ser humano en el esquema todo cambia.



En conclusión: en las Ciencias Sociales, el conocimiento de los resultados modifica las conductas y, por ende, los postulados.

La idea es descomponer el fenómeno a analizar en partes más pequeñas para analizar específicamente cada una y luego combinarlas para dar una solución al problema global.

Pero no encontramos en la Teoría de Decisión las soluciones completas, deducidas de un tronco general, con todos los elementos, las reglas que se necesitan para resolver los problemas de decisión complejos y así asegurar la decisión que nos lleve a la obtención de los mejores resultados. ¿Por qué?

En situaciones no repetitivas, bajo riesgo, el criterio de elegir la alternativa más exitosa siempre está teñido de la "incertidumbre de la situación", que desbarata cualquier criterio de éxito.

Pareciera, entonces, que la palabra más adecuada –como dice Shackle– sea un sistema que pretende ser consistente, coherente, que nos va a ayudar a definir mejor el riesgo, pero que no lo va a eliminar.

- **Resultados**

Los Resultados son los elementos previstos y deseados en cada elección.

Son la consecuencia de la implementación de los medios, para cumplir con los fines, teniendo en cuenta los elementos inciertos y constituyen los diferentes grados de obtención de cada uno de los fines, de los objetivos explicitados. En ambos casos, la valoración de los resultados es subjetiva.

Aparecen, una vez más, las restricciones, que no están enunciadas como elementos, pero están igualmente presentes en todo el análisis descripto.

Las restricciones son las limitaciones de todo tipo: psicológicas, económicas, financieras, etcétera; presentes en los medios, en los fines, en la mente del Decisor. Subyacen en el establecimiento, en la definición de los demás elementos e inclusive en la de los resultados.

Es muy común que en el análisis de los resultados de las alternativas que se están analizando, aparezcan objetivos que estaban implícitos u ocultos.

- **Criterio de Decisión**

En función de la estructura de los estados inciertos y de su medida, el Decisor aplicará algún criterio de decisión, que una vez que haya concluido con su análisis, le permitirá seleccionar la alternativa óptima, el medio mejor para lograr sus fines, sus objetivos deseados.

El criterio por excelencia es el de comparación de los resultados asociados con cada una de las alternativas. Se elegirá el mejor resultado (mayor en caso de ganancias y menor en caso de costos).

En casos de Certeza (Mundos Dóciles), la comparación es suficiente. Si en cambio, nos enfrentamos ante una situación de decisión de Riesgo –con probabilidades– (Mundos Esquivos), será necesario aplicar el valor esperado o esperanza matemática, que no es más que la sumatoria de los resultados ponderados por sus probabilidades de ocurrencia. De esta manera, se logrará un valor resultante para cada alternativa, que finalmente se comparará para elegir el mejor.

En el caso de situaciones de riesgo sin probabilidades (Mundos Esquivos y Rebeldes) existen diversos criterios a aplicar, que según la actitud del Decisor señalarán una alternativa como óptima.

Cuando la situación de decisión cuenta con Objetivos Múltiples, el criterio más utilizado es el Método Lineal o Compensatorio, que obliga a convertir los resultados a una escala sustituta homogénea y comparable, ya que están expresados en distintas unidades de medida (\$, km, satisfacción personal, progreso, hs, días, etcétera).

#### **2.4.5. Elección Alternativa Óptima - Acción**

En función del modelo establecido y del criterio de decisión aplicado, el Decisor elegirá finalmente su alternativa óptima para llevarla a la acción.

El Decisor que no busca más da por finalizado el proceso, elige y lleva el medio a la acción. No existen reglas para establecer la finalización en la búsqueda (*stopping rules*).

La Teoría define como regla básica la búsqueda de la optimización. Optimización que siempre implica moverse dentro de ciertas restricciones.

No decimos que vamos a “satisfacer”, sino que vamos a “optimizar”. Si bien la diferencia parecè ser sutil, no lo es.

Es importante destacar que el Decisor siempre busca optimizar su situación dentro de un marco de restricciones.

Aquí aparece la distinción entre actor y observador, a la que ya hemos hecho referencia. Habrá restricciones percibidas por el actor y no por el observador y viceversa. Cuando se decide finalizar la búsqueda, el análisis, se está siempre optimizando dentro de ciertos límites; es “*lo mejor posible*” para el actor; lo que él decide.

No podemos ignorar estos dos puntos de vista diferentes, subjetivos, que son los que determinan esta diferencia, ya que el que juzga es el observador, un actor diferente del actor responsable de la decisión.

Esto se relaciona también con la Teoría de la Racionalidad satisfactoria del premio Nobel Herbert Simon (Simon, año 1979), quien intenta precisamente complementar la Teoría de la Elección Racional cuando es indeterminada: la idea básica de Simon es que, en muchas ocasiones, los individuos no actúan maximizadamente, sino que se conforman con un determinado nivel de satisfacción a la hora de elegir un curso de acción. Se satisface, pero no se optimiza.

#### **2.4.6. EL PARADIGMA NORMATIVO**

Partiendo del primer antecedente histórico a la Teoría de la Utilidad moderna, que es Bernouilli <sup>11</sup> (1738/1954), nos encontramos con una serie de teorías que constituyen el paradigma normativo de la Teoría de Decisión. Bernouilli presentó su “valor moral”, que es el valor que una persona atribuye a su patrimonio y modificaciones. Su gran aporte fue su insistencia sobre el hecho de que los que deciden lo hacen teniendo en cuenta el valor esperado, pero no aplicado al monto en dinero de las cantidades aleatorias sino al “valor subjetivo” o “valor moral” que estos montos representan para él.

La primera axiomática que aparece como paradigma de las teorías normativas se la debemos a Von Neumann y Morgenstern en 1944/1947, con su obra fundamental acerca de la Teoría de los Juegos y del Comportamiento económico.

Ellos produjeron una revolución en la Teoría de la Utilidad. La introducen en la citada obra como una discusión “no esencial”.

Lo interesante fue que rompieron con la forma de exposición de los modelos de utilidad más modernos. En lugar de postular axiomas y derivar consecuencias, postulan expresamente características de su función numérica de utilidad y ofrecen un conjunto de axiomas que satisface esos requisitos.

Parten de un conjunto de axiomas, postulados y criterios y dan origen a métodos y procedimientos varios. “Todo Decisor, cuya preferencia cumple con esos axiomas, actúa maximizando la utilidad esperada de los resultados”, utilizando el teorema de invariación para generar una escala de intervalo.

---

<sup>11</sup> Daniel Bernouilli fue el primero en la historia que demostró que el dinero no era una medida homogénea para todos los individuos. Y habló del “valor moral”.

Pasan, de ese modo, de una escala ordinal de las preferencias (propuesta por Pareto) a una escala cardinal, por medio de la "apuesta tipo", método que permitirá a cada Decisor establecer su propia función de utilidad y así elegir la alternativa adecuada. Estos autores no mencionan claramente si están describiendo o si pretenden prescribir conductas (Pavesi, año 1994, pág. 133).

Sin embargo, se los considera normativos, cuando Savage –otro teórico, definitivamente normativo (1954)– reconoce claramente las violaciones existentes en los "axiomas racionales" de Von Neumann y Morgenstern.

Savage analiza esas violaciones, no le reconoce entidad a algunas pero finalmente reconoce que "es una teoría cuyas predicciones en muchos casos resultan ser falsas" y que puede tener cierto valor si las violaciones no son devastadoras. Y sostiene específicamente la normatividad de sus axiomas que incluyen los de Von Neumann y Morgenstern.

A partir de allí, los axiomas fueron indiscutiblemente normativos; más aún, muchos autores han sostenido que actuar de esa forma es racional (Howard, 1993).

Luce y Raiffa, en el año 1957, presentaron su propia axiomática, agregando algunos axiomas (por ejemplo, el Orden de Activos Aleatorios), sustituyendo las utilidades por resultados.

La versión Jensen (1963) utilizó activos aleatorios (distribución de utilidades). Este enfoque fue seguido por varios autores desde Fishburn (años 1979, 1988, 1989b) hasta Howard (año 1993).

Herstein y Milnor (año 1953) presentaron los mismos teoremas que Luce y Raiffa y que Jensen.

Savage (1954) –como ya dijimos– adopta expresamente la posición normativa. Su trabajo fue tan importante como el de Von Neumann y Morgenstern, y frecuentemente atacado además por su concepto de probabilidad subjetiva.

Las anteriores Teorías de la Utilidad utilizaban sólo las probabilidades objetivas, en el sentido clásico (relación entre casos favorables y casos igualmente posibles) o en el sentido de la frecuencia (relación entre observaciones favorables y observaciones efectuadas cuando éstas tienden a ser infinitas).

Los rasgos más característicos de las teorías normativas (y serán los que tienen más propensión a ser violados) son:

Invariación (Efecto marco) – Independencia - Dominancia estocástica - Igual valoración para las mismas probabilidades (Efecto Certeza) - Transitividad y Conexidad - Equivalente Cierto - Principio de Globalidad.

El mayor comentarista y analista de las Teorías de la Utilidad es Fishburn y en general no entra a definir si las teorías son normativas o descriptivas (años 1968, 1979, 1982, 1988, 1989). De todos modos, no está siempre bien claro cuáles son las normativas y cuáles son las descriptivas.

Tversky y Kahneman (año 1986) proclaman que su "*Prospect Theory*" es "desvergonzadamente" descriptiva y que, en general, una teoría es decididamente normativa cuando exhibe conjuntamente y, por lo menos, las características comentadas, especialmente:

- a) independencia ( resolución, cancelación)
- b) transitividad
- c) dominancia
- d) invariación

Y además, cuando son lineales.

#### **2.4.7. ENFOQUE PSICO-FÍSICO (TEORÍAS DESCRIPTIVAS)**

Cuando comenzaban a apaciguarse las discusiones originadas en la comprensión del real alcance de la teoría de Von Neumann y Morgenstern, se originaron las primeras contestaciones a la validez descriptiva de la misma.

El primer caso resonante fue el planteado por un ignoto economista matemático francés, Maurice Allais, en el Primer Simposio Internacional sobre el Riesgo, celebrado en París en 1952.

El caso planteado, por quien sería Premio Nobel de Economía en 1988, pasa a llamarse en la literatura y hasta hoy la "Paradoja de Allais", y fue el primer caso de demostración de violación de un axioma normativo (independencia).

Pero fueron los aportes posteriores de investigadores como Slovic y sus asociados –y principalmente de Kahneman y Tversky– los que sacudieron el imperio absoluto de la "Antigua Religión" en la Teoría de Decisión.

Estos autores efectuaron experimentos psicológicos de laboratorio y demostraron que algunos axiomas son consistentemente violados en un 60/80% de los casos, y esto dio lugar al nacimiento de teorías descriptivas (en oposición a las teorías normativas). Estas teorías ya no pretenden aconsejar qué hay que hacer sino que se limitan a contar qué es lo que se hace en la práctica.

Kahneman y Tversky establecen que el ser humano utiliza normalmente tres métodos heurísticos que son empleados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, para medir probabilidades y predecir valores y que estos métodos, si bien son legítimos, llevan a errores sistemáticos.

Algunas de las violaciones más destacadas fueron:

- a) La Paradoja de Ellsberg: rechazo a la ambigüedad.  
Ellsberg (1961) desató una fuerte polémica sobre los axiomas de Savage (1954) referidos a la probabilidad subjetiva.
- b) La Paradoja de Allais, la independencia y el efecto certeza: sobrevaluación de la certeza o de la proximidad a la misma.
- c) El problema de Zeckhauser: influencia de la presentación.
- d) El problema de la elección binaria: rechazo a las situaciones complejas, preferencia por la simplicidad.
- e) El efecto proporción: diferente evaluación para cierta cantidad marginal en caso de incrementar o disminuir el patrimonio.
- f) Reversión de preferencia al pasar de un activo aleatorio a su equivalente cierto.
- g) Preferencia por bajos resultados con alta probabilidad a altos resultados con baja probabilidad.
- h) Propensión al riesgo en pérdidas, aversión al riesgo en ganancias.

A estas conductas, deben agregarse algunas pautas de comportamiento, de mantenimiento de prejuicios, llamados sesgos o efectos, que se sostiene no son debidos al azar sino a pautas bien internalizadas en el ser humano. Por ejemplo, se tamiza automáticamente la información recibida, se acepta la que confirma las creencias previas y se tiende a rechazar la que las desmienten, por más relevante, confiable y oportuna que sea; la memoria abstrae los elementos que reconoce más fácilmente y olvida los otros. A la hora de decidir, cuentan más los costos irrecuperables, perjudiciales para mantener una alternativa que nos lleva al fracaso, etcétera (estos sesgos serán presentados en detalle en el Capítulo 8).

Hay muchos más desvíos relevados por los psicólogos de la decisión. Algunos de los relatados no pueden explicarse por ningún método normativo existente. Sin embargo, todavía violan expresamente reglas de decisión.

Estos rasgos se encuentran en toda la población mundial. Aparecen como pertenecientes a la especie humana. No se trata de rasgos genéticos, son rasgos culturales, transmisibles por educación. Están tan arraigados en los seres humanos que es grande la tentación de considerarlos como características biológicas.

Deben considerarse, al contrario, como actitudes adoptadas por la especie a través de su evolución para defenderse de la incertidumbre del medio ambiente. Estos rasgos se han acumulado en la cultura que se transmite socialmente. Pautas de selección, de búsqueda, sesgos, métodos, a través de la historia de la especie humana, integrada en organizaciones y sociedades.

Podemos agregar que algunos de estos sesgos y actitudes son prácticamente "intuitivos", característicos de la especie humana, como el de rechazo a la incertidumbre, la búsqueda de la simplicidad, etcétera, y que en cambio los métodos normativos exigen un cierto y especial razonamiento y reflexión al

adoptar esas metodologías que no son naturales: asignación de números, manejo de probabilidades, cálculos, etcétera.

Pero más allá de estos experimentos, nos interesa saber si los Decisores reales deciden, total o parcialmente, de acuerdo con la Teoría o qué criterios utilizan que no hayan sido recogidos por la misma. Validar hasta qué punto la teoría es aplicable o aplicada a la realidad.

Su aplicación es clara en el campo de la Investigación Operativa. Cuando se trata de decisiones tomadas a niveles operativos, en un mundo de acontecimientos cerrados dominado por leyes físicas y repeticiones, constituye la base de la Investigación Operativa, de amplia y universal aplicación, en los Mundos Dóciles que explicamos al comienzo.

Pero las decisiones importantes se toman en situaciones abiertas, con altos niveles de incertidumbre, ambigüedad y complejidad y, en general, se trata de situaciones únicas y no repetitivas (Mundos Esquivos y Rebeldes).

Cuando los mundos dependen fundamentalmente del comportamiento de otros, como lo es la decisión objeto de esta Tesis, estamos frente al Mundo Rebelde, donde se dificulta especialmente la predicción, donde la incertidumbre es alta, y siempre pueden aparecer elementos nuevos e insospechados.

En materia de toma de decisiones, hay distintas disciplinas que han tratado el tema a partir del campo objeto del conocimiento de esas ciencias. Así es como se han escrito trabajos desde la Psicología, la Economía y hasta desde la Biología, que estudian y analizan los razonamientos y los procesos conscientes en el proceso de decisión.

En el campo de la Economía, se aplica gran cantidad de supuestos como los de certeza, o los de información completa o linealidad que luego no se verifican en la realidad. En menor medida, también influyen los supuestos de selección de variables, discreción del universo y constancia de factores.

Las corrientes académicas principales llaman a la Economía del comportamiento Economía Conductista, la que se nutre de herramientas de la Psicología.

La Economía conductista fue premiada cuando el Nobel de Economía (año 2002) le fue otorgado a Daniel Kahneman y Vernon Smith, pioneros en el estudio de esta cruz de disciplinas.

Daniel Kahneman es profesor de Psicología y Asuntos Públicos en la Universidad de Princeton y Vernon L. Smith es profesor de Economía y Derecho en la Universidad George Mason de Fairfax, Virginia. En sus trabajos, aplicaron la Psicología y la investigación experimental y representan un desafío para la Teoría Económica clásica, según la cual los individuos siempre actúan racionalmente.

La Economía Conductista está aportando ideas revolucionarias para entender por qué los mercados, a veces, funcionan tan mal. Una zona en la que la Economía clásica, que supone agentes racionales, no puede explicar. Desde siempre, los economistas supusieron que la gente se comporta de forma racional, midiendo costos y beneficios. Pero nunca explicaron cómo se produce esa conducta.

El avance ha sido importante en cada campo individual del conocimiento de estas ciencias, pero aún no se han compilado e integrado las distintas tesis e hipótesis en un trabajo interdisciplinario que resulte explicativo de manera integral de lo que llamamos "proceso decisorio". Así, por ejemplo, médicos estadounidenses dicen haber hecho avances a partir de la Biología neuronal que explicarían procesos de decisiones financieras de los individuos; sin embargo, no se consideran los factores psicológicos de las personas ni el comportamiento de los mercados a la luz de un contexto turbulento.

Si bien hay intentos por parte de grupos de investigación que buscan conformar equipos interdisciplinarios en una gran cantidad de temas (en particular, las ciencias duras), en las ciencias sociales no ha trascendido un trabajo de las características mencionadas en este proyecto.

Es cierto que han habido algunos avances importantes en el campo económico, cuestionando a las teorías que se apoyan sólo en los factores objetivos.

Actualmente se cuenta con equipos y software más adecuados y con procesamiento más rápido que posibilitan correlacionar, medir, calcular, etcétera, con mayor consistencia y seguridad, las variables que forman parte del modelo normativo.

Por el lado de las ciencias matemáticas, el avance ha sido importante hasta los años 60, pero concomitantemente y luego de esos años, se produjeron avances en la comprensión del universo (Teoría del caos), Biología humana (capacidades del cerebro), etcétera, y esto no ha sido acompañado por un modelo multivariable que permita consolidar todos los elementos que son la resultante de un enfoque multidisciplinario, es decir con diferentes ángulos de visión.

Es de muy reciente aparición en la Teoría Económica aplicada la Neuroeconomía, que ayuda a entender por qué se toman determinadas decisiones. Es un campo de frontera, en donde la Economía se cruza con la Neurobiología, la ciencia que analiza a su vez la relación entre los fenómenos cerebrales y los comportamientos de las personas.

En un artículo publicado el 27/04/03 en la sección económica de un diario de amplia circulación, el Dr. Aldo Rustichini, académico italiano radicado en EE.UU., Profesor en la Universidad de Minnesota e investigador en la Neuroeconomía opina:



*"la nueva línea de estudio puede explicar aspectos más difíciles de encuadrar para la teoría tradicional, como el comportamiento moral o las emociones. La Neuroeconomía está aún dando sus primeros pasos. Es, prácticamente, una disciplina alternativa. Los especialistas en las ciencias del comportamiento identifican vicios y sesgos en las decisiones, como las dificultades para aprender de los errores, el comportamiento en grupo, etc. Los neurobiólogos descubrieron procesos cerebrales y hormonas que tienen que ver con una especie de compulsión a pronosticar".*

Los economistas conductistas agregan que estos pronósticos suelen ser erróneos, porque se cae en ilusiones como creer que se controlan variables que en realidad son azarosas, o porque los seres humanos suelen prestar atención a los datos que confirman sus creencias, y desdeñar aquellos que las contradicen.

Existe cierta rivalidad, reconoce Rustichini, *"la Economía Conductista es un intento de formular una teoría empírica del comportamiento: se observa una conducta y luego se hace una generalización. En cambio, la Neuroeconomía supone que el comportamiento económico se determina en el cerebro, y que por lo tanto el estudio de su estructura es fundamental para entender cómo surgen las decisiones económicas"*.

Hay quienes creen que las dos disciplinas tienen mucho para aportar con un trabajo conjunto. Tal es el caso de James Montier, experto de Finanzas del comportamiento, director de Estrategia de Dresdner Kleiwort Wasserstein, que publicó el año pasado un libro en el cual tipifica los errores y las conductas irracionales más comunes entre los decisores (*Behavioural Finance: Insights into irrational minds and markets*).

A este marco central se le incorporarán, entonces, las nuevas directrices de las últimas corrientes en Neurociencias, extendiendo el modelo "racional de decisión", integrándolo a la situación emocional del decisor. Vivir es tomar decisiones y algunos neurólogos están empeñados en dilucidar la intimidad cerebral de un proceso en el que se conjugan la emoción y la razón.

El Dr. Antonio Damasio, destacado neurólogo de la Universidad de Iowa, está investigando la relación entre las enfermedades mentales que afectan cierta parte del cerebro y el comportamiento de los sujetos en el proceso de decisión. Su grupo postuló, ya hace varios años, que una región de la base del cerebro, la orbitofrontal, era crítica para tomar decisiones porque tenía una relación íntima con los centros emocionales, como la amígdala. En su libro *El error de Descartes* (Damasio, año 1994) sostiene que en la vida cotidiana no se tiene tiempo de racionalizar todas las decisiones. Afirma, además, que la adopción de decisiones dista mucho de ser un proceso frío y analítico. Sus últimas investigaciones (Damasio, años 1994, 1999, 2003) aseguran que la mente no está diseñada como una computadora, capaz de darnos una "lista racional" de argumentos, sino que por el contrario nos da resultados emocionales, que son la mezcla de experiencias previas en forma de corazonadas, de pálpitos.

En la Argentina, el neurólogo Facundo Manes, jefe de Neurología Cognitiva del Fleni y ex investigador en Neuropsiquiatría en las Universidades de Iowa y Cambridge, está tratando de dilucidar la intimidad cerebral en el proceso decisorio, donde se conjugan emociones y razones. Puso a prueba hipótesis de Damasio con un test, el "*Iowa Mental Gambling*" que es un juego de decisiones que recrea la vida real. Mientras los participantes compiten, se puede ver mediante resonancia magnética funcional cuáles son las áreas del cerebro que se activan. Así descubrió que en el proceso de toma de decisiones no sólo participa la región orbitofrontal que describió Damasio, sino también otras zonas más cognitivas, como la corteza prefrontal dorsolateral.

- PROCESOS COGNITIVO Y EMOCIONAL EN EL PROCESO DECISORIO

Hace ya más de medio siglo que lentamente el paradigma de la Teoría se va modificando hacia las emociones, lo subjetivo, las corazonadas, el instinto, en la propia percepción del mundo. En los últimos años han comenzado a proliferar, tal vez como resultado de lo que podemos englobar como el pos-modernismo iniciado en el pensamiento de los países centrales, los estudios sobre los sentimientos y han ido desembocando en el descubrimiento de distintas inteligencias, entre ellas la conocida como Inteligencia Emocional. Llegaron incluso a concluir que, para ser un buen líder, es necesario poseer un alto grado de dicha inteligencia (Goleman, año 1996).

¿Cómo está compuesta dicha inteligencia? Es una mezcla de razonamiento, emociones, instintos y sobre todo ausencia de sesgos perjudiciales que nublan la visión y percepción del universo actuante. No sólo poseer las capacidades analíticas, creativas y prácticas sino también saber cuándo usarlas de manera efectiva.

Si bien el funcionamiento de la mente humana es un misterio aún muy lejos de ser develado, recientes investigaciones han hallado indicios que sugieren que las emociones y los sentimientos no sólo pueden ser importantes en nuestra capacidad intuitiva para adoptar buenas decisiones, sino que de hecho pueden ser esenciales.

Lo que diferencia a un buen decisor intuitivo es la capacidad extraordinaria para detectar pautas, aunque tal vez de manera inconsciente, que otras personas pasan por alto o confunden con comportamientos aleatorios.

Es frecuente que no se disponga del tiempo necesario para analizar exhaustivamente todas y cada una de las alternativas que se nos presentan. También por esto es valioso el uso del instinto o del olfato. Puedo preseleccionar algunas alternativas instintivamente y analizar sólo éstas. Hay que saber escuchar a nuestro instinto en la medida justa.

No se pretende enfrentar el modelo formal con el instinto. Se debe encontrar el equilibrio entre el olfato y el análisis. No hay que distraerse analizando y dejar que se pase el momento oportuno para la acción, ni guiarse únicamente por las entrañas, como plantean otros estudiosos (Hayashi, año 2001).

Encontrar el balance es lo más sabio, aunque también lo más difícil. Es importante tener en cuenta que no debe resultar extraño que los instintos estén con frecuencia totalmente equivocados. Para empezar, el autoexamen y la información son esenciales para las buenas decisiones intuitivas. A ellas hay que balancearlas con modelos formales de decisión, donde haya un análisis global de los elementos que conforman las situaciones de decisión.

Autores como Mintzberg (año 1976), entre otros, para diferenciar las dos clases de pensamiento crearon los conceptos de "cerebro izquierdo", referente a los pensamientos conscientes, lógicos y racionales y "cerebro derecho", referente a los pensamientos inconscientes, intuitivos y emotivos. Pero la cuestión es descubrir qué es lo que hace que el "cerebro derecho" de algunas personas sea tan inteligente.

En este mismo sentido, Herbert Simon (año 1982) afirma que cuando usamos nuestro instinto, nos estamos basando en reglas y pautas que no somos capaces de expresar con claridad. Siempre se llega a conclusiones basándonos en cosas que pasan en nuestro sistema de percepción, donde somos conscientes del resultado de la percepción, pero no de los pasos.

Ya mencionamos en el punto anterior los avances del Dr. Antonio Damasio. Nuestras emociones y sentimientos desempeñan un papel esencial, ya que nos ayudan a filtrar rápidamente las diversas posibilidades, aun cuando puede suceder que nuestra mente consciente no se percate de la selección. Por lo tanto, nuestros sentimientos intuitivos guían la adopción de nuestras decisiones hasta el punto que nuestra mente consciente es capaz de hacer una buena elección. Es por eso que unas emociones equilibradas son esenciales para la adopción intuitiva de decisiones. Éste, entonces, se convierte en un requisito que todo Decisor de la actualidad debe cumplir para ser eficaz.

Pensar a esta altura que se deben tomar decisiones basadas en estadísticas frías, analizando un bloc de apuntes, es una falacia. No existe el "pensamiento puro" de sensaciones. La racionalidad desprovista de sentimiento es una ficción. Cada Decisor tiene una aguja adentro que le va señalando como una brújula el camino, le va indicando las preferencias del decisor: "Lo que suena bien", "Lo que suena mal". Es como si las vísceras, obedeciendo al cerebro, respondiesen en forma automática.

Esta facultad está más o menos desarrollada según las personas. Hay decisores que ignoran de manera sistemática estas señales, provocando que ellas actúen cada vez de manera más silenciosa y esporádica hasta desaparecer. Y son estos decisores los que están corriendo un riesgo, los que perdieron esa brújula intuitiva, esa sensibilidad orientadora. Si ellos tuvieran en sus manos los destinos de una organización, país, como fue el caso de esta Tesis, el riesgo se vería potenciado, para lo cual debería instrumentarse un mecanismo para salvaguardar su accionar <sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Códigos secretos compartidos, inviolables.

La intuición nos fascina. La intuición juega un rol significativo en el proceso de decisión, pero además puede ser dañina, sobre todo en situaciones complicadas. La capacidad de la intuición es siempre bien considerada; sin embargo, se pone a prueba con "otras intuiciones" para neutralizar de esta manera los sesgos personales y prejuicios.

Una buena capacidad intuitiva requiere que la persona pueda identificar pautas en las situaciones que analiza. Las mismas que otras personas pasarían por alto o confundirían con comportamientos aleatorios. Ahora bien, aún mayor es la capacidad intuitiva si el Decisor es capaz de detectar pautas de comportamiento similares en campos distintos. Por ende, los decisores que tienen una trayectoria variada y diversa resultan más valiosos y aprenden más rápido porque identifican más pautas.

Es verdad ciertamente que la mente es un procesador maravilloso, estaríamos perdidos en el mundo sin sus corrientes de pensamiento y cálculos. Pero también es cierto que es un procesador imperfecto, en el sentido de la percepción de la realidad.

En las ciencias humanas sólo tiene relevancia cómo la gente actúa. No existe un deber ser. No existe la racionalidad fuerte. Solamente se pide una mínima racionalidad instrumental que se traduce en una cierta reflexión y coherencia.

Simon (año 1983) define 3 visiones de la racionalidad:

La primera es el modelo olímpico, que postula un hombre heroico tomando decisiones amplias en un universo integrado. Esto sirve como modelo de la mente de Dios, pero ciertamente no como modelo de la mente humana.

La segunda, el modelo conductista, que postula que la racionalidad humana es muy limitada, extremadamente acotada por la situación y por los poderes de cómputo humanos. Existe una gran cantidad de evidencia empírica apoyando esta clase de teoría como una descripción válida de cómo los seres humanos toman decisiones.

La tercera, el modelo intuitivo, que pone mucho énfasis en los procesos de intuición. Es, en realidad, un componente del modelo conductista.

La Teoría intuitiva reconoce que el pensamiento humano es, a menudo, afectado por emociones y trata el papel que juega la emoción al enfocar la atención humana en problemas específicos, en momentos específicos.

Nos vamos acercando a otro concepto de racionalidad, más apropiado a los tiempos que vivimos. Con los aportes de la teoría del caos, se han demostrado los límites del determinismo, a la vez que se formularon nuevas leyes físicas que inciden directamente en la obtención e interpretación del conocimiento científico (Economía, Psicología, Física, Química, Biología, Meteorología, etc.)

Todo fluye. Es imprescindible ajustar y adaptar constantemente las decisiones. Éste concepto deja el campo fértil para empezar a reflexionar sobre el importante tema de los sesgos en la evaluación.

#### 2.4.8. TEORÍA DE LOS JUEGOS

En el año 1944, John Von Neumann y Oskar Morgenstern, ambos de la Universidad de Princeton, escriben un libro fundamental para la teoría económica titulado *Theory of Games and Economic Behaviour*, publicado en ese año y reimpresso tres años más tarde con el anexo sobre la Teoría de la Utilidad.

Si bien al hablar de juego se alude al enfrentamiento de dos competidores o adversarios bajo reglas predeterminadas y respetadas por ambas partes, la teoría resultó también aplicable a situaciones mixtas, en las cuales dos o más grupos pasan alternativamente de ser adversarios para devenir colaboradores o de cooperación neta.

La Teoría nació y tiene sus fundamentos más arraigados en los casos de conflicto puro. Y más precisamente en los llamados “Juegos de suma cero”: la ganancia de un contendiente es exactamente igual a la pérdida del otro, y viceversa<sup>13</sup>.

La Teoría abarca el caso de dos o más actores, pero su desarrollo resulta más claro con dos. Por juego, debe entenderse el enfrentamiento de, al menos, dos decisores cuyos intereses se encuentren en conflicto. En este ámbito nos detendremos porque es el ámbito del ejemplo elegido para desarrollar esta Tesis.

Se trata de ganarle al adversario, lo cual significa maximizar el logro de ciertos objetivos aun a costa de los similares y opuestos objetivos del otro. Es común hablar de “juegos de estrategia”, haciendo referencia que los modelos matemáticos serán limitados en situaciones estratégicas reales.

Las reglas entonces de la Teoría en “Juegos de suma cero” entre dos oponentes son:

- Ambos adversarios se encuentran igualmente capacitados, poseen la misma información y son igualmente inteligentes. La teoría no especula con el error, aunque el que se equivoca pierde.
- La situación de decisión es idéntica para los dos. La matriz de decisión que refleja la situación de conflicto de manera completa (llamada tablero) es conocida por igual para ambos adversarios. No hay posibilidad de información falsa, fintas, etcétera.
- El tablero está completo, exhibe todas las movidas posibles de uno y otro contendiente y no hay ninguna otra oculta.
- El tablero es inamovible, ningún jugador puede modificarlo o incluso patearlo.

---

<sup>13</sup> La sumatoria de los resultados de los dos jugadores es igual a cero.

- Entre los jugadores no hay piedad: se juega a ganar sin ninguna reticencia ética o de otro tipo. Se entra en el juego a matar o morir, pero respetando las estrictas reglas enumeradas.
- Se supone que ambos adversarios eligen su alternativa, sin saber qué hizo el otro.

Las reglas implican elaborar una matriz única para los dos adversarios, establecer las jugadas que son las alternativas, y aplicando el criterio de Wald (Pesimista absoluto) “Elegir lo mejor de lo peor que pueda ocurrir”, llegar directamente al punto de equilibrio que se denomina “Punto de Enselladura”. Cuando el juego tiene punto de silla, se dice que cada jugador debe jugar su “Estrategia Pura”. Cuando la solución no es única, se denomina “Estrategias Mixtas”.

El punto de equilibrio constituye la definición de las alternativas que los jugadores deberán adoptar y el final del juego.

Tanto en “Estrategia Pura” como en “Estrategias Mixtas”, la solución es la misma para ambos contendientes, con signo invertido. Y es tal que cualquier jugada que alguno de ambos quiera hacer llevará a resultados peores. De este modo, el final está determinado, sólo se requiere llegar a él.

Estos juegos, planteados así, ni siquiera merecen ser jugados: se calcula la solución y se intercambian los valores finales.

Como puede observarse, las condiciones impuestas por la teoría están absolutamente alejadas de la realidad. Es muy difícil que los adversarios tengan la misma visión del mundo, se abstengan de utilizar alguna alternativa no prevista con anterioridad, no utilicen información falsa para engañar al adversario o no modifiquen la situación. En la vida real, siempre el enemigo inventará una opción en la cual nunca se pensó.

Hicimos esta presentación, dado que *a priori* puede pensarse se ajusta a la situación analizada, objeto de la Tesis, además por haber tenido aplicación en los juegos de guerra de los institutos militares. Su importancia no reside precisamente en su aplicación como método de optimización de la decisión competitiva, sino en el poderoso bagaje teórico que implica y que ha impregnado profundamente la Teoría de Decisión.



**PARTE II**

**LOS HECHOS**





## II- LOS HECHOS

### Capítulo 3: ANTECEDENTES HISTÓRICOS

#### 3.1. SIGLO XVI

Después del descubrimiento del Nuevo Mundo, el Papa Alejandro VI dio su propiedad a Fernando El Católico. En virtud de esta extraña investidura fue que la España se arrogó la soberanía de todo el Continente Americano, de las islas subyacentes y de los mares que bañan sus costas.

De todas las naciones de Europa, fue Inglaterra la que se mostró más tenaz en disputar a España el derecho de soberanía absoluta.

España tenía por principio conservar secretos los descubrimientos de sus navegantes a fin de asegurarse de sus ventajas.

Los ingleses, los holandeses y los franceses –por el contrario– se apresuraban a hacer conocer los resultados de sus expediciones.

Así fue que, en el siglo XVI, y más tarde cuando se suscitaban cuestiones entre España y una u otra de esas potencias respecto a la propiedad de una parte del Continente Americano en virtud del derecho del 1er. Descubrimiento, el Gobierno Español no pudo producir en apoyo de sus pretensiones sino aserciones vagas, relaciones manuscritas desconocidas y cartas de una autenticidad muy contestable, en contraposición de pruebas evidentes, contenidas en relaciones de viajes impresos y publicados mucho tiempo antes y en las que era difícil desconocer su buena fe.

La corte de Madrid comprendió que no podía luchar en ese terreno y se atrincheró en la bula de Alejandro VI (SIGLO XV).

En 1493, el Papa Alejandro VI –a través de las Bulas Pontificias– asignó a España, a sus herederos y sucesores todas las islas y la tierra firme descubiertas o por descubrir hacia el oeste de una línea ubicada a 100 leguas al oeste de las islas de las Azores o de Cabo Verde, límite que fue ampliado en junio de 1494, cuando se firmó el Tratado de Tordesillas entre los reyes de España y Portugal.

Con el propósito de proteger la integridad territorial del imperio, mantener el *statu quo* colonial y sostener la vigencia del principio de exclusividad en las navegaciones y el comercio, España celebró sucesivos Tratados con las potencias, en los que éstas ratificaron el compromiso de no intervenir en el Atlántico sur, región donde Inglaterra, especialmente, pretendía establecer una escala antes de doblar el temido Cabo de Hornos

A pesar de que algunos historiadores mencionan a Américo Vespucio o a Magallanes como los posibles descubridores de las Malvinas, la mayoría adjudica su descubrimiento a Esteban Gómez, piloto de la nave de San Antonio (o San Antón, de acuerdo con la terminología popular española), sublevado contra el capitán de la nave y desertor de la expedición de Magallanes, a fines de 1520.

De todas formas, no quedan dudas de que fueron marinos españoles sus descubridores y, con toda seguridad, los que primero desembarcaron en ellas.

Es muy presumible –como lo afirma en su meticuloso estudio el norteamericano Julius Goebel (h)– que los tripulantes de un buque español de nombre desconocido, integrante de una expedición armada por el obispo de Plasencia que partió de Sevilla en agosto de 1539 y cuyo cuaderno de bitácora se ha conservado, fueran los primeros europeos que hayan pisado y habitado las Malvinas entre febrero y diciembre de 1540.

Por otra parte, durante más de 60 años del siglo XVI, desde 1527 hasta 1590, las islas aparecen en la cartografía ibérica –tanto española como portuguesa– con los nombres de San Antón, S. Antón, Sansón, San Son y Cam Com.

Un serio estudio geográfico permite afirmar además que fueron visitadas, con posterioridad al viaje de Esteban Gómez, por Pedro de Vera en 1525 y por Alonso –o Francisco– Camargo en 1539/40.

Ya aparecen indicadas, con bastante precisión, en la “Carta Universal” de Diego Rivero, publicada en 1527 y, posteriormente, en el “Islario General”, obra editada en 1541 por Alonso de Santa Cruz.

Tanto este último como Rivero ejercían los cargos oficiales de cartógrafo y cosmógrafo en la corte de Carlos I de España.

La primera indicación precisa de este Archipiélago que aducen los ingleses es en 1592, 14 de agosto<sup>14</sup> cuando una expedición inglesa –integrada por varias naves, una de las cuales la *Desiree* estaba comandada por el capitán John Davis– avistó las islas; desviado de su ruta por una tormenta hacia “ciertas islas nunca antes descubiertas... situadas a 50 leguas o más de la costa al nordeste de los Estrechos de Magallanes”.

Este archipiélago ha sido también disputado por los holandeses, los franceses y los españoles.

Dos años después, en 1594, estas islas fueron descubiertas de nuevo por un marino de la misma nación, Sir Richard Hawkins, quien hizo otro viaje y también “vio” las islas.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> No aparece en la cartografía

<sup>15</sup> Cabe otorgarle las mismas probabilidades que a Davis.

### **3.2. SIGLO XVII**

Algunos años más tarde, en 1599, el holandés Sebald de Weert da una referencia más cierta sobre la existencia del archipiélago, al que le dio su nombre, que algunos mapas antiguos llevan y que ha sido conservado a un grupo de islotes: Islas Sebald (Sebaldinas).

Esta denominación reemplazó, poco a poco en los mapas, a la española de “Sansón” o “San Antón”.

Tampoco Sebald de Weert menciona la distancia de 500 km de las islas a la costa, sino la de 60 leguas, y nadie ha discutido si Sebald vio o no las Malvinas.

En la cartografía española las “Sansón” están ubicadas (erróneamente) a sólo 18 leguas de la costa.

En 1684, fueron descritas por un corsario británico –Dampier– que no desembarcó en ellas; y seis años después, el 27 de enero de 1690, el capitán inglés John Strong, del buque *Welfare*, empujado por las tormentas, encontró las Malvinas y denominó *Falk Land Sound* al estrecho de San Carlos<sup>16</sup>, utilizando el nombre del Vizconde Falkland, quien era el Tesorero de la Real Marina Británica. Las islas estaban deshabitadas.

Así se originó el nombre que los británicos dieron luego a todo el archipiélago, en homenaje al célebre Lord Falkland, muerto en la Batalla de Newbury en 1643.

Se asegura que fue Strong quien visitó estas islas por primera vez; al menos la descripción manuscrita que él dejó de este Archipiélago y que fue ratificada por el capitán Fitz-Roy, en su informe de marzo de 1833, es la que se conoce más antigua. Sin embargo, no realizó ningún tipo de ocupación, ni acto alguno que pudiera indicar una toma de posesión

### **3.3. SIGLO XVIII**

Desde fines del siglo XVII a principios del XVIII, comenzaron a aparecer por las vecindades de las islas “Sansón” y sus vecinas “Sebaldinas” una cantidad de marinos franceses que, en su mayoría, provenían de Saint Maló (cazadores de focas que hacían el comercio con las posesiones españolas del mar Pacífico). No establecieron asentamientos. Saint Maló era un puerto francés y un puerto habitado – como toda esa parte de Francia- por personas más afines a Gran Bretaña que a Francia.

De aquí viene que, por largo tiempo, han sido designadas en Francia –y lo son algunas veces– por el nombre de *Isles Malouines*,<sup>17</sup> denominación que los españoles, convirtieron en Malvinas.

<sup>16</sup> El estrecho canal que separa las 2 islas principales

<sup>17</sup> Bautizadas por los franceses en recuerdo del puerto de Saint Maló

Por lo tanto, Malvinas no es un sustantivo, sino un adjetivo que nombra a un pueblo de Francia.

El comodoro Anson fue el primero que reveló la importancia política y comercial de estas islas, las que ya había visitado en sus aventureras correrías. Los relatos del comodoro –con alguna exageración– determinaron al gobierno a fundar en las islas Falkland un puesto militar a la vez que comercial.

Dos buques fueron equipados y pretendían dar a la vela cuando las reclamaciones del gabinete de Madrid hicieron abandonar ese proyecto.

Para explicar esto, recordemos lo explicitado en la historia en el siglo XVI.

En 1749, el Almirantazgo británico, que ya había manifestado su deseo de explorar las islas, debió desistir ante la firme advertencia del ministro español Carvajal.

En este entonces, Inglaterra no tenía interés en fomentar un conflicto con España, lo cual se tradujo en un reconocimiento explícito de sus derechos sobre dichas islas.

Los informes del comodoro Anson se habían esparcido por el mundo y llamaron la atención de un marino llamado M. de Bougainville.

Del resultado del tratado de 1761, que ratificó la conquista hecha por los ingleses de las posesiones francesas sobre las dos márgenes del San Lorenzo y sobre las riberas del Océano Atlántico, muchas familias de la Acadia se refugiaron en Francia, donde vivían a expensas del gobierno.

M. de Bougainville propuso establecerlas en las Islas Falkland. Para ello, salió de Saint Maló a fines de septiembre de 1763, con las naves *L'Aigle* y *Le Sphinx* y la protección del ministro de Marina de Francia, duque de Choiseul, que organizó y financió la expedición que tenía por meta, no la conquista arbitraria sino una colonización adecuada y fecunda.

Componían la expedición soldados, tripulantes y un cirujano, un herrero, un carpintero, tres cocineros, mujeres y niños; se trataba del contingente voluntario que deseaba establecerse en las islas. La mayor parte eran habitantes de Saint Maló, que conocían mucho más Islandia, las costas inglesas, la isla de Terranova que la propia Francia. Ya conocían al archipiélago malvinense, porque eran grandes pescadores.

Llegó el 2 de febrero de 1764 a la bahía que se llama Francaise, en la isla Soledad, y estableció un asentamiento en la punta oeste del Canal de Berkely<sup>18</sup>. Allí enarboló la bandera francesa y lo bautizó con el nombre de Puerto Luis (en honor al Rey Luis XV de Francia). Poco después se construyeron un fuerte y un grupo de viviendas; y el 5 de abril Bougainville tomó posesión formal del archipiélago.

---

<sup>18</sup> Al noroeste de la moderna Stanley

Esto despertó los celos de la Inglaterra y, en 1764, cambiando el rumbo tomado en 1749, el gabinete inglés volvió al antiguo proyecto de establecerse en las Islas Falkland.

El 21 de junio de ese año, destaca rumbo al sur –y al mando de John Byron– una flota integrada con el navío *Dauphin*, la fragata *Tamar* y la nave de abastecimientos *Florida*. Debía llegar a las Malvinas, explorarlas y establecer una o varias colonias.

Para mantener oculta su misión, cuando arribaron al Brasil informaron que su destino eran las Indias Orientales.

El 23 de enero de 1765 llegó el comodoro Byron, al mando de la escuadra inglesa, a la Bahía de la Cruzada, en el norte de la Gran Malvina y desembarcó en la isla Trinidad –Saunders para los ingleses– en una caleta que denominó Puerto Egmont en honor al primer lord del Almirantazgo.<sup>19</sup>

Al año siguiente (8 de enero de 1766), lo hace el capitán John Mc Bride, al mando de la nave *Jason*. Es la segunda expedición británica, y completa el asentamiento de Port Egmont, levantando una casa de piedra para la defensa del asentamiento.

Bougainville, por su parte, partió a Francia en junio; luego, volvió en 1765 con otros nuevos habitantes y se retiró definitivamente de Puerto Luis, dejando la Colonia con 119 personas bajo la dirección de Mr. De Neville.

De esta manera, a principios de 1766, Francia e Inglaterra tenían cada una un establecimiento en las Islas Falkland. El derecho de una y otra a establecerse en estas islas desocupadas no podía ponerse en cuestión y si la Inglaterra invocaba el derecho de 1er. Descubrimiento, la Francia tenía para sí la ventaja de la 1ª. ocupación.

En marzo de 1766, el Almirantazgo inglés despachó una nota a Mc Bride, en la que le avisaba de la presencia de los franceses en las islas; pero fue recién en diciembre que el marino británico pudo descubrir su emplazamiento.

El entonces gobernador francés Neville mostró los documentos recibidos de Bougainville y, ante la insistencia británica, procedió a preparar la defensa, que no fue necesaria por cuanto Mc Bride se conformó con una advertencia sobre sus pretendidos derechos.

Tal ocupación británica se hacía por iniciativa de Lord Egmont, de acuerdo con el memorial preparado por Byron. *"La lectura de estos documentos –escribió Egmont– demostrará la importancia de la estación, que es indiscutiblemente la llave de todo el Océano Pacífico. Esta isla debe dominar los puertos y el comercio de Chile, Perú, Panamá, Acapulco y, en una palabra, todos los territorios que dan sobre el mar. Hará que, en adelante, todas nuestras*

---

<sup>19</sup> En nombre de Jorge III

*expediciones a esos lugares resulten lucrativas, de carácter fatal para España...”.*

Las protestas de España por el asentamiento de Bougainville motivaron una larga serie de negociaciones con Francia, nación que muy pronto reconoció el mejor derecho español a la soberanía sobre las islas.

Bougainville pidió una indemnización para él y sus parientes, por los gastos efectuados y el costo de las instalaciones que dejaba en las islas para el establecimiento que iba a continuar con la presencia española en las mismas, precisamente para evitar su posible ocupación por los británicos.

Esta indemnización la solicitó a su rey o a aquel a quien dejaba las instalaciones. Carlos III de España decidió zanjar la dificultad pagando él mismo. No debemos olvidar el Pacto de Familia entre los Borbones de ambas casas reinantes. El Duque de Choiseul (a la cabeza de los consejos de Luis XV) no era hombre que cediese y, luego de una correspondencia muy enérgica, se preparaba para la guerra. Pero Luis XV había resuelto terminar en paz sus días; por lo tanto, prohibió continuar con esto a su Ministro y le escribió al Rey de España (Carlos III) que retiraría a sus súbditos luego de la indemnización.

Así, Luis XV aceptó y M.Bougainville –que retornaba de su 2do. viaje– fue a Madrid a firmar el abandono de Puerto Luis por la suma de 600.000 francos. En 1771, el propio Bougainville, en el relato de su *Viaje alrededor del mundo*, reconoció que España no tenía obligación de pagar indemnización alguna.<sup>20</sup>

Los colonos volvieron a Francia y el Puerto Luis, que cambió de nombre a Soledad, recibió una guarnición española, y vino a ser una dependencia del Gobierno de Buenos Aires.

Una vez logrados estos acuerdos, España consideró oportuno formalizar de hecho su soberanía sobre las islas; y por ello, el 4 de octubre del año 1766, Carlos III designó al capitán de navío Felipe Ruiz Puento gobernador de las mismas, con dependencia del gobernador y capitán general de Buenos Aires.

El nuevo Gobernador creyó necesario actuar rápidamente y, en compañía de Bougainville, partió de Buenos Aires en 1767. Las naves españolas y la francesa fondearon en Puerto Luis el día 24 de marzo, víspera de la festividad de la Anunciación a María. De ahí que el primer nombre del establecimiento fuera el de Puerto de la Anunciación, luego ampliado al de Puerto de la Anunciación en la Soledad –por llamarse así la isla Oriental– y que, finalmente, quedó como Puerto Soledad, sustituyendo de esta forma la antigua denominación francesa.

Al comenzar el mes de abril, Ruiz Puento tomó posesión formal bajo la bandera de España que, de esa forma, concretaba su soberanía.

---

<sup>20</sup> “Monarca tan justo como generoso...” dice Carlos III

Felipe Ruiz Punte, primer Gobernador español en las islas Malvinas, desarrolló una considerable administración. Mantuvo una estricta vigilancia en las costas insulares y patagónicas hasta el Cabo de Hornos y se preocupó de la atención religiosa de los habitantes.

Resuelta tan favorablemente la diferencia con Francia, restaba el problema del establecimiento inglés, cuya ubicación era aún desconocida, y dado que habían sido inútiles las protestas ante Inglaterra, España adoptó una actitud más firme, ordenando al gobernador de Buenos Aires el 25 de febrero de 1768 "*no permitir establecimiento alguno de los ingleses; y que de los que tengan hechos los expelas por la fuerza, si no sirven las amonestaciones*".

Bucarelli tardó más de un año en dar cumplimiento a lo dispuesto, y recién en enero de 1770 una flotilla al mando del capitán de fragata Fernando de Rubalcava partió de Montevideo con el fin de descubrir y dominar Puerto Egmont.

Mientras tanto, en las islas, el piloto Ángel Santos, comisionado por Ruiz Punte para reconocer dicho puerto, se encontró con la fragata inglesa *Tamar* en el estrecho de San Carlos el 28 de noviembre de 1769.

El gobernador presentó la reclamación correspondiente por medio del oficial Mario Plata, y ésta fue rechazada por el capitán inglés Anthony Hunt, quien concedía, a su vez, seis meses a los españoles para abandonar el archipiélago. Hunt sostuvo que las islas Falkland eran británicas por derecho de descubrimiento y de 1.ª ocupación y los intimidaba a evacuar en 6 meses.

Rubalcava, el 20 de febrero de 1770, directamente desde Puerto Deseado sin haber pasado antes por la Anunciación, encontró por fin Puerto Egmont; pero tampoco obtuvo el reconocimiento de la soberanía española. Hunt se fue a Inglaterra y dejó al capitán Mathy con una corbeta de 16 cañones para defensa.

El 26 de marzo del mismo año, al mes de conocer el emplazamiento de Puerto Egmont por Ruiz Punte, Bucarelli ordenó al mayor general de la Real Armada, capitán de Navío Juan Ignacio Madariaga, la expulsión de los ingleses. Madariaga, al frente de una escuadra integrada por cuatro fragatas y un jabeque, con 130 cañones y 1.500 hombres partió de Montevideo el 11 de mayo.

En los primeros días de junio, 5 fragatas con 1.600 hombres de tropa de desembarco, 134 piezas de cañón y un tren de sitio completos llegaron a Puerto Egmont. El capitán británico en el primer fuego capituló el (10 de junio de 1770).

Este hecho puso a ambas naciones al borde de un serio conflicto. El comandante español tomó posesión del Puerto Egmont el 10 de junio.

El Ministro inglés había tratado con desdén las amenazas de la corte de Madrid. La llegada del capitán Hunt lo dejó en la misma incredulidad, porque no imaginaba que España llegase a tal exceso de audacia. Los ingleses,



entonces, fueron sacados por tropas del Gobernador de Buenos Aires, Francisco de Paula Bucarelli.

Una guerra parecía inevitable, con la casa de Borbón de España reunida a la de Francia cuando Luis XV despidió al Duque de Choiseul y eligieron las vías de conciliación.

En lugar de ir a la guerra, deberían ser puestos en posesión de la colonia los habitantes de Puerto Egmont y reparar el insulto hecho a la corona de Inglaterra con la desaprobación formal de la conducta del Sr. Bucarelli.

El 22 de enero de 1771 se efectivizó el arreglo propuesto por Francia: reestablecer la situación en Puerto Egmont sin afectar los derechos de la soberanía de las islas Falkland.

La controversia se resolvió mediante un convenio por el cual España autorizaba a Gran Bretaña a instalarse de nuevo en el lugar, *“lo cual no puede ni debe, en modo alguno, afectar la cuestión de derecho anterior de soberanía de las Islas Malvinas”*, según la declaración del príncipe de Maserano, representante de la corona hispana.

En septiembre de 1771, Port Egmont fue restituido oficialmente al Reino Unido.

Una cláusula secreta del convenio, con la finalidad de salvaguardar el prestigio inglés, obligaba a Inglaterra a hacer abandono de las islas “espontáneamente”, lo que se cumplió en 1774.

No se enviaron nuevos colonos y, antes del año del arreglo, los 3 buques fueron reemplazados por una pequeña corbeta de guerra.

En el año 1774, Puerto Egmont fue abandonado definitivamente por Inglaterra.

Desde entonces, no quedó en ellas otra población que la guarnición permanente española, en Puerto Anunciación de la Soledad.

La autoridad española se ejercía soberana sobre todo el archipiélago y las aguas adyacentes, sucediéndose cerca de una veintena de gobernadores en poco menos de medio siglo.

Entre ellos, el capitán de Fragata Jacinto de Altolaquirre (1781 a 1783) y el capitán de Navío Francisco Xavier de Viana (1798 a 1799 y 1800 a 1801) fueron los primeros Gobernadores de origen criollo en las islas.

Los españoles siguieron en Puerto Luis y con soberanía sobre el archipiélago y mares vecinos. La Soledad en Puerto Luis tenía un Gobernador, con el título de comandante de Malvinas que dependía del Virrey del Plata.

Para el año 1784, la colonia española tenía 82 habitantes (incluidos 28 penados).

Las islas Falkland eran frecuentadas impunemente por los balleneros ingleses y, desde 1786, por los americanos en la pesca de anfibios.

En 1790, por la Convención de Nootka Sound <sup>21</sup>, Inglaterra aceptó que sus súbditos no formarían ningún establecimiento sobre las partes de las costas orientales y occidentales de América Meridional e islas adyacentes, situadas al sur de las zonas ya ocupadas por España.

La soberanía española sobre las Islas Malvinas fue, pues, implícita pero indudablemente reconocida.

### **3.4. SIGLO XIX**

La guerra de España contra Napoleón y el comienzo del proceso de la independencia en América hicieron que España – a pesar de haber mantenido su instalación en las Malvinas– en marzo de 1811 se dispusiera a abandonarlas. De esta manera, las islas quedaron deshabitadas.

Al ser conocido el hecho en la metrópoli, las Cortes de Cádiz decidieron que tan pronto como variara la regencia *“Se cuidará de la ocupación de aquellas islas en el modo y forma que estaban antes...”*.

El 27 de octubre de 1820, llegó a las islas Malvinas –habitadas desde la partida de los españoles por un reducido grupo de criollos– el coronel de Marina David Jewett (de Filadelfia) con la fragata *La Heroína*.

Desembarcó en la costa ocupada antes por la corte española de la Soledad y allí tomó solemne posesión de todo el grupo de las islas en virtud de una autorización especial del Gobierno de las Provincias. Y el día 6 de noviembre procedió a izar solemnemente la bandera argentina en el fuerte y la saludó con una salva de 21 cañonazos.

Anunciaba, de esta manera, que las jóvenes e independientes Provincias Unidas del Río de la Plata ejercían la soberanía heredada de España.

Inmediatamente tomó sus primeras disposiciones de gobierno, entre ellas la de prohibir la pesca y la caza de los lobos marinos, a fin de preservar la especie, ya que encontró muchos barcos que se dedicaban a la caza de focas, entre ellos varios barcos británicos y de los Estados Unidos.

Jewett fue el primer comandante militar, desde el 6 de noviembre de 1820. Lo reemplazó en el cargo Guillermo Mason, y posteriormente se nombró a Pablo Areguati, quien sólo se desempeñó durante unos pocos meses.

En el año 1823, fracasó un intento de Jorge Pacheco, de Buenos Aires, para establecer un asentamiento.

---

<sup>21</sup> Que resolvió favorablemente para Gran Bretaña un incidente con España en la Columbia Británica.

Y, en 1825, un alemán llamado Luis Vernet – un prusiano que tenía educación francesa, se había hecho ciudadano argentino, y luego de una larga permanencia en EE.UU. se había establecido y casado en Bs. Às.– obtuvo a cambio de un crédito de su mujer el privilegio de la pesca en las islas y el derecho a establecerse en la Isla Oriental.

En 1828, obtuvo la propiedad absoluta de la Isla Oriental y el monopolio se extendió a Patagonia y Tierra del Fuego.

El 10 de Junio de 1829, fue nombrado Gobernador (comandante político y militar) de las islas Malvinas por el Gobernador delegado de Buenos Aires, Martín Rodríguez, bajo la presidencia de Lavalle, emitiendo un decreto por el que afirmaba la soberanía sobre las islas Falkland, como sucesor de España.

Luis Vernet se asentó en la capital que fue Puerto Argentino, Puerto Stanley, que se llamó Puerto Luis y también Puerto Soledad.

Por haber vivido en el archipiélago varios años, estaba dispuesto a dar un fuerte impulso a Puerto Soledad. Estableció la colonia con sólo 20 hombres en los que tenía confianza, según su propia versión.

La población de gauchos, morenos, indios y colonos, radicada desde años anteriores, fue aumentando: se introdujeron ganados más depurados y se construyeron viviendas; se establecieron estancias y se instalaron saladeros y tambos.

En noviembre de 1829, el encargado de Negocios británicos en Buenos Aires entregó una protesta oficial contra el citado decreto, basándose en que *“se ha asumido una autoridad incompatible con los derechos de soberanía de Su Majestad Británica sobre las Islas Falkland. Estos derechos fundados en el descubrimiento inicial y la posterior ocupación de dichas islas obtuvieron una sanción adicional mediante la restitución por España del asentamiento británico en el año 1771....”*.

El Ministro de Relaciones Exteriores de Buenos Aires acusó recibo de la protesta.

En ese momento, y a partir de la llegada de Vernet, comenzaron los ataques reiterados a las Malvinas. Los loberos y balleneros, con sus andanzas depredadoras, causaban contratiempos permanentes.

Vernet tenía la comercialización de toda la caza y pesca en las Malvinas. En 1831, la colonia de Vernet contaba con unas 100 personas.

Los norteamericanos llegaron con sus buques y no quisieron reconocer a Vernet. Se trataba de tres goletas norteamericanas<sup>22</sup>, que hacían cargamentos de pieles de foca, sin autorización, al noroeste de Puerto Soledad en agosto de 1831.

---

<sup>22</sup> “Harriet”, “Superior” y “Breakwater”

Obligado a capturar a los barcos norteamericanos, se dirige con una de ellas – la *Harriet*– a Buenos Aires para informar a su gobierno de la transgresión.

El suceso dio origen a penosos episodios y a un largo pleito con el gobierno de Washington.

Cuando Luis Vernet llegó a Buenos Aires, el cónsul de los Estados Unidos, Jorge W. Slocum, inició una reclamación por el apresamiento de las naves clandestinas, planteando dudas sobre los derechos de Buenos Aires para los procedimientos seguidos en el asunto, incluido el decreto del 10 de junio de 1829 por el que se afirmaba un derecho sobre las islas Falkland.

El Ministro de Buenos Aires respondió que se estaba efectuando una investigación, pero que la protesta no podía admitirse porque el cónsul de los Estados Unidos no parecía haber sido especialmente autorizado.

A raíz de ello, el comandante del buque de guerra norteamericano *Lexington*, capitán Silas Duncan, debidamente aleccionado, desembarcó en Puerto Soledad el 28 de diciembre de 1831 y tomó una represalia brutal: inutilizó la artillería, quemó la pólvora e hizo prisioneros a Mateo Brisbane, mayordomo de Vernet y a otras seis personas.

La *Lexington*, que había entrado bajo pabellón francés, se llevó la totalidad de las pieles de foca requisadas por Vernet.

El atropello causó profunda indignación en Buenos Aires. La *Gaceta Mercantil* del 9 de febrero de 1832 lo calificó de “*escandalosa infracción del derecho de gentes*”.

El Gobernador Juan Manuel de Rosas, por su parte, instruyó a su Ministro Maza, quien presentó la enérgica protesta ante el gobierno de Washington, el 8 de agosto de 1832, en la que justificaba el procedimiento de Vernet, acusaba a Duncan de piratería y exigía reparaciones al pabellón argentino mancillado, y una indemnización por la iniquidad cometida contra los habitantes de Puerto Soledad.

El Presidente Jackson de los Estados Unidos, nombró a Francisco Baylies como encargado de negocios en Buenos Aires para dirimir la cuestión, y la llegada del mismo – en junio de 1832– dio un nuevo tono al asunto de las Malvinas.

Después de un cambio de notas en las que señalaba los “desmanes” cometidos contra pescadores norteamericanos, terminó negándole al gobierno argentino todo derecho de soberanía sobre las islas.

Por último, en respuesta a una nota del gobierno de Buenos Aires del 14 de agosto, declaró que no pudiendo estipular reparación alguna a Luis Vernet, o a la República Argentina, por los actos del comandante Silas Duncan, y “*teniendo expresas instrucciones de su gobierno para justificar aquellos actos*”, se veía

en la obligación de pedir sus pasaportes. Estos le fueron entregados, así como a Slocum, el 3 de septiembre de dicho año, y ambos abandonaron el país.

El 10 de septiembre se nombró comandante militar y político de las Malvinas – mientras Luis Vernet permaneciese en Buenos Aires– al sargento mayor graduado de Artillería José Francisco Mestivier. Su gobierno habría de durar apenas dos meses, pues la guarnición se sublevó y le dio muerte.

La revuelta fue prontamente sofocada por la decidida acción de un grupo de gauchos armados, algunos marineros y los pocos soldados que permanecieron fieles, fuerza que apresó a los culpables del asesinato de Mestivier.

Cuando a fines de diciembre el teniente coronel José María Pinedo, al mando de la goleta *Sarandí*, llegó a las Malvinas de regreso de Tierra del Fuego y se enteró de lo ocurrido, detuvo además al segundo jefe de la guarnición, José Antonio Gomila, por su timidez y falta de decisión para afrontar la rebelión, y llevó a todos a la prisión del barco. Para mantener el orden y recuperar los efectos robados al Estado, dejó un pequeño grupo de soldados leales al mando de un sargento y un cabo.

Sin embargo, el más grave atentado contra la soberanía nacional tuvo lugar el 3 de enero de 1833.

El día 2, el capitán John James Onslow, al mando de la corbeta de guerra británica *Clío*, que acababa de fondear en la bahía que da acceso a Puerto Soledad, informó a Pinedo que, cumpliendo órdenes del Almirantazgo, iba a tomar posesión de las Malvinas dentro de las 24 horas de su llegada, intimando fuera arriado el pabellón argentino y que la *Sarandí* abandonara esas aguas con las personas que quisieran dejar el lugar y retirando los materiales del establecimiento.

Pinedo consideró imposible hacer frente a los ingleses con las fuerzas muy reducidas que tenía a su disposición.

Así que el 3 de enero bajó Onslow a tierra con un contingente de marineros, arrió la bandera argentina y la sustituyó por la británica.

Pinedo – consternado e incapaz de encarar la emergencia– sentó su protesta, designó un representante suyo y se embarcó en la *Sarandí* para dar cuenta a su gobierno de la usurpación consumada.

Once días después de efectuado el despojo, el capitán Onslow abandonó el puerto de Nuestra Señora de la Soledad, permaneciendo en tierra 31 hombres,<sup>23</sup> aparte de las mujeres y los niños.

El 3 de marzo entró la nave *Harriet*, en la que regresaba el escocés Mateo Brisbane, que había sido mayordomo de Vernet, y que ahora actuaba bajo las órdenes de los ingleses.

---

<sup>23</sup> 14 argentinos y 17 extranjeros

A los pocos días, fondeó la goleta inglesa *Beagle* y su comandante, el capitán Fitz Roy, sin dudas en entendimiento con la gente de Onslow, se dirigió a Brisbane pidiéndole que confirmase a un francés, de nombre Juan Simón, como capataz de los peones.

Hacia el oficio de carnicero el irlandés William Dickson, y de este modo, tres extranjeros, bajo el pabellón británico, tomaron las riendas administrativas de la colonia.

Tal situación provocó un conflicto. Los hombres de trabajo llevados por Vernet, y en particular los gauchos, seguían recibiendo en pago de sus salarios unos vales firmados por aquél, los que no eran aceptados por Dickson, que estaba a cargo de los almacenes.

El malestar comenzó a expresarse con la petición de cobrar los salarios en moneda de plata, al mismo tiempo que Brisbane y Simón pretendían incrementar el trabajo, ya que –según decían– estaban bajo dominio británico.

Totalmente en desacuerdo con el nuevo estado de cosas, los gauchos – aunque peor armados que los extranjeros, impulsados por uno de ellos, llamado Antonio Rivero, reconocido como jefe del grupo– se lanzaron a tomar la casa de la Comandancia el 26 de agosto de 1833.

En la lucha murieron Brisbane, Dickson, Simón y dos más. Dueños de la situación, los sublevados arriaron la bandera inglesa y volvieron a izar la argentina.

Días más tarde, la mayoría de los ingleses logró huir, instalándose en una islita vecina.

Por un lapso de seis meses, ondeó la bandera argentina nuevamente.

El 7 de enero de 1834 arribaron a Puerto Soledad el *Challenger*, al mando del capitán Seymour, y la *Hopeful*, con el teniente Rea. A bordo se encontraba también el teniente Henry Smith, constituido en comandante de las islas, quien tornó a izar la insignia británica y organizó una partida armada para capturar a los gauchos, alejados ante la llegada de aquel relevo.

Los criollos que se encontraban escasamente armados se refugiaron en los cerros.

Poco a poco fueron entregándose los sublevados, hasta que Rivero que se había quedado solo, lo hizo el 18 del mismo mes, sin oponer resistencia.

Embarcado en la *Beagle* junto con sus compañeros, todos fueron trasladados a Inglaterra.

Las actas labradas en las islas, con las declaraciones de los deponentes, se presentaron al Almirantazgo.

Sin embargo, el tribunal británico no se atrevió a juzgarlos POR NO HABER OCURRIDO LOS HECHOS EN TERRITORIO DE LA CORONA; y los devolvió a su patria (lo que implícitamente significaba reconocer nuestra soberanía).

Pinedo en Buenos Aires fue sometido a juicio de guerra aunque no condenado a muerte. Los historiadores explican esto debido a su fuerte amistad con Balcarce y con el general Viamonte.

Las islas fueron declaradas formalmente colonia de la Corona en 1840 y el primer gobernador británico, el teniente Richard Moody, partió desde el Reino Unido en 1841. Después se desarrolló una pequeña comunidad agrícola y Gran Bretaña mantuvo la ocupación efectiva hasta el 2 de abril de 1982.

El Gobierno Argentino dirigió una protesta enérgica al encargado de Negocios británicos en Bs. As. Y encargó al Ministro en Londres, Sr. Manuel Moreno, reclamar la restitución de las islas. Éste presentó una nota de protesta ante el Gobierno de Gran Bretaña, y la reiteró el 17 de junio en una extensa y documentada memoria de protesta.

El Vizconde Lord Palmerston respondió 6 meses después (8/01/1834), sosteniendo posiciones que fueron rechazadas por Moreno el 29 de diciembre de 1834.

En esta nota Lord Palmerston se remonta al origen de las pretensiones de la Inglaterra, es decir, al descubrimiento de Davis y de Hawkins y a la exploración hecha por Strong y resume:

*“Los derechos de la Inglaterra a la soberanía de las Islas Falkland jamás han sido contestados, ellos han sido firmemente mantenidos y sostenidos durante la discusión con la España en 1770 y habiendo restituido la Corte de Madrid a su Majestad Británica los lugares de los que habían sido expulsados los súbditos británicos, la República Argentina no podía razonablemente esperar que la Inglaterra permitiese a alguna otra potencia ejercer, en virtud de las pretensiones de la España, un derecho que había negado a la España misma”.*

Luego pasaba el examen de las causas del abandono de Puerto Egmont en 1774, esforzándose en probar que el abandono fue parte del sistema de economía.

Concluye que los títulos de Inglaterra eran incontestables y los únicos válidos.

Pasó en silencio la convención de Nootka. El artículo VI de este tratado le da a Inglaterra el derecho de pescar y navegar en mares y costas de América del Sur, pero le prohíbe formalmente fundar ningún establecimiento, sólo si fuese temporario y por necesidades de la pesca, sobre el Continente americano o islas adyacentes, al Sud de las posesiones españolas.

Seguramente Lord Palmerston pensaba en la poca importancia dada a este tratado, incluso por los españoles mismos. El Tratado fue suscripto en 1790, y de común acuerdo fue dejado en el olvido.

Sin embargo, de todas formas, se podría pedir a Inglaterra se pronunciase claramente, porque si esa Convención no tiene efecto para las Falkland, por qué lo invoca para reclamar la propiedad exclusiva del territorio de Oregón.

Sea lo que fuere, la República Argentina no se preocupó demasiado y la nota quedó sin contestar y Gran Bretaña quedó, desde esa época, siendo dueña absoluta e incontestada de las islas Falkland.

Durante los primeros años de la ocupación, las islas estaban bajo la independencia del Consejo de Almirantazgo.

Las islas fueron declaradas formalmente colonia de la Corona en 1840, y el primer gobernador británico, el teniente Richard Moody, partió desde el Reino Unido en 1841. Y llegó a Puerto Luis en enero de 1842.

Las instrucciones de Lord Russell (secretario de Estado del Ministerio de las Colonias), del cual dependían, prueban que todavía no tenían decidido qué clase de establecimiento fundar.

### **3.5. SIGLO XX**

Se desarrolló en las islas Malvinas una pequeña comunidad agrícola y Gran Bretaña mantuvo la ocupación efectiva hasta el 2 de abril de 1982. Las propias islas, inclementes e inhóspitas, nunca llegaron a constituir una joya de la corona imperial británica.

#### **La situación a partir de la Resolución 2065/ 65 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas**

La República Argentina había estado tratando de resolver la disputa por las islas Malvinas desde mediados de la década de 1960, pero sin éxito.

En 1964, el Comité de las Naciones Unidas respecto de la descolonización había incluido a las islas en la lista de territorios que debían ser descolonizados; también aceptó la inclusión de la designación argentina de "Malvinas" después de la de "Falkland" en la denominación oficial de las islas. Poco después, se aceptó la existencia de la disputa, y se pidió a ambas partes que buscasen un acuerdo negociado.

En septiembre de 1965, la República Argentina había invitado a negociar a Gran Bretaña. La propuesta fue aceptada, pero excluyendo el tema de la soberanía. Después, se sometió el asunto a la Asamblea General de las Naciones Unidas que, por 45 votos a favor, ninguno en contra y 14 abstenciones aprobó la Resolución 2065 el 16 de diciembre de 1965:



"Tomando nota de la existencia de una disputa entre los Gobiernos de la Argentina y del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte acerca de la soberanía sobre dichas islas.

1- Invita a los Gobiernos de la Argentina y del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte a proseguir sin demora las negociaciones recomendadas por el Comité Especial encargado de examinar la situación respecto a la aplicación de la Declaración sobre la concesión de la independencia a los países y pueblos coloniales a fin de encontrar una solución pacífica al problema, teniendo debidamente en cuenta las disposiciones y los objetivos de la Carta de las Naciones Unidas y de la Resolución 1514 (XV), así como los intereses de la población de las Islas Malvinas (Falkland Islands)...".

En esta resolución, la Asamblea admitía la existencia de una disputa, invitaba a los dos gobiernos a reanudar sin demora "las negociaciones para hallar una solución pacífica al problema, teniendo presente...los intereses de la población de las islas".

En la semántica de la disputa, el empleo de la palabra "intereses" más que "deseos" suponía, a lo sumo, una atención limitada a las posibles aprensiones de los isleños acerca del futuro de las islas. Aunque estas resoluciones no eran obligatorias, el 14 de enero de 1966 Gran Bretaña aceptó negociar en tales términos; y así siguieron dieciséis años de conversaciones bilaterales.

Desde el punto de vista argentino, las discusiones serias que abordaban el tema de la soberanía fueron celebradas sólo durante dos breves períodos de estos dieciséis años: entre 1966 y 1967 y de 1977 a 1980. Inicialmente se realizaron progresos considerables.

En las primeras etapas de las negociaciones, el 14 de agosto de 1968, se redactó un "Memorando de Entendimiento sobre la cuestión de las islas Malvinas" que preveía la transferencia de la soberanía a largo plazo, bajo la condición esencial de que los intereses de los isleños fuesen respetados.

Este documento fracasó debido a la oposición del parlamento inglés, a causa principalmente de la eficaz labor de presión del Comité de las Islas Falkland en las Cámaras, además de ser rechazado por los isleños.

El resultado consistió en que cambió la posición negociadora británica; ahora, "los deseos de los isleños" serían fundamentales.

Los gobiernos argentinos habían continuado las negociaciones. Conocían la convicción del *Foreign Office* británico en el sentido de que el desarrollo del futuro económico de las islas requería inexorablemente la ayuda activa de la República Argentina. Se abrigaba así la esperanza de modificar la opinión de los isleños acerca de su propia posición, realizando concesiones destinadas a integrar las islas con el continente.

En 1969, se dieron los primeros pasos para establecer una línea de comunicaciones con las islas.

El Acuerdo de Comunicaciones de 1971 acarrió la inauguración de un servicio aéreo semanal con tierra firme. Por otra parte YPF y Gas del Estado establecieron servicios en las islas, mientras el gobierno argentino ofreció a los isleños asistencia médica en el continente y el ingreso de sus hijos a las escuelas e institutos de educación.

Esto abrió, a partir de 1972, una etapa de activa presencia y colaboración de Argentina con las islas y sus pobladores, cuya relación con Gran Bretaña, en razón de la enorme distancia y el alto costo, era cada vez menor y como una forma de acercamiento a la idea del traspaso de la soberanía.

El esfuerzo diplomático se orientó con perseverancia a la finalidad de obtener el apoyo de los foros internacionales. Así fue que, paralelamente al desarrollo de las conversaciones bilaterales, se lograron los siguientes pronunciamientos en el seno de las Naciones Unidas.

- a) Año 1967: Resolución 2353 (XXII). Toda situación colonial que destruya la unidad nacional es incompatible con los objetivos y propósitos de las Naciones Unidas.
- b) Años 1966/67/69/71. Consensos. Son decisiones unánimes de la Asamblea General, donde se insta a ambas naciones a proseguir con la resolución 2065.
- c) Año 1970. Resolución 2621 (XXV), declarando que la continuación del colonialismo en todas sus formas es un crimen que viola la Carta de las Naciones Unidas, la declaración sobre la concesión de la independencia a los pueblos coloniales y los principios del Derecho internacional.
- d) Año 1974. Resolución 3160 (XXVIII). Preocupación por falta de progreso en las negociaciones y reconocimiento de los esfuerzos argentinos.
- e) Año 1976. Resolución 31/49. Aceleración de las negociaciones y reconocimiento de los esfuerzos argentinos.

A través de las Naciones Unidas, y de parte de los No Alienados, la República Argentina había logrado un adecuado consenso sobre la legitimidad de sus derechos.

Sin embargo, esta posición británica accesible se fue deteriorando a medida que promediaba la década del setenta.

Este problema se vio aumentado con la acción del abogado inglés Bill Hunter Christie, quien comenzara ya en 1968 a representar los intereses de los isleños y de la *Falkland Island Company* en el Parlamento. Esta presión tenía como objetivo congelar definitivamente las negociaciones y hacer de las islas un territorio independiente "protegido" por Gran Bretaña (Principio de autodeterminación).

Cabe señalar que, a partir del interés de Christie por el asunto, las declaraciones y presiones de los isleños en Londres ostentaron un lenguaje y

argumentación de defensa en modo alguno representativo del lenguaje típico de los “kelpers”<sup>24</sup>.

Pero, en 1975, parecía que Gran Bretaña se alejaba incluso de esa tendencia integradora, cuando envió una expedición para determinar el potencial económico de las islas (La Misión Shackleton), cuyo cuestionamiento llevó a un retiro recíproco de misiones diplomáticas.

A comienzos del año 1976, habiendo Gran Bretaña calificado de estériles las conversaciones sobre soberanía – y ante el anuncio de la misión Shackleton, así como el incidente entre el buque homónimo (RSS Shackleton) y el A.R.A. “Almirante Storni”, en febrero de 1976, por el cual se procedió al retiro de los embajadores–, las negociaciones quedaron interrumpidas.

A pesar de no haber conseguido un inmediato refuerzo para las islas, la presión de Christie obtuvo que se enviara una fragata británica en mayo de 1976, coincidente con el cambio de gobierno en la Argentina.

La Misión Shackleton estudió la situación de las islas Malvinas y sus dependencias (factibilidad económica, existencia de hidrocarburos, etcétera), lo que luego publicó en el *Informe Shackleton* de noviembre de 1976. En el mismo, se detalló la gran riqueza que podría ser explotada en las islas, especialmente en el mar que las rodea (pesca e hidrocarburos).

La consecuente variación de la percepción británica acerca de la importancia económica y estratégica de la zona tuvo decisiva influencia en el renovado interés por el área y en la mayor rigidez en las conversaciones con la Argentina.

A partir de este momento, y con el fin de impedir los esfuerzos de los elementos en contraposición del *Foreign Office* –que buscaban una fórmula de negociación de la soberanía–, la presión del abogado Christie logró que en las islas se estudiara una reforma del Consejo Legislativo.

Una mayor representatividad de los isleños en dicho Consejo era necesaria para restarle influencia al candidato y vocero del *Foreign Office*: el gobernador local.

Como resultado de tal maniobra, se iniciaron una serie de luchas intestinas dentro del elemento “kelper”, perfilándose un fuerte elemento local que pedía la no-negociación y el mantenimiento del status británico de las islas.

La posición local enfatizó cada vez más los deseos de los isleños como condición *sine qua non* de una eventual solución.

Esto a su vez, permitió disimular la falta de voluntad negociadora y la dilatación de la toma de decisiones por parte del gobierno inglés. El *Foreign Office*, sin

---

<sup>24</sup> Se denomina kelpers a los nativos de las Islas Malvinas.

embargo, logró mantener la comunicación abierta con la Argentina en materia de negociación.

La tesis del Ministro del *Foreign Office*, Sr. Rowlands, era que, ya que el asunto "kelper" era más que nada emocional, se debería insistir en la soberanía británica sobre el elemento humano pero no sobre el territorio, el cual podía negociarse.

Esta posición fue duramente atacada por el abogado Bill Christie, quien esgrimió la necesidad de la no-negociación (de acuerdo con los deseos de los isleños), a lo cual se le acopló la necesidad de reforzar la defensa del área. Ésta última exigencia no fue bien vista, en su momento, por el Ministerio de Defensa que estaba abocado a una gradual economía.

El gobierno establecido en la República Argentina por el anciano Juan Domingo Perón y, posteriormente, por su viuda Isabel había degenerado en corrupción e incompetencia. La extrema izquierda del movimiento peronista se había convertido al terrorismo.

Los terroristas actuaban con determinación y estaban bien organizados. Es así como se produce el golpe militar del general Jorge Rafael Videla, que se convierte en el Presidente de La Nación, (24/03/76), cabeza visible del órgano supremo del Estado, denominado Junta Militar.

Los nuevos dirigentes militares dieron prioridad a la supresión del terrorismo, eligiendo la vía más rápida pero la más injusta de las "desapariciones".

Después de la crisis de 1976-1977, parecía que Gran Bretaña de nuevo estaba dispuesta a negociar seriamente.

En 1977, se reanudaron las negociaciones bilaterales, se estudió una propuesta de arriendo, así como las posibilidades de un programa económico anglo-argentino conjunto, para la explotación, el aprovechamiento y el desarrollo de la región.

Coincidente con la posición británica, la Argentina reafirmó su propia aspiración a los territorios australes, estableciendo un destacamento científico en la isla de Thule, islas Sándwichs del Sur en 1977. Este hecho no fue contrarrestado por Gran Bretaña, quien lo encuadró en la posición argentina frente a la campaña antártica chilena, en el marco de la creciente disputa entre ambos países.

Gran Bretaña llegó incluso a manifestar, como se reflejó en el informe del Sr. T. Rowlands a fines de 1977, que el asunto Thule no podía indicar mala voluntad argentina hacia Gran Bretaña, ya que Buenos Aires había cumplido con todos los acuerdos que se habían firmado tales como comunicaciones, asistencia y becas.

A pesar de estas manifestaciones del *Foreign Office*, existe información acerca de que el ministro Callaghan autorizó el envío de dos fragatas y un submarino de propulsión nuclear al área del Atlántico Sur en octubre/noviembre de 1977,

no por una reacción frente a la base de Thule sino más bien ante la renovada firmeza de los reclamos argentinos sobre los archipiélagos del Atlántico Sur.

El envío de esta fuerza no se hizo público, pero en las siguientes rondas de negociación con la Argentina el Sr. Rowlands evidenció satisfacción para negociar “desde la fuerza”.

En estas condiciones se llegó al gobierno conservador de la señora Thatcher (mayo de 1979). Se había producido un enfriamiento total con respecto a las negociaciones por la cuestión de soberanía en las islas Malvinas. Antes de entregar el poder, la administración laborista había cerrado, prácticamente, toda posibilidad de diálogo.

El gobierno conservador de Margaret Thatcher continuó aplicando este enfoque a lo largo de 1979 y 1980.

Pero, como había sucedido con el Memorándum de Entendimiento de 1968, la áspera oposición de los medios de difusión y parlamentarios determinó el fracaso de la iniciativa, cuando Nicholas Ridley regresó de las islas en diciembre de 1980. Nicholas Ridley visitó las islas como Ministro de Asuntos Exteriores para bosquejar su propuesta de arreglo mediante “*un arriendo*”.

La idea era comprometer a los isleños a aceptar una solución tipo arriendo (HONG KONG) a 99 años. Cuando dio al Parlamento los detalles del plan sufrió ataques de un gran número de miembros del Parlamento de todos los partidos y la propuesta quedó descartada (2 de diciembre de 1980). Ese mismo día, la Cancillería británica aceptó incluir a los isleños como tercera parte interesada en las negociaciones, decidiendo su concurrencia a las reuniones de 1981.

Los isleños obligaron al gobierno a incorporar a sus representantes en todas las delegaciones futuras que discutieran el porvenir de las islas con la República Argentina y a congelar el tema de la soberanía, canalizando así todas las negociaciones bilaterales (ahora trilaterales) en las cuestiones exclusivamente periféricas.

De acuerdo con el censo de 1980, la población reunía 1.849 personas y disminuía lentamente. La economía local también estaba decayendo.

En la República Argentina, hacia el año 1978, la represión prácticamente se había acabado. El resto del mundo se percató del alcance y de los modos de la “guerra sucia” desatada. La administración de Estados Unidos, liderada por Jimmy Carter, condenó rotundamente el informe de los derechos humanos en la Argentina y puso en vigor el embargo Humphrey-Kennedy sobre armamento, lo que redujo a la Argentina a la categoría de un paria moral.

En ese año, el país había estado al borde de la guerra con Chile, como consecuencia de una disputa sobre el territorio que se extiende hacia el sur del Canal del Beagle. Un oportuno ofrecimiento de mediación del Vaticano contribuyó a reestablecer la calma. En diciembre de 1980, el Vaticano formuló

una primera propuesta, que favorecía a Chile. La República Argentina se molestó con esta oferta y presentó una contrapropuesta.

A partir de 1980, se observó un acercamiento de los regímenes militares de Brasil, Paraguay y Uruguay. El impulso a la cooperación fue menos intenso con Chile y Gran Bretaña, ya que con ambos se tenía una disputa territorial, una en mediación papal, y otra en el empleo de foros.

El panorama general era desalentador en 1980, al deteriorarse aún más la economía del país.



## **Capítulo 4: El conflicto**

### **4.1. AÑO 1981**

La posición “dura” por parte de los isleños, y la fuerza que habían ganado al obtener una mayor representatividad dentro del Consejo de las islas, se reflejó en la integración en una Comisión en la ronda de negociaciones con Argentina en febrero de 1981, la cual fracasó por el concepto de congelamiento pedido.

Así es como en 1981 se perfiló un drástico cambio en la negociación por las islas Malvinas al incorporarse un nuevo elemento a la misma.

La fuerza ganada por el Consejo impulsó a que se intentara introducir a los isleños como una tercera “parte” en la negociación. La posición del sector más intransigente de las islas se vio nuevamente fortalecida al anunciarse elecciones del Consejo de las islas para el mes de octubre de 1981, en la cual era seguro este sector ganaría.

En marzo de 1981, se produjo el cambio de presidente en la República Argentina: asumió el general Roberto Eduardo Viola y el Dr. Oscar Camilión se hizo cargo de la Cancillería.

Su mandato presidencial resultó demasiado breve e ineficaz. Pero un viaje a Washington, invitado por el Presidente de entonces, Ronald Reagan, inició la nueva era de relaciones de la Argentina con los EE.UU., una amistad que tendría efectos sobre la crisis de las islas Malvinas.

Se levantaron las sanciones Humphrey-Kennedy y se iniciaron una serie de viajes desde y hacia EE.UU. por parte de visitantes militares y diplomáticos (el ex secretario de Estado, Henry Kissinger, la Embajadora norteamericana en las Naciones Unidas, Jeane Kirkpatrick, etcétera).

Las deliberaciones y los encuentros de febrero y de septiembre de 1981 –que tuvieron lugar en Nueva York, entre los delegados de la República Argentina y Gran Bretaña– fracasaron por la pretensión de esta última de congelar las negociaciones sobre la cuestión de la soberanía y exigir la presencia de los “kelpers” como parte integrante de la delegación británica.

En consecuencia, el Canciller Camilión dio a publicidad, el 27 de julio de 1981, una declaración del gobierno argentino con la advertencia de que se había llegado al límite de la paciencia argentina.

El general Leopoldo Galtieri era comandante en Jefe del Ejército<sup>25</sup> y mano derecha del Gral. Viola; se encontró así en el lugar ideal para recibir a la multitud de visitantes norteamericanos militares que vinieron a la Argentina. En 1981 estuvo en EE.UU. en dos oportunidades: en la primera, estuvo en Disneylandia y Hollywood. Tuvo ocasión de discutir con oficiales norteamericanos temas de preocupación común, como el avance del

---

<sup>25</sup> También desde el mes de marzo.



comunismo en Centroamérica. En la segunda visita lo trataron como a una estrella. Un alto cargo del ejército norteamericano lo describió como *“un tipo majestuoso”* comparándolo con *“un general Patton argentino”*. (Eddy, Paul, año 1982, pág.96).

Creando que la República Argentina significaba para EE.UU. un lugar nunca ocupado anteriormente, se ofreció a hacer “el trabajo sucio” y accedió a mandarle 500 miembros del ejército, actuando desde Honduras en incursiones de sabotaje en Nicaragua.

Al poco tiempo de asumir el Canciller Camilión, al ocurrir un incidente con oficiales del Ejército Argentino en Chile, el comandante en Jefe del Ejército, Gral. Galtieri, dispuso el cierre de la frontera. Esta grave decisión obligó a una intensa y delicada gestión por parte de la Cancillería, razón por la cual el tema Malvinas quedó postergado en su atención.

Frente a los hechos sucedidos en las islas Malvinas, la Argentina redobló la campaña negociadora, tal como lo atestiguó el documento emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto el día 27 de julio de 1981, por el que reclamaba *“una negociación acelerada, dado que la situación colonial resultaba un anacronismo tan inaceptable como insostenible para la dignidad de la Nación Argentina”* (Informe Rattenbach, año 2000, pág. 20).

De agregarse un nuevo elemento a las negociaciones, se cambiarían fundamentalmente las resoluciones pertinentes de las Naciones Unidas, que reconocían sólo dos actores válidos para la solución de la disputa:

*“Con el respeto que los intereses isleños le merecen a la Argentina, por supuesto, sostiene que la discusión sobre la soberanía es de responsabilidad bilateral entre su gobierno y el de Gran Bretaña, tal cual lo reconocen las Naciones Unidas”* (Antecedentes Galtieri, Carpeta I, pág. 8).

Se finalizaba este comunicado instando a Gran Bretaña a impulsar firmemente las negociaciones en el marco bilateral.

Pero este último no proporcionó los recursos necesarios para el desarrollo y la defensa de las islas, según lo reclamaron los isleños.

Un hecho que impulsó aún más a la posición “dura” de los isleños y de sus apoderados en el Parlamento fue la decisión de junio de 1981 del gobierno inglés en materia de defensa.

La reducción de la flota de superficie de la Marina Real, por cuestiones de presupuesto, fue seguida por una protesta oficial de los malvineros en Londres, así como noticias referidas a un intento de salvar al *HMS Endurance* de la liquidación decretada.

El *HMS Endurance* era un navío de patrullaje en el hielo y el único buque británico en las aguas del Atlántico Sur. Reunía también inteligencia de comunicaciones de toda Sudamérica. La decisión de retirarlo se tomó por

motivos económicos. Pero el grupo de presión buscaba la oportunidad de obligar al gobierno inglés a modificar esa decisión.

El Jefe de la oficina que representa los intereses de los isleños en Londres, Comodoro B. Frow, protestó inmediatamente ante el Ministro Nott, del Ministerio de Defensa, por la decisión de retirar al *HMS Endurance* del Atlántico Sur.<sup>26</sup>

El Comodoro Frow urgió al Ministro Nott contra la liquidación del *HMS Endurance* indicando que otros países de la Región estaban aumentando su fuerza, no reduciéndola. La campaña para salvar al navío en cuestión comenzó liderada por varios parlamentarios conservadores, quienes pidieron la retención de un interés británico en el área aunque más no fuera “*para poder tener acceso a la mesa de negociaciones y no estar a merced de gobiernos extranjeros*” (Antecedentes Galtieri, Carpeta I, pág. 9).

En forma paralela con estos acontecimientos, el Comité de Descolonización de las Naciones Unidas resolvió posponer una decisión sobre el caso de las islas, que debía llevarse a cabo el 21 de agosto.

El acuerdo de Rhodesia, en 1981, había infundido la esperanza de que el gobierno podía aplicar un enfoque “realista” de estos antiguos problemas coloniales y de que tenía un orden del día para resolverlos, a pesar del hecho de que las islas Malvinas probablemente ocupaban un lugar inferior en la lista, después de Rhodesia, Belice, Hong Kong y Gibraltar.<sup>27</sup> El objetivo argentino inmediato fue volver al marco negociador original de 1965-1967.

Este enfoque significaba retornar a la preocupación por los “*intereses*” de los isleños más que por sus “*deseos*”. Era necesario contrapesar la presión de los isleños y los intereses de la *Falkland Islands Company*, tendientes a obtener un congelamiento en las negociaciones por la soberanía con la Argentina.

Si Gran Bretaña rehusaba negociar seriamente, la República Argentina podía romper las negociaciones diplomáticas o cortar los vínculos de comunicación con las islas. El costo suplementario de la defensa y del aprovisionamiento de las islas Malvinas impondría un peso considerable al gobierno inglés, en el momento mismo en que pensaba recortar ese tipo de erogaciones. Sin embargo, por otro lado, la disputa coincidente con Chile acerca del Canal de Beagle originaba el riesgo de impulsar a los dos países a una alianza contra la Argentina.

Durante la segunda mitad de 1981, la voluntad negociadora argentina y sus anhelos de paz se mostraron con los vuelos de abastecimiento de emergencia a las islas.

---

<sup>26</sup> El Libro Blanco de la Defensa, de junio de 1981, propuso abandonar la presencia naval británica en el Atlántico Sur y la Antártica.

<sup>27</sup> Anaya nos relató que, en varias oportunidades, el Canciller Costa Méndez había hecho analogías con el caso Rhodesia, esperando igual actitud para las islas. Gran Bretaña se había retirado (20.000 británicos).

Este y otros actos de buena fe deberían haber creado un clima favorable para la reunión que sostuvieron Lord Carrington y el Dr. Oscar Camilión en Nueva York durante los últimos días de septiembre de 1981.

Sin embargo, en Londres recrudesció la campaña *pro-Endurance*, de la cual informó la misión argentina en Londres a través de su cable No. 1590:

*“Cuando se conoció el retiro del buque, el Consejo legislativo Malvinas aprobó una Resolución deplorando la medida y en elecciones próximas los siete candidatos al Consejo se proponen firmemente rechazar nuevas conversaciones con Argentina sobre la cuestión soberanía”.*

Retiro del *Endurance* a juicio del comandante Aéreo Brian Frow, Director Oficina Malvinas en Londres, quien dice: *“es la peor cosa que podríamos hacer en este momento”*, ya que está convencido de que la cuestión soberanía se presentará en el invierno próximo ( Antecedentes Galtieri, Carpeta I, pág. 10).

Esta posición de los isleños se reflejó en la conversación entre los Cancilleres argentino y británico. Lord Carrington no mostró interés en el tema y no manifestó ninguna disposición a negociar seriamente, por lo que el Canciller argentino no se sintió satisfecho por el desarrollo de la conversación.

El día 1 de octubre de 1981 (Anexo 2) triunfó el sector más duro en el Consejo Legislativo de las islas Malvinas. En declaraciones tempranas <sup>28</sup>, por parte del Comodoro Frow en Londres, se vio cuál sería la posición que adoptaría en el futuro el Consejo de las Islas.(Anexo 3).

La nueva elección que ganó el sector “duro” se reflejó de inmediato en la posición del gobierno inglés en cuanto a las negociaciones.

De acuerdo con la recomendación del Comité de Descolonización de la O.N.U., la Asamblea General de dicho organismo votó de forma unánime diferir la consideración del caso Malvinas hasta 1982.

Durante el mes de diciembre de 1981, la presión de los isleños en Londres se evidenció por artículos varios apoyando la no-negociación con la Argentina.

Este recrudecimiento del tema en los medios de información y en el Parlamento obedecía al anuncio de una ronda de negociaciones a efectuarse en Ginebra los días 18 y 19 de diciembre.

Sin embargo, a raíz del cambio de gobierno en la República Argentina las negociaciones quedaron diferidas.

El mismo día en que se anunció la postergación de las mismas se originó uno de los tres debates parlamentarios sobre el tema del Atlántico Sur los días 14, 15 y 16 de diciembre.

---

<sup>28</sup> 29 de septiembre.

En ellos se puede apreciar cómo se volvió a tratar el caso de la base argentina de Thule después de un lapso de más de tres años en que el tema no era incluido en los debates.

El 14 de diciembre en la Cámara de los Lores, Lord Mottistone exigió de Lord Carrington –y por ende del gobierno inglés– que se actuara en forma más “positiva y contundente” para calmar las suspicacias de los isleños.

Para esto, Lord Mottistone sugirió la amenaza del uso de la fuerza refiriéndose al envío de una flota parecida a la que fuera despachada entre octubre y noviembre de 1977.

A tal efecto, Lord Carrington le recordó que tal acción conllevaría la desaprobación internacional. Además le aseguró que Gran Bretaña mantendría su “compromiso” con los isleños.

La inclusión de este tema en la Cámara de los Lores dio pie a que se tratara el mismo en la Cámara de los Comunes el día 16 de diciembre de 1981. Este debate gravitó sobre dos puntos fundamentales: el progreso del Informe Shackleton y una moción a la Cámara presentada por el parlamentario Farr el día 16 y adherida por 66 parlamentarios.

Esta moción-petitorio declaraba que las islas Malvinas debían permanecer bajo tutela británica de acuerdo con los deseos de los habitantes de las islas. Igualmente pedían que los intereses británicos en el Atlántico Sur y en la Antártida fuesen protegidos y desarrollados activamente.

Durante el debate arriba mencionado del 16 de diciembre en la Cámara de los Comunes, el Sr. Farr indicó al Sr. Luce (representante del *Foreign Office* en los Comunes) que se debería:

*“Anular todas las conversaciones futuras con el gobierno argentino sobre el futuro de las islas y lanzar una nueva era de cooperación entre el gobierno inglés y los isleños”.*

A partir de este debate, se realizó una campaña más vigorosa para salvar al *HMS Endurance* en la prensa británica y también a través de petitorios individuales.

El mismo día, 16 de diciembre, la Cámara de los Lores procedió a un extenso debate sobre las “Oportunidades de Desarrollo del Atlántico Sud-Oeste”. Este debate también se concentró en la campaña para salvar al *HMS Endurance* y en criticar la decisión del gobierno inglés de liquidar la flota de superficie de la Marina Real. Lord Buxton llegó incluso a afirmar que:

*“No es el barco lo que importa; es la presencia de la Marina Real, la Insignia Naval. El Factor crítico es la Marina Real”.*

No solamente se indicó que las islas Malvinas y sus dependencias son “la llave y la puerta a los intereses británicos en el futuro de la Antártida” sino que Gran

Bretaña debía asumir sus responsabilidades en las islas y velar por la protección de los derechos de los isleños.

Lord Montgomery fue el único que hizo referencia a la necesidad de que el gobierno inglés cooperara con el argentino para el desarrollo conjunto del área y que se quebrara la suspicacia de los isleños hacia la República Argentina.

Lord Buxon insistió que la presencia del *HMS Endurance*, y un interés firme por el desarrollo antártico, permitiría a Gran Bretaña una mejor posición en cualquier negociación futura.

La nueva rigidez que adquirieron las negociaciones a partir de 1980-81, la fuerza que ganó a partir de marzo-octubre de 1981 el elemento "kelper" dentro del Consejo Legislativo de las islas, la fuerza de la presión pro-isleña en Londres y la complicación del tema con el del Atlántico Sur/ Antártida en cuanto a la liquidación del *HMS Endurance* y del *B.A.S.*, en las Georgias del Sur, hizo que la Junta Militar resolviera, fuera de Acta, una acción diplomática agresiva para el caso Malvinas, a fin de reactivar los esfuerzos para una solución de la disputa.

En la Argentina, mientras tanto, a partir del 18 de diciembre, la Junta Militar comenzó a deliberar sobre las "Pautas de la Junta Militar al P.E.N. para el Ejercicio de la Acción de Gobierno 1982-1984". En el Área Internacional se indicó que las prioridades para la integridad territorial y el ejercicio pleno de la soberanía deberían seguir en gran parte las Pautas para 1981-1984, con la revisión necesaria, en las siguientes directivas:

- Contribuir a la solución del conflicto con Chile desarrollando acciones fijadas por el Comité Militar.
- Defender y controlar los intereses argentinos en el Cono Sur.
- Preservar nuestros derechos antárticos y desarrollar la presencia argentina en la Región.
- Intensificar todos los cursos de acción necesarios y oportunos para que se obtenga el reconocimiento de nuestra soberanía sobre las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto había autorizado a acordar, el día 14 de diciembre, que las negociaciones entre los gobiernos argentino e inglés se postergaran hasta nuevo aviso a causa del cambio de gobierno y la designación del nuevo Canciller argentino. La ronda de negociaciones original estaba planeada para la semana del 18 de diciembre en Ginebra, Suiza.

El teniente Gral. Roberto Viola fue desplazado de la Junta Militar, por quien él mismo había escogido como heredero, el comandante en Jefe del Ejército Leopoldo Fortunato Galtieri<sup>29</sup>. E 9 de noviembre se informó tenía problemas de

<sup>29</sup> Según el relato de Anaya la destitución de Viola fue producto de su incapacidad en la elaboración y presentación de un Plan de Gobierno, que había prometido realizar en 6 meses. Ésta era su primera prioridad como Jefe de Gobierno (1/03/81). Se le había dado un último plazo, que no fue cumplido, presentando los ministros planes parciales, no acordes a la realidad. En este marco de situación, la Marina y la Fuerza Aérea apoyan su destitución y su reemplazo por el Gral. Galtieri.

salud, cedió su poder al Ministro del Interior, general de División Horacio Tomás Liendo, y nunca lo recuperaría.

El 22 de diciembre, llega al poder el Gral. Galtieri, íntimo amigo y condiscípulo del almirante Anaya, habiendo asumido como comandante en Jefe del Ejército en diciembre de 1980. Según los dichos de los protagonistas, la causa principal se había sustanciado en el desacuerdo y/o ausencia de las políticas económicas de Viola.

A los cincuenta y cinco años de edad, el Gral. Galtieri no sólo había llegado a alcanzar el mando supremo del Ejército, sino también el cargo más elevado de la Argentina: el de Presidente de la Nación.

Desde 1976, el poder estaba en manos de la Junta Militar –compuesta por los generales en jefe de las tres fuerzas armadas. No se podían llevar a cabo decisiones o políticas importantes sin el consenso de la Junta. Mantener en funcionamiento este sistema a veces resultaba fuente de vacilaciones o indecisiones, ya que cada jefe además respondía a sus propias fuerzas, a las que debía rendir cuentas.

El miembro más seguro de la Junta era el almirante Jorge Isaac Anaya, al frente de una marina de severa disciplina y orgullo profesional. El miembro menos importante fue el brigadier Basilio Lami Dozo, jefe de las Fuerzas Aéreas, las que nunca habían tenido gran preponderancia.

El que mejor sabía lo vulnerable que resultaba era el mismísimo Galtieri. El Ejército era la fuerza más importante y tradicionalmente la más dividida en facciones.

La Marina siempre había contado con un plan de ocupación de las islas Malvinas. El contralmirante (r) Busser<sup>30</sup> aseguró haber visto un plan elaborado en 1943. Anaya, como jefe de la Armada, había intervenido en varios de esos ejercicios, y estaba firmemente decidido a recapturar las islas. También a sus cincuenta y cinco años de edad –con toda una vida de servicios como oficial de la Marina, proveniente de la ciudad marítima de Bahía Blanca– había reforzado, en su carrera en el arma, su rígido nacionalismo.

En la declaración testimonial ante los miembros de la Comisión Rattenbach, Anaya relata (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 16) que existía un Plan de ocupación de las islas, elaborado en 1968 en la época en que fue comandante en Jefe de la Armada el almirante Varela<sup>31</sup>. También comenta que, en el año 1978, el almirante Massera propuso a los comandantes del Ejército y de la Fuerza Aérea la ocupación de las Malvinas. Y que, en el año 1977, siendo comandante de la Flota, confecciona personalmente un pequeño plan manuscrito de cómo debía procederse para ocupar las islas Malvinas.

<sup>30</sup> En la entrevista de fecha 14/03/05.

<sup>31</sup> Confirmado en la entrevista personal. Era un sobre lacrado depositado en la caja fuerte y que constituiría la base para la planificación de la DENAC No.1

La amistad entre los dos hombres significaba, además, que por primera vez desde el régimen militar, en 1976, desapareciera la rivalidad entre Ejército y Marina. Entre los dos, el objetivo se hizo más factible. El tercer miembro de la Junta, Lami Dozo, si bien era menos beligerante que los otros dos, tampoco estaba en desacuerdo. La estructura de la Junta Militar, así conformada, era propicia para que el tema de las islas Malvinas ocupara un lugar prioritario.

Existen muchos relatos que aseguran que uno de los motivos de la ocupación de las islas –preparada para fines de 1982– se debió a que al año siguiente se cumpliría el sesquicentenario de la ocupación británica del archipiélago <sup>32</sup> (Freedman y Gamba-Stonehouse, año 1990, pág. 40).

En los dichos de Anaya, se revela que no fue así, sino que se debió a la información que habían recibido él y el Gral. Galtieri <sup>33</sup> acerca de la actualización de los “planes de contingencia” ingleses, vigentes desde los años 1976-77, ordenada al Ministerio de Defensa Británico a principios de 1981, siendo aprobados formalmente el 14 de septiembre de 1981 (Informe Franks, año 1983, ítems 47,109,110, 111 y 112).

El 23 de diciembre, el vicealmirante Alberto Gabriel Vigo, jefe del Estado Mayor general de la Armada, por Nota No. 326 “S”/81, Letra JEOP,PI y por orden del comandante de la Armada, almirante Jorge Isaac Anaya, miembro de la Junta militar, encomienda al Señor Comandante de Operaciones Navales vicealmirante Juan José Lombardo: <sup>34</sup>

*“...deberá elaborar personalmente y entregarme a la mano, el Plan actualizado para la recuperación de Malvinas. A tal efecto dispondrá el envío de personal seleccionado para efectuar los reconocimientos necesarios con la adecuada cobertura. El citado plan deberá incluir el desarrollo en detalle de los aspectos siguientes a la ocupación:*

- 1- Efectivos que deberán permanecer en Puerto Stanley.*
- 2- Apoyo a dichos efectivos.*
- 3- Defensa de Puerto Stanley.*
- 4- Logística de apoyo a Puerto Stanley.*

*Fecha de entrega del plan: 31 de Marzo 1982”.*

A mediados de diciembre, el presidente Galtieri designó al Dr. Nicanor Costa Méndez para hacerse cargo de la Cancillería. Había sido Ministro de Exteriores en la década de los sesenta (1966) y estado íntimamente ligado al problema de las islas Malvinas por su participación en las primeras conversaciones anglo-argentinas de 1966-1968. Conocido y respetado como intelectual, nacionalista ferviente, era el candidato ideal.

En diciembre 1981, entonces, la Junta militar y su Canciller tenían ya la idea (objetivo) de recuperación de las islas, pero con indefiniciones de cómo lograrlo, de los modos de acción (alternativas), fechas, resultados, etcétera; sin

<sup>32</sup> El 3 de enero de 1983 serían 150 años de la visita de la Clío y la ocupación británica de las islas.

<sup>33</sup> El Gral. Galtieri lo expone coincidentemente en la reunión de la Junta Militar del 29 de diciembre de 1981.

<sup>34</sup> Tomado del original, entregado por el Jefe de Desembarco, contraalmirante (r) Carlos Busser.

descartar el uso de la fuerza, y con un horizonte de ejecución no anterior a fines del año 1981.

A las discusiones parlamentarias británicas se le sumaron los análisis de defensa tanto para el área Malvinas como para el área Georgias del Sur; amenazada esta última por el decretado y temprano cierre de las instalaciones del *British Antarctic Survey*.

Especialmente el cierre de Grytviken en Georgias del Sur fue visto como un serio problema para la retención de los intereses británicos en la Antártida.

El hecho fue observado por Costa Méndez cuando por primera vez informó a la Junta Militar el 18 de diciembre.

Este análisis sugirió a la Junta Militar que debía alentarse al gobierno británico a seguir la lógica de la posición reflejada en la decisión acerca del *HMS Endurance*, reactivando las negociaciones.

El 29 de diciembre de 1981, luego del acto de entrega de insignias a los nuevos generales, brigadieres y almirantes en el Congreso Nacional, se conversó entre los miembros de la Junta Militar acerca de la necesidad de impulsar estos objetivos del área de Relaciones Internacionales, además de otros temas como ser los relacionados con los EE.UU. y con los demás países latinoamericanos.

En dicha ocasión se convino analizar el caso Malvinas lo antes posible, teniendo en cuenta la próxima ronda de negociaciones que reemplazaría las reuniones diferidas en diciembre de 1981.

## **4.2. Año 1982**

La economía local de las islas estaba decayendo. Dependía de la exportación de lana, y estaba dominada por la *Falkland Islands Company* (FIC). El grupo de presión de las islas temía una transferencia de soberanía de las islas a favor de la República Argentina.

A principios de 1982, entonces el gobierno argentino había asignado su más alta prioridad a la recuperación de las islas Malvinas, resaltada por el mágico mes de enero de 1983. En Londres sólo algunos especialistas académicos y unos pocos funcionarios de las Falkland tenían conciencia de este límite.

Esta situación reflejaba la total asimetría del conflicto vigente hasta el 2 de abril. La posesión de las islas interesaba a pocas personas en Gran Bretaña, a todos los habitantes de las islas, la mayoría con sentimientos muy intensos y a todos los argentinos también con sentimientos muy arraigados e intensos.

El Presidente Galtieri había heredado una economía desastrosa, con un índice de inflación del 150 por ciento y empezaban a detectarse las primeras señales de una revolución política.



El año 1982 también fue el año en que el proceso político dio un paso importante al reconstituirse los partidos políticos y establecerse un programa para las elecciones.

Mientras tanto, se ensayaban también todos los argumentos sobre el contencioso del Canal de Beagle con Chile, mediante elaboradas filtraciones en la prensa, esperando el segundo fallo papal.

## ENERO

Al hacerse cargo de la Cancillería, el Dr. Costa Méndez tuvo dos reuniones con el Gral. Galtieri, en las cuales se le impartió –entre otros temas– la directiva de activar al máximo las acciones diplomáticas tendientes al reconocimiento de la soberanía argentina en las islas Malvinas.

El día 5 de enero (9,00 hs), en el edificio Libertad, se reunió la Junta Militar, y se decidió que el caso Malvinas fuese tratado fuera del temario.

El análisis del caso partió de la trayectoria de las negociaciones desde 1965 hasta la fecha y los sucesos más recientes que hacían al tema.

En consecuencia, a partir de enero de 1982, la Junta Militar decidió seguir una doble política:

a) Reactivar al máximo las negociaciones acerca de la soberanía de las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur.

b) Establecer que no solamente había que obtener una reestructuración de las negociaciones con Gran Bretaña con miras a la nueva ronda de negociaciones con ese país, sino que además se deberían comenzar los estudios para analizar la factibilidad y conveniencia de una ocupación de las islas.

Sería considerada como una alternativa válida en circunstancias futuras frente a la posible negativa británica de tratar conjuntamente el tema político y económico de las islas.

Esta doble política se aplicó inmediatamente. También estaba en la mente de los personajes el riesgo de que la disputa con Chile acerca del Canal de Beagle impulsara a los dos países a efectuar una alianza contra la Argentina. Aunque el Partido Laborista se había mantenido distanciado del régimen de Pinochet, los conservadores trataban de reestablecer relaciones de trabajo con Chile.

Las previsiones a ser estudiadas tendrían como objetivo el logro de una negociación en términos de tiempo más definido y con una posición propia mucho más favorable. Y como el estudio de este curso de acción debía sólo considerarse en caso de fracasar las presentes negociaciones, se tenía que

mantener el mayor secreto al respecto de la previsión militar para que ésta no fuera mal interpretada.

En una iniciativa que habría de ralea la representación argentina en Gran Bretaña, durante la crisis de marzo, el Embajador argentino ante ese país, Ortiz de Rosas, fue puesto a cargo de las negociaciones con el Vaticano, aunque sin renunciar a su cargo en Londres<sup>35</sup>.

Reafirmando la preocupación de no dar motivo alguno para que Gran Bretaña dificultara las conversaciones a realizarse próximamente, se conversó sobre el contrato privado del Sr. Davidoff de la empresa Georgias del Sur S.A., el que no debería de realizarse antes de la ronda de negociaciones.

Esto se acordó a pesar de que dicho empresario ya efectuara tareas de relevamiento en el mes de diciembre de 1981 con pleno conocimiento de Gran Bretaña, además de estar munido de toda la documentación necesaria y los requisitos administrativos ante la Embajada británica en Bs. As.

El día 12 de enero de 1982 se reunieron los miembros de la Junta Militar<sup>36</sup>. Durante la reunión, se trató la planificación militar de Malvinas como acción alternativa en caso de fracasar la solución negociada con Gran Bretaña y teniendo siempre el propósito de lograr el objetivo político a través de un acuerdo.

Por Resolución no incorporada al Acta de la Junta Militar, se designaron –por consiguiente– a los Sres. general de División García, brigadier mayor Plessl y vicealmirante Lombardo para analizar la previsión del empleo del poder militar para el caso Malvinas con un enfoque político-militar que especificara los posibles cursos de acción (Galtieri le avisó a García y Lami Dozo a Plessl).

Se planeó asimismo que el trabajo sería secreto y manuscrito, eligiendo distintos lugares de reunión, y que –además de los miembros designados– tendrían conocimiento del tema, en el momento oportuno, los jefes del Estado Mayor General de las tres Fuerzas Armadas y el Sr. Canciller.

La tarea de preparar al pueblo argentino para esta recuperación la inició el Dr. Costa Méndez a fines de este mes, cuando empezó a informar a un grupo íntimo de periodistas importantes sobre las intenciones del gobierno. Les dijo que la Argentina estaba dispuesta a recuperar las islas hacia fines de 1982. Por medios diplomáticos, de ser posible; por la fuerza, de ser necesario.

El 17 de enero, el influyente columnista Jesús Iglesias Rouco, en el diario *La Prensa*, trazó un paralelismo entre el Canal de Beagle, en el extremo sur de la Argentina; antiguo foco de discusión con Chile y las islas. Ambos, dijo, eran cruciales para la defensa del Atlántico Sur, pero el tomar las Malvinas por la fuerza era *“una opción mucho menos costosa que la guerra con Chile, y además gozaría del consenso internacional”*.

<sup>35</sup> Es posible que en marzo estuviera haciendo “lobby” en la ONU, dado la inminente elección de un Presidente latinoamericano, dicho por Costa Méndez a Carlos Bussler.

<sup>36</sup> En el edificio Libertador a las 9:00 horas.

El 19 de enero de 1982 se reunió la Junta Militar en el edificio Cóndor a las 9:00 horas. Luego de dicha reunión se conversó acerca de la preocupación ante la posibilidad de filtraciones de prensa como la registrada el día 17 de enero. En forma consecuente con la preocupación del gobierno, era la importancia que se le otorgaba al tema delante de terceros actores.

Al cabo de una semana, Rouco volvió sobre el tema. El 24 de enero en *La Prensa* escribía: “ Los EE.UU..... respaldarían cualquier acción que condujera a la restitución de las Malvinas, incluso la militar...y en cuanto al Reino Unido, es posible que durante un período se enfriasen las relaciones, pero en el contexto de los intereses estratégicos occidentales, es poco probable que esta situación llegue a prolongarse”. El momento es oportuno, añadía. No había más de unos 8 hombres armados en la isla.

Tres días después, el 27 de enero en el diario *Convicción*,<sup>37</sup> que reflejaba fielmente el modo de pensar de las fuerzas navales argentinas, Lezama llegaba a la conclusión de que la toma de las islas Malvinas ayudaría de hecho a resolver el problema del canal de Beagle, ya que serviría a reforzar los argumentos argentinos. “Ahora mismo”, decía, “estamos en mejores condiciones. Tenemos un Presidente que sabe lo que quiere y un excelente Ministro de Exteriores. Si, después de haber ganado la guerra contra el terrorismo, recuperamos las Malvinas, la historia perdonará las estupideces económicas....Argentina estará alerta, consciente de su vigor y dispuesta a tomar el puesto que le corresponde en el mundo”.

Finalizando enero de 1982, la Junta Militar se reunió el día 26, en el edificio Libertad a las 9:00 horas. Durante esta reunión se resolvió, fuera de Acta, que el recientemente constituido Grupo Malvinas preparara la exposición de los planes de la alternativa militar de marzo de 1982.

La actualización de la alternativa militar produjo la nueva DIRECTIVA DE ESTRATEGIA NACIONAL 1/82 y el PLAN DE CAMPAÑA ESQUEMÁTICO correspondiente a la Directiva de Estrategia Militar 1/82 (DENAC No.1) (Anexo 4).

En la DENAC 1/82, quedaban claros los conceptos referidos al Poder Nacional:

- a) Objetivo Político: Consolidar la soberanía argentina en las Islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur y contribuir a afirmar su pleno ejercicio en el Atlántico Sur.
- b) Resolución Estratégica Nacional: El Comité Militar ante la evidente y reiterada falta de progresos de las negociaciones con Gran Bretaña para lograr el reconocimiento pleno de nuestra soberanía sobre las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur y convencido de que la prolongación de esta situación afecta el honor nacional, el pleno ejercicio de nuestra soberanía en el Atlántico Sur y la explotación de recursos renovables y no renovables, ha resuelto prever el empleo del poder militar para el logro del objetivo político. Esta Resolución deberá

<sup>37</sup> Hugo Ezequiel Lezama, diario *Convicción*: “El pecado del “monóculo ingenuo””.

*mantenerse en el más estricto secreto durante el planeamiento y circunscripta exclusivamente a los titulares de las áreas destinatarias”.*

Es de notar que la organización indicada en el Plan de Campaña Esquemático respondía a cuatro fases definidas:

- 1) Fase Preparatoria,
- 2) Fase Preliminar,
- 3) Fase de la Maniobra Estratégica Militar, y
- 4) Mantenimiento del Objetivo y del Gobierno Militar.

Cada una de estas fases estaba descripta en su totalidad en la DEMIL 1/82.

Las conclusiones a que se llegaba por parte de la DEMIL 1/82 eran que, de ser llevado el país a la utilización transitoria del poder militar, el empleo del mismo sería:

*“La Operación desde el punto de vista militar es apta, factible y aceptable”, y que “la Fuerza Conjunta estaría en condiciones de ejecutar la operación a partir del 15 de mayo de 1982”.*

Esto, sin embargo, tenía dos condiciones: debía mantenerse el actual estado británico de defensa de las islas y, además, de tener que recurrir a la fuerza, ésta sería restringida a operaciones incruentas a fin de minimizar la reacción británica y alentar a la mejor posición negociadora. Una vez recuperadas las islas, se procedería a retirar las fuerzas de ocupación y se mantendría una reducida guarnición.

El punto más preocupante era el que:

*“La pérdida de la sorpresa estratégica que posibilite el refuerzo militar de las islas por parte de Gran Bretaña condicionará la factibilidad y aceptabilidad de la operación”.*

De acuerdo con las instrucciones de Coordinación del Plan de Campaña Esquemático, se concretó una fecha para la exposición de los planes y su aprobación.

Esta fecha quedó definida para mediados de marzo de 1982, como más temprana. Como esta exposición correspondía a la primera Fase Preparatoria, se acordó no se hiciera a la Junta Militar sino a cada uno de los comandantes en Jefe por separado. De llegarse a proseguir con las siguientes fases, se cambiaría, en el futuro, este sistema de exposición.

Luego de la reunión, los miembros de la Junta Militar conversaron sobre el lanzamiento de la Propuesta de Reactivación formulada por la Argentina a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

El 27 de enero de 1982 el Ministerio de Relaciones Exteriores argentino propuso una nueva agenda negociadora, con reuniones mensuales y pidió al gobierno británico que tuviese preparada su respuesta para la fecha de reunión

de las dos partes en Nueva York, en febrero, en la nueva ronda de conversaciones que estaba programada.

La posición argentina reflejaba los temas básicos de la cuestión soberanía, características que debía tener la negociación, intereses de los isleños, recursos naturales, seguridad en el área del Atlántico Sur y la propuesta en sí (Anexo 5).

Este paso adoptó la forma de mensaje a Gran Bretaña el 27 de enero. Advertía que a menos que se transfiriese la soberanía, la disputa entre los dos países no podría concluir. Reclamaba que las nuevas negociaciones en pos de este objetivo terminasen "*en un período razonable y sin dar largas al asunto*". Esta propuesta fue enviada con el pedido concreto de que el *Foreign Office* evaluase su factibilidad tanto en el plano gubernamental cuanto en el parlamentario, antes de la siguiente ronda de conversaciones.

Sir Anthony Williams, Embajador británico en Buenos Aires, se había dedicado a enviar advertencias a al gobierno británico porque la situación estaba empeorando. Lo mencionaba en todos sus informes. Como en Londres no había interés ni deseo de enfocar la atención en eso, empezó a informar no sólo sus propias opiniones sino material sumamente agresivo de la prensa argentina, con el propósito de incluirlo, dada la intensidad, en el orden del día de la siguiente reunión del Comité de la Defensa del Gabinete, que debía celebrarse en marzo.

Gran Bretaña pudo formular una respuesta más positiva al mensaje argentino. Richard Luce había reemplazado a Nicholas Ridley como ministro responsable del *Foreign Office*. Percibió la oportunidad de iniciar las conversaciones sin excesivas restricciones. Por consiguiente, el *Foreign Office* replicó a la República Argentina, haciendo reserva de su posición acerca de la soberanía, pero manifestando su voluntad de negociar y discutir detalladamente la propuesta de establecer un grupo de trabajo que examinase los distintos aspectos de la disputa. Se convino iniciar las conversaciones en Nueva York los días 26 y 27 de febrero.

## **FEBRERO**

La Junta Militar volvió a reunirse el 2 de febrero, en el edificio Libertador a las 9:00 hs. En dicha ocasión se conversó, entre otros temas, de la operación ALFA referida a las Georgias del Sur. Esta operación a cargo de la Armada Argentina y RREE venía siendo discutida y expuesta para su realización desde septiembre de 1981, siendo constantemente postergada. Su discusión se debió al análisis del renovado interés británico por el asunto Thule,<sup>38</sup> la reactivación de la presencia antártica argentina en el área y la posibilidad de establecer un

---

<sup>38</sup> Destacamento científico argentino instalado desde fines de 1976 en el grupo de las Sándwichs del Sur.

segundo destacamento científico de 14 hombres en las islas australes, posiblemente en el grupo de las islas Georgias del Sur.<sup>39</sup>

En Resolución no incorporada al Acta de la Junta Militar, se decidió que la ejecución de cualquier operación en las islas Georgias del Sur debería quedar a la espera del momento que habría de surgir de la opinión de Relaciones Exteriores al P.E.N. al respecto.

Además se estimó que cualquier acción aislada podría ser inconveniente en las actuales circunstancias de negociación difícil con Gran Bretaña, más aún teniendo en cuenta que había una resurrección del asunto Thule en el gobierno y opinión pública ingleses.

Se acordó, por lo tanto, evitar un hecho que fuera negativo para el desarrollo de las futuras negociaciones. Al mismo tiempo, y por la misma razón, se volvió a conversar sobre el aplazamiento del viaje del Sr. Davidoff y sus obreros a las islas Georgias –aunque en ese momento era independiente de la Operación Alfa ya que este viaje por contrato podía causar inconvenientes de hacerse durante la negociación con Gran Bretaña.

En reunión del 9 de febrero, la Junta Militar resolvió por medio del Acta No. 213 que fueran aprobadas las Pautas de la Junta Militar al P.E.N. para el período de gobierno 1982-1984. También se resolvió la designación del Dr. Ortiz de Rozas para ejercer la presidencia de la delegación argentina en las negociaciones ante la Santa Sede, además de retener la Embajada argentina en Gran Bretaña. Esto respondió a la reactivación del área Beagle en cuanto a las negociaciones.

En la segunda quincena, el Gral. Galtieri le informó a Costa Méndez que se estaba analizando la posibilidad de una ocupación militar de las islas. No se le encargaba como Ministro de Relaciones Exteriores la preparación de apoyo diplomático para ese requerimiento, sino solamente tenerlo en cuenta.

Las reuniones de los días 26 y 27 de febrero de 1982 en Nueva York se celebraron en un espíritu cordial y positivo. Como es de conocimiento, estas negociaciones se realizan en cumplimiento de las Resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, números 2065 (XX), 3160 (XXVIII) y 31/49 (XXXI) y se centran en la disputa de soberanía existente entre ambos países sobre los archipiélagos del Atlántico Sur.

Se evidenció que la delegación británica no había analizado la propuesta argentina ni la había consultado con su gobierno, no obstante el expreso pedido de contestarla antes o durante las negociaciones de febrero.

Incluso, ante esta evidencia, la delegación argentina intentó instar a una negociación seria y la ronda de negociaciones terminó con la aparente voluntad

---

<sup>39</sup> Según Anaya, 1992, pág. 261, fue el comandante de la flota de mar vicealmirante Juan J. Lombardo quien propuso en mayo de 1981 la instalación de ese destacamento científico, con acuerdo del Jefe de Inteligencia Naval, contralmirante Eduardo Girling; el Sub-secretario de RREE, Embajador Enrique Ros; y el Director de Antártida y Malvinas, Embajador Carlos L. Blanco.

de la delegación británica de recomendar la propuesta argentina al gobierno inglés. Sin embargo, no se pudo fijar fecha para una primera contestación sobre el tema por parte de Gran Bretaña.

El comunicado conjunto, aceptado por las dos delegaciones a ser emitido el 1ro. de marzo de 1982, solamente indicaba:

*“La reunión tuvo lugar en un clima cordial y positivo. Las dos partes reafirmaron su decisión de hallar una solución a la disputa de la soberanía y consideraron en detalle una propuesta argentina sobre procedimientos para lograr mayores progresos en este sentido. Acordaron informar a sus gobiernos al respecto.”*

Esta presentación, denominada “Propuesta de Reactivación”, propiciaba el establecimiento de una “Comisión Permanente Negociadora” que debería reunirse todas las primeras semanas de cada mes, alternadamente en cada capital, a fin de mantener la continuidad e impulso de la negociación (Anexo 6).

### MARZO

El 1 de marzo se emitió el Comunicado Conjunto. Pero, en Buenos Aires, la evaluación dejó entrever que Gran Bretaña estaba dando de nuevo largas al asunto. Esta situación originó un problema a Costa Méndez. El benigno comunicado no armonizaba ni siquiera con su estrategia, y mucho menos con la estrategia de la Junta. Para renovar la presión sobre el gobierno inglés y calmar a la Junta, Costa Méndez redactó, con algunos de sus principales ayudantes, más tarde endurecida por Galtieri, una declaración unilateral que fue publicada dos días después de concluidas las conversaciones de Nueva York y antes de que la delegación volviese al país.

La República Argentina deseaba que Gran Bretaña adoptase “in toto” el nuevo “sistema” de negociaciones que había sido propuesto, destacaba que el propósito de las reuniones tenía que ser la soberanía argentina y si todo esto no ocurriera, la República Argentina mantendría el derecho de poner término al funcionamiento de ese mecanismo y de elegiría libremente el procedimiento que mejor consultara a sus intereses (Anexo 7). (Esta declaración se considera el inicio del conflicto y fue utilizada por Gran Bretaña como indicador de la intencionalidad argentina)

Se confió así definir la decisión del gobierno inglés por una contestación rápida. La declaración que liberaba a la República Argentina del mecanismo de la propuesta en el futuro, sin ir en desmedro de la Resolución 2065 de la O.N.U. y de acuerdo con lo conversado en Nueva York, generaba la percepción de firmeza a la cual ya habían respondido miembros de la delegación británica por lo cual se esperaba ejerciera la misma presión sobre los miembros del Parlamento inglés.

En el ámbito del *Foreign Office* se llegó a la conclusión de que el comunicado unilateral representaba un decisivo punto de inflexión, pero todavía no se

percibía con claridad adónde exactamente la Argentina deseaba llevar la disputa.

Este documento fue redactado por Costa Méndez, su jefe de Gabinete Figueroa y el director general de política del Palacio San Martín, Federico Erhard del Campo. Cuando Costa Méndez lo vio con Galtieri a instancias de Anaya que había hablado de la debilidad de la Cancillería, Galtieri endureció el texto.

El 2 de marzo en la reunión de la Junta Militar en el edificio Libertad a las 9:00 hs, se resolvió, fuera de Acta, el lugar y la oportunidad para la próxima exposición del Grupo Malvinas, quedando así establecida en principio para el 16 de marzo.

También se discutió la posibilidad de utilizar el Bahía Buen Suceso, a raíz del viaje del Sr. Davidoff, a las islas Georgias del Sur, para proveer seis plazas a la Fuerza Aérea Argentina a fin de que pudiera estudiar el suelo de las islas Shetland del Sur con miras al establecimiento de un futuro radiofaro. Sin embargo, se acordó no efectuar dicho relevamiento ni dar las plazas a las FF.AA. para no entorpecer las tratativas con Gran Bretaña.

El 3 de marzo comenzó a registrarse la reacción británica ante el comunicado ampliatorio del día 2 de marzo. Muestra de ello son los artículos periodísticos ingleses y de otros países vecinos, como el chileno del diario *Convicción* del 5 de marzo:

*“Una verdadera crisis pareció surgir estos últimos días entre la República Argentina y Gran Bretaña a propósito de la soberanía de las islas Malvinas. ... el gobierno comunicó en una declaración que estaba dispuesto a intentar otros medios para conseguir la soberanía de las islas que reclaman desde el siglo pasado. La reacción británica no se hizo esperar, el viceministro británico de Relaciones Exteriores, Richard Luce, afirmó que la declaración argentina era completamente inoportuna” (Anexo 8).*

En el cable 432 de la Misión Argentina en Londres, se comunicó la reacción de la prensa, destacándose que solamente un periódico recogió la noticia como *“advertencia argentina para poder negociar seriamente”*.

Del domingo 6 al 8 de marzo de 1982, el subsecretario de Estado de los EE.UU., Sr. Thomas Enders, visitó Buenos Aires. Mantuvo una entrevista con el señor Presidente de la República, dos largas entrevistas con el Canciller, en una de las cuales también estuvo presente el subsecretario Ros, con quien además mantuvo una entrevista individual. Su viaje en realidad no tuvo relación alguna con los planes que estaban ya instalados en algunas mentes protagonistas.<sup>40</sup>

Pero todos los investigadores, desde cualquier ángulo de análisis, coincidieron siempre que la visita de Thomas Enders marcó un hito fundamental en el

---

<sup>40</sup> Sólo fue protocolar. Corroborado por el ex Embajador Tackacs, quien fuera su planificador.



camino que terminó en la confrontación, ya que alentó a asegurar el papel neutral de su país.

Se adujo que el Sr. Enders manifestó que a EE.UU. no le inquietaba el tema Malvinas y que la posición de su país en el tema era de “*hands off*” (no inmiscuirse). (Manifestaciones públicas del Gral. Galtieri y del Canciller Costa Méndez)

En un diálogo que mantuvieron periodistas (Cardoso, Kirschbaum y Van Der Kooy) con el Sr. Enders a comienzos de mayo de 1983, y consultado por esta expresión, y luego de buscar en los archivos oficiales de la visita, no surgió en cambio que hubiese utilizado aquella expresión y sí les mostró evidencias que varias veces había instado al gobierno argentino a través de Costa Méndez a proseguir negociando con los británicos, sin llegar a la confrontación.

Esta visita se convirtió en uno de los argumentos más sólidos del gobierno argentino para acelerar la acción militar.

Por las investigaciones y entrevistas efectuadas pos-guerra parece más por percepción de los argentinos que por la realidad.

El día 9 de marzo se reunió la Junta Militar<sup>41</sup>; y aquí se aprovechó para aclarar que el Canciller había sido autorizado por el Poder Ejecutivo Nacional a producir la información complementaria que sucedió al Comunicado Oficial el 2 de marzo.

Se intercambiaron opiniones sobre las conversaciones diplomáticas, su desarrollo y los “posibles modos de acción” que presentó el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto acerca del tema (Anexo 9).

Los posibles modos de acción analizados en el transcurso de esta conversación incluyeron el hacer llegar un Ayuda Memoria a la Embajada británica en Bs. As., requiriendo la respuesta a la recomendación de su delegación respecto a la propuesta argentina (Anexo 10).

Como ambas delegaciones declararon ir a consultar con sus gobiernos, se acordó en especificar en dicho Ayuda Memoria que el gobierno argentino había examinado esas recomendaciones y prestaba su aceptación a las mismas. Dentro de este contexto, el gobierno argentino quería saber si el gobierno británico estaba en condiciones de dar una contestación sobre este tema.

Otros posibles modos de acción fueron analizados, incluyendo la formulación de presión a través de la suspensión del Acuerdo de Comunicaciones de 1971; lo cual finalmente no se hizo porque tal medida implicaba la pérdida vital de los vínculos de inteligencia entre las islas y el continente. Otras propuestas más plausibles eran, por ejemplo, solicitar firmemente una respuesta a la propuesta argentina el 2 de abril si Gran Bretaña no hubiese respondido para el 1 de abril.

---

<sup>41</sup> Edificio Libertador, 9:00 hs.

Luego de lo cual se dejarían correr 15 días y se daría a publicidad la documentación obrada; paso siguiente, se denunciaría en la Asamblea General de la O.N.U. en ocasión de la reunión extraordinaria para el Desarme, y finalmente se plantaría ante la Asamblea General de las Naciones Unidas entretanto se congelaría la información sobre la reunión de Nueva York.

Se convino en entregar el Ayuda Memoria a Gran Bretaña para así reflejar una posición clara y pujante de la Argentina en el marco de la relación con ese país. En dicha entrega se le transmitió al Embajador británico el desagrado por el resultado de la reunión de Nueva York, a lo que él manifestó desagrado sobre el comunicado ampliatorio emitido por la República Argentina.

Después de analizar la formulación de posibles modos de acción diplomáticos, también se conversó concretamente sobre la alternativa militar. En este caso, se resolvió que el jefe del Estado Mayor Conjunto de las FF. AA., como secretario del COMIL, comenzara a trabajar a partir de la fecha como coordinador entre lo militar y lo nacional para el caso Malvinas, sin perjuicio de sus responsabilidades específicas. Además debería de constar en Actas especiales toda reunión referida a la alternativa estudiada para el caso Malvinas, tratándose en esta ocasión también el tema de la gobernación de las islas.

En esta conversación se decidió que el eventual gobernador militar debería ser un general en actividad, quien dependería exclusivamente del COMIL a través del EMC. También de él dependerían todas las fuerzas militares destacadas en las islas. El Gral. Galtieri comentó que, de ser éste el caso, él tenía en mente para ese cargo al general Menéndez<sup>42</sup>.

El día 15 de marzo se realizó en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto una apreciación sobre la marcha de las negociaciones en el caso Beagle. El día 16 de marzo se reunieron los miembros de la Junta Militar<sup>43</sup>. En dicha ocasión, se registró la primera reunión del COMIL con Acta separada, como se había previsto para tratar toda reunión sobre el tema de la alternativa militar y la exposición de los planes del grupo Malvinas.

Tuvimos acceso a las Actas separadas de las reuniones del COMIL, elaboradas en forma manuscrita por el secretario del Jefe del EMC, debidamente conformadas por los miembros de la Junta Militar<sup>44</sup>.

En el Acta No. 1 "M"/82 figuran las siguientes resoluciones adoptadas:  
Asistentes: Señores integrantes del COMIL.

- 1- Aprobar el Plan de Trabajo de EMCO para asesorar al Comité Militar de la operación "M", que seguirá los siguientes lineamientos.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> En diálogo con el Gral. (r) Mario B. Menéndez, éste relató que ante la sorpresa por su designación y consultado el Gral. Galtieri, expresó que así lo quería Anaya para que la gloria no fuera exclusivamente de la Marina.

<sup>43</sup> Edificio Cóndor a las 9:00 hs.

<sup>44</sup> Facilitadas por el contralmirante (r) Carlos Busser.

<sup>45</sup> Este cronograma se le había solicitado el 9 de marzo.

- 1.1. Completar la DENAC 1/82 incorporando la posible reacción de Gran Bretaña con intervención o no de Chile.
  - 1.2. Confeccionar una DEMIL reducida que incorpore la situación planteada de 1.1.
  - 1.3. Elaborar un Plan Esquemático de Campaña correspondiente a 1.2.
  - 1.4. Simultáneamente producir el asesoramiento necesario para que el Comité Militar tome decisión en cuanto a las medidas a adoptar en diversas áreas de gobierno (Interior, Economía, Justicia, Educación, Acción Social e Información Pública) para apoyar el Gobierno Militar en Malvinas.
  - 1.5. Autorizar la intervención del 2do. Jefe y Jefes de Jefaturas del EMCO en la tarea.
- 2- Diferir la Operación "Alfa" (Georgias) para ejecutarla simultáneamente con la operación "M" y bajo la responsabilidad del Comandante del teatro Malvinas.
  - 3- El Gobernador Militar será además Comandante de las Fuerzas que queden asignadas en el área una vez que se disuelva el Comando del Teatro Malvinas.
  - 4- El Gobernador Militar dependerá directamente del Comité Militar a todo efecto.
  - 5- El Gobernador Militar será designado a la brevedad, a efectos de interiorizarse en profundidad de los problemas que deberá enfrentar.
  - 6- El Jefe del EMCO labrará actas manuscritas y en un solo ejemplar de todas las decisiones que el COMIL tome con respecto a la operación "M".<sup>46</sup>

Al ir perfeccionando la alternativa militar, luego de la exposición del Grupo Malvinas y de acuerdo con la Fase Preparatoria de la DENAC 1/82, se decidió aprobar el inicio de un plan de trabajo del Estado Mayor Conjunto para asesorar al COMIL en la eventualidad de tener que recurrir a esta opción en el futuro. Se resolvió, por lo tanto, aprobar el plan de trabajo del Estado Mayor Conjunto para asesorar al COMIL. Este plan de trabajo incluiría la ampliación de la DENAC 1/82 para prever la reacción de Gran Bretaña con la posible intervención de Chile, la confección de una DEMIL reducida y de un Plan de Campaña esquemático acorde.

Simultáneamente también debía producir el asesoramiento necesario para que el COMIL tomara las decisiones pertinentes a diversas áreas de gobierno para apoyar a cualquier gobierno militar en las Malvinas y autorizar la intervención de los Jefes de Jefaturas del EMC en la tarea.

Asimismo, se trataron temas pertinentes a la eventual Gobernación Militar de Malvinas y a la elaboración de las Actas especiales para el caso Malvinas.

Se conversó, luego de la reunión, que la próxima fecha para estudiar los progresos de la planificación del Estado Mayor Conjunto se haría hacia fines del mes de marzo.

---

<sup>46</sup> 16 de marzo de 1982 - Edificio "Cóndor". Sede del Comando en Jefe de la Fuerza Aérea.

El día 20 de marzo, el Gral. Galtieri recibió al Dr. Eduardo Roca, Embajador argentino en las Naciones Unidas, y le comunicó *"la decisión de ocupar las islas en el futuro porque no queda otra salida"* (Informe Rattenbach, año 2000, pág. 22). Roca tenía el cargo desde el mes de diciembre de 1981, pero recién llegó a Nueva York el 24 de marzo cuando ya estaba en pleno desarrollo la crisis por el tema de las Georgias.



## Capítulo 5: LA CRISIS DE LAS GEORGIAS DEL SUR

### 5.1. BREVE RESUMEN DE LA HISTORIA

El Archipiélago de las Georgias del Sur comprende una isla mayor, la San Pedro, de unos 180 km de longitud y varias menores, con una extensión de 3.850 km<sup>2</sup>.

En 1756, llegó el barco mercante español León y sus tripulantes dieron el nombre de San Pedro a la Isla mayor. No se sabe de visitas anteriores. Y, en 1773, llegó Cook y nombró Georgias del Sur al archipiélago.

La primera instalación humana regular fue la de la Compañía Argentina de Pesca, en 1904 con alrededor de 400 personas durante el período de pesca y faena. La compañía se estableció con permiso del gobierno de nuestro país y actuó hasta 1905. En 1906, fue obligada por el gobierno inglés a firmar un contrato de arrendamiento con el Gobernador británico de las Malvinas. En 1917 pasó a depender –para los ingleses– de las Malvinas, decisión ratificada por el gobierno británico en 1962.

Una firma británica de Edimburgo, Christian Salvesen Co, había conseguido el contrato para una compañía argentina privada, Georgias del Sur S.A., dirigida desde 1978 por el Sr. Constantino Davidoff, con el objeto del retiro de lo que restaba de antiguos puestos balleneros en la isla mayor de Georgias del Sur. El contrato había sido firmado el 19 de septiembre de 1979, protocolizado ante el escribano Ian Roger Frame, y con vigencia hasta el 31 de marzo de 1983.

La Embajada británica en Bs. As. estaba al tanto de este contrato. Davidoff era un empresario libre con el objetivo prioritario de ganar dinero gracias al contrato. Las dificultades financieras determinaron que necesitase ayuda para llegar a Georgias del Sur y abastecer a su grupo. De modo que, en agosto de 1981, pidió al Ministerio de Relaciones Exteriores y a la Marina Argentina la autorización necesaria para usar las naves de transporte que actuaban en la zona antártica mediante el pago de una tarifa favorable. Esta autorización incluía un lugar en la nave para llegar a las islas y después una serie de viajes logísticos, durante los cuatro años de duración del contrato. Era perfectamente normal que se usaran de este modo los transportes navales en el área subantártica.

El Ministerio de Relaciones Exteriores recomendó a la Armada que aceptara el pedido, ya que las ventajas eran evidentes: se afirmarían la presencia sin necesidad de establecer una base especial. Sin embargo, hubo también un plan de aprovechamiento de la iniciativa de Davidoff para establecer disimuladamente una base, llamado *Plan Alfa*. El objetivo era reproducir con el mismo éxito la iniciativa de 1976, cuando en uno de los primeros actos de la Primera Junta Militar, se había establecido una presencia militar con apariencia de base científica en Thule del Sur, una de las islas Sándwichs del Sur.

La tentación de repetir el "Operativo Thule" estuvo siempre presente en los planes contingentes de la Armada, aunque las Georgias no eran tan inhóspitas como Thule y además había allí una base, también científica, de los británicos, en dotación del *British Antarctic Survey*.

La primera visita de Davidoff constituyó la primera queja formal de Gran Bretaña, por no respetar las formalidades de ingreso a las islas (partió de Bs. As. el 16 de diciembre de 1981, dos días antes de que Galtieri reemplazara a Viola en la presidencia de la Junta Militar)<sup>47</sup>. El Embajador británico Williams le advirtió que debía haberse presentado en Grytviken al llegar a la isla San Pedro, que había sido una violación de la soberanía británica y que si se observaban nuevos intentos de desembarco sin la debida autorización, el gobierno británico se reservaba el derecho de adoptar las medidas necesarias.

El Ministerio argentino envió una nota de rechazo: la nueva Junta no era responsable de la primera visita de Davidoff; pero, desde el comienzo, estuvo atenta a sus consecuencias. Fue uno de los temas examinados en la primera reunión del 5 de enero (el incidente no pasó a mayores).

La segunda fase de las operaciones Davidoff podría haberla comenzado de inmediato a partir del viaje de diciembre de 1981; sin embargo se decidió los primeros días de enero que este viaje podría entorpecer la ronda de negociaciones con Gran Bretaña, por lo cual la Junta militar resolvió su postergación.

Según los documentos oficiales, la Junta Militar se reunió el 2 de febrero de 1982 y entre otras cosas se trató la "Operación Alfa", referida a las Georgias del Sur. Esta operación —a cargo de la Armada Argentina y RREE— venía siendo discutida y expuesta para su realización desde septiembre de 1981, y constantemente postergada.

Su discusión se debió al análisis del renovado interés británico por el asunto Thule, la reactivación de la presencia antártica argentina en el área y la posibilidad de establecer un segundo destacamento científico de 14 hombres en las islas australes, posiblemente en el grupo de las islas Georgias del Sur.

Por Resolución no incorporada al Acta de la Junta Militar, se decidió que la ejecución de cualquier operación en las islas Georgias del Sur debería quedar a la espera del momento que habría de surgir de la opinión de Relaciones Exteriores al P.E.N. al respecto.

Además se estimó que cualquier acción aislada podría ser inconveniente en las actuales circunstancias de negociación difícil con Gran Bretaña. Se acordó, por lo tanto, evitar un hecho que fuera negativo para el desarrollo de las futuras negociaciones. Al mismo tiempo, y por la misma razón, se volvió a conversar sobre el aplazamiento del viaje del Sr. Davidoff y sus obreros a las Georgias— aunque en ese momento era independiente de la "Operación Alfa"— ya que este

---

<sup>47</sup> El 20 de diciembre el rompehielos Almirante Irizar desembarca a un grupo de la empresa Davidoff y al comandante del grupo Naval Antártico, quienes realizan un reconocimiento del terreno.

viaje por contrato podía causar inconvenientes de hacerse durante la negociación con Gran Bretaña.

La Resolución final no incorporada al Acta con respecto a la "Operación Alfa" indicaba que este tema no debía ser tratado en forma independiente, sino en un todo con el caso Malvinas. Dada la relación del tema con el de las islas Malvinas, la Junta Militar convino que fuera el Canciller, Dr. Costa Méndez, quien aconsejara la oportunidad política de su ejecución <sup>48</sup>.

Para algunos investigadores, hay evidencias de un traslado de responsabilidad del tema: al área de la Jefatura de Operaciones del Estado Mayor Naval. Para otros, el personal naval comprometido siguió adelante con la operación, quizás apoyado por la autoridad de los dos oficiales principales a cargo: el contralmirante Eduardo Morris, Girling, jefe de la Inteligencia Naval, y el almirante Edgardo Otero, a cargo del transporte naval, ambos hombres de la línea dura.

Y para otros el mismo Anaya procede a ejecutar la operación, a pesar de su comentario de anulación a Lombardo. Hubo quien sugirió, incluso, la posibilidad de un "comportamiento autónomo" por parte de Anaya respecto de sus pares de la Junta Militar (Freedman y Gamba-Stonehouse, año 1990, pág. 79) <sup>49</sup>.

No encontramos pruebas que avalen los alegatos de estas teorías.

## **5.2. INICIO DEL CONFLICTO**

El 9 de marzo y el 11 de marzo, respectivamente, el Sr. Davidoff informa a la Embajada británica en Buenos Aires acerca del viaje que va a realizar con el buque de la Armada *Bahía Buen Suceso* (Anexo 11).

Desde los primeros días de febrero, no vuelve a tratarse la "Operación Alfa" en las reuniones de la Junta Militar, resumidas en los documentos originales hasta la reunión del 15 de marzo en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Al término de dicha reunión, el jefe del Estado Mayor Conjunto requirió la opinión del Sr. Canciller acerca de la posibilidad de llevar a cabo la "Operación Alfa". El Sr. Canciller pidió se dejara sin efecto toda consideración sobre dicha operación en el futuro inmediato, ya que bajo ningún concepto la aconsejaba en ese momento. Esto fue informado al COMIL durante la reunión del 16 de marzo. En la misma: "Se resolvió que el tema islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur se tratarían como un todo y que por lo tanto se difería la Operación Alfa hasta ejecutarla —eventualmente— sólo en caso de ocurrir en forma simultánea con la alternativa militar de Malvinas y bajo la responsabilidad del Comandante del teatro Malvinas" (Antecedentes Galtieri, Carpeta I, pág. 32).

<sup>48</sup> Fuente Documentos Originales

<sup>49</sup> Anaya lo negó rotundamente en sus escritos y en la entrevista.



El buque *Bahía Buen Suceso* llegó a las islas Georgias entre el 18 y el 19 de marzo de 1982, a fin de desembarcar a los trabajadores en la Bahía de Leith.

Los trabajadores izaron la bandera argentina y se escucharon algunos disparos. Luego se confirmó que habían realizados para cazar renos. El jefe de la Base del *British Antarctic Survey* pidió a los argentinos que bajaran la bandera, a lo que se accedió mientras informaba a Londres que algunos de los argentinos que estaban en las Georgias vestían uniformes de infantes de marina y que también había 50 ó 60 civiles. Los que estaban enfundados en ropas de combate, precisó, no portaban armas. Desde King Edward Point se transmitió la información a Rex Hunt, Gobernador de las islas Malvinas.

En Buenos Aires, se aseguraba que no había militares entre los obreros de Davidoff. En cuanto a los uniformes del personal desembarcado, fue confirmado que las personas desembarcadas vestían el uniforme "naranja", que es el antártico, obligatorio según normas internacionales y que había sido confundido por los ingleses por uniformes militares de los infantes de marina.

No fueron pocos los protagonistas entrevistados que hablaron de este episodio como un hecho todavía no esclarecido y disparador de la ocupación posterior de las islas Malvinas.

El Sr. Davidoff aseveró en la entrevista que mantuvimos que no había personal militar en la tripulación del buque *Bahía Buen Suceso*, que si bien inicialmente le habían pedido algunas plazas, ese operativo había sido cancelado en la reunión del 16 de marzo, como surge de las Actas originales de las reuniones del COMIL, en su primer reunión, para ejecutarla simultáneamente con la operación "M" (Malvinas), y bajo la responsabilidad del Comandante del Teatro Malvinas, explicitado al final del capítulo anterior.

Como producto de la investigación efectuada acerca de la nómina del personal desembarcado en Leith, no logramos la coincidencia en la información. En la 1ra. Carta, el Sr. Davidoff dice serán 41 el total de personas, incluyendo 1 médico y 1 enfermero. En la 2da. Carta, informa 31 personas (2 uruguayos y el resto argentinos) (Anexo 11).

Por otro lado, encontramos en los Anexos a los documentos originales una lista del personal de Davidoff que tratamos de conciliar con la 2da. Carta, obteniendo los resultados que mostramos en el Anexo 11.

Del resultado de la misma, hay 28 coincidencias en las 2 listas, 3 personas que figuran en la carta y no en la lista y 10 personas que figuran en la lista de los documentos y no en la carta. Por otro lado, en la 1er. carta ofrece a los británicos llevarle lo que necesiten a Grytviken y luego no pasan por allí.

De acuerdo con todo lo investigado, la relación entre el incidente y el proyecto original no resultó muy clara. Existen evidencias que muestran que, en los niveles más altos del gobierno, la "Operación Alfa" fue cancelada; pero a juzgar

por la cantidad de veces que se consideró el asunto, es probable que se hayan ejercido presiones en el sentido de reactivarlo.

El 20 de marzo, el encargado de negocios argentino, Sr. Atilio Molteni, informó por cable de Londres al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto la reunión que, con urgencia, había celebrado con el Sr. Barrett del *Foreign Office* esa mañana.

En dicha entrevista, el Sr. Barrett se quejó oficialmente al gobierno argentino por la operación del Sr. Davidoff:

- Que el *Bahía Buen Suceso* arribó a las Georgias y desembarcó personal civil y militar.
- Que dicho personal hizo flamear la bandera argentina.
- Que fueron intimidados a regresar al buque por el comandante de la Base Inglesa, y a dejar las islas por considerarse su presencia ilegal.
- Que el gobierno inglés considera serio este incidente y si no se retiran se verán forzados a tomar las medidas que juzguen necesarias.
- Que les parecía difícil entender que el gobierno argentino permitiera una acción de esa magnitud, justo en el momento en que ambos gobiernos estaban estudiando la mejor manera de continuar las negociaciones sobre cuestiones de soberanía.
- Que debían presentarse en Grytviken. El Embajador Williams hizo hincapié que Davidoff ya había ido dos veces a las Georgias por la puerta de atrás, en vez de hacerlo por la de adelante: Grytviken, centro administrativo de las Georgias.

El Embajador británico Sr. Williams informó al Embajador Blanco que la gente del *British Antarctic Survey* (B.A.S.) había pedido instrucciones al Gobernador de las islas y éste les había retransmitido las siguientes instrucciones de Londres:

- Que los que habían desembarcado debían abandonar Leith.
- Que se debían presentar en Grytviken.
- Que se debía arriar la bandera.
- Que no se debía interferir en las instalaciones del B.A.S.
- Que no se debían alterar las señales.
- Que no se debía permitir desembarcar personal militar.
- Que no se debía permitir llevar armas a tierra.

También informó que, si quienes habían desembarcado no abandonaban las Georgias inmediatamente, tomarían la acción que consideraran necesaria.

Lombardo, enterado del incidente, regresó a Bs. As.<sup>50</sup>, donde recibió la orden de adelantar los planes de acción para las islas Malvinas.

Los planes iniciales incluían la utilización de los buques de transporte naval, pero estos no se encontraban en los puertos:

- El ARA *Bahía Buen Suceso* estaba afectado a la operación Georgias.

<sup>50</sup> Estaba descansando en Punta del Este.

- El ARA *Bahía Paraíso* navegaba hacia esa misma zona con una dotación de infantes para resguardar a los chatarreros. Igual curso había adoptado el rompehielos ARA *Almirante Irizar*.

Luego se realizó una segunda entrevista entre los Embajadores de ambos países en la que la República Argentina contestó:

- Que el *Bahía Buen Suceso* no era un buque de guerra, sino de transportes, de características comerciales y bien conocido por las autoridades británicas.
- Que el transporte de Davidoff en ese buque se debía a que no tenía otro medio de llegar a las Georgias a realizar su contrato.
- Que el *Bahía Buen Suceso* saldría a las Georgias el día 21 de marzo una vez finalizado el desembarco de material que iría hacia sus puertos acostumbrados de la Patagonia.
- Que durante la realización de desembarco, no desembarcó personal militar, ya que no lo había a bordo del buque, ni se llevaron armas de guerra contrariamente a lo informado por el B.A.S.
- Que si hubo manipulación de elementos en tierra lo fue a efectos de acondicionar el muelle para la descarga.
- Que la circunstancia del viaje del *Bahía Buen Suceso* y del personal de Davidoff era bien conocida por el gobierno inglés a través de la comunicación que efectuara el citado Sr. con la Embajada del Reino Unido en Bs. As. Y por la que tomó conocimiento previo.
- Que en el contexto de las negociaciones, según el gobierno argentino, los hechos de las Georgias no revestían mayor importancia y se les debía contemplar en tono menor.
- Asimismo se le observó que algunas de las aseveraciones de la gente del B.A.S. en cuanto a pertrechos, desembarco de armas y personal militar, no eran exactas; por lo que se permitía presumir que otros de los hechos alegados no se ajustaban a la realidad y hubieran contribuido innecesariamente a aumentar el tono del incidente.

Frente a esto, Williams especificó que Davidoff había ido dos veces a las Georgias por la puerta de atrás (sin pasar por Grytviken) por lo que se exponía a la rescisión del contrato o a que se le arrestara la próxima vez que fuera a las Georgias. También añadió que el *Bahía Buen Suceso* debería haber pasado por Grytviken. Y que el gobierno inglés estaba muy preocupado.

A lo que se le respondió que Gran Bretaña no debía olvidar que esa zona estaba en disputa, y que la República Argentina la tenía como suya. Y que un comerciante privado no podía influir sobre la política exterior argentina y se insistió en no dar exagerada trascendencia al episodio.

El 21 de marzo, también por cable, el Sr. Molteni avisó que en una nueva reunión en el *Foreign Office* le habían aclarado que el gobierno británico estaba satisfecho con la manera de solución, ya que desde la Argentina se habían informado de la situación comercial de Davidoff, del contrato, etc. y que esto no influía en la política exterior argentina.

Ese mismo día, sin embargo, en las islas Malvinas se forzaba el acceso de la oficina del representante argentino en Puerto Stanley, colocando una bandera británica sobre la argentina y con la inscripción: “Ojo por ojo, ladrões”.

Otro acontecimiento notable fue que el *HMS Endurance*, que estaba a punto de volver a Londres, zarpó ese mismo día desde Puerto Stanley, rumbo a las Georgias, con infantes de marina británicos a bordo. De acuerdo con el Informe de Lord Franks, “se tenía la intención de llevar a cabo la operación correcta y pacíficamente y con la mayor moderación posible”.

El 22 de marzo, Gran Bretaña volvió a dar señales de dar por superado el incidente (“*silly problem*”, lo llamó el Sr. Fearn del *Foreign Office*), una vez que el buque hubiera zarpado y el personal embarcado, quedando aceptada la condición no militar del personal desembarcado.

Como corresponde a su función intrínseca, el *Foreign Office* emitió un comunicado el día 22 de marzo, informando lo sucedido y que el gobierno argentino habría asegurado su partida el día anterior.

Como puede verse en el Anexo 12, en el que se transcriben las frases más representativas de los artículos periodísticos ingleses, programas de radio y televisión, el tema fue percibido como una invasión a las islas Malvinas, un ataque directo al orgullo sajón. La perspectiva inglesa está más fielmente reflejada en el discurso de Sir Anthony Parsons, representante de Gran Bretaña ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en la noche del 1 de abril de 1982 (Anexo 13).

Los parlamentarios aprovecharon la situación para exigir que no retiraran al *HMS Endurance* de la zona, probando su utilidad. Y también hablaron de la “autodeterminación” de los isleños.

Los ataques parecieron centrarse en el *Foreign Office*, y obligaron a Lord Carrington a pedir un informe completo del incidente.

En la mañana del 23 de marzo el Embajador Williams hizo entrega de una Nota Verbal del *Foreign Office* al subsecretario Ross, cuya redacción –inusualmente amenazadora– fue interpretada como un virtual ultimátum (Anexo 14).

El tema se debatió acaloradamente en la Cámara de los Comunes, y se informó que se debían retirar las personas que aún estaban en la isla. Caso contrario, iban a ser desalojadas por el *HMS Endurance*.

El 23 de marzo se reunieron los miembros del COMIL, miembros de la Junta Militar y el jefe del Estado Mayor Conjunto en el edificio Libertad, con la presencia además del Canciller, y se conversó sobre el incidente de las Georgias del Sur y se siguió con la planificación para la alternativa militar Malvinas.

Se analizaron las siguientes alternativas, de acuerdo con los informes secretos (Antecedentes Galtieri, Carpeta I, pág. 50):

- 1) Proteger al personal argentino.
- 2) Interceptar al *HMS Endurance* para:
  - a) Evitar que arribe a Puerto Leith y proceda a la evacuación del personal argentino.
  - b) Evitar que llegue a Puerto Stanley con el personal evacuado.
- 3) Destacar a Puerto Leith al buque *Bahía Buen Paraíso* que se encontraba en ese momento en las Orcadas.

Con el Canciller a la reunión, se llegó a la siguiente recomendación:

- 1) Enviar inmediatamente al *Bahía Buen Paraíso* a Puerto Leith tratando de que llegue antes de cualquier evacuación y la impida.
- 2) Si llega después que el *HMS Endurance* haya evacuado a los trabajadores, no efectuar ninguna acción de intercepción para no dar pie a un incidente bélico de envergadura.

En el segundo tema, la alternativa militar se resolvió (Acta No. 2 "M"/82):

- Que el nombre de la alternativa militar sería el de Azul.
- Que cualquier acción en las Georgias se haría bajo la responsabilidad del Comandante del Teatro Malvinas; y se aprobó la DENAC 1/82 Plan de Campaña Esquemático y las conclusiones con las modificaciones que se agregaron como Anexo 01 (Anexo 4).

Instrucciones al Canciller (Acta No. 2 "M"/82):

- a) Continuar las conversaciones y negociaciones con el Embajador de Gran Bretaña con el concepto de prolongarla en el tiempo.
- b) Si el Embajador insiste en que un buque inglés retirará la gente que está en Leith, hacerle notar la gravedad del hecho y de las consecuencias que dicha actitud pueda acarrear.
- c) Tratar de llevar este tema a la ronda de conversaciones de Malvinas.
- d) Con respecto a la posición argentina en Naciones Unidas por el tema Nicaragua:
  - d.1. No dar opinión hasta que no se produzca la votación final.
  - d.2. Si se llega a una votación que condene a EE.UU., apoyar claramente a este país.
  - d.3. Buscar entendimientos con EE.UU. para obtener reciprocidad de este país en el tema Malvinas.

Durante dicha reunión, se resolvió dejar en claro que una acción de fuerza arbitraria por parte del gobierno inglés en el desalojo de los obreros *tendría consecuencias imprevisibles*.

Se dio la orden al ARA *Bahía Buen Paraíso* de ir hacia las Georgias del Sur para verificar que los obreros no hubieran sido desalojados por el *HMS Endurance*.

El día 24 de marzo llegaron a Cancillería los cables reproduciendo las noticias británicas y, especialmente, la detallada discusión en el Parlamento Inglés en Cámara de los Comunes del día 23 de marzo.

La lectura del debate en la Cámara de los Comunes, luego del discurso de Luce, a que se hizo referencia el día 23 de marzo, resultó excepcional, tanto por el tono como por el tema discutido, trasluciendo una intención de no-negociar el futuro de las islas en esas condiciones y la provisión de una adecuada defensa para las mismas, resaltando que había otra fuerza británica además *del HMS Endurance* (Anexo 15).

Por otra parte, se comenzó a hablar del incidente en otros países europeos; por ejemplo, en Francia, en la publicación de *Le Monde*, que originaron réplicas en la Embajada argentina en París, ya que se había utilizado nomenclatura inglesa de las islas, explicando la historia del arrebato de las islas Malvinas en 1833, y la resolución de la O.N.U. del año 1965.

La Cámara de los Lores, que aún no había debatido el tema, lo hizo el 23 por la noche y dicho debate también fue enviado a Buenos Aires, vía cable 639 del día 24 de marzo:

Fue menos acalorado, con ausencia de ribetes emocionales y más equilibrado el enfoque del problema (Anexo 16).

Mientras se hablaba del incidente en el Parlamento Inglés, el ARA *Bahía Buen Paraíso* volvió a poner proa hacia las Georgias, navegando esta vez en completo silencio de radio, con un grupo de tropas de elite de la Armada, conocidas en la lucha contra la guerrilla como "Los Lagartos", para proteger a los obreros de Davidoff, a las órdenes del teniente de Navío Alfredo J. Astiz.

Cardoso, Kirschbaum y Van Der Kooy ("*La trama secreta*", año 1983, pág. 91) aseguran que, cuando Lombardo pidió informes del incidente, confirmó que algunos efectivos de la Armada acompañaban a los obreros de Davidoff. Que además descubrió 10 hombres –buzos tácticos en su mayoría– que él mismo había escogido por su eficiencia personal para participar en la "*Operación Alfa*". Habían estado bajo sus órdenes hasta octubre de 1981, mes en el que el vicealmirante Alberto Vigo le solicitó la transferencia de esos marinos a su unidad. Estos hombres figuraban en la nómina de los obreros de Davidoff.

Davidoff, en cambio, asegura no eran de su tripulación, que esos buzos aparecen en el recuento de los que desembarcaron en Buenos Aires, luego de pasar por Uruguay, y de su rendición. Que eran los buzos que acompañaron al teniente de Navío Alfredo J. Astiz, que llegó el 25 de marzo a Puerto Leith a bordo del transporte polar ARA *Bahía Buen Paraíso* con 14 hombres entre oficiales y suboficiales.

En nuestra investigación, tuvimos la oportunidad de contar con el relato testimonial del teniente de Navío Alfredo J. Astiz desde su llegada a las Georgias hasta la rendición final (Anexo 17).

Su objetivo era proteger a un grupo de civiles, pero se le había confiado a él, en forma secreta, rechazar cualquier desembarco en el lugar, y que existía la posibilidad de una permanencia cercana al año <sup>51</sup>.

El 24 de marzo, el Embajador inglés se entrevistó con el Sr. Canciller, Dr. Costa Méndez, tres veces y recibió la información de que los trabajadores no serían retirados de Leith ni se permitiría su retiro por la fuerza.

Se estudiaron alternativas y el Embajador Williams sugirió que el personal se trasladase a Grytviken todos juntos o en tandas para que se legitimase allí su presencia, eventualmente colocando un sello de entrada en los Certificados Provisorios de que estaban unidos.

El Dr. Costa Méndez, por su parte, indicó que estos certificados no requerían ningún sellado, ya que todo podía arreglarse encuadrando el ingreso dentro del Acuerdo de Comunicaciones de 1971 (Tarjetas Blancas). Agregó que la propuesta británica no solamente desconocía dicho Acuerdo sino que también demostraba la arbitrariedad con que se estaba tratando y exagerando el caso en Londres.

Ante el cariz que tomaba el asunto Georgias, se buscó la opinión de los EE.UU. frente al mismo. El resultado de la entrevista del Embajador Roca (delegación argentina en la O.N.U.) con la Embajadora Kirkpatrick el día 24 de marzo, fue de desconcierto, ya que no quiso involucrarse, así expresado por el Embajador.

El día 24 de marzo se reunió el COMIL –Acta No. 3 “M”/82– Edificio Libertad.  
Asistentes: Integrantes del COMIL: Canciller, Jefe del E.M.G.A, Jefe de Inteligencia del E.M.G.A y Jefe de Operaciones del E.M.G.A.

Resoluciones Adoptadas:

- 1- El gobierno no retirará a los ciudadanos argentinos que fueron a trabajar a las Georgias.
- 2- Desembarcar el grupo del ARA *Bahía Buen Paraíso* para proteger al personal que está en Leith e impedir que sean reembarcados por el *HMS Endurance*.
- 3- Si el *HMS Endurance* reembarca al personal argentino y los lleva a Malvinas, se analizará la situación antes de ordenar la interceptación con las Corbetas.
- 4- El viernes 26 por la tarde el Comandante de Teatro Malvinas expondrá ante el COMIL la fecha más temprana, fecha aceptable de la Operación Azul y los planes para ambas alternativas.

La firma Georgias del Sur S.A. decidió publicar una carta documento dirigida al Embajador británico en Buenos Aires. Se refirió a la historia de su contrato, la validez de sus documentos y la información que proveyera a la Embajada británica antes de zarpar.

<sup>51</sup> También figura el relato del ataque del 22 de abril.

El 25 de marzo trascendió un Texto Moción presentado a la Cámara de los Comunes por 58 parlamentarios en los que se puede apreciar el fortalecimiento de los isleños (Anexo 18). Este pedido fue fuertemente apoyado tanto por el partido conservador como entre los laboristas.

Se siguió dialogando siempre en términos no negociables. Resulta evidente que el objetivo era “dejar pasar el tiempo”, sin una voluntad negociadora por parte de la República Argentina <sup>52</sup>.

Unos pedían la validación de los obreros o su retiro inmediato; los otros contestaban que no, aduciendo en primer orden de prioridad, que sellar los pasaportes significaba la aceptación por parte de la Argentina que era territorio extranjero. Mientras tanto en la República Argentina se continuaba con los preparativos de ejecución de la Operación Azul, sin tener en cuenta la información y/o los hechos que se iban sucediendo, sin analizar los nuevos acontecimientos y mucho menos las declaraciones, los intereses, los propósitos y la idiosincrasia de los ingleses, parte fundamental para la decisión que se iba a implementar. Como previendo que, una vez decidido, no hubiera retorno, no habría posibilidad de volver a analizar la situación con la nueva información y/o hechos del oponente.

La prensa inglesa seguía catalogando al incidente como invasión y la opinión popular se volcaba masivamente a una política de mano dura con la Argentina.

Tampoco se vislumbró que se estaba logrando la campaña de los parlamentarios de salvar al *HMS Endurance* de su retirada y el pueblo inglés empezó a solidarizarse con los isleños en hacer notar, ya con fuerza, el principio de autodeterminación, que ya estaban bregando en los últimos meses.

Mientras tanto, se sucedían las reuniones entre el Canciller argentino y el Embajador inglés, en las que cada parte seguía reiterando lo dicho en las anteriores.

Para el Embajador inglés: el personal debía presentarse en Grytviken. No se seguirían las negociaciones en un ambiente hostil de amenazas. Para el Canciller argentino: no hacía falta permiso, ni ir a Grytviken, haciendo referencia a la Declaración Conjunta de 1971. Tampoco se podía negociar bajo presión del envío de un buque de guerra, la amenaza de expulsión y la publicidad exagerada en Gran Bretaña. En dichos de Anaya, el Canciller Costa Méndez había instado a la Junta a proceder a la ocupación el mismo 25 de marzo (no figura en Actas), moción que no aceptó Anaya por falta de tiempo para su ejecución, llegando finalmente a fijarla para el 1 de abril.

Por último, se le comunicó al Embajador Williams que el ARA *Bahía Buen Paraíso* se encontraba en el área para proteger a los obreros en territorios que la República Argentina consideraba como suyos.

---

<sup>52</sup> “La decisión estaba tomada”.



Por otro lado, ya la prensa internacional y latinoamericana daba claras muestras de condenar el episodio, más aún en el marco de las negociaciones que se estaban llevando a cabo.

En el Anexo 19, se transcribe un artículo del diario *El Mercurio* de Santiago de Chile, en el que se muestra claramente el espíritu que reinaba en el país trasandino con respecto al incidente en cuestión.

Noticias procedentes de Montevideo confirmaron el movimiento de los Infantes de Marina británicos que habían abandonado las islas Malvinas para embarcarse en el *HMS Endurance*.

A su vez, el destacamento que permanecía en las islas fue reforzado por un barco, el *J. Biscoe*, que zarpó de Montevideo.

También se tomó nota que el navío *Bransfield* zarpó el 25 de marzo desde Puerto Arenas hacia Puerto Stanley, con mayor personal que el normalmente estaba apostado en las islas Malvinas.

El 26 de marzo se reunió el Comité Militar, además del Canciller, el general de División García, el vicealmirante Lombardo, el brigadier mayor Plessel, y el general de Brigada Mario Benjamín Menéndez. Se analizó el incidente y se tuvieron en cuenta estas circunstancias<sup>53</sup>:

- 1) La evidente intención del gobierno inglés de reforzar las islas Malvinas.
- 2) La arbitrariedad en el manejo del incidente Georgias por parte de Gran Bretaña.
- 3) El intento de exagerar el conflicto al máximo para justificar un pedido de congelamiento definitivo de toda conversación por la soberanía de las islas.
- 4) La insistencia –no cuestionada en el Parlamento británico– en el derecho de autodeterminación de los isleños, junto con el pedido de establecimiento de una flota y tropas para la defensa de ese territorio “autónomo”.
- 5) El envío del *Biscoe*, *Bransfield* y la actitud bélica del *HMS Endurance*.

En vistas de lo antes mencionado, se llegó a la conclusión de que la voluntad británica de utilizar el incidente Georgias para justificar una presencia naval considerable en el Atlántico Sur –acompañada por una actitud no negociadora– ponía en peligro no sólo la posición negociadora argentina sino también anulaba la factibilidad de la opción militar en caso de tenerse que utilizar.

A este punto de la situación, se conversó sobre posibles cursos de acción disponibles para la República Argentina. Estos incluían:

- Continuar con las negociaciones con Gran Bretaña.

Esta tenía una serie de inconvenientes, como ser:

<sup>53</sup> Acta Original “M” No. 3- 26/03/82 en el Edificio Libertador.

- b) Gran Bretaña reducía la negociación al tema Georgias.
- c) No abandonaba la amenaza de usar la fuerza.
- d) Los antecedentes de negociaciones previas y las expresiones vertidas por Ministros y parlamentarios obligaban a pensar que por esta vía nada se alcanzaría ni en cuanto a una honorable solución del caso Georgias ni menos aún con respecto a la disputa de la soberanía.
- e) Las mismas razones hacían temer que el avance de la Armada Británica y la toma de posiciones alrededor de las islas sería efectuada al amparo de las negociaciones y que éstas serían utilizadas a ese efecto.

- Someter el caso al Consejo de Seguridad.

- e) Se podía prever que éste difícilmente se reuniría para atender a las denuncias de amenazas, ya que no lo había hecho ante otros casos similares.
- f) También era previsible que Gran Bretaña sostuviera que tenía pleno derecho de enviar naves de guerra por mares libres y proteger las islas que, aun cuando estaban bajo disputa, se encontraban bajo su administración y respecto de cuya soberanía ella no tenía dudas.
- g) Asimismo Gran Bretaña podía utilizar el veto de verse forzada a ello.

- Ocupar las Islas.

Tendría por objeto:

- a) Afirmar y defender la posición argentina en las Georgias.
- b) Impedir que Gran Bretaña militarizara las islas y estableciera un sistema de defensa naval y aéreo de ellas.
- c) Impedir el refuerzo de la posición británica en la zona, ya que ello incidiría en forma negativa sobre los derechos, estrategia, posiciones y objetivos de la Argentina en el Atlántico Sur y en la Antártida.
- d) También activaría la negociación y mejoría la posición negociadora argentina.

La ocupación de las islas no tenía como propósito iniciar una escalada bélica ni dar por terminadas las negociaciones o sustituirse a ellas, ya que tampoco era ésa la medida más aceptable para el logro del objetivo político.

Bien por el contrario, se intentaba conseguir el inicio de una negociación seria y de fondo; no obstante la decisión tomada, se adoptaron las previsiones para suspender la ocupación en caso de haber signos positivos al respecto. Por lo mismo, se enfatizó que la operación debía ser incruenta y que debía prever el mantenimiento de una reducida guarnición en las islas Malvinas una vez realizada la recuperación.

En vistas de la rápida militarización de las Malvinas por parte de Gran Bretaña, se hizo indispensable la aceleración al máximo de los planes militares y la revisión de inmediato de las fechas para la probable Operación Azul.

Por lo tanto, aunque el Plan de Campaña Esquemático de la DEMIL 1/82 había establecido como fecha más temprana el día 15 de mayo, ante la urgencia de tener la alternativa militar preparada, se le pidió al general García indicar la situación y grado de alistamiento de las fuerzas.

El Gral. García expresó que la fuerza de tarea naval estaba en movimiento por razones operativas; también indicó que el Ejército podía estar en condiciones de operar a partir del 3 de abril y que la Fuerza Aérea no tendría problemas para la fecha que se determinase.

El Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas determinó las variables siguientes:

- Fecha más próxima del 1 al 3 de abril.
- Fecha intermedia del 3 de abril al 15 de mayo
- Fecha más alejada a partir del 15 de mayo.

Se resolvió, por lo tanto, tomar las medidas para ejecutar la Operación Azul el día jueves 1 de abril en horas nocturnas con flexibilización al viernes 2 o sábado 3 de abril (Acta No 4" M"/82).

Al resolverse la entrada en la Fase Preliminar de la Operación Azul, el COMIL indicó la posibilidad de suspender la operación y su disposición para hacerlo hasta el miércoles 31 de marzo a las 18:00 horas. No intervendrían funcionarios civiles en el estudio de las medidas de gobierno a adoptar hasta después de ejecutada la operación.

En forma consecuente con la aceleración de los planes operativos, se revisó y aprobó la DENAC 2/82 y la DEMIL 2/82 con las modificaciones pertinentes. La Resolución Estratégica Nacional preveía en este caso: *"Emplear el poder militar, previa resolución del COMIL, para el logro del objetivo político"*.

Se mantuvo e incluso se destacó la necesidad de que la Operación Malvinas – de concretarse– debía ser incruenta.

Se analizaron las capacidades del enemigo elaboradas por el EMC como asimismo los factores de fuerza y debilidad de Gran Bretaña (Anexo 20).

De ese análisis, resultaba evidente la necesidad de que luego de la ocupación, debía encaminarse el proceso hacia una negociación con Gran Bretaña.

En cuanto al futuro de las islas una vez recuperadas, se indicó el establecimiento de una guarnición especial hasta llegar a un arreglo negociado con Gran Bretaña.

La factibilidad de realizar con éxito una recuperación inicial fue aceptada y el hecho de mantener una guarnición reducida en las islas hasta el arreglo definitivo no haría necesaria una gran presencia de efectivos.

Las instrucciones que se dieron al Sr. Canciller en esta reunión del COMIL del día 26 de marzo <sup>54</sup> indicaban que se debería demorar la contestación de la propuesta del Embajador británico todo lo posible, que la contestación no debía contener ninguna propuesta del gobierno argentino y que se debía manejar las negociaciones diplomáticas para llegar el día jueves 1, viernes 2 o sábado 3 sin inconvenientes en este campo.

Desde el 26 de marzo hasta el 2 de abril, con la decisión tomada, no vuelve a analizarse la situación, a re-analizarse la decisión, ni aun a la luz de nuevas evidencias y/o nueva información acontecida. Tampoco existió un nuevo análisis de las capacidades del enemigo, que mostrasen la viabilidad fáctica de los objetivos planteados.

Éstas fueron:  
(En orden cronológico)

Sábado 27 de marzo:

- El subsecretario Ros recibió al Embajador Williams y le comunicó que la propuesta esperada por Gran Bretaña había sufrido unos cambios con lo cual sólo se la podía entregar el domingo 28 a la mañana.
- El Sr. Molteni desde Londres seguía analizando la cobertura periodística de Londres.

Domingo 28 de marzo:

- A las 9:30 hs., el Sr. Canciller recibió al Embajador Williams y le hizo entrega de un mensaje a Lord Carrington con la propuesta de negociar el reconocimiento de la soberanía argentina (Anexo 21).
- El Embajador Williams observó que la propuesta argentina parecía más bien una declaración. Agregó que no podía adelantar la reacción de su gobierno y que esperaba se le presentara una propuesta.
- Preguntó si el *Bahía Buen Paraíso* estaba en las Georgias para ayudar, a lo que el Canciller respondió afirmativamente, y si había infantes de marina, a lo que se le respondió no tener conocimiento <sup>55</sup>.
- El Sr. Canciller le manifestó que nuestra propuesta era la de realizar una negociación para que se estudiara seriamente y sin demora el reconocimiento de la soberanía argentina sobre los archipiélagos en disputa y que estos incidentes eran consecuencia de las actitudes de Gran Bretaña.
- El Sr. Molteni desde Londres seguía analizando la cobertura periodística de Londres. Destacaban los pedidos de la prensa y de los parlamentarios por el mantenimiento de los 3 barcos de la Marina Real

<sup>54</sup> Por Acta "M" No. 4.

<sup>55</sup> El Tte. Alfredo J. Astiz había llegado el 25 de marzo con 14 oficiales y suboficiales.

en el Atlántico Sur. Asimismo hubo concordancia en calificar el incidente de las Georgias como un intento deliberado por parte de la República Argentina de desafiar la soberanía británica.

- También la prensa británica comentó la presencia de la flota británica en Gibraltar y del destacamento inglés en Belice, expresando su confianza, en voz del Sr. Speed, ex subsecretario de Defensa y portavoz de la Marina Real, de que parte de esas fuerzas estuvieran ya en camino hacia el Atlántico Sur.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto emitió cables con instrucciones e información periodística a Londres. Y se despacharon circulares con instrucciones e información a todas las misiones argentinas en el exterior.
- Se inició la 3er. fase de la Operación Azul y se impartieron instrucciones al general Menéndez como futuro Gobernador Militar de las islas.
- Partió desde Puerto Belgrano, la flota de mar argentina con destino a las islas Malvinas.

#### Lunes 29 de marzo:

- Cables que reflejan la repercusión cada vez mayor del incidente en el extranjero: Londres, París, Ginebra, etc. (Anexos 22 y 23).
- El incidente de las Georgias en Gran Bretaña, y en los demás países del mundo, constituyó en realidad el inicio de las hostilidades, anticipando la invasión a las islas Malvinas, objetivo no buscado expresamente en los manuscritos, ya que se hablaba de la sorpresa de a participación de los estudios al personal estrictamente indispensable y de máxima jerarquía, para contribuir al logro de la sorpresa que cobraba importancia capital para la concreción del Objetivo Político con la máxima rentabilidad político-militar (Anexo 4).
- Los isleños piden a Gran Bretaña un portaaviones para confrontar las 5 naves de guerra argentinas.
- Un submarino británico zarpa de Gibraltar rumbo al Atlántico Sur. Se une un segundo submarino (gemelo del anterior).

#### Martes 30 de marzo:

- El Comité Militar se reunió 2 veces. En la 1ra. Reunión, se resolvió que el general García fuera el Comandante de Teatro de Operaciones Malvinas hasta el día D + 5 aproximadamente; luego de esto se crearía el Teatro del Atlántico Sur a partir de la desactivación del Teatro Malvinas, designándose al Vicealmirante Lombardo como Comandante (Acta No. 5 "M"/82).

*"Que no obstante coincidir que la Operación "Azul" es de carácter eminentemente naval, por razones políticas, el comandante en Jefe de la Armada propuso que se elevara el nivel de planificación y ejecución dándole el carácter de Conjunta. La propuesta fue aceptada, designándose al Gral. de División Osvaldo J. García Comandante del*

*Teatro de Operaciones Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur, hasta el día D + 5 aproximadamente”.*

*“Que analizadas las capacidades del enemigo después del día D + 5 se concluye que la amenaza y las operaciones a realizar serán fundamentalmente navales y que se empeñará en ellas el grueso del Poder Naval. Por tal razón el comandante en Jefe de la Armada propuso que el Comando del Teatro que se establezca a partir de ese momento sea ejercido por el comandante de Operaciones Navales. La propuesta fue aceptada, designándose al Vicealmirante Juan José Lombardo comandante del Teatro Atlántico Sur a partir de la desactivación del Teatro Malvinas”.*

- En dicha reunión, el jefe del Estado Mayor Conjunto informó sobre las capacidades del enemigo y del análisis de las mismas después del día D + 5 (Acta No. 5 “M”/82) (Anexo 20).
- Se instruyó al Canciller para que recibiera al Embajador Schlaudemann (de los EE.UU.) que ofrecía la asistencia de su país exclusivamente para el problema de las Georgias del Sur (informado por el Embajador Tackacs).
- En la 2da. reunión del COMIL, el jefe del Estado Mayor Conjunto informó sobre la previsión metereológica para el desembarco, informando que el comandante de Teatro de Operaciones Malvinas decidió que el 2 de abril a las 00:00 horas fuera la fecha para iniciar las operaciones. La demora se debió a temporales y no podrían estar el 1 de abril en situación para iniciar las operaciones.
- Se resolvió que, por razones de política internacional, convenía que el Gobernador Militar tuviera jurisdicción sobre las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur (Acta No. 6 “M” /82).
- Las autoridades y el personal militar deberían ser trasladados y entregados en Carrasco, previa coordinación con el Canciller.
- Proveer la información a los ex Comandantes en Jefe, al Gabinete, a la Corte Suprema de Justicia y a Monseñor Aramburu. El jefe del Estado Mayor Conjunto, además de preparar el comunicado especial, debería adoptar las medidas pertinentes para seguir dando información a la ciudadanía en forma escalonada (comunicado de la Junta Militar, transmitido por la cadena oficial de radio y leído por locutor de Radio Nacional; Mensaje del Presidente de la Nación en nombre de la Junta Militar, transmitido por la cadena oficial de radio y televisión, alrededor del mediodía, desde la Casa Rosada y leído por el Presidente).
- El P.E.N. debería dar su mensaje a partir del mediodía y previamente debía llamar a los principales dirigentes políticos, sindicalistas, empresarios, etc. por la misma razón.
- Instrucciones al Canciller para que el Embajador Tackacs agradeciera el ofrecimiento de EE.UU; al Embajador de dicho país informarle de las negociaciones hasta la contestación dada al Embajador de Gran Bretaña el día domingo 28 y para preparar la carta del Presidente Galtieri al Papa para informarle sobre las razones de la decisión y al Nuncio Apostólico antes de los comunicados oficiales.
- En Gran Bretaña había expectativas por el mensaje que Lord Carrington y Sr. Luce dirigirían en las Cámaras de los Lores y los Comunes, respectivamente.

- Estos mensajes fueron más duros y explicando el uso de la fuerza en el Atlántico Sur: envíos de 2 submarinos nucleares y un buque tanque.
- Los cables mostraban claramente que la opinión pública de Gran Bretaña y su gobierno consideraban el incidente como el inicio de las hostilidades y una verdadera provocación al Viejo imperio colonial, herido en su orgullo más exacerbado, y alentado por el Almirantazgo y el Partido Conservador (Anexos 24, 25, 26, 27 y 28).

#### Miércoles 31 de marzo:

- El Embajador Williams fue recibido por el Canciller y le entregó la respuesta de Lord Carrington al mensaje argentino (Anexo 29). En esta nota, se calificaba la situación de "potencialmente peligrosa" y se proponía el envío de un funcionario de alta jerarquía para negociar un arreglo a la cuestión de las islas Georgias.
- Se informó que en los diarios londinenses se decía que el destructor *Belice* estaba camino a la zona de conflicto. Y dos submarinos con capacidad nuclear: *Superb* y su gemelo habían zarpado el 25 de marzo de Gibraltar.
- Se creyó que Gran Bretaña trataría de ampararse en una negociación dilatoria para posibilitar que su flota llegara; por eso se resolvió someter el caso al Consejo de Seguridad.
- Los cables seguían evidenciando con más certeza que parte de la flota británica ya navegaba rumbo al Atlántico Sur y que las sospechas británicas de que la escalada ya había comenzado era una realidad (Anexos 30 y 31). Los británicos ya habían concluido que las gestiones diplomáticas constituían una dilación a lo ya decidido. "*Los argentinos están jugando con nosotros*", dijo el Embajador Williams en una comunicación cifrada al *Foreign Office* (Cardoso, Kirschbaum, Van Der Kooy, año 1983, pág. 88).
- A las 12:57 hs, la fuerza de tareas cambió su curso y enfiló directamente hacia las islas Malvinas. A último momento, se modificó el nombre de código de Operación Azul a Operación Rosario (Freedman y Gamba-Stonehouse, año 1990, pág. 137). Se postergó la ejecución de la operación "Azul" para el viernes 2 de abril, debido a las malas condiciones meteorológicas. De esta manera la operación se demoró 24 horas, respecto de su fecha más temprana, y podía ser abortada hasta las 18 horas del día jueves 1 de abril. La Fuerza de Tareas quedó dispuesta para el asalto final el día 1 de abril a última hora.

#### Jueves 1 de abril:

- Se entregó la respuesta a Lord Carrington, negativa por tratarse de enviar una personalidad sólo a discutir el incidente de las Georgias, y no todo el tema en su globalidad.
- Se instruyó a la delegación argentina en la O.N.U. que circulara una Nota s/ 14940 al Consejo de Seguridad; la misma llamaba la atención a la amenaza del uso de la fuerza por parte de Gran Bretaña (Anexo 32).

- Gran Bretaña, por su parte, convocó al Consejo de Seguridad 3 horas después de que circulara la nota argentina, ante “*evidencias de una inminente invasión argentina a las islas Malvinas*”.
- El Embajador de EE.UU. en Bs. As. pidió una audiencia urgente con el Canciller. Las posiciones eran inflexibles: la República Argentina quería solamente un reconocimiento explícito y oficial por parte de Gran Bretaña de la soberanía argentina. Este último insistía en el retiro de los obreros de las Georgias.
- Se reunió el Comité Militar, y se reafirmó la posición argentina de solo aceptar aquel reconocimiento. Se aprobó el comunicado a ser difundido el día D.
- El Presidente recibió al Embajador norteamericano a las 14:30 horas. El Sr. Schlaudemann expuso que su mensaje procedía del Secretario de Estado de los EE.UU., Sr. Alexander Haig. Manifestó que tenía noticias preocupantes por lo que quería recordar a la Argentina las excelentes relaciones del gobierno de los EE.UU. con el gobierno argentino, y si se producía alguna acción militar argentina respecto de las islas Malvinas se deteriorarían.
- Que Gran Bretaña habría asegurado que no escalaría la disputa pero sería útil asegurarle que la Argentina no desembarcaría en las islas.
- El Presidente respondió que Gran Bretaña hacía 149 años que, por despojo ocupaba las islas, que los últimos 17 años de negociaciones no habían tenido resultados serios ni positivos; esto había llevado a la Argentina a una situación insoportable para el orgullo nacional. Y la República Argentina se sintió interpretada y apoyada por la mayoría de las naciones del mundo.
- Si EE.UU. lograba que Gran Bretaña accediera a conversar el problema de fondo, la República Argentina se abstendría de recurrir a otros medios, la Operación Azul podía suspenderse hasta las 18 hs.
- El Embajador se fue desilusionado y con la certeza de la próxima invasión.

El retraso de la flota de invasión, consecuencia del mal tiempo, determinó que se perdiese el factor sorpresa. En la mañana del jueves 1 de abril, el comando argentino recibió datos de las islas en el sentido de que los británicos sabían que era inminente el desembarco y estaban organizando la defensa. Estaban reforzando el sector alrededor del aeropuerto y se había alertado a la Fuerza de Defensa de las Islas Falkland.

El Comandante del TOA, Gral. García, reunido en su fragata *Santísima Trinidad* con los almirantes Allara y contralmirante Busser <sup>56</sup> decidieron proceder a ejecutar igualmente la operación, modificando los planes, en cuanto a lugar, hora, etc. sin modificar la esencia de la operación previamente y totalmente planificada <sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Busser fue llevado en helicóptero desde el buque San Antonio, llegó a las 21:40 hs., y fue retirado a las 20:15 hs.

<sup>57</sup> Es notoria la completitud de la planificación efectuada en tan solo en 3 días.



Desde las 14 horas de ese día, la línea entre Buenos Aires y Washington estaba abierta, porque Reagan deseaba comunicarse con su colega argentino, Galtieri. Recién a las 22 hs 10 minutos, se estableció la comunicación.

Galtieri, al principio insistió en rehusarse, pero Costa Méndez presente en esa ocasión, le dijo:

“General, es el presidente de los Estados Unidos. Si Breznev habla con él, usted no puede negarse”. (Cardoso, Kirschbaum, Van Der Kooy, año 1983, pág.108).

La operación Azul/Rosario ya no tenía retorno. Poco más de una hora después, los primeros buzos tácticos tocarían las playas malvinenses.

Costa Méndez reclamó a Cancillería la presencia del secretario Roberto García Moritán, para que actuara como intérprete, aun cuando Galtieri pretendía hablar directamente en su inglés vacilante.

El teniente coronel Bauzá, oficial especialista en complicadas conexiones telefónicas que prestaba servicio en la Presidencia de la Nación, instaló 3 aparatos y una extensión a través de los cuales se podía escuchar en forma simultánea la conversación.

Uno era para Galtieri, otro para el Canciller, y el tercero lo utilizó el intérprete y la extensión fue acoplada a un voluminoso grabador (Anexo 33).

Reagan colgó con la sensación de haber dicho algo que no había sido comprendido y Galtieri, por su parte, concluyó que había sido un buen gesto de Reagan <sup>58</sup>.

### **5.3. LA OCUPACIÓN DE LAS ISLAS MALVINAS**

Obtenida de la Comisión de Trabajo, la confirmación de que las FF.AA. podían realizar la operación de ocupar las islas Malvinas, se constituyó la Fuerza de Tareas Anfibia No. 40 bajo el Comando del contralmirante D. Walters O. Allara. Esta fuerza estaba integrada por los siguientes componentes:

- a) La Fuerza de Desembarco se integró con el Batallón de Infantería de Marina No. 2 (BIM 2), una Agrupación de Comandos Anfibios, una Sección de Tiradores del Ejército, un grupo de Anfibios y una Reserva.
- b) Un Grupo de Transporte, con el Buque de Desembarco de Tropas A.R.A. *Cabo San Antonio*, el Rompehielos A.R.A. *Almirante Irizar* y el buque Transporte *Isla de los Estados*.
- c) Un Grupo de Apoyo, Escolta y Desembarco, formado por las Fragatas Tipo 42- A.R.A. *Hércules* y *Santísima Trinidad*, más las Corbetas A.R.A. *Drumond* y *Granville*.

<sup>58</sup> Será evidencia del sesgo del decisor.

d) El Grupo de Tareas Especiales, constituido por un Submarino, Clase "Guppy" (A.R.A. *Santa Fe*).

A bordo del *Santísima Trinidad* estaba el Comandante del TOA general de División Osvaldo J. García.

La misión de la Fuerza de Tareas establecía la reducción de la resistencia armada de la isla, constituida por infantes de Marina del Destacamento de la Marina Real No. 8901, más algunos irregulares voluntarios pertenecientes a la población local, la ocupación de Puerto Stanley, la toma del aeródromo para permitir el abastecimiento de las islas con medios aéreos propios, y la instalación de un Gobierno Militar Argentino en el Archipiélago (Anexo 34).

El 30 de marzo, el *John Biscoe* había desembarcado al mayor Mike Norman y a cuarenta y dos infantes de marina en la nueva guarnición de las Falklands. Normalmente la guarnición saliente habría partido enseguida; pero como consecuencia de la situación, el Gobernador Hunt había pedido que se los retuviese mientras durase la crisis. Aunque nueve miembros de la guarnición habían sido llevados a las Georgias del Sur, restaban setenta y seis infantes de marina, más nueve marineros del *HMS Endurance*, que habían quedado en Puerto Stanley porque era necesario hacer espacio para el grupo que viajaba a las Georgias del Sur<sup>59</sup>.

Según declaraciones del contralmirante Carlos Busser eran aproximadamente 100 hombres. En la Casa del Gobierno, resultaron 37 soldados más 3 sub-oficiales y 3 oficiales.

A las 0:30 horas del día 2 de abril se inició el desembarco en la zona de Puerto Enriqueta, 4 km al S de la capital de las islas, donde los Comandos Anfibios de la Armada y fuerzas especiales debían ocupar botes de caucho y dirigirse a sus respectivos objetivos (Cuartel general de los Infantes de Marina británicos en Arroyo Caprichoso y la Casa de Gobierno, respectivamente).

Tres horas más tarde, desembarcaban los buzos tácticos del submarino A.R.A. *Santa Fe* en las proximidades del Cabo San Felipe, con la idea de tomar el faro de ese lugar y preparar el desembarco del transporte *Cabo San Antonio*. En las primeras horas del 2 de abril, la operación continuó de acuerdo con el plan. Este buque desembarcó en Playa York al BIM 2 y tropas del RI 25, los que debían tomar el aeropuerto y avanzar hacia Puerto Stanley en un movimiento de pinzas que convergieran sobre *Government House*, desde el Este, mientras los buzos tácticos lo hacían desde el Oeste.

La maniobra resultó exitosa, ya que hubo solamente una débil resistencia, la cual se tradujo en tres bajas propias, aunque no se infringió ninguna baja al enemigo, tal como lo establecieron los criterios operacionales impuestos por el COMIL (operación incruenta y con respeto a la propiedad privada).

---

<sup>59</sup> También habían bajado su equipo topográfico.

El grupo que marchó a la Casa de Gobierno, buzos tácticos a cargo del capitán Giachino,<sup>60</sup> primera víctima fatal de la guerra, fue atacado por los defensores, cayendo 2 más. Pero se logró de manera impecable la "operación incruenta" para la fuerza enemiga.

Durante un lapso se prolongó la acción de los francotiradores. Poco a poco, Norman recibió de los observadores que continuaban en sus puestos noticias de la magnitud y el desarrollo del desembarco argentino. Cuando fue evidente para ellos la superioridad argentina (psicológica más que real), comprendieron que la resistencia fracasaría. Hunt no podía comunicarse con Londres y, por lo tanto, tampoco podía consultar al *Foreign Office*, ni siquiera informarle lo que estaba sucediendo.

Utilizando como intermediario al vicecomodoro Héctor Gilobert (representante de LADE), el Gobernador Hunt se comunicó con el contralmirante Busser<sup>61</sup>.

El cese del fuego y la rendición del Gobernador Hunt se realizó a las 9:15 horas. El almirante Allara y el Gral. García llegaron en helicóptero a las 10:30 hs. Poco después, Hunt se reunió con el Gral. García, quien por el momento era su sustituto argentino. Sugirió de nuevo que eran los argentinos quienes debían rendirse. El Gral. García le dijo que tenía que salir esa misma tarde. A las 12:15 horas, se izó la bandera argentina en el jardín de la Casa de Gobierno.

Durante el resto del día, se completó el desembarco administrativo de medios y pertrechos, incrementado por el puente aéreo que se inició a las 7:00 horas, luego de haberse completado el despeje de los obstáculos existentes en la pista.

De acuerdo con el plan original, se coincidió en que la fuerza de intervención debía abandonar cuanto antes las islas. Así se hizo, pero como Busser creía que un submarino británico podía llegar de un momento a otro, las tropas fueron retiradas por aire más que por mar<sup>62</sup>.

En horas de la noche, habiéndose completado las fases de alistamiento, despliegue, desembarco, asalto y consolidación del objetivo previsto en el Plan de Operaciones, se inició la fase de reembarco de los efectivos comprometidos, de acuerdo con la Resolución prevista en la DEMIL No. 1/82.

#### **5.4. LA GUERRA QUE DURÓ 74 DÍAS (OPERACIONES MILITARES) - SERVICIO HISTÓRICO DEL EJÉRCITO**

La fase de reembarco fue interrumpida en su ejecución debido a la orden impartida por la Junta Militar, al recibir ésta las primeras informaciones de que

<sup>60</sup> Debían además capturar los servicios esenciales.

<sup>61</sup> El gobernador dijo a Busser: "Esto es propiedad británica. No se los ha invitado. No los queremos aquí. Quiero que se marche y se lleve a todos sus hombres".

<sup>62</sup> Algunos buzos tácticos esa noche estuvieron en Mar del Plata.

Gran Bretaña estaba dispuesta a enviar una considerable Fuerza de Tareas Naval para recuperar las Islas.

El Gral. García solicitó envíen a las islas refuerzos inmediatos, si fuera posible las mismas fuerzas de elite que habían tenido a su cargo la ocupación. Pero la nueva orden llegó demasiado tarde. El contralmirante Busser había cumplido sus instrucciones al pie de la letra, y cuando recibió el despacho (15 horas del 3 de abril) respondió le era imposible cumplirlo. Sólo la mitad de la fuerza de intervención estaba aún en las islas.

El objetivo original de la Operación Azul/Rosario había sido desembarcar en las islas Malvinas y establecer un gobierno argentino. Después se mantendría una guarnición mínima de 500 hombres (Día D + 5), para mantener el orden, mientras se retiraban las principales fuerzas de intervención.

Aunque los planificadores argentinos, especialmente la Marina, habían estado pensando en la ocupación de las islas, y en el modo de apoderarse nuevamente de ese territorio argentino, nunca se habían trazado planes para proceder a su defensa.

En Buenos Aires, los responsables de la decisión estaban seguros de que esto no representaba un problema. Gran Bretaña no daría una respuesta importante. El tema se resolvería con la negociación. Para eso, en definitiva, se había ocupado, para forzar la negociación. La Junta había previsto que Gran Bretaña denunciaría el hecho ante las Naciones Unidas y otros foros. Pero, al lograr la operación incruenta (objetivo esencial secundario), su condena no iba a ser tan fuerte. No se suponía una reacción militar. Ésta había sido considerada como la menos probable. El paso siguiente sería entonces la negociación de la soberanía, incluso podía a esa altura suponerse el retiro de las fuerzas argentinas como gesto de buena voluntad.

Prontamente se descubriría que el panorama no era tan sencillo. El debate parlamentario británico del 3 de abril contenía declaraciones de la acción militar; pero más contundente y –sin lugar a dudas– fue el anuncio de la Ministro Thatcher informando el despacho de la fuerza de tareas.

El Canciller había asegurado a la Junta lograr una resolución favorable a la República Argentina. El grupo clave del consejo de seguridad lo constituían los estados no alienados. Panamá encabezaba el grupo pro-argentino. Cuando Costa Méndez llegó, desequilibró fuertemente la balanza contra Argentina (Eddy, Paul, año 1982, pág.171 /174).

El 3 de abril,<sup>63</sup> el Consejo de Seguridad aprobó por 9 votos a favor (EE.UU., Francia, Guyana, Irlanda, Japón, Jordania, Togo, Uganda y Zaire), uno en contra (Panamá) y 4 abstenciones (Rusia, España, Polonia y China), la moción de Gran Bretaña. Su texto es el siguiente:

*“El Consejo de Seguridad, recordando la declaración hecha por el Presidente del Consejo de Seguridad el 1 de abril 1982 a los gobiernos de la Argentina y el*

---

<sup>63</sup> A las 17 horas de Argentina.

*Reino Unido para que eviten el uso de la fuerza en la región de las islas Falkland, profundamente preocupado por los informes sobre una invasión el 2 de abril 1982 por fuerzas armadas de la Argentina y declarando que existe un quebrantamiento de la paz en la región de las islas Malvinas (Falkland Islands):*

- a. Exige un inmediato cese de las hostilidades.*
- b. Exige el retiro inmediato de todas las fuerzas argentinas de las islas Malvinas (Falkland Islands).*
- c. Exhorta a los gobiernos de Argentina y del Reino Unido a que procuren hallar una solución diplomática a sus diferencias y que respeten totalmente los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas “.*

La Resolución significó un duro golpe para el gobierno argentino. No pedía el retiro bilateral, sino sólo el argentino. Acatar la resolución significaría que Gran Bretaña iba a recuperar el territorio cuando su fuerza de tareas llegara a las islas Malvinas, además de demostrar debilidad del gobierno argentino. Los diplomáticos argentinos se convencieron de que podía haber sido peor, que no se había calificado de agresor al país, y que aún existía la posibilidad de aceptación de la comunidad internacional para forzar la negociación, objetivo político final de la ocupación implementada (Freedman y Gamba - Stonehouse, año 1990, pág.166).

En la práctica se había perdido la iniciativa diplomática.

El 7 de abril, el Gral. Menéndez asume el cargo de Gobernador de las islas Malvinas y lo hace acompañado por representantes de todos los partidos políticos, para acentuar el simbolismo de la ocasión.

Costa Méndez propone el 6 de abril que “*no debe asumir el cargo hasta que se viese más claro*” (Freedman y Gamba - Stonehouse, año 1990, pág. 173), ya que esa actitud hacía suponer una permanencia que contrariaba la imagen de flexibilidad que él intentaba crear. Pero el entusiasmo popular suscitado por la ocupación tendría consecuencias diplomáticas.

Hasta ese momento, la Junta no se había propuesto insistir en un reconocimiento previo de la soberanía argentina como precondition de las negociaciones. Sólo ahora la transferencia de la soberanía a fines de año se convirtió en parte de la posición argentina.

Galtieri visita las islas el 22 de abril, cuando ya se había confirmado que las naves británicas navegaban hacia el sur, después de abandonar la isla Ascensión. Un vuelo de reconocimiento había contado dos portaaviones y ocho destructores o fragatas que ya habían recorrido un tercio de la distancia entre Ascensión y las Malvinas. Galtieri se reunió con Menéndez y Jofré para analizar la situación. Cuando vuelve a Buenos Aires, en vez de enviar otro regimiento, decide despachar otra brigada.

La Operación Azul/Rosario había sido responsabilidad del TOM con la dirección del Gral. Osvaldo García. Este grupo se disolvió el Día D + 5, el 7 de abril y fue reemplazado por el TOAS, a las órdenes del almirante Lombardo. Su jefe de Estado Mayor era el contraalmirante Padilla. El Gral. Ruiz recibió el

mando de las fuerzas terrestres, Weber de las fuerzas aéreas y Allara de las fuerzas navales.

El Gral. Menéndez asumió la jefatura del Comando Conjunto de Malvinas y asignó funciones a los tres comandantes de las brigadas que le habían enviado:

- 1) Gral. Américo Daher (9ª. Brigada de Infantería), quien fue su jefe de Estado Mayor
- 2) Gral. de Brigada Oscar Luis Jofré (10ª. Brigada de Infantería) de La Plata, comandante del Grupo de Fuerzas de Puerto Argentino.
- 3) Gral. Omar Edgardo Parada (3ra. Brigada de Infantería) de Corrientes, comandante del Grupo de Fuerzas Malvinas.

Los principales factores que surgen del análisis minucioso de los hechos y de los dichos de los entrevistados, protagonistas<sup>64</sup> directos de esos momentos, fueron por orden de importancia:

- 1) No existió una planificación seria y completa en función de los cambios que se iban dando, contrarios a los supuestos que se habían tenido en cuenta en la primera planificación. La capacidad más peligrosa de reacción militar de Gran Bretaña, considerada como menos probable, se había hecho realidad. Se fue improvisando, a la espera de la negociación que no se daba, con la vista en "el hoy" sin considerar "el mañana". Se había contemplado el desembarco inicial y la ocupación, pero de ningún modo la defensa posterior.
- 2) Hubo problemas constantes con la estructura de los mandos militares. Demasiados generales, no coordinados y que no operaban en conjunto, originando las fallas más elementales de una organización: unidad de mando, responsabilidad, autoridad, etc.<sup>65</sup>
- 3) Existieron problemas serios de organización. Cuando llegó el Gral. Jofré, el Ejército le asignó el puesto de Daher, en mérito a su antigüedad, antes de que Menéndez reinstalara a Daher en el cargo. De resultas Jofré nunca tuvo en cuenta a Daher. Por otro lado la 3ra. Brigada de Infantería con asiento normal en Corrientes no estaba preparada para la tarea y carecía de planes. Menéndez le exigió permaneciera en Puerto Argentino para organizar el imprevisto aflujo de tropas determinado por el movimiento de su brigada. La llegada de esta brigada agravó las dificultades de los recursos logísticos que ya estaban muy exigidos, y redujo la reserva a la mitad.
- 4) Los jefes argentinos tenían arraigada la idea de que la batalla decisiva se libraría en el frente diplomático y de que, por lo tanto, las operaciones militares debían subordinarse a las necesidades políticas.

<sup>64</sup> Almirante (r) Anaya, contralmirante (r) Busser, general (r) Menéndez y otros.

<sup>65</sup> En las entrevistas surgió el relato de quien avisara al jefe del Estado Mayor General del Ejército, Gral. de División José Vaquero, de lo inapropiado de tener a 4 generales que no trabajaran de manera conjunta, coordinada, a lo cual no se le dio solución, para evitar poderes extremos a un solo hombre (no recrear la figura de Lavalle).

- 5) El general Menéndez no había sido elegido por sus cualidades de combatiente, sino más bien por su temperamento conciliador que le ayudaría en su función de gobernador de las islas. El comando de Lombardo en Puerto Belgrano ni Menéndez en Puerto Argentino se comportaron como si esperasen algo distinto de una resolución diplomática del conflicto. Se consagró escaso esfuerzo al planeamiento militar. El esfuerzo principal consistió en reforzar las islas a fin de ganar tiempo para las negociaciones.<sup>66</sup> Se suponía de manera lineal que cuanto mayor fueran los efectivos argentinos a los que tuviesen que enfrentar, mayores las dificultades para Gran Bretaña.
- 6) En la estructura de mandos medios hacia abajo en la estructura jerárquica, las comunicaciones no eran satisfactorias, como tampoco el cumplimiento de las órdenes. Fallaron los conceptos básicos de autoridad, delegación, responsabilidades. Los servicios actuaban en forma independiente unos de otros y se suscitaban innumerables discusiones respecto de la división de funciones y responsabilidades.
- 7) La Junta Militar tenía invariablemente la última palabra en las decisiones, sobre la base del consenso. Pero además había dos comités importantes: El COMIL –integrado por todos los comandantes del Teatro de Operaciones y los jefes de Estado Mayor de los servicios (unas diez personas, incluida la Junta) – y el Comité Político, denominado Grupo de Trabajo Malvinas, que incluía a Costa Méndez así como a representantes de los servicios, preparado para las negociaciones.
- 8) Estados Unidos facilitó inteligencia satelital a los británicos, sobre los movimientos de las fuerzas armadas argentinas, autorizó el uso de su base militar en la isla de Ascensión y entregó misiles AIM.-9L Sidewinder (Aire-Aire) y Shrike (antirradares) a las fuerzas británicas.
- 9) Otro de los principales aliados con que contó Gran Bretaña fue el país trasandino. Tanto el general Pinochet como la Primer Ministro británica Margaret Thatcher reconocieron en diversas ocasiones posteriores al conflicto el apoyo brindado por Chile al Reino Unido en la guerra de Malvinas. El grupo de Infantería de Montaña quedó reservado en defensa de la frontera con Chile.

Además contribuyeron a la derrota los siguientes factores:

- a. Las Fuerzas Terrestres Argentinas tuvieron que actuar en un ambiente geográfico riguroso, en un Teatro de Operaciones eminentemente aeronaval y sin una adecuada preparación previa. La falta de medios de movilidad adecuados, agravada por la destrucción de la mayor parte de los helicópteros disponibles al comienzo de las operaciones, limitaron sensiblemente la capacidad de maniobra. Por su parte, el enemigo contaba con una considerable superioridad de helicópteros de todo tipo que le facilitó apoyo de combate a los desplazamientos, cambios de posición de artillería, relevos, apoyo logístico, evacuación de heridos, la superioridad numérica y el considerable mayor alcance

<sup>66</sup> Anaya ratificó en la entrevista personal que el objetivo era complicar la evaluación británica de las necesidades militares.

- de la artillería de campaña enemiga, a lo que se sumó el permanente apoyo de fuego naval y aéreo.
- b. La absoluta inferioridad propia en medios de guerra electrónica.
  - c. Carencias en el equipamiento individual y de las fracciones menores, de elementos de visión nocturna, de material de comunicaciones adecuado, de vestuario apto para la rigurosidad del ambiente geográfico y de equipos de combate moderno.
  - d. Francia entregó secretos militares argentinos a Inglaterra.  
En la mañana del 4 de mayo de 1982, dos bombarderos Super Etendard de la Fuerza Aérea Argentina despegaron de una base en Tierra del Fuego. Pasadas las dos de la tarde cada uno de los aviones lanzó un misil de largo alcance, el Exocet. Uno de los cohetes impactó al portaaviones Sheffield, provocando la muerte de 20 marinos británicos. Tras el ataque, los ingleses confirmaron que el Exocet era el arma más devastadora que poseían los argentinos. En sus memorias, el almirante Sandy Woodward, jefe de la operación Falklands, aseguró que estos misiles "*probablemente nos hubieran obligado a abandonar toda la operación*".  
Pero había un país que podía ayudar a anular la amenaza de los Exocet. Y era Francia, que había manufacturado los cohetes y también los aviones *Super Etendard*. Mitterrand ordenó devolver a fábrica una partida lista para la República Argentina y se comprometió a no efectuar más entregas. Hasta ordenó retrasar una importante entrega de Exocet a Perú, porque Gran Bretaña temía que este país se los pudiera vender a los argentinos. El Ministerio de Defensa galo proveyó a los británicos de valiosa información sobre cómo derribar exitosamente estos misiles. En una segunda etapa de cooperación, Francia facilitó un escuadrón de aviones *Mirage* y *Super Etendard* a una base secreta británica. La idea era que los pilotos ingleses se familiarizaran con todo el sistema de los aviones, debilidades y fortalezas, que ocupaban sus enemigos. Al mismo tiempo, el gobierno galo transmitía a los servicios secretos británicos informes periódicos sobre los movimientos de compra de armas en el país, para que pudieran detectar a posibles compradores argentinos.
  - e. En el Anexo 34 se muestran los datos orgánicos de la guerra, información brindada por el coronel José Luis Álvarez, responsable del Servicio Histórico del Ejército. (Setiembre año 2003).

## **5.5. CONSECUENCIAS POLÍTICAS**

### **Transición a la democracia definitiva luego de Malvinas (1982 – 1990)**

La derrota sufrida en la Guerra de Malvinas produjo una crisis política en la conducción del Proceso de Reorganización Nacional (PRN). Distintos cuestionamientos al Presidente, general Leopoldo Fortunato Galtieri, lo llevaron a renunciar al cargo de titular del Poder Ejecutivo y al de comandante en Jefe



del Ejército, que había retenido durante su gestión. En su reemplazo, fue nombrado titular del Ejército el general D. Cristino Nicolaidis. En el Estado Mayor General del Ejército (EMGE) se creó el Departamento Malvinas, destinado a atender y resolver los asuntos relacionados con los ex combatientes, tanto el aspecto legal y administrativo como su atención médica y reinserción laboral. El 7 de julio, el Comando en Jefe editó y distribuyó con carácter público el Informe Oficial del Ejército, que con el título *Conflicto Malvinas*, reunió el trabajo de distintas Comisiones que estudiaron los hechos y consecuencias derivadas de las acciones desarrolladas por la Fuerza durante la guerra. En el mes de agosto, la Junta Militar integrada por el brigadier Hughes, el almirante Franco y el general Nicolaidis, creó una Comisión presidida por el general Benjamín Rattenbach, con el objeto de investigar la actuación de los integrantes de las Fuerzas Armadas durante el conflicto del Atlántico Sur. El informe producido dio lugar, posteriormente, a la sustanciación de juicios de oficiales superiores, jefes y oficiales en el Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas.

### PARTE III

## CONFLICTO ANALIZADO CON EL MODELO DE TEORÍA DE LA DECISIÓN



### III- CONFLICTO ANALIZADO CON EL MODELO DE TEORÍA DE LA DECISIÓN

#### Capítulo 6: ANÁLISIS DE LOS ACONTECIMIENTOS Y DOCUMENTOS ORIGINALES

##### 6.1. ACONTECIMIENTOS CLAVE EN LA HISTORIA

En primer lugar, para comenzar con el estudio detallado de un suceso de la historia, seguimos la regla de Neustadt y May (año 1986, Pág. 153), que ellos llamaron *Regla de Goldberg*, preguntándonos ¿cuál es la historia?, ¿cuándo comenzó?

A medida que íbamos avanzando en el desarrollo, fuimos elaborando los Capítulos 3 al 5, que no son un resumen de los antecedentes y de la bibliografía consultada sino el resultado de la investigación minuciosa realizada con el enfoque de demostrar las fuentes, las evidencias más claras de la conformación o refutación a las hipótesis planteadas, en el marco del modelo de Teoría de la Decisión, objeto de la Tesis.

En segundo lugar, y siguiendo la metodología de los estudios de casos de Harvard entre 1975 y 1983, resumidos en el libro mencionado, (Neustadt y May, año 1986, pág. 305) fijamos las líneas de tiempo: iniciar la historia tan atrás como fuera posible, delineando las tendencias clave, en especial los grandes cambios. Haciendo una referencia especial a los hechos de los protagonistas clave, que son los que servirán de base para la aplicación del enfoque psico-físico.

Estas tendencias clave son las que se exponen a continuación:

##### **1) Voluntad de los isleños**

En el año 1981 se perfiló un drástico cambio en la negociación por las islas Malvinas al incorporarse un nuevo elemento a la misma: los isleños como una tercera "parte" en la negociación. La posición del sector más intransigente de las islas se vio nuevamente fortalecida al ganar las elecciones del Consejo de las islas en el mes de octubre de 1981, como se preveía (Anexos 2 y 3 ).

Frente a estos hechos, Argentina incentivó aún más la campaña negociadora, resaltando su no reconocimiento a los isleños como tercera parte, como lo atestiguó el documento emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto el día 27 de julio de 1981 ( Antecedentes Galtieri, pág. 8):

*"Con el respeto que los intereses isleños le merecen, la Argentina, por supuesto, sostiene que la discusión sobre la soberanía es de responsabilidad*

*bilateral entre su gobierno y el de Gran Bretaña, tal cual lo reconocen las Naciones Unidas”.*

Los isleños que no tenían el status de ciudadanos ingleses redoblaron sus apuestas para lograr ser reconocidos: exaltar su patriotismo, su alineamiento a la reina, confirmar su voluntad de ser británicos, y su oposición a la Argentina, haciendo hincapié en que no les interesaba ser independientes, sino que serían felices de ser británicos, bajo la protección del *Foreign Office*.

Es indudable y surge muy claramente en los documentos, reportajes, entrevistas, filmaciones inglesas de la época analizada, la oposición de parte de los isleños a ser integrados a la Argentina, marcando las diferencias de orígenes, idiosincrasia, idioma, costumbres, etc., y su férrea voluntad de ser considerados ciudadanos ingleses a quienes admiraban muy profundamente.

Era tal su animosidad con la República Argentina que, al sucederse el incidente de las Georgias (explicado más adelante), presentaron en la Cámara de los Comunes el 25 de marzo un texto moción en el que pedían que no se transfiriese la soberanía a la Argentina, sin antes un referéndum a la población malvinense.

Esto fue informado por Cable No. 656 del 25/03 de la Embajada argentina en Londres y forma parte de los Anexos a los documentos originales (Anexo 18).

Este pueblo tuvo sus orígenes justamente en Gran Bretaña, que pobló las islas, desalojando a los argentinos. El razonamiento lineal (y no basado en la realidad de los hechos) que privó en la mente de los decisores argentinos fue que existían posibilidades de aceptación por parte de la población malvinense, si se les demostraba respeto y demás cualidades del gobierno y pueblo argentino. Se demostrará que este análisis correspondía a una expresión de deseos (*wishful thinking*) más que a la interpretación de la realidad misma.

En los Anexos de los documentos secretos, figura la copia del Cable No. 72 desde Wellington a la República Argentina, el 31/03 (Anexo 30) en el que se transcribe el pedido de los malvinenses a Gran Bretaña por un portaaviones para confrontar a cinco naves de guerra argentinas.

## **2) Situación en Gran Bretaña**

La situación de Gran Bretaña frente a la disputa por la soberanía de las islas Malvinas tiene un hito en la Resolución 2.065 de la ONU en 1965 (ver Capítulo 4).

Tres años más tarde, la diplomacia británica estuvo a punto de devolver las islas Malvinas a la República Argentina, según demostraron dos cartas secretas de funcionarios británicos. (Videos inéditos ingleses -*A Very British War*- Anexo 35). En una de ellas, el diplomático Paul Gore-Bothm le advertía al secretario privado de la Reina Isabel que las negociaciones estaban progresando. Y, a fines de 1968, el secretario de la Cancillería británica Lord

Chalfont viajó a las islas para decirle al pueblo malvinense que su *“mejor opción sería aceptar el traspaso de la soberanía a la República Argentina”*. La idea no prosperó por resistencia de los “kelpers”.

Se dio un avance importante con “La firma del Acuerdo de Comunicaciones” en 1971. Con estos antecedentes y acuerdos comerciales que el Ministro de Economía del gobierno de facto, Martínez de Hoz, había firmado en 1980, el subsecretario de estado británico Nicholas Ridley realizó su famosa propuesta de arriendo por un precio simbólico a la República Argentina.

Sin embargo, el gobierno militar rechazó la iniciativa por “inaceptable” (año 1980).

Lord Carrington, Secretario del *Foreign Office* (1979/82), ya había convencido a Margaret Thatcher que debía *“hacerse algo”* con la soberanía de las islas Malvinas que reclamaban los argentinos desde tiempo atrás. *“Era imposible no tomar alguna medida en vistas a la impaciencia de los argentinos”* (enero-febrero 1982, Videos inéditos ingleses- Anexo 35).

La resistencia de algunos, sobre todo de miembros del Partido Conservador, residía en no transferir la soberanía en oportunidad de un gobierno que no respetaba los derechos humanos (señalaban la cantidad de desaparecidos, los reclamos de las madres de Plaza Mayo y la intensa represión en la que se vivía).

Este momento de la historia fue precisamente el más favorable al traspaso de las islas Malvinas a la República Argentina.

Con una visión retrospectiva, sólo restaba interpretar real y correctamente los objetivos e intereses británicos en función a las islas Malvinas, hacer acuerdos, formalizar algunas concesiones que se tradujeran en beneficios para los malvinenses, etcétera; demostrando respeto a sus costumbres y otras cualidades del gobierno para convencerlos y persuadirlos, para lograr el traspaso tan ansiado.

Los ciudadanos malvinenses ya reclamaban seguir siendo británicos, pero era el momento histórico de su aparición como 3ra. Parte. Era el momento en que se estaban agrupando para luchar por sus “deseos” (ver Capítulo 4).

Lord Braine, del Partido Conservador, en un reportaje, (Videos inéditos ingleses- Anexo 35) dijo:

*“¿Se imagina Ud. darle a los malvinenses un gobierno que no respetaba los derechos humanos? “ No, era imposible.....si bien la transferencia de la soberanía era un hecho, dada la violación de los derechos humanos y la intensa represión, era muy difícil negociar”.*

Para la gran mayoría de los ingleses, las islas Malvinas eran inglesas, pero no tenían, hasta el año 1982, una carga emotiva. La mayoría ni siquiera conocía su exacta ubicación, ni las asociaba a un archipiélago del Atlántico Sur.

Algunos intelectuales y progresistas, opuestos al Partido Conservador, veían el tema de las islas Malvinas como un prolegómeno a la caída de Thatcher, objetivo que ansiaban. Las islas Malvinas eran irrecuperables, e innecesarias. Estaban demasiado lejos, no tenían valor económico. Estaban ocupadas por un grupo de “kelpers” (1813 según censo de 1980), que ni siquiera eran considerados ciudadanos ingleses. Su reconquista era difícil de organizar, muy costosa y de alto riesgo.

Esto puede sintetizarse en la visión No. 1 de Gran Bretaña. Existe otra Visión, la No.2, que implica otra perspectiva de los hechos, que si bien no puede evidenciarse, no creemos merezca no ser considerada, ya que implica otra interpretación de los mismos sucesos, y nos aportará en la aplicación del modelo de Teoría de la Decisión. Hubo varios protagonistas, testigos de la época, que aseguran que una fracción del gobierno británico unida a personajes que respondían a intereses económicos de las empresas en las islas Malvinas, también apoyados por los malvinenses, en especial la fracción dura de los isleños que ya explicitamos en el punto anterior, provocaron la escalada del incidente de las Georgias del Sur, para que la República Argentina respondiera justamente en el modo que lo hizo. De esta manera no tendría lugar el desarme en el Atlántico Sur, y se aseguraría la presencia británica en las islas, ya que vislumbraban la posibilidad de que Gran Bretaña finalmente hiciera algunas concesiones a la República Argentina para llegar a la negociación efectiva.

### **3) Desarme en el Atlántico Sur (Gran Bretaña)**

Un hecho que impulsó aún más a la posición “dura” de los isleños y de sus apoderados en el Parlamento fue la decisión de junio de 1981 del gobierno inglés en materia de defensa (John Nott, Secretario de Estado de Defensa, anuncia el desarme), ya que demostraba el desinterés británico por las islas.

La decisión de la reducción de la flota de superficie de la Marina Real ya estaba tomada por cuestiones de presupuesto, y por reclamos de reforzar el Atlántico Norte a pedido de la OTAN. La decisión de retirar al buque *HMS Endurance* ya estaba tomada: por motivos económicos, sería retirado en el mes de mayo. Había 124 marinos en él, quedarían sólo 40. En las Georgias, había cerca de 100 habitantes, en su mayoría pescadores.

El Libro Blanco de la Defensa, de junio de 1981, propuso abandonar la presencia naval británica en el Atlántico Sur y la Antártida.

Un sector de parlamentarios conservadores y los malvinenses estaban en desacuerdo, y aprovecharon el incidente de las Georgias (se explica más adelante) para exigir el cambio de esta decisión, alertando además que en el invierno se producirían estas escaladas argentinas, debido justamente al retiro de la flota inglesa en el Atlántico Sur.

### **4) Situación en la República Argentina**

Se analizaron detalladamente en los Capítulos 4 y 5 los elementos más relevantes que influyeron como variables determinantes en la situación imperante en la República Argentina.

Sólo cabe resaltar que las Fuerzas Armadas estaban en el tercer período sucesivo de gobierno en una atmósfera de generalizada pérdida de consenso y apatía ciudadana. En las columnas del diario *La Nación* de esa fecha se leía (Gral. Balza Martín, año 2003; pág. 17/18):

*“En estos momentos estamos en óptimas condiciones: nos gobiernan las Fuerzas Armadas; tenemos un presidente con empuje y una gran capacidad de decisión y contamos con un Canciller de lujo. Si además de haber ganado la guerra contra el terrorismo se recuperan las Malvinas, el Proceso quedará signado por estos hechos. En cuanto al frente interno, la ciudadanía se sentiría tonificada”.*

El malestar social estaba generado por una seria crisis económica. Galtieri había heredado una economía desastrosa con altísimas tasas de inflación, y crecientes conflictos sociales y políticos, que determinaba un pueblo al borde de la rebelión. Los movimientos políticos y sindicales alteraban la paz social y ejercían una considerable oposición al gobierno.

El 30 de marzo de 1982, se produjo una manifestación sindical en Plaza de Mayo que fue fuertemente reprimida por la policía, constituyendo el mayor alboroto social desde que, en 1976, los militares se hicieran cargo del gobierno.

Esto último fue tomado por algunos investigadores como la evidencia social paradigmática del estado de la población que llevó al gobierno, la necesidad y justificación de la implementación del plan de ocupación de las islas Malvinas, para dar un vuelco de opinión a la ciudadanía y asegurar su propia viabilidad.

Esta apreciación es incorrecta, ya que la decisión estaba tomada (26 de marzo) y la fuerza militar ya había zarpado rumbo al Atlántico Sur (el día 28 de marzo desde Puerto Belgrano). Otras fueron las razones.

Se debe destacar igualmente que el apoyo y entusiasmo de la población actuó en el transcurso posterior a la ocupación como factor decisivo para el cambio de la decisión inicial y decidir reforzar en lugar de desocupar el territorio.

Para los argentinos las islas Malvinas están cargadas de emotividad, es un tema que se transmite de generación en generación desde los primeros días de la escuela primaria, exaltando los valores patrióticos, la defensa del territorio nacional y puede afirmarse, sin duda alguna, que fue el único tema que unió a toda la ciudadanía argentina, sin distinciones sociales, económicas, religiosas, etcétera; enmarcado en los valores de nacionalismo y amor a la Patria.

Las imágenes que se reprodujeron en Europa y EE.UU. de los argentinos en la Plaza de Mayo: mujeres, niños y hombres alegres, eufóricos, gritando en la Plaza, con banderas, carteles, expresando por vía escrita u oral la soberanía



argentina sobre las islas Malvinas y de agresividad hacia Gran Bretaña (*"Thatcher go home"*), no se comprendieron.

La prensa internacional dio cuentas de esa falta de comprensión. En la traducción para la televisión británica, se utilizó la palabra *"rejoice"* que significa regocijo. Regocijo de los argentinos, dirían. Esta expresión ¡Rejoice! ¡Rejoice! entró al libro de frases célebres. No fue casual que semanas después de la ocupación de las islas Malvinas, luego del discurso de John Nott anunciando la recuperación de las Georgias por los británicos (25 de abril), la Sra. Thatcher a su lado, luego de una pregunta que no responde, dice:

*"Limitense a regocijarse por la noticia y congratulen a nuestras fuerzas armadas y los marines" ¡Regocijense! ¡Regocijense!"* (Anexo 35 -Videos ingleses inéditos).

La comunidad internacional se preguntaba las razones de ese regocijo, sobre todo en aquellos en los que el recuerdo de la Segunda Guerra Mundial estaba todavía muy presente.

Las explicaciones, "las razones" de esta actitud colectiva, que no fue propia de grupos reducidos con características especiales, se explican en el marco psico-físico decisorio. El entusiasmo de toda la población en su conjunto que veía que se estaban finalmente dando las condiciones para hacer realidad objetivos nacionales que venían rezagados por 149 años de aceptación implícita de la usurpación británica.

Un sometimiento no querido y una reivindicación muy deseada, que se encontraba muy profundamente arraigada en la mente, y en los sentimientos de la mayoría de los argentinos, desde la escuela primaria.

No existe otro tema tan sensitivo como las islas Malvinas en la historia argentina que pueda actuar como lazo de unión ciudadana, sin distinción de nivel económico, social, credo, o religión.

Los Sondeos Públicos que se encomendaron desde el gobierno (el primero se dio a conocer el 8 de abril - Anexo 36) dan muestras de la adhesión popular y demostrarán que este factor fue clave para las decisiones posteriores a la ocupación del 2 de abril, las que se presentarán en el capítulo del enfoque psico-físico.

## 5) Pacto Anaya-Galtieri

Si bien no hay evidencia cierta escrita de este acuerdo, son significativos los análisis, estudios y los hechos posteriores que revelan que Anaya<sup>67</sup> decidió apoyar a Galtieri en su Presidencia (al suceder a Viola) a cambio de la implementación del plan de Anaya de ocupar las islas Malvinas.

---

<sup>67</sup> En acuerdo con el brigadier Lami Dozo.

Por lo explicitado en el Capítulo 5, resulta claro que Anaya solicita la actualización del viejo plan que tenía la Armada (Anaya, año 1992, pág. 262):

*“Personalmente, entendimos que era responsabilidad de la Armada elaborar las previsiones necesarias en su jurisdicción, por lo que ordenamos, el 22 de diciembre de 1981, al Jefe del Estado Mayor de la Armada -Vicealmirante Alberto G. Vigo- que dispusiese como medida preventiva, que el recién nombrado Comandante de Operaciones Navales- Vicealmirante Juan José Lombardo, actualizara los planes de ocupación de Malvinas vigentes desde 1968.*

*La orden, retransmitida el 23 de diciembre de 1981, disponía esquemáticamente que el Comandante de Operaciones Navales actualizara los planes, enviara a las islas Malvinas personal seleccionado para su reconocimiento y elaborara un plan para después de la ocupación, con efectivos para permanecer en Stanley, defenderlo y sostenerlo con el apoyo y la logística necesarios. Se disponía también el aprontamiento de los aviones Super Etendard y la adquisición de aviones de exploración Orion P-3, los cuales deberían ser traídos al país, con todo su amunicionamiento, a medida que estuviesen listos, pero antes del 1 de junio de 1982”.*

El plan de ocupación de las islas Malvinas se convirtió<sup>68</sup> en una cuestión personal, en su obsesión. Obsesión que fue compartida y apoyada por su íntimo amigo, viejo condiscípulo, el Gral. Galtieri.

Este hecho no era desconocido por los generales, coroneles, jefes, otros responsables, en todos los ámbitos relacionados con las Fuerzas Armadas. Sólo a modo de un ejemplo que fue relatado en una entrevista personal,<sup>69</sup> un oficial de inteligencia recordó que en oportunidad de los ejercicios por la Crisis del Beagle (Verano 78/79) y, ante comentarios de una posible ocupación a las islas Malvinas, la respuesta del entonces coronel Madina fue confirmar que éste era un viejo anhelo de Anaya.

Los hechos posteriores que aludimos y que reafirman, evidencian y que ponen de manifiesto con certeza la férrea voluntad (sesgo de dominancia fáctica) de ejecutar este plan (cualesquiera fuesen los hechos posteriores que se sucedieran) pueden resumirse en:

#### a) Conformación del Estado Mayor del Ejército

El cargo de Jefe del Estado Mayor del Ejército fue ocupado por el general de División José Antonio Vaquero, que debía pasar a retiro. Oficiales allegados aseveran que fue, según él mismo relatará, el Gral. Galtieri quien expresamente le pidiera quedarse un año más.

¿Por qué?

<sup>68</sup> Numerosas investigaciones lo corroboran además de la propia en la entrevista personal.

<sup>69</sup> Entrevista celebrada con el mayor del ejército Ángel Daniel León.

Fue uno de los pocos oficiales superiores que estaba al tanto de los planes de la ocupación a las islas Malvinas. Y, como ayudante del Gral. Vaquero, fue designado el mayor Buitrago, quien había estado dos años en la Academia Militar Inglesa.

¿Casualidad? o ¿Causalidad?

#### b) Influencia Anaya-Galtieri

El Gral. Galtieri ingresó al ejército como cadete del Colegio Militar de la Nación el 1 de febrero de 1943. Firmó contrato en esa fecha por 5 años. Pasó al Arma de Ingenieros. Hasta su baja, egresado como sub-teniente, fue compañero del Gral. Anaya<sup>70</sup>.

Este hecho coadyuva o hace más probable la existencia de ese plan, ya que esta amistad databa de muchos años antes y se había prolongado hasta esos días.

La influencia del almirante Anaya fue ampliamente comentada en las distintas entrevistas que mantuvimos con algunos colaboradores, dependientes y protagonistas de la época. Esta influencia fue tan importante que hasta protagonistas principales extranjeros en el conflicto, como el general Haig, no hace mucho tiempo en una entrevista, reflexionando sobre el tema islas Malvinas, concluyó que las personalidades de los individuos son las que valen en situaciones extremas y, según su propio análisis, el Gral. Galtieri estaba fuertemente influenciado por el almirante Anaya en primer lugar y por el Canciller Costa Méndez en segundo<sup>71</sup>, ambos con personalidades fuertes, e ideas poco flexibles, muy resistentes al cambio. En la entrevista personal que mantuvimos con el almirante Anaya, éste dio muestras de una personalidad enérgica, firme, decidida, con ideales profundamente arraigados en el deber y la defensa nacional, con orgullo militar y nacional de haber pertenecido a la Armada Argentina.

En su mensaje a los Jueces, y al Consejo Supremo de las Fuerzas Armadas (Anaya, año 1992; pág. 293) dice:

*“Que todas estas palabras sirvan como mensaje y exhortación a nuestra juventud y a nuestra dirigencia para que, a pesar de las circunstancias que vivimos, tengan la fortaleza de renunciar al facilismo y mantenerse fieles al idealismo argentino. Que jamás entre en sus corazones ni la claudicación, ni la cobardía. Que sepan siempre responder a la agresión con dignidad”.*

*“Por muchas razones más de conciencia, estoy hoy frente a ustedes orgullosos de nuestra Nación, de nuestra Armada, de nuestros muertos, heridos y combatientes, asumiendo plenamente la total responsabilidad ante la historia de todo lo actuado como Comandante en Jefe de la Armada...”.*

<sup>70</sup> Antecedentes de egreso: Clase 1926-Matrícula 4771350 DM: 15-Ofic. Enrolado Hacdo.

<sup>71</sup> Reunión con el ex Embajador Esteban Tackacs.

### c) Pedido de cambio de Embajador en Londres

El 5 de enero de 1982, Anaya pidió que la Embajada en Londres estuviera ocupada por un almirante (Rodolfo Luchetta, gobernador de Santa Fe y ex agregado naval en la capital del Reino Unido).

¿Por qué solicitó esa concesión? Porque, a primera vista, parecía como algo inopinado e incoherente. La idea de Anaya era que, cuando se llevase a cabo el desembarco, un almirante estaría en mejor posición que un civil para explicarle a las fuerzas armadas inglesas el sentido de la operación militar argentina y contaría con elementos técnicos y políticos para entenderse en un mismo idioma con sus pares británicos.

La ingenuidad de ese proyecto demostraba cabalmente la idea del mundo que tenían los militares argentinos: reducían el problema institucional inglés a una "comprensión entre las fuerzas armadas" como si las británicas estuviesen instaladas en el 10 de Downing Street, del mismo modo en que las argentinas lo estaban en la Casa Rosada.

Hubo análisis de propuestas, Gran Bretaña vio con preocupación que se reemplazara a un civil por un militar (hubo quejas del Embajador inglés). Finalmente, Ortiz de Rozas quedó en su lugar y Luchetta quedó como Embajador argentino ante el gobierno italiano.

Este hecho será citado en el modelo psico-físico como evidencia de la visión particular de los protagonistas de la decisión estudiada.

### d) Inicio de la Planificación en diciembre 1981

La planificación se inició en el mes de diciembre de 1981, (general de División García, brigadier mayor Plessl y vicealmirante Lombardo) con el objetivo del análisis del empleo del poder militar para una futura ocupación de las islas Malvinas, sin mediar circunstancia especial u hecho en el entorno que obligara a la misma. Sin que resultara como consecuencia de algún acto del adversario o de terceros que implicara una tensión en las relaciones con Gran Bretaña.<sup>72</sup> En realidad, el entorno, el mundo circundante, el oponente en forma especial estaba en la senda contraria, en el desarme por parte de Gran Bretaña en el Atlántico Sur, en la crisis de su partido gobernante, en un período especial de convencimiento de Lord Carrington como Secretarios de Asuntos Extranjeros, de implementar alguna medida, "*Ya que los argentinos están impacientes*". (Videos ingleses inéditos - Anexo 35).

Es así como se dio inicio al estudio de la ocupación en diciembre de 1981, por un equipo *ad-hoc*; desempolvando un plan que estaba vigente desde 1968 y que, según Anaya, no se había analizado desde esa fecha.

<sup>72</sup> En los dichos de Anaya infiere la causalidad en los planes de contingencia británicos, ordenados ser actualizados en septiembre de 1981.

Este hecho demuestra de manera fehaciente e inequívoca la férrea voluntad de la implementación de la decisión de ocupación. Demuestra que en la mente de los que tuvieron la responsabilidad de la decisión comenzaba a arraigarse, a dominar la posibilidad de la ocupación como único modo de acción viable para lograr la negociación de la soberanía. Con el correr de los acontecimientos demostraremos de qué manera ese razonamiento lineal, esa dominancia fáctica, siguió dominando las ideas y los pensamientos de los protagonistas, provocando así la negación o minimización de hechos y situaciones contrarios a aquellos que fueron apareciendo, logrando eliminar con su influencia la reflexión y el estudio exhaustivo de la información que iba llegando y de la situación general del entorno en el que aquella debía desenvolverse.

Fueron los sesgos de los protagonistas los que determinaron la viabilidad de la alternativa, la dominancia fáctica de ésta sobre cualquier otra. Ya estaba seleccionada en sus mentes, interactuando y potenciándose mutuamente en el marco vigente en ese momento, que es el que explicaremos minuciosamente en el desarrollo de ese capítulo y en base al resumen de los hechos efectuado en el capítulo correspondiente.

## 6) Plan Junta Militar

Así planteados los objetivos de Anaya y Galtieri, el Plan encomendado por Anaya se convierte en el Plan de Galtieri y finalmente en el Plan de la Junta Militar.

En un memorando manuscrito por el coronel Bernardo Menéndez, funcionario del Ministerio del Interior que actuaba de enlace entre la Casa Rosada y las fuerzas políticas y sindicales, se proponían tres puntos centrales para la estrategia del comandante-presidente:

Terminar con el mecanismo que los ministros militares y aun algunos civiles eran más leales al comandante de su fuerza que al Presidente. Invertir el sistema de lealtades en las provincias: gobernadores respondieran al Presidente, y no a la Armada, Fuerza Aérea o Ejército. Crear una fuerza política que soportara en el futuro su candidatura presidencial.

Si bien Menéndez, a esta altura de los acontecimientos, no conocía el Plan de Ocupación de las islas Malvinas, está claro y así se sincera el propio Menéndez en un reportaje para la investigación del libro *"La trama secreta"*, pág. 39: *"El triunfo en Malvinas hubiera justificado históricamente al gobierno de las Fuerzas Armadas"*.

Esto explicará en el estudio del decisor (desarrollado más adelante) que el Plan de Ocupación pasará a ser "El plan de la Junta Militar". Es por eso que este punto se presenta como un hecho trascendente, ya que haya existido o no en la realidad, del análisis efectuado para la investigación de esta Tesis, se deriva de manera inequívoca que este Plan dominaba la mente de Anaya en primer lugar, y luego o en forma simultánea la mente de Galtieri, aun antes del incidente de las Georgias. El Gral. Galtieri, cabeza visible de la Junta, y

Presidente de la Nación, lo vivenció como su propio plan y así lo expresó en múltiples ocasiones. Y teniendo en cuenta el modo de la toma de decisiones de la Junta, y en función de las personalidades descritas de sus miembros, pasó a convertirse en "El Plan de la Junta Militar".

Si tenía o no, en su fuero interior, un abanico de otras posibilidades y/o los grados de libertad para alejarse de ese plan, no lo sabremos a ciencia cierta. Tampoco importa porque la evidencia de los hechos analizados así no lo demuestran.

Establecer y/o confirmar si las consecuencias de su accionar se desprendieron de una visión demasiado sesgada de la realidad o fueron producto de su lealtad al pacto efectuado con su amigo, en realidad no es determinante a la luz de la Teoría de la Decisión. Sí vale la presentación del hecho, ya que conforma de ese modo un relato más cercano a la verdad histórica por un lado, y por otro porque, en la aplicación de la teoría, esta idea pre-concebida, dominante de cualquier otra, será seguramente una de las variables principales que explique los principales comportamientos a la hora de tomar la decisión.

## **7) Compra de armamento por parte de la República Argentina**

El Presidente de EE.UU. Roland Reagan obtuvo del Congreso, en noviembre 1981, la autorización –aunque condicionada a la presentación de una certificación suya que nunca se materializó– para reanudar la asistencia militar de su país a la República Argentina, suspendida desde 1978 por efecto de la enmienda "Humphrey-Kennedy" con la que se sancionaron "las graves y sistemáticas violaciones a los derechos humanos" cometidas por los militares de Buenos Aires.

Pero no había conseguido reestablecer en los hechos esta asistencia. Los franceses, israelíes e ingleses, entre otros, llenaron este vacío, lo que permitió a los militares argentinos gastar, en un solo año (1980) más de 3.000 millones de dólares en armamento.

El 7 de diciembre de 1981, en la Base Comandante Espora, el almirante Anaya presidió una ceremonia de recepción de cinco aviones Super-Etendard, los primeros de un total de 14 adquiridos a Francia.

Durante la guerra y luego del ataque al Sheffield, los ingleses confirmaron que el Exocet era el arma más devastadora que tenían los argentinos, implementando una técnica de combate inaudita, nunca utilizada por país alguno.

En sus memorias, el almirante Sandy Woodward, jefe de la Operación Falklands, aseguró que estos misiles "*probablemente nos hubieran obligado a abandonar toda la operación*". En los videos conmemorativos del 10º y 20º aniversario, los reportajes a los protagonistas de la historia confirman todos sin excepción: "*Con más Exocet, otra hubiera sido la historia*" (Anexo 35).

Pero había un país que podía ayudar a anular la amenaza de los Exocet. Y era Francia, que había manufacturado los cohetes (Aerospatiale; 58 Avenue Marceau) y también los aviones Super-Etendard. Según reveló la revista *Time* en un reportaje de septiembre de 1996, el Presidente francés, Francois Mitterrand, apoyó en todo momento al gobierno de Margaret Thatcher, y se comprometió a no hacer más entregas hasta que terminara el conflicto.

Los demás misiles y aviones fueron cancelados (la partida que faltaba recibir estaba por ser despachada para la República Argentina en los muelles de Marsella y fue devuelta a la fábrica), incluso una entrega a Perú, porque se temía los pudieran vender en la Argentina. Además de suministrarles a los ingleses los secretos para derribar a los misiles Exocet.

Es lícito y elemental que, de haberse previsto la guerra, se hubieran asegurado al menos de contar con los armamentos necesarios, sobre todo los ya adquiridos.

Esta situación, además de mostrar una falla en la oportunidad, evidencia que la planificación de la guerra no había tenido lugar, porque no estaba en los planes. La planificación encomendada (Anexo 4) establecía como fecha factible para ejecutar la operación de la ocupación a partir del 15 de mayo de 1982; pero el incidente de las Georgias lo adelantó.<sup>73</sup>

Por ende, tampoco pueden explicarse por razones de negligencia, olvido, o consecuencias de percepciones particulares y subjetivas del universo. En el ámbito de la planificación, se trabajó con el modo de acción de ocupar para forzar la negociación efectiva, y luego gobernar. Planificación que tampoco estaba prevista para abril. No se buscaba la guerra. El incidente de las Georgias adelanta la ocupación. Los aviones no habían llegado. Pero tampoco era un hecho relevante porque no se creía llegar a un enfrentamiento bélico: las negociaciones se harían efectivas antes de llegar a ese extremo.

Igualmente no puede dejar de destacarse que, si se hubiese planificado de manera completa y sistematizada el escenario probable, teniendo en cuenta el accionar del enemigo, aunque fuera considerado *a priori* como el menos probable, si las previsiones hubieran sido completas, detalladas y efectuadas por los niveles propios por idoneidad y capacidad, el tema del armamento no habría sido una variable menor o irrelevante a tener en cuenta.

No fue correcto planificar en un entorno de certeza, ya que la probabilidad de conflicto bélico -aunque fuera menor- existía, no era igual a cero (por ej. esperar la partida de misiles que se encontraba en el puerto pronta a despacho).

## **8) Texto Unilateral de Galtieri a Gran Bretaña (luego de la ronda de negociaciones de febrero, 1982)**

---

<sup>73</sup> Confirmado por las entrevistas efectuadas a los protagonistas directos de la ocupación, en especial la del almirante Anaya que aseguró haber adelantado el plan debido al incidente Georgias, además de las evidencias de los documentos originales.

El inicio de la cuenta regresiva para Gran Bretaña (Punto de inflexión) fue el texto unilateral emitido por la República Argentina luego de la ronda de negociaciones del 26 y 27 de febrero:

*“Por lo demás, si eso no ocurriera la Argentina mantiene el derecho de poner término al funcionamiento de ese mecanismo y de elegir libremente el procedimiento que mejor consulte a sus intereses” (Anexo 7).*

Si los británicos comprendían (como lo hicieron) esta declaración de una manera correcta, relacionándola con otros indicios que flotaban en el ambiente, podían decidirse a reforzar militarmente las islas (anulando “el objetivo sorpresa” que figura en los documentos oficiales, que será analizado más adelante).

Esta declaración atentaba seriamente los objetivos del secreto táctico y estratégico del Plan de Ocupación.

Enrique Ros, diputado argentino en el *Foreign Office*, quedó desairado en la negociación internacional. El ambiente de las negociaciones había sido cordial y positivo. Luce, su par británico, estaba enfurecido.

La agresiva declaración unilateral argentina conmovió al Parlamento británico, impulsado por el lobby de las FIC (*Falkland Islands Company*), empresa que monopolizaba vida y hacienda de los “kelpers” en las islas Malvinas.

El *Foreign Office* envió urgentes mensajes a sus Embajadores en Washington y Bs. As., y ordenó tomar contactos con Thomas Enders, sub-secretario de Estado de EE.UU.:

*“Amenazan con acción en las Islas Falklands”,* señaló en su titular *The Guardian* al transcribir el comunicado argentino. En Bs. As., *el Financial Times* indicaba: *“Gran Bretaña es advertida por las Falklands”,* y *The Times* apuntaba: *“La República Argentina aumenta la presión, subrayando que “la decisión de insistir sobre el tema en forma agresiva lleva la marca del General Leopoldo Galtieri(...).”*

## **9) Situación en los EE.UU.**

Reagan y sus colaboradores habían concebido un vasto plan para contrarrestar la presunta influencia soviético-cubana en Centroamérica y el apoyo que, aseguraban, estaba prestando el sandinismo a los insurgentes salvadoreños y guatemaltecos. Un punto clave de ese programa era el acuerdo con la Junta Militar, a la cabeza de Galtieri.

Este pacto confirió a la Argentina fondos y provisión de inteligencia norteamericanos para impedir que la ayuda cubana llegara vía Nicaragua a los grupos guerrilleros de El Salvador y Guatemala.

Hasta los primeros meses de 1982, la República Argentina fue la principal fuente de financiamiento y adiestramiento de los antisandinistas. En esa época no había ningún funcionario con responsabilidad en la administración militar al



que se le cruzara por la mente la posibilidad de que EE.UU. se opusiera a la acción argentina.

Esta propia y peculiar visión sobre EE.UU. fue primordial y desencadenante en la calificación de la decisión como apta y factible. Ningún funcionario hubiera dudado de las acciones que, en forma inmediata, impulsaría EE.UU. para evitar el enfrentamiento luego de la ocupación.

En opinión de Galtieri, en su relato testimonial ante la Comisión Rattenbach, (Revista Gente, 8/12/83, pág. 16) EE.UU. "...ante un conflicto entre Occidente y América, iba a mantener una posición equilibrada, tratando de evitar un enfrentamiento mayor entre ambos países, dada su condición de país americano, en acuerdos interamericanos (TIAR, por ej.) y las buenas relaciones que existían con República Argentina".

Ésta fue su opinión antes y después de su conversación con Reagan. Y no fue modificada ni aun cuando EE.UU. oficialmente manifestó en forma explícita que apoyaría a Gran Bretaña. Dijo además no recordar, en su declaración testimonial, haber recibido por intermedio del Dr. Costa Méndez la información que le diera el Embajador Tackacs respecto de que el Gral. Haig le dijera claramente que, en caso de conflicto, EE.UU. se iba a colocar del lado de Gran Bretaña (Revista Gente, 8/12/1983, Declaración testimonial ante la Comisión Rattenbach, Costa Méndez, pág. 31- Galtieri, pág.16).

Más por percepción de los argentinos que por la verdad en sí misma, la visita de Thomas Enders, sub-secretario de Estado de EE.UU. a principios del mes de marzo (expresión: "hands off"), marcó un hito fundamental en la escalada bélica argentina (ver Capítulo 4).

## **10) Incidente de las Georgias (República Argentina)- Invasión de las Georgias (Gran Bretaña)- Marzo 1982**

El incidente de las Georgias, explicitado en forma detallada en el Capítulo 5 de "Los Hechos", fue visto como un incidente menor para la República Argentina y como el inicio de la invasión para Gran Bretaña.

Podemos analizar el hecho según las dos visiones explicitadas al comienzo del capítulo (Situación en Gran Bretaña): o bien como un incidente provocado por la Argentina, voluntario o involuntario, con un posterior escalamiento británico o bien como un plan previo de escalamiento por parte de Gran Bretaña para cumplir con otros objetivos, aprovechando el viaje personal de Davidoff a las Georgias del Sur.

¿Fue el empresario Davidoff un instrumento de la Armada Argentina? Davidoff asegura que no. Anaya desmiente totalmente la suposición. En todos los documentos originales analizados, figura la anulación de la "Operación Alfa".

¿Había personal militar en la tripulación Davidoff? Algunos dicen que había buzos tácticos (Cardoso, Kirschbaum, Van Der Kooy, año 1983, pág. 81).

Davidoff dice que no había militares, que los buzos que mencionan esos autores eran los oficiales y sub-oficiales de Astiz, que llegaron después para protegerlos (ver Capítulo 5, Punto 5.1 y 5.2).

Lo cierto es que con los documentos que obran en nuestro poder no logramos dilucidar esta cuestión, aunque tampoco era el objetivo. Si podemos afirmar no haber podido conciliar la nómina de los viajantes con los documentos originales de la Junta Militar y los brindados por el propio Davidoff (Anexo 11).

¿Existió provocación voluntaria por parte de la República Argentina? ¿Los hombres responsables tenían buenos propósitos?

Hay concordancia posterior en considerar que los uniformes no eran los militares, que fueron confundidos, que los disparos de arma fueron para cazar venado, pero la bandera fue izada. ¿Fue casual o fue causal?

¿Sabía Davidoff que debía pasar por Grytviken a sellar los pasaportes? Algunos investigadores dicen que sí, y que el Embajador Sr. Williams ya había presentado una queja en ocasión de su 1er. viaje. Davidoff en cambio dice que no, que sólo viajaban con la tarjeta blanca<sup>74</sup>, y que era suficiente. Si no pasaría por Grytviken, ¿por qué en su carta del 9 de marzo a la Embajada británica le ofrece llevar los elementos que quisieran a Grytviken?

A efectos de nuestro análisis, dilucidar estas cuestiones es en realidad irrelevante, no trascendente. Las planteamos para ser rigurosos en el análisis de los hechos y dejar claramente establecido que en función de la investigación efectuada quedan estos interrogantes sin respuesta cierta y fidedigna.

En primer lugar, si fue o no voluntario, no modifica la cuestión de fondo, porque no cambia las intenciones argentinas.<sup>75</sup> Lo relevante a destacar en el incidente es la oportunidad inmejorable de poder observar la reacción británica, que no fue vista por los protagonistas argentinos en su verdadera dimensión.

Si la "Operación Alfa" fue en los hechos realmente ejecutada, se explica aún menos cómo no fueron utilizadas por los responsables: la Junta Militar, el Canciller, las reacciones de Gran Bretaña, las reacciones de los funcionarios, de la prensa, del público británico, de la reacción internacional, latinoamericana, frente a este hecho que era el inicio de la escalada, y podía servir como ejemplo paradigmático de las consecuencias, de los resultados que podían obtenerse con la ocupación de las islas Malvinas.

Si fue un incidente voluntario, debería analizarse la posible escalada británica dado su reacción frente a lo sucedido en las Georgias. La reacción británica exagerada o no, por intereses ocultos, debía alertar en esas mentes que no se debía seguir planificando bajo el supuesto de la cuasi-certeza de la no reacción inglesa. Ya que en un incidente mucho menor, provocado o no, su reacción había sido muy significativa. Además debía analizarse minuciosamente qué

<sup>74</sup> Certificado Provisorio de acuerdo con el Acuerdo de Comunicaciones.

<sup>75</sup> Estaban preparando el plan de ocupación de las islas Malvinas.

significaba el adelanto del plan, en organización de armamentos, oportunidad meteorológica, etcétera.

Si fue involuntario, valen las mismas consideraciones. Por un incidente menor la reacción en todas las mentes argentinas significó una exageración. ¿Cómo seguir con un plan que suponía la certeza de la no reacción inglesa? ¿Por qué no se arbitraron todos los medios que tenían al alcance para neutralizarlo?

Parecía que cada uno de los protagonistas esgrimió los argumentos que podían explicar y hasta justificar la implementación del plan que ya dominaba sus mentes. Los militares hablando de orgullo nacional, defensa de la patria frente a la agresión, etcétera; el Canciller insistiendo, según su visión particular de los hechos, en acatar la orden de visar los pasaportes, constituiría una aceptación implícita de soberanía británica, de acuerdo con el derecho internacional, sin crear alternativas nuevas y/o complementarias para lograr un acercamiento, un entendimiento. Su mente de diplomático debía inventar nuevas opciones factibles para lograr la negociación.

*“Si aceptábamos su intimación para retirar al personal argentino con nuestros propios medios, evitando la vergüenza de ser forzados a ello, o si reconocíamos su derecho a sellar y visar sus pasaportes, en ambos casos admitíamos que estábamos en tierra extranjera, bajo administración soberana de Gran Bretaña, con la consiguiente pérdida de credibilidad de nuestra posición y la creación de un funesto precedente jurídico” (Anaya, año 1992, pág. 275).*

No hay dudas de que el incidente fue escalado por Gran Bretaña. Las declaraciones británicas, las notas verbales y/o escritas no cesaron en ningún momento; las alternativas que ya había comenzado a implementar Gran Bretaña fueron públicas. Lo cierto era que para los ingleses el incidente se había vuelto muy serio.

Estudiar las razones británicas seguramente habría significado un poco más de claridad a la situación, además de constituir el trabajo central en una negociación, que es analizar minuciosamente la percepción del oponente. Ese debía ser el pivote central del análisis y la reflexión: estudiar las alternativas que ellos podrían implementar (variables inciertas para la República Argentina), los resultados, las consecuencias, imaginar el escenario más probable, y extraer conclusiones de ese universo probable para planificar de ese modo los cursos futuros de acción argentinos.

Para este análisis, distinguir que las alternativas probables inglesas fueran las respuestas a su tradición militar, naval e imperial, a su papel frente a la situación mundial, a no querer sentar un precedente corriendo el riesgo de desprestigio grave frente a otros dominios que aún tenía, o fueran una voluntaria exageración en aras de obtener algún/nos objetivo/s oculto/s no habría modificado el escenario a considerar.

En línea con este pensamiento, con esta hipótesis, hay un nuevo testimonio como el del oficial superior de la Fuerza Aérea Argentina, con el grado de

comodoro en 1982, Rubén Horacio Cabanillas, quien plantea que algunos intereses de Gran Bretaña, tratando de evitar el recorte presupuestario a la *Royal Navy* que sería parcialmente desactivada, con su aliado natural EE.UU., provocaron la escalada argentina para que la República Argentina resultara el país agresor, a través del jefe de la Armada y del Canciller, logrando que el Gral. Galtieri se embarcara en esta gesta ingenuamente. De esta manera, se justificaría internacionalmente la intervención de la *Royal Navy* apoyada por las fuerzas de la OTAN y EE.UU. suministrando el total apoyo logístico desde la isla Ascensión (Cabanillas, Rubén, año 2004; págs. 118/119).

A efectos de nuestra investigación, no podemos basarnos en hipótesis no verificadas, la mencionamos dado que también surgió como factible en algunas de las entrevistas efectuadas con personajes de esa historia<sup>76</sup>. Lo cierto es que el plan de ocupación estaba en la mente de los responsables argentinos, fuera por convicción propia o por otros intereses.

Tampoco tenemos dudas de que este incidente significó “la chispa” que puso en marcha el plan que se estaba planificando. Un detonante que apresuró la implementación de un aparato aún no finalizado de construir, donde nadie previó las consecuencias que podía significar ese adelantamiento (falta de previsión, de armamentos, de medios humanos, logísticos, etcétera).

Constan en las carpetas resumen, más específicamente en los anexos:

- Nota Verbal presentada por el Embajador británico Williams (Anexo 12).
- Cables que la Embajada argentina enviaba en forma periódica y sistemática a la República Argentina, a modo de resumen (transcripciones literales de los principales diarios europeos, declaraciones de funcionarios del gobierno, de otros protagonistas (Anexos 12, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28).
- Debate en la Cámara de los Lores (Anexo16).
- Debate en la Cámara de los Comunes (Anexo 15).

Son evidencias y no suposiciones que no haber percibido de manera fidedigna y exacta estas reacciones, estos hechos trascendentes, no se debió a la falta de información, o al manejo de información distorsionada, ambigua, o incompleta de la realidad.

Fue el sesgo tan perjudicial, y muy frecuentemente presente en la mente de los seres humanos, de minimizar, de no considerar la información recibida, y distorsionarla, por cuanto que desmentía el escenario previsto por el decisor.

No tener en cuenta, en la magnitud que corresponda, aquello que puede anular o modificar las creencias *a priori* de una determinada situación, es uno de los sesgos, una de las fallas significativas que actúan de manera nociva, que enturbian nuestra mente al abordar una situación de decisión.

---

<sup>76</sup> Empresario Davidoff, generales, oficiales, etcétera.

Más aún, en el Capítulo 8, analizaremos las declaraciones del Canciller que indicaban claramente que desde el gobierno argentino se consideraban exageradas las reacciones habidas, calificándolas de "exageradas, inoportunas, fuera de contexto, etcétera.", llegando a suponer que la magnitud de las reacciones se debía a la voluntad de acelerar la ruptura de las negociaciones.

En oportunidad de este incidente, el Canciller envió a Lord Carrington un mensaje en el que le expresaba el desagrado "...por la amplia difusión periodística, y por la respuesta desproporcionada y provocativa de Gran Bretaña" (Anexo 21).

La respuesta de Lord Carrington a este mensaje (Anexo 29) es muy clara, expresando que sentía profundamente la situación, que no había sido provocada por ellos. Insistía e invitaba a desarmar el incidente para lograr reanudar las negociaciones en el ámbito de la última ronda de negociaciones (febrero 1982).

Resulta evidente, con un análisis retrospectivo al leer detenidamente estas dos comunicaciones, la falta de comprensión total de la República Argentina de los pensamientos, de las "razones" y los requerimientos de Gran Bretaña (y decimos República Argentina con respecto a Gran Bretaña, ya que el incidente como bien mencionara en sus declaraciones más de una vez este último lo había provocado el primero). Representan el paradigma de dos interpretaciones diferentes de una misma realidad, de las visiones distintas de una misma situación.

De mediar algún tipo de análisis de los acontecimientos y de las comunicaciones británicas, podría haberse inferido que el incidente se había escalado, que ellos tenían información de los planes argentinos, que voluntaria o involuntariamente se los había provocado en las Georgias (bandera argentina, tiros, etcétera), que para los ingleses no había sido tomado como un incidente casual ni menor sino como una provocación, que ya en el primer viaje de Davidoff habían protestado formalmente por los mismos trámites que exigían, que se estaba muy cerca del desmantelamiento de la presencia naval inglesa en el Atlántico Sur y la Antártida, que existía un sector británico en el gobierno que no estaba de acuerdo, que los "kelpers" querían ser ciudadanos británicos y no argentinos, que estaban presionando fuertemente en Londres, etcétera.

Todas estas señales indicaban que, probablemente, una provocación aún mayor estaba lejos de calmar los ánimos y lograr la negociación que se buscaba. Si a esto se le hubiera sumado la idiosincrasia inglesa, la probabilidad imaginada seguramente habría sido todavía menor.

¿Cómo suponer entonces que al ocupar las islas Malvinas la reacción hubiera sido más débil, cuando la provocación iba a ser aún mayor?

Este incidente, provocado o no, podría haber brindado esta información valiosa para ratificar o rectificar los cursos de acción argentinos frente al accionar británico.

Sí fue ampliamente mencionado y justificado (hasta en forma redundante) que este incidente aceleró la ocupación de las islas Malvinas, ocupación que estaba prevista para más adelante (a partir del 15 de mayo). Fue parte de los documentos originales, y fue aseverado por el Gral. Galtieri, el almirante Anaya y el Dr. Costa Méndez en sus relatos testimoniales ante la Comisión Rattenbach.

Esto indica, una vez más, que este incidente en realidad se constituyó en el inicio de la ocupación, que la ocupación ya estaba decidida (según los documentos oficiales, la decisión se tomó 6 días después) y que no se consideraban las reacciones de Gran Bretaña. El plan estaba lanzado y había que lograr el "efecto sorpresa" (Antecedentes Galtieri, Carpeta No. 1).

La consigna argentina era entretener a los funcionarios británicos hasta lograr la ocupación (Antecedentes Galtieri, Carpeta No. 1).

Lo que comunicara o implementara el enemigo hasta el día "D" no tenía valor alguno en el contexto argentino, porque la decisión ya estaba tomada, nada ni nadie la modificaría.

Para un sector del gobierno de Gran Bretaña el principal objetivo era *"evitar que esta cuestión adquiriera desarrollo y trascendencia política. Asegurar que el clima político adecuado exista para nuestros esfuerzos mutuos tendientes a resolver la disputa en torno a las Falklands pacíficamente mediante negociación"* (Anexo 37).

Y para otra parte conservadora de Gran Bretaña y para los "kelpers", principalmente los que estaban en desacuerdo con el desarme en el Atlántico Sur, actuó como la excusa perfecta para obligar a revisar la política de defensa de Gran Bretaña, a modificar la decisión de retirar el *HMS Endurance* y a fortalecer aún más a los isleños que tímidamente estaban apareciendo en escena desde el mes de octubre, afianzándose en diciembre hasta lograr que 58 parlamentarios presentaran la moción de la necesidad de un referéndum para la cuestión de la soberanía (Anexo 18).

Se comprobaron varios hechos significativos en el tratamiento y el análisis de esta situación, que actúan como evidencias de los sesgos de considerar sólo la información que confirman las propias creencias y no la que las desmienten, y de distorsionar las pruebas contrarias (como acto voluntario o involuntario).

#### **a) Interpretación errónea (o traducción errónea) de la información recibida**

En los Antecedentes originales Carpeta No. 1, pág. 52, figura un resumen del discurso de Luce el 23 de marzo en la Cámara de los Comunes, y expresa:

*“El discurso del día 23 de marzo resultó excepcional, tanto por el tono como por el tema discutido, trasluciendo una intención de no-negociar el futuro de las islas y la provisión de una adecuada defensa para las mismas” (Anexo 15).*

Pero si se lee el documento citado en inglés (párrafo al final del Anexo 15), no se desprende esa conclusión. Dice Luce:

*“Nosotros tenemos la certeza de la soberanía británica sobre las Islas Falkland. También son igualmente ciertos los reclamos argentinos sobre las islas. Esto es una disputa. Sería sensible para todas las partes si se resolviera esta disputa de una manera sensata y pacífica. Nosotros no haremos esto con un entorno de amenazas”.*

¿Fue un error de interpretación? ¿O fue error de traducción?

No es lo mismo decir que se trasluce *una intención de no negociar* que decir que se intenta resolverlo pacíficamente, *no negociaremos en un entorno de amenazas*.

La única forma de que estas dos expresiones signifiquen lo mismo es dejar sentada la voluntad de no negociar en la paz, y seguir con la intención de ocupación.

De esta forma, sí se vuelven equivalentes, porque el decisor no tiene intenciones de eliminar el entorno de amenazas.

Este sesgo,<sup>77</sup> que describiremos más adelante en el punto de las teorías descriptivas, está presente y se evidencia en todo el accionar previo al 2 de abril de 1982 (en realidad, hasta el día de la rendición misma).

Esta declaración de Lord Luce, en la Cámara de los Comunes, como Ministro del *Foreign Office* es paradigmática, y está referida a modo de ejemplo, ya que este tenor de declaraciones se suceden en reiteradas oportunidades, a partir del incidente Georgias hasta la ocupación, en ambas Cámaras (figuran en los Antecedentes originales como Anexos en cables enviados a la Argentina).

## **b) No se tuvieron en cuenta los documentos que se recibían de Gran Bretaña**

La comunicación del gobierno británico, luego de la sesión del parlamento, con su texto en inglés y traducido correctamente, no figura en el resumen de los Antecedentes, si bien son muy significativas las pautas precisas y detalladas que se desprenden de él y que dan cuenta del probable accionar del enemigo, ya que evidencian sus objetivos y posibles cursos de acción (Anexo 37).

<sup>77</sup> Sesgo de distorsión de pruebas.

A continuación, se resaltan las frases señaladas:

Piden que el *“personal argentino que continúa en Georgias del Sur debe ser retirado sin demora”*.

*“Si esto no pudiera hacerse, no tendríamos otra alternativa que la de retirarlos nosotros mismos”*.

*“Nuestro principal objetivo en estos momentos debe ser evitar que esta cuestión adquiera desarrollo y trascendencia política”*.

*“Para este fin debemos procurar conducir el actual problema tan cuidadosa y prudentemente como sea posible”*.

*“La primordial necesidad de asegurar que el clima político adecuado exista para nuestros esfuerzos mutuos tendientes a resolver la disputa en torno a las Falklands pacíficamente mediante negociación”*.

Teniendo en cuenta esta información, oficial y cierta del gobierno de Gran Bretaña, no puede desprenderse que el curso de acción de ocupar las islas Malvinas hiciera más factible el logro de una negociación seria y profunda acerca de la soberanía discutida.

### **c) No se tuvieron en cuenta las características propias del oponente**

No hace falta más que leer los debates parlamentarios para tener una idea de lo significativo<sup>78</sup> que fue para los ingleses la provocación argentina. Se trasluce claramente el orgullo inglés, la firme convicción de no permitir que un gobierno militar de un país sub-desarrollado, que no respetaba los derechos humanos, invadiera una de sus colonias, e izara la bandera argentina como un claro e indiscutible signo de enfrentamiento y, además, no cumpliendo las leyes vigentes de control de documentación.

Fueran éstas las razones reales o fueran éstas exacerbadas para ocultar otras, dependiendo de la visión del observador, no implican modificación alguna en el escenario que venía desarrollándose, como así tampoco en las alternativas británicas y/o argentinas y en las consecuencias y los resultados de la implementación de las mismas.

Desde el desembarco de los obreros de Davidoff hasta el día de la decisión de la ocupación de las islas (26 de marzo) todas las notas, comunicaciones, diálogos, etcétera, en las que intervinieron la Junta Militar, Embajadores, Cancilleres argentinos y británicos, que forman parte de los documentos analizados, transitan vías separadas.

Los argentinos insistiendo que no harían nada de lo que pedía Gran Bretaña, reiterando que los desembarcados no eran soldados que tenían la documentación en regla, y que la bandera ya había sido arriada y que se trataba de un hecho sin importancia.

Los ingleses expresaron muy claramente en sus declaraciones oficiales, y acompañados por toda la prensa británica, que no se iba a permitir que este

---

<sup>78</sup> O así fue escalado ex -profeso.



incidente se resolviera de una manera distinta de la de la evacuación de los obreros o de su sellado de pasaportes.

Es evidente que no hubo acercamiento alguno para lograr una negociación efectiva. ¿Por qué pensar que en el caso de las islas Malvinas iba a ser diferente?

En los dos supuestos considerados, que este incidente fuera o no provocado por la implementación de la "Operación Alfa" (además de lo inoportuno de su concreción, como se verá más adelante), podría haberse utilizado como una prueba piloto para ver la reacción del oponente ante las islas Malvinas (sería un juego anticipado, paradigmático) para poder así medir la reacción del enemigo con un grado mayor de certeza. Las consecuencias, las reacciones, los objetivos políticos, militares, estratégicos, etcétera, frente a esta "nueva evidencia" habrían permitido establecer nuevas opciones, nuevos cursos de acción.

Los ideales británicos, sus objetivos, sus valores surgen claramente en todos los documentos originales analizados: el orgullo nacional, la formalidad y ceremonial de todos los actos de la Corona, su postura frente a los isleños, la no alineación con el gobierno argentino de ese momento: militares que no respetaban los derechos humanos, la no aceptación con vistas a la comunidad internacional, de la fuerza en la ocupación de sus colonias, la historia de la armada invencible en las épocas colonialistas, etcétera (razones reales o fingidas por otras ocultas).

En los debates parlamentarios en las Cámaras y en las Naciones Unidas, se evidencia la provocación que significó para el orgullo inglés el izamiento de la bandera argentina en las Georgias, y el no cumplimiento con el procedimiento de los permisos que debían solicitarse.

El 1 de abril a las 20:35 horas, el representante de Gran Bretaña en la ONU, Sir Anthony Parsons, hace un resumen del incidente (Anexo 13), en el que se resaltaron las frases que evidencian el pensamiento del gobierno inglés.

La prensa británica mostraba claramente el significado de este incidente para los británicos: una invasión, una provocación que no debía permitirse (Anexo 12).

Si algunas de estas declaraciones, comunicaciones, hubieran sido analizadas detenidamente y con la mente predispuesta, si se hubiera querido considerar la información confiable y oportuna que se recibía tanto del gobierno de Gran Bretaña en Londres, como de las islas Malvinas, sin dudas la conclusión no habría sido acelerar la ocupación, sino detenerla y proceder a crear nuevos cursos de acción.

Los representantes de la República Argentina nunca comprendieron (o no quisieron, o no supieron interpretar) el significado de las reacciones, el significado de las comunicaciones británicas. En realidad no consta en documento alguno, ni apareció en las entrevistas efectuadas un análisis

riguroso y sistemático de las acciones del oponente, básicas en cualquier conflicto. Tampoco hubo reflexión o debate minucioso para determinar el origen, para poder explicar las causas principales y secundarias del accionar británico, y cómo sortear la posición inflexible británica acercándose por algún medio, para lograr la negociación en el incidente menor para llegar luego a la negociación tan ansiada de la soberanía

No se contó con evidencias de este tipo. Este tipo de análisis y/o referencias no figuran en los documentos originales, ni tampoco fueron comentados por los entrevistados.

#### **d) No se tuvo en cuenta la reacción europea frente al incidente**

Tampoco consideraron las reacciones de la comunidad europea, de la prensa en general, ante el incidente de las Georgias, que daba cuenta además de la ignorancia del tema, de un apoyo incondicional a Gran Bretaña, como potencia europea, criticando a los militares argentinos en su accionar.

Esta toma de posiciones ante este incidente menor, pero tomado como un incidente grave por la comunidad internacional, podía servir como evidencia para suponer futuros comportamientos de esas naciones en la disputa.

No consta ninguna investigación efectuada al respecto. Sí constan evidencias de las quejas y aclaraciones relatando la historia de las islas Malvinas por parte de la Embajada argentina, a distintos periódicos por sus declaraciones<sup>79</sup>.

En rigor de verdad, la reacción europea ya se había visto reflejada en los hechos que habían provocado el alejamiento de Viola y la asunción de Galtieri, algunos hasta con sorna como ese mismo diario mencionado hablando del *"ballet tragicómico que los generales de Buenos Aires representaban en torno a la Casa Rosada"*.

#### **11) Actuación del Canciller**

Cuando el Gral. Galtieri asumió la presidencia del país, a través del general de División Alfredo Saint Jean, extraído de las filas del Ejército para ser Ministro del Interior, tomó contacto con Nicanor Costa Méndez, un hombre con antecedentes compatibles con su proyecto y nostálgico de Malvinas. Había sido ex Embajador en Chile y ex Canciller de Juan Carlos Onganía, en la década de los 60. Era considerado un hábil diplomático nacionalista.

Cuando Galtieri le comunicaba su elección le imponía dos prioridades: el Beagle y las Malvinas. Por su parte, Costa Méndez condicionó su aceptación del cargo a la certeza de que el gobierno militar no se embarcaría en un conflicto bélico con Chile, lo cual le valió una irónica frase del presidente: *"Yo llamé a un duro y resulta que ahora vino a verme un blando"*<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Ej. el diario *Le Monde* de París, Francia.

<sup>80</sup> Reportaje a Costa Méndez, Clarín, 6/0482

Recién en los primeros días del mes de febrero de 1982, Galtieri tuvo la autorización de la Junta para informar a Costa Méndez sobre los planes militares de ocupación de las islas Malvinas.

El Canciller le propuso formar un equipo de trabajo para elaborar hipótesis y alternativas sobre el tema, pero el Presidente le recomendó reserva total.

La tesis central elaborada por la Cancillería se basaba en la hipótesis de la "potencia hegemónica". Esto significaba que EE.UU. intervendría activamente en la búsqueda de la solución pacífica, asumiendo así la responsabilidad que tenía como potencia hegemónica de Occidente.

Costa Méndez había presentado más de una vez esta tesis a los miembros de la Junta Militar utilizando ejemplos como:<sup>81</sup>

El Canal de Suez en 1956. Gran Bretaña y Francia lanzaron una fuerza de tareas conjunta contra Nasser (6 de noviembre), en represalia por la nacionalización del canal, previo a un ataque aéreo a Egipto por Gran Bretaña (1 de noviembre). Pero la presión de la opinión mundial en las Naciones Unidas, de la *Commonwealth* y de los EE.UU., obligó a Gran Bretaña a retirar sus tropas el 22 de diciembre.

La presión de EE.UU. sobre Israel para que no destruyera al III Ejército egipcio, cercado en el desierto del Sinaí, durante la guerra de Iom Kippur. Acción de EE.UU. en la mini guerra de El Salvador y Honduras. Acción de EE.UU. en la mini guerra de Perú y Ecuador.

El de la guerra árabe-israelí fue un argumento seductor para los militares. El pivote, para ellos, era que al intervenir EE.UU. (hecho que aceptarían con gusto), Gran Bretaña se convenciese de la inutilidad de una acción militar. Es decir, la secreta esperanza de que la intervención de las superpotencias llevara a las partes a forzar la negociación. Como Egipto, que había iniciado una guerra con el convencimiento de que no podía ganarla.

Otro hecho más reciente, pero de menor magnitud, el caso Rhodesia Zimbawee en 1975, pero que involucraba un número significativo de ciudadanos británicos, cerca de 20.000 en peligro de perder sus bienes y vidas, resultó un serio revés para el prestigio británico. En esta oportunidad la Corona apreció que la apuesta no era rentable, a pesar de la situación, y se retiró.

Y este fue el argumento que dominó las mentes de los protagonistas: la Junta Militar presidida por el Gral. Galtieri y Costa Méndez: Gran Bretaña había preferido siempre la negociación seria al enfrentamiento o había cedido por las presiones de sus aliados. Si se había retirado con 20.000 ingleses, ¿cómo no lo haría con sólo 2.000 "kelpers", que ni siquiera eran considerados ciudadanos británicos?

---

<sup>81</sup> Confirmado por la entrevista celebrada con el almirante Anaya.

Pero la realidad era distinta. Los actores no eran los mismos. Los momentos tampoco. El Medio Oriente y Rhodesia no eran el Atlántico Sur.

Este hecho de comparación, trascendente en la historia argentina, se sumará a los hechos históricos en los que las analogías de la historia llevaron a percepciones equivocadas, erróneas.

Predecir al enemigo con experiencias pasadas, implica correr el riesgo de hacerlo mal. Kart Marx inicia su 18 Brumario de Luis Napoleón que dice que la historia se repite pero *la "primera vez como tragedia, la segunda como farsa"* (Neustadt y May, año 1986, pág. 140).

La actuación del Canciller, tal como obra en los documentos de la época, resulta de una total obediencia y sumisión a la Junta Militar, no cumpliendo un papel pro-activo, presentando informes sistemáticos, profundos, del sentir y de la interpretación de la comunidad internacional respecto del enfrentamiento de la República Argentina con Gran Bretaña, argumentos reflexivos de posibles acciones del enemigo, de EE.UU., país que en su mente oficiaría de mediador.

No aparece cumpliendo el rol protagónico de Canciller de asesoramiento en circunstancias tan delicadas como la estudiada. No encontramos documentos y/o informes y/o memos que evidenciaran elementos provenientes de un análisis profundo y exhaustivo de la realidad del enemigo, de otros países relacionados o no, y/u otra información propia del mundo de la política, de la estrategia, propios de su quehacer profesional.

Dado los protagonistas involucrados en la decisión, que no tenían aptitudes y condiciones para desempeñar los cargos que estaban ocupando, el suyo era el único cargo representado por un profesional idóneo más cercano al decisor.

Sus características profesionales e idoneidad, sumadas a la visión del mundo del oponente, del mundo político, estratégico, debían actuar para que pudiera percibir con mayor exactitud las señales y la distinta y variada información que se iba recibiendo.

Paradójicamente, no fue así: no hay evidencias ni consta informe alguno, trabajo, o simplemente comunicación que diera cuenta de una apreciación distinta de la realidad a la que en ese momento apreciaban los miembros de la Junta Militar, con el agravante de haber instado a dicha Junta a ocupar de forma inmediata, cuando se le informa de la decisión tomada.

En la Declaración testimonial del almirante Anaya frente a la Comisión Rattenbach (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 23) queda claro lo antedicho:

*“ENTREVISTADO: En esa gestación, y antes que empezara a actuar en enero el Comité de Trabajo, ¿el Canciller intervino en alguna forma, aconsejando o alentando la idea?*

*DIJO: Creo que el Canciller se enteró en el mes de enero, al transmitírsele que se tenían que asumir actitudes agresivas, digamos, en las negociaciones con*

*los ingleses, a los efectos de poder tener algún resultado, y que también debía tenerse preparado el poder militar para algún objetivo político.*

*ENTREVISTADO: ¿Cuál es el asesoramiento, la opinión, que le expresa el Canciller a la Junta Militar, cuando ustedes le dan conocimiento de esa intención? ¿Qué apreciación hace él, en el orden político internacional, sobre las consecuencias que podía tener el empleo del poder militar?*

*DIJO: Creo que no hizo ningún tipo de reflexión; creo que no la hizo, sino que tomó nota de la forma en cómo debía encararse la gestión en la reunión que iba a tener lugar en EE.UU. Creo que fue a fines de febrero y, a su vez, presentó a nuestra consideración -esto está en el Capítulo uno-. Lo que le iba a pedir a Gran Bretaña y lo que iba a adelantar al embajador Williams, para que transmitiese a Gran Bretaña, de manera tal que, en la reunión de Nueva York, ya pudiesen tener una respuesta o una contrapropuesta al requerimiento que hacía la Argentina para hablar seriamente de negociaciones en el plazo de un mes. Ahora, qué asesoró el Canciller exclusivamente en ese momento, no recuerdo bien”.*

En la reunión de la Junta con el COMIL del 26 de marzo de 1982, fecha en la que se tomó la decisión de la ocupación, Galtieri solicitó a Costa Méndez se sumara a la reunión.

Si bien hay evidencia de que, al recibirlo en la reunión, le anticiparon que la decisión ya había sido tomada, consta en los documentos que alentó la decisión militar, diciendo (Joaquín Morales Solá, columnista político del diario *Clarín*, citado por Cardoso, Kirschbaum y Van Der Kooy, año 1983, pág. 99):

*“Si ya han decidido llevar adelante la operación, sólo me queda recomendar que se haga a la brevedad. No hay que demorar un minuto más de lo necesario. La información podría filtrarse eliminando las posibilidades de un desembarco incruento. Hagámoslo ahora”.*

El Canciller que debía en su rol apaciguar los ánimos, tratar de buscar alternativas, opciones diferentes de la acción militar, fue apareciendo en la investigación efectuada como el personaje que más incentivó los ánimos de la Junta, instándolos a la ocupación.

*“Nuestro Canciller, el Dr. Nicanor Costa Méndez fue muy claro al respecto, manifestando que tanto para él como para sus asesores del Ministerio de Relaciones Exteriores, las circunstancias indicaban que no existía mejor opción que el uso del poder militar” (Anaya, año 1992, pág. 278).*

Este diálogo fue corroborado en la entrevista con el almirante Anaya, quien agregó que el Canciller había insistido se implementara el mismo 26 de marzo, ejecutando una operación aerotransportada, a lo que Anaya se opuso, llegando así a la fecha del 1 de abril, como fecha más temprana. Esto también es parte de la declaración testimonial de Anaya ante la Comisión Rattenbach (*Revista Gente*, 8/12/1983, pág. 30):

*Relata Anaya: “Yo creo que el Canciller sí consideraba que, políticamente, había que hacerlo de inmediato”.*

*Pregunta: “¿Y no pidió un anticipo mayor todavía, del primero al tres de abril?”.*

*Anaya: “Algo de eso existió. Esto hay que confirmarlo con los otros comandantes, porque yo no he hablado de este tema con ellos. Pero sí lo que recuerdo es que se quiso hacer la operación aerotransportada. Recuerdo eso porque yo me opuse. Yo me opuse diciendo que si colocaban camiones en la pista, iban a ir a un desastre directamente, cuando la operación era totalmente simple y era cuestión de esperar para hacer las cosas como se habían planificado”.*

En su testimonio ante la Comisión Rattenbach, Costa Méndez dice claramente que estaba convencido de que *“no había otra opción”* (interrogatorios de la Comisión Rattenbach) (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 74).

Y, a partir del 26 de marzo, sus tareas fueron “entretener a los británicos”, hasta llegar al día “D” (Día de la ocupación).

Y al enunciar los cursos de acción analizados, en la reunión del 26 de marzo, (Anexo 38), menciona expresamente que *“...las expresiones vertidas por ministros y parlamentarios obligan a pensar que por la vía diplomática nada se alcanzaría...”*.

Al aplicar el enfoque descriptivo de Teoría de Decisión, y luego de la investigación minuciosa que fue necesaria para el desarrollo de la Tesis, nos surgió con claridad la necesidad de incorporar en el modelo la figura del Canciller como protagonista relevante en la toma de decisiones. Por eso va a ser tratado más adelante en dicho modelo.

## **6.2. DOCUMENTOS ORIGINALES**

(Según reglamentos vigentes)

### **DIRECTIVA ESTRATÉGICA NACIONAL 1/82 (DENAC 1/82) enero 1982**

Este documento está conformado por una introducción, el cuerpo propiamente dicho de la DENAC y unas conclusiones finales (ver Anexo 4).

La misión impuesta a este Comité de Trabajo fue el desarrollo del planeamiento militar.

Su contenido es de tipo mixto, por cuanto hace referencias a aspectos de orden político y militar. Su redacción presupone la no existencia de una Apreciación y Resolución de Estrategia Nacional (ARENAC - Informe Rattenbach, año 2000, pág. 31), ya que en sus primeros considerandos mencionan la importancia de su elaboración.

Elaborado por un equipo “ad-hoc”, que no asegura la calidad del análisis.

Alcance impropio: incursiona en otros niveles de planificación: AREMIL/DEMIL, puntos que deben ser elaborados en tales documentos y no en una DENAC.

### **DIRECTIVA ESTRATÉGICA NACIONAL 2/82 (DENAC 2/82) marzo 1982**

En este documento se corrigieron en parte, las imperfecciones de la anterior.

Se redactó un concepto estratégico nacional (ver Anexo 20), se determinaron con precisión las fases y se ordenó, en forma más correcta, el planeamiento militar. Interviene el EMC. No obstante, persistieron los siguientes errores:

No se deriva del análisis previo estratégico (ARENAC). Esta situación origina apreciaciones y análisis propios de otro nivel, creando confusión en la presentación de la situación.

Las consideraciones acerca de la Evaluación Estratégica en el Marco Mundial y Americano expresan: *“Será preparada y expuesta por el Ministro de RR.EE. ante el Comité Militar cuando éste lo juzgue necesario”* (Anexo 4, pág. 6).

Esto implica nuevamente tomar como punto de partida una apreciación incompleta, no factible, que va a condicionar todo el análisis y el planeamiento posterior.

Las capacidades del enemigo (que se tratarán con mayor detalle en el elemento “Estados de la Variable incierta del modelo Teoría de Decisión”) fueron consideradas de forma poco profunda y sin considerar como válida la información existente. No hay evidencias de qué documentos y/o qué funcionarios fueron consultados al respecto.

### **DIRECTIVA No. 1/82 del COMIL**

Según la metodología existente de los Estados Mayores no se cumplió:

Se omite el primer paso del planeamiento para plantear la factibilidad de los objetivos perseguidos. Falta el documento AREMIL como paso previo a cualquier DEMIL.

Esta falta inicial condiciona (como en el caso de la DENAC) las planificaciones y los análisis posteriores. En vez de partir de una planificación exhaustiva que dicte de la manera más correcta y posible la factibilidad de los objetivos enunciados, se parte de una Resolución impuesta.

### **Analogías con el modelo general de Teoría de Decisión**

- ¿Se parecen a los esquemas de Teoría de Decisión?

De la lectura detallada de los capítulos relevantes del Reglamento Público se extrajeron los párrafos en relación con el modelo normativo de Teoría de Decisión (ver anexo 39, párrafos resaltados), en los que pudo verificarse la existencia de doctrina, premisas básicas y complementarias que hacen a la correcta, precisa y completa planificación en los distintos estudios, planes y/o misiones.

Las palabras utilizadas, propias del vocabulario específico del ámbito profesional y/o ámbito técnico especializado, son diferentes de las utilizadas en Teoría de Decisión, pero el concepto y la explicación son idénticos.

La secuencia del planeamiento está definida como una secuencia de los siguientes temas:

La predicción.

La determinación de prioridades.

La concreción de una misión.

El análisis de la misión.

La orientación para el planeamiento.

La preparación de los estudios correspondientes.

La comprobación de la factibilidad de los cursos de acción y su elección.

La preparación de los planes completos.

Los ensayos de comprobación.

El esquema que se va a armar más adelante, mostrará las similitudes que existen entre el modelo que plantean los reglamentos analizados y el modelo de Teoría de Decisión.

- La Comisión de Trabajo, encargada del análisis, ¿cumplió con los reglamentos?

La Comisión de Trabajo produjo los documentos originales que sirvieron de base para la toma de decisión de la recuperación de los archipiélagos australes.

Como órgano de asesoramiento y elaboración del planeamiento de la Junta Militar, cumplió con la misión encomendada, pero no cumplió con los reglamentos.

No aplicó las pautas esenciales explicitadas en los reglamentos vigentes en cuanto a la Planificación (ver Anexo 39), como ya citamos.

Esto implicó una apreciación incorrecta de la situación de decisión, que derivó en aceptar como factible la obtención de los objetivos enunciados. A partir de aquí se derivaron análisis ulteriores que fueron todos completos, exhaustivos, pero viciados en su origen, debido a la ausencia de la planificación estratégica, de un nivel superior, que certificara la viabilidad de la operación en su conjunto.

Del nivel operacional y táctico hasta los planes de campaña, las planificaciones fueron completas y adecuadas en cuanto a su contenido y derivación, pero al



no corresponderse con un análisis de factibilidad previo, y de un nivel superior, fueron inútiles e inaplicables, ya que dependían del objetivo inicial enunciado que no fue factible: “Lograr una efectiva negociación” con el curso de acción elegido de la ocupación militar.

Hubo análisis pormenorizados de la seguridad física, propiedad privada, idioma (se permitiría por un lapso el inglés), moneda que se utilizaría, religión, sistema de justicia (porque un juez de Gran Bretaña viajaba especialmente a las islas Malvinas); consideraciones acerca del servicio militar, hasta del régimen educativo y provisional que sería instalado. (Planificación para la gobernación).

Tuvieron en cuenta sus propias limitaciones como organismo de planeamiento, ya que al comienzo de la Directiva Nacional (Anexo 4) dicen:

*“...Por considerar que el análisis integral del problema excede los límites de la estrategia militar, a continuación se van a expresar algunas consideraciones del ámbito de la estrategia nacional, que se piensa son indispensables sean analizadas en el nivel que correspondan para acompañar la operación militar ordenada”.*

La falla fue justamente el punto de partida: asegurar la viabilidad del objetivo que se perseguía que era el de forzar a negociar mediante la implementación de la operación militar. Derivando como una situación óptima, en condiciones de certeza, la premisa de que la ocupación era el medio ideal para forzar las negociaciones.

No se encontraron informes, estudios, memorándums, y/u otro tipo de información, que pusieran en evidencia la incertidumbre de la situación, que mostrara en forma sistematizada y completa las otras posibilidades de respuesta de Gran Bretaña, que pudieran de esta manera alertar de manera sustancial la base endeble en la que estaba fijada la premisa tomada como punto de partida.

En el análisis estratégico, podría haberse visualizado con mayor exactitud la factibilidad del objetivo y podrían haberse analizado otros medios de acción que contribuirían al objetivo buscado.

No hubiera correspondido, a un nivel táctico como lo fue el elegido por los integrantes de la Comisión de Trabajo, la tarea del análisis de esta misión. No eran ellos los indicados para elaborar las apreciaciones de ese análisis estratégico, que también debía involucrar a los medios diplomáticos, y por ende a otros personajes clave de la política, como lo fue el Ministro de Relaciones Exteriores y Culto.

Lo esencial de las misiones es calificar su factibilidad; de allí para abajo en los niveles jerárquicos se cumplen directivas de implementación, pero no vuelve a analizarse la factibilidad, propia de los niveles políticos, estratégicos, sino que están abocados a lo que les compete, que es a su propia misión.

No existió un asesoramiento de un equipo serio y profesional que respondiera a las elementales técnicas de trabajo de un Estado Mayor que se hallan vigentes desde la época de la Revolución Francesa.

El Ministro de Defensa, según la Ley de Defensa Nacional, forma parte del Comité Militar, formado además por los tres comandantes en Jefe y el Presidente de la Nación. La Junta no lo empleó. En la declaración testimonial a Galtieri de la Comisión Rattenbach, dice expresamente que el motivo de no haberlo empleado fue su "condición de civil y particular" (Revista Gente, 8/12/83, pág. 15).

Esta participación podría haber significado una visión diferente de la situación de decisión, brindando un razonamiento, un aporte distinto de la óptica militar. Y justamente ésta fue la razón de su no inclusión.

Con una directiva de partida no factible, poco importa lo que sucede escalonadamente de aquí para otros niveles, ya que con análisis impecables y logros también impecables (como sucedió en la realidad) llegar al objetivo político y estratégico todo se desmoronará, como así fue.

Y si no hubiera sido un fracaso, se habría debido a la casualidad, o buena suerte, y no a una justa y dimensionada apreciación de la realidad (esto quedará demostrado en el desarrollo de la Tesis).

- ¿Por qué sucedió esto? ¿Por qué no se alzaron las voces con la falta de planificación estratégica? ¿Obediencia o falta de visión?

En el Ejército, desde fines de la década de los 50 hasta mediados de los 80, se ejerció un mando de tipo centralizado, formal, indiferente, limitante, autocrático y distante, que generó en los subordinados poca confianza y credibilidad (Gral. Martín Balza, año 2003, pág. 248).

Ello fue consecuencia, entre otras cosas, de la adopción del esquema utilizado en EE.UU., que fracasó en Vietnam.

En este esquema, no se valoraba ni se propiciaba la independencia de criterio, la firmeza en el carácter, la iniciativa de los subordinados, en especial de los sub-oficiales que constituyen la columna vertebral del Ejército.

Esto se cambió, a partir de la década de los 90, a un esquema de mando descentralizado y en la búsqueda de consenso en los objetivos compartidos.

Algunos dicen por conformismo. Otros por falta de decisión, por temor. Era más conveniente instrumentar la decisión, aun tratando de minimizar los errores que oponerse a esa decisión.

Lo cierto fue que consta en documentos originales, y con ciertos personajes de esta historia, el disenso, la preocupación; pero en los hechos, no pasó a configurar una firme y seria oposición.

Ninguno de los personajes que ocupaban puestos clave y con la idoneidad suficiente como para hacer efectiva esa oposición, la implementó. No consta en documentos, reportajes, investigaciones, etcétera.

Esto no hace más que afirmar que el funcionamiento de todos los personajes que actuaron en forma individual (ejemplo el Canciller) y los que actuaron en equipo, y los estados mayores involucrados, actuaron todos "*Buscando la mejor instrumentación*". Si sus opiniones o puntos de vista contradecían las órdenes y/o argumentos que recibían, no los revelaban, considerarían que eran peligrosos y/o que no serían tenidos en cuenta, como dan muestras los reportajes que figuran en los Anexos.

El silencio era también la respuesta a órdenes o comentarios en los que se estaba convencido de que no eran las decisiones adecuadas o correctas. Una orden no es una sugerencia ni tampoco una pregunta. Pero el concepto de obediencia en el proceso fue exacerbado.

Esta situación fue determinante para el devenir de los sucesos, ya que se anuló completamente la posibilidad del disenso, de otras visiones y percepciones del mundo, que podían disminuir los errores de percepción, y podían dejar en evidencia los sesgos, los prejuicios, las preferencias propias del decisor.

Fue tal el grado de autoridad por un lado y el de obediencia por el otro, que se anuló hasta la posibilidad de escuchar otras opiniones. La lealtad era entendida como la obediencia extrema, el no contradecir las órdenes, sea cuales fueren estas órdenes.

Mostraremos en el enfoque psico-físico que el hábito de la obediencia configura un sesgo particular, en el que los seres humanos actúan obedeciendo, sin darse cuenta de lo que están haciendo.

El Informe Rattenbach, en el Capítulo de "Responsabilidades de la Comisión de trabajo" (año 2000, pág. 219) indica:

*"No tener en cuenta sus propias limitaciones como organismo de planeamiento y no alertar a la Junta Militar con el debido énfasis acerca de los peligros que una planificación impropia podía acarrear para el logro de los objetivos perseguidos".*

En cuanto a no haber alertado con el debido énfasis, surge también que en la época en cuestión, con los reglamentos rígidos y autoritarios en los que se fomentaba la obediencia sin cuestionamientos, anulando la independencia de criterio potenciado por las personalidades involucradas, no podía esperarse un comportamiento de este tipo, y mucho menos responsabilizar al equipo *ad-hoc* de no oponerse con énfasis para requerir esa planificación faltante.

Es necesario destacar que todos los protagonistas en diversos reportajes, investigaciones detalladas del tema, entrevistas, etcétera, aseveraron siempre que fue debido al carácter de confidencialidad, de secreto que debía asegurar la operación.

Lo explicaremos con más detalle en el enfoque psico-físico; pero en función de nuestro análisis el carácter de confidencialidad no es argumento para no recurrir a los niveles apropiados de planificación por un lado, y por otro la idea de la ocupación para forzar las negociaciones aparecía en todas las mentes protagonistas como la única viable (dominancia fáctica). Este será uno de los condicionantes más significativos que explicaremos en la aplicación del modelo de Teoría de Decisión. Finalmente también es lícito mencionar que si hubieran existido, en el entorno de la decisión, personajes que hubiesen alertado con el énfasis necesario a la Junta Militar acerca de la falta de esa planificación estratégica, la necesidad de partir de una apreciación de primer nivel no habría sido escuchada. Y casi seguramente la causa residía en esa dominancia fáctica; es decir, con el convencimiento de que dicha planificación no hubiera dado como resultados otra alternativa viable.

Esta afirmación nos surge del análisis de diálogos analizados acerca de temas relacionados que mantuvieron los mismos protagonistas con otros personajes que se animaron a hacer ciertos planteos, ciertas preguntas, y la respuesta fue en todos los casos que ellos debían ocuparse solamente de lo que les era solicitado; las demás cuestiones no eran de su incumbencia.



## **Capítulo 7: APLICACIÓN DEL MODELO NORMATIVO**

### **7.1. FACTIBILIDAD DEL ARMADO DEL MODELO DE LA TEORÍA DE LA DECISIÓN**

Antes de iniciar la construcción del modelo normativo, es necesario encuadrar la factibilidad de aplicación del modelo.

Lo plantearemos con una secuencia de preguntas:

- ¿La decisión estudiada integra el ámbito de las decisiones que estudia el modelo Teoría de Decisión normativo? ¿O fueron decisiones impulsivas, no deliberadas?

Las decisiones previas y la decisión de ocupar no fueron respuestas a impulsos aislados. Fueron producto de análisis deliberados y reflexionados. No pudo precisarse cuánta reflexión, pero no configuran definitivamente el campo de los impulsos. Estos últimos, considerados actos no deliberativos, no son objeto de la Teoría de Decisión.

Los requisitos mínimos de deliberación y reflexión se cumplieron. No fueron decisiones impulsivas.

En el desarrollo de “Los Hechos”, así como también en la explicitación de los factores críticos, se puede apreciar con detalle la serie de estudios y planificaciones que se fueron elaborando antes de la decisión estudiada.

- ¿Se contaba con la información necesaria y oportuna para poder aplicar un análisis exhaustivo?

La información estaba disponible. Llegaba a los distintos actores con todas las características necesarias para la toma de decisiones, confiable, oportuna, detallada, de distintos orígenes, etcétera (se puede apreciar en la reseña de los hechos ampliamente detallada en los Capítulos 4 y 5, y en el resumen efectuado en el Capítulo 6).

- “Los que tomaron la decisión, ¿analizaron la historia? ¿Tomaron o encargaron a sus asistentes investigaciones históricas, indagaciones en las memorias, o comparaciones de recuerdos similares y/o con los mismos protagonistas para utilizarlos en el proceso de la decisión?”

Los que toman decisiones siempre toman de la pasada experiencia, sea que lo hagan a conciencia o no. La investigación realizada en la Tesis demostró que los responsables de la decisión no acudieron y/o analizaron esa historia, como evidencia conocida y expuesta como tal.

En el modelo prescriptivo se sostiene por un lado que el uso de la historia puede estimular la imaginación: ver el pasado puede ayudar a contemplar futuros alternativos.

Pero el modelo acepta que el análisis del pasado también puede ser un enemigo de la visión del futuro. Probablemente Colón nunca se habría lanzado a navegar si hubiese tenido mayor conciencia de la endeblez de sus premisas.

Pero, por otro lado, asimilar situaciones a casos análogos de la historia puede llevar a acciones erróneas, como lo fue el caso de 1976 en EE.UU. Enfrentados con una gripe porcina, los especialistas pensaron inmediatamente en la "gripe española" de 1918 que había aniquilado en su primera ola a 350.000 personas y a 150.000 en su tercer ola. Esta gripe fue la más grave pandemia de gripe y mató a más de 20 millones de personas en el mundo. Resultó más letal que la Primera Guerra Mundial.

Apareció en 1976 en un campamento del ejército 13 casos de gripe y un soldado muerto. Dos situaciones vincularon este suceso al anterior: La primera fue una conexión técnica de especialistas de la medicina; la segunda, el recuerdo popular.

Así llevó a EE.UU. a esta historia de fracaso. De derroche ante la ausencia de la gripe. Detrás de la mala suerte estaban las suposiciones ocultas, no explícitas, la confusión entre hechos y suposiciones (Neustadt y May, año 1986, pág. 86).

Esta analogía precipitó la acción sobre la base única del "caso peor", sin dar lugar al caso más probable. Esto en el modelo normativo se denomina el criterio pesimista o de Wald: "Tomar de las variables inciertas lo peor que puede pasar". Este es uno de los criterios propuestos para enfrentar entornos inciertos, además de ser el criterio que fue tomado como base en el desarrollo de la Teoría de los Juegos.

Este criterio se aconseja con un criterio conservador, fundamentalmente en los casos, juegos, llamados de "suma cero", en los que las pérdidas de un decisor son las ganancias de otro, y viceversa, como lo es el caso de la guerra.

En la decisión analizada, aparecieron dos apreciaciones diferentes y determinantes que condicionaban fuertemente el escenario imaginado. Por un lado, la reacción de Gran Bretaña; y por otro, el papel o rol que jugaría EE.UU. enfrentado a la ocupación argentina.

No se encontraron estudios y/o análisis profundos y minuciosos que den cuenta de esa historia y de su tradición. No se encontró un análisis exhaustivo de las semejanzas y diferencias con hechos históricos para determinar la viabilidad de su utilización en el modelo decisorio. Las actitudes probables de esos países, uno como no reacción inglesa y otro en el rol de mediador, figuran en las planificaciones efectuadas y en los resúmenes de las reuniones que componen los documentos oficiales, que serán ampliamente detalladas más adelante.

Además aparecen en escritos de Anaya y en las declaraciones testimoniales de la Junta Militar y del Dr. Costa Méndez ante la Comisión Rattenbach, confirmado por las entrevistas que mantuvimos con alguno de ellos. Fue determinante la influencia del Canciller asesorando a la Junta Militar, explicando las analogías del pasado: el rol de mediador de EE.UU. por un lado (ver punto 9 del Capítulo 6), y el rol de no reacción de Gran Bretaña (ver punto 11 del mismo capítulo).

Constituyó, entonces, el caso paradigmático de la analogía del pasado que nubla el análisis futuro, anulando la capacidad de percibir en la mente del decisor las diferencias de contexto, de entorno decisional. Esas analogías sirvieron en la mente de los miembros de la Junta Militar (Galtieri, Anaya) como modelos que anticipaban el accionar de Gran Bretaña y de EE.UU., modelos que fueron extrapolados de su contexto y circunstancias, que fueron tomados como argumentos sólidos para desechar las demás variantes, es decir, actuaron como la certeza del futuro que enfrentarían (analogía con las intervenciones históricas de EE.UU., con Gran Bretaña en el Canal de Suez, con Israel con la invasión de Egipto, en las mini-guerras de El Salvador y Honduras; y Perú y Ecuador). (Analogía con Rhodesia, abandonada por Gran Bretaña con 20.000 británicos).

Esta analogía no debía considerarse con un grado cercano a la certeza. Debía considerarse y analizarse la eventual posibilidad del accionar contrario. Este ejercicio hubiera permitido ver con claridad la insuficiencia y lo incompleto del análisis. Habría obligado a planificar el caso contrario.

Una vez más en la historia, tomar un caso aislado del contexto, actores, y circunstancias, operó de manera perjudicial para evaluar las reacciones probables.

Por estas analogías, y por la situación de Gran Bretaña explicitada en el Capítulo 6, la reacción militar de Gran Bretaña se la consideraba la menos probable. La más probable, la más natural (Anexo 4, pág. 15) era la reacción en los Foros internacionales. Y el que jugaba un rol decisivo era la acción de EE.UU. como mediador, "para convencer" a su viejo amigo Gran Bretaña de no responder con la fuerza.

Demostraron los protagonistas ser arriesgados. No aplicaron el criterio conservador de Wald, "De lo peor lo mejor". Apreciaron que la capacidad más peligrosa del enemigo era la reacción militar, pero la calificaron como la menos probable, y además no planificaron qué hacer en esta eventualidad. No hicieron los ejercicios con la eventual variable, poco probable, que era considerada la más peligrosa, aunque más no fuese para poder vislumbrar sus consecuencias y/o resultados. Ser poco probable no es sinónimo a que no puede ocurrir (con probabilidad igual a cero). Adhirieron con euforia y seguridad al criterio optimista y con la certeza de la no reacción británica. Con una propensión al riesgo significativa, demostrando no ser conservadores.



Indicaremos, en la aplicación del enfoque psico-físico, las causas por las que este argumento estaba tan arraigado en la mente de los protagonistas (Galtieri y Costa Méndez) quienes aún habiendo escuchado las palabras de Reagan la noche anterior al desembarco, y habiendo contado con la confirmación de la ayuda que brindaría EE.UU. a Gran Bretaña por intermedio del Gral. Haig a Costa Méndez más tarde, y con la certeza del envío de parte de la Flota Inglesa, luego del 2 de abril no modificaron su creencia anterior, no dieron alguna muestra tan sólo de dudar se diera el supuesto en el que habían basado la factibilidad de la operación entera. Sus creencias anteriores eran tan firmes, tan inflexibles, que eliminaron cualquier hecho o situación que operase en sentido contrario.

En realidad, no existía alguna persona del entorno de la decisión que previera un rol diferente para EE.UU. (ver Capítulo 4, la ayuda que prestó la República Argentina a Reagan meses antes del conflicto, y la intervención del secretario de estado Thomas Enders con su famosa expresión: "*hands off*").

Esta situación explica, en parte, que en los documentos originales no figurara mención alguna a que su intervención se diera de otra manera (Anexos 4 y 20). Sólo planificaron el escenario más probable. En las entrevistas mantenidas con algunos protagonistas, relataron que en el trabajo del día a día en los últimos días de marzo, flotaba la duda en algunos sobre la posibilidad de reacción de Gran Bretaña, pero no fue suficientemente relevante como para que se considerara necesaria una planificación en el caso eventual contrario. Y cuando el escenario se fue mostrando adverso, se estaba perfeccionando el contrario. Tampoco vislumbraron la necesidad de una nueva planificación, ni siquiera fueron conscientes que, al cambiar este supuesto, la operación se invalidaba, en su totalidad, ya que tomaba no factible el objetivo buscado.

Esto explica, entonces, la falta de preocupación en la previsión de las probables acciones de Gran Bretaña y de EE.UU. Algunas investigaciones citan estos cálculos erróneos como el punto clave de la derrota de las islas Malvinas (Eddy, Paul y Linklater con Peter Gillman y el equipo Insight de *The Sunday Times*, año 1983, pág. 51).

Al presentar el enfoque psico-físico, mostraremos que en la mente del decisor estas analogías del pasado presentadas por el Canciller operaron como anclas justificando la decisión que, de todos modos, se implementaría (hubo información confiable y oportuna contraria a esas analogías que no fueron tomadas en cuenta).

- ¿Se formularon las preguntas típicas de Quién, Qué, Dónde, Cómo, Cuándo y Por qué? Preguntas clave para entender la verdadera problemática en casos de alto contenido político, como es éste.

Siguiendo a Neustadt y May, en la obra ya citada, el 3er. paso es formular las preguntas de periodista. "Qué" y "Cuándo" ya se respondieron con el análisis de los factores clave, pero no se debe omitir preguntar también "Dónde", "Quién", "Cómo" y "Por qué".

Estas respuestas nos evidenciarán con mayor claridad las posibles incongruencias e inconsistencias de los cursos de acción analizados, en la aplicación del modelo normativo.

- ¿Dónde?

No hubo en esta respuesta confusión alguna. La decisión se trató siempre de la decisión de la ocupación de las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs en el Atlántico Sur. Territorio ocupado por Gran Bretaña desde 1833.

Es necesario destacar que el término correcto de acuerdo con la posición argentina es de ocupación (dado que el territorio se considera argentino), no de invasión (no se invade lo que se considera propio). Mientras que para Gran Bretaña se trató de una invasión.

- ¿Quién?

La respuesta a esta pregunta nos permite cubrir además el primer paso del modelo normativo que es la Identificación del decisor.

El órgano que tomó la decisión de la ocupación de las islas Malvinas, implementándola luego fue la Junta Militar. La Junta Militar gobernaba el país. Las decisiones se tomaban por consenso, por unanimidad.

La Junta Militar era el órgano supremo del Estado, según el Estatuto para el proceso de Reorganización Nacional (Artículo 1ro.), desde el año 1976 cuando había asumido el poder político de la República Argentina. El Presidente de la Nación estaba en un escalón inferior a la Junta Militar, es decir, debía rendirle cuentas.

El Informe Rattenbach (año 2000, pág. 207) expresa: *“La Junta Militar es un órgano colegiado, por el cual las responsabilidades deben ser asignadas en igual forma a cada uno de los integrantes, en su calidad de autores y partícipes de los hechos y las omisiones que originan aquellas, no obstante la existencia de matices diferenciales entre los mismos”*.

La Junta Militar como órgano colegiado debía tomar las decisiones en conjunto. No consta en documento alguno, ni en evidencias posteriores, algún tipo de negociación (votación simple, compleja, ponderada, etcétera) a los efectos de dirimir cuestiones enfrentadas frente a alguna orden u acción a implementar.

En la entrevista con Anaya, y ante la consulta específica del modo de decidir, éste contesta:

*“Sólo por consenso”. “Sólo por unanimidad”. “Si alguien no estaba de acuerdo, se lo persuadía, se lo convencía o no se tomaba la decisión”*.

En el modelo normativo de la Teoría de Decisión, en el caso de grupos, juntas, cuerpos colegiados, etcétera, que implican la existencia de múltiples decisores,

se demuestra la necesidad ineludible de la negociación (si el esquema de poder no es demagógico), para establecer consenso en los elementos del modelo. Esta necesidad es insoslayable para la aplicación del modelo, ya que no es factible la incorporación de múltiples variantes en la composición de los distintos elementos hasta llegar a la conformación del modelo integral.

Debíamos, entonces, identificar la figura del decisor. Por un lado, nos aparecía como actor directo, protagonista de varios hechos y situaciones, en las entrevistas efectuadas, en la lectura de los documentos originales, etcétera, en su rol de Presidente de la Nación, el Gral. Galtieri, vivenciando la mayoría de las situaciones y hechos como único protagonista directo de esa realidad.

Fue tal el rol protagónico del Gral. Galtieri que existen evidencias escritas de reiteradas expresiones verbales por su parte al utilizar el pronombre de primera persona: *"Yo decidí ocupar las islas"*. *"Yo ordené la ocupación"*. Preguntado por esta situación (en el interrogatorio para la Comisión Rattenbach), confirmó que era una expresión verbal, pero que igualmente los demás miembros de la Junta no hicieron observación alguna.

Como ejemplo paradigmático, tenemos el comunicado unilateral del 2 de marzo 82, citado en el Capítulo 6, Punto 6.1 como el disparador del conflicto, atribución que le competía al Canciller luego de la ronda de negociaciones celebrada en febrero, en el proceso de la toma de decisiones de política internacional.

También se evidencia, además de su protagonismo indiscutible en la toma de decisiones de la Junta Militar, la omisión en la consulta, en el asesoramiento que podían brindarle personajes idóneos en política internacional, como el Ministro de Defensa cuya opinión fue obviada.

En este sentido, encontramos declaraciones de Galtieri y Costa Méndez contradictorias (Revista Gente, 8/12/1983, Declaración Testimonial ante la Comisión Rattenbach, Costa Méndez, pág. 31- Galtieri, pág. 16).

Ante la pregunta respecto de la advertencia que le formula el Gral. Haig al Embajador Tackacs,<sup>82</sup> quien transmite telefónicamente al Dr. Costa Méndez, Galtieri responde no recordarlo.

El Canciller responde que por la hora no lo transmitió a la Junta. *"Lo transmití como era mi conducta -pues yo no tenía acceso a la Junta, sino que yo actuaba como órgano de apoyo del Presidente de la República- lo transmití al señor Presidente y él a su vez lo transmitió a la Junta."*

Esto nos corrobora el rol protagónico que nos había aparecido en la investigación, aunque las decisiones se tomaran por unanimidad de los miembros de la Junta Militar.

---

<sup>82</sup> En la primera parte Haig pedía detener la operación; en la segunda, ofrecía su mediación; y en la tercera que en caso de estallar el conflicto EE.UU. no permanecería neutral, sino que apoyaría a Gran Bretaña.

También encaramos un análisis más profundo del Gral. Galtieri, y llegamos a tener acceso al legado que se encuentra en el archivo del Servicio Histórico del Ejército.

Esta información sistematizada fue la que nos sirvió de base para la presentación que detallamos en el Capítulo del enfoque psico-físico, en lo relativo a los sesgos y las particularidades del decisor.

La ausencia del brigadier Gral. Lami Dozo se comprobó en el análisis de la documentación original y de manera unánime con todos los entrevistados, protagonistas de la época.

En el caso del almirante Jorge Anaya, a medida que nos íbamos contactando con los personajes que vivenciaron los hechos estudiados, se fue vislumbrando en forma progresiva la poderosa influencia de este personaje en las decisiones de la Junta Militar, por intermedio de la persona de Galtieri en primer lugar, y de Lami Dozo en segundo lugar.

Varios de los entrevistados coincidieron que, en caso de opiniones distintas, se sometía a votación simple. En ésta generalmente el brigadier Lami Dozo se abstenía y si Galtieri sostenía una postura diferente de la de Anaya, se invitaba a Costa Méndez a definir la cuestión <sup>83</sup>.

Fue la Junta Militar, representada por su brazo operador-ejecutor, su presidente: el órgano encargado de ordenar los análisis, los modos de acción, los momentos de ejecución y las estrategias a implementar.

La Junta Militar tomó la decisión de ocupar las islas Malvinas, sobre la base de análisis y asesoramientos efectuados, creyendo que la República Argentina podría invocar y sostener ante la comunidad internacional la "Teoría del hecho consumado" (como hizo reiteradamente Israel en el Cercano Oriente).

Y, por último y con respecto a la figura del Canciller, el Dr. Nicanor Costa Méndez, decidimos encarar una investigación específica, por tratarse del único personaje que contaba con la idoneidad y formación profesional que su cargo requería y que tuvo acceso a la mesa de la decisión como un integrante relevante y, sin embargo, no hay evidencias de su asesoramiento, de su trabajo, ni tampoco de su intervención en algunos hechos que fueron marcando la decisión tomada.

Por todo lo mencionado, convinimos en determinar la figura del decisor en cabeza del Gral. Galtieri, por su multiplicidad de roles y por configurar la cabeza visible de la Junta Militar. El Presidente de la Nación era, simultáneamente, miembro de la Junta Militar y comandante en Jefe del Ejército y, además, por su condición de tal, integrante del Comité Militar. Creemos que por estas funciones, por su vivencia y por su exposición ante los hechos, tenía en su haber algunos grados de libertad más que sus compañeros

---

<sup>83</sup> En el Capítulo 8, mostraremos un ejemplo.

de Junta<sup>84</sup>. Si bien esto no se desprendía del Estatuto vigente, la intervención, aparición, exposición, etcétera, no era uniforme entre los integrantes de la Junta. Si lo hacía por convencimiento íntimo o por convencimiento de sus compañeros, no se podrá confirmar y, a efectos del análisis que efectuaremos, es irrelevante.

Igualmente es necesario destacar, para asegurar la rigurosidad de la realidad analizada, que el almirante Anaya fue también responsable directo y esencial de las decisiones adoptadas, que no eran individuales sino consensuadas por unanimidad. Determinar en cada cuestión quién en principio estaba en desacuerdo y/o quién fue convencido *a posteriori* no son elementos necesarios para el análisis decisorio. Lo cierto fue que compartieron las decisiones que se fueron tomando e implementando. Y sí creemos, también, que la figura del decisor será analizada nuevamente bajo la temática y la óptica de las teorías psicológicas y las nuevas corrientes psico-físicas, como elemento determinante, que incide potenciando a los demás.

Ejerció así una suma de tareas, funciones y responsabilidades, que incidieron de manera negativa en el desempeño de estos importantes cargos, con la consecuencia negativa de anular de esa manera la posibilidad de confrontación de diferentes visiones del problema, para la toma de decisiones.

Es decir que llegó a la cúspide del poder, a presidir el mundo de la política, de la estrategia, que requería condiciones específicas que no necesariamente estaban aseguradas por su profesionalidad en el campo en el que se había desarrollado.

Condiciones de concepción estratégica y política, inteligencia, liderazgo, etcétera, son condiciones necesarias para el buen desempeño, además de una formación acorde que posibilite una metodología en la implementación de las acciones, sistematizando no sólo el proceso sino también la propia visión del estratega.

En este caso, la personalidad, los sesgos, la propia visión del mundo jugaron un papel preponderante, ya que el esquema de autoridad y mando era absolutamente lineal y autoritario.

Varios diálogos de Galtieri con Menéndez evidencian y dan fe de este esquema en el que sólo restaba obedecer y no pensar, no cuestionar, no preguntar.

El decisor, entonces, es la figura clave, según lo expresado en el marco normativo, de la cual depende la "propia visión del problema en cuestión", y el que tiene finalmente la responsabilidad de la elección, el que va a determinar cuáles y cuántos son, por ejemplo, los cursos de acción a analizar.

- ¿Cómo?

---

<sup>84</sup> En la mayoría de las ocasiones, debía él comentar a sus compañeros las novedades y la información recibidas.

Los estudios preliminares y la planificación encomendada se explicita en forma detallada en el Capítulo 4, en el punto referente a: Diciembre de 1981 (Comienzo de la Planificación).

La planificación encomendada, a la que tuvimos acceso, son los dos documentos originales, manuscritos, copiados en los Anexos 4 y 20.

El primero, de fecha enero 1982, fue base para las reuniones en que trataban el tema el COMIL (Comité Militar) en los meses de enero y febrero de 1982. Y el segundo documento tiene fecha de marzo de 1982, y fue la última, la base para la toma de decisión del 26 de marzo de 1982.

Estas dos planificaciones son completas en la descripción del cómo y con un horizonte de planeamiento de mediano a largo plazo, y siguen las pautas de los reglamentos vigentes en ese momento, como se verá más adelante.

Ambas explicitan un resumen de la historia, el plan de campaña militar, las distintas fases, los objetivos, cursos de acción, etcétera.

La segunda planificación es más completa que la primera: cuenta con Anexos de la estructura de la organización de los comandos, con un análisis de las capacidades del enemigo y sus probabilidades, un análisis de sus fortalezas debilidades, etcétera.

- ¿Por qué? o ¿Para qué?

El Por qué se ha justificado en el análisis pormenorizado que se efectuó en la parte correspondiente a "Los Hechos", resumido en los Capítulos 3 y 4, donde se establecieron los factores críticos, yendo lo más atrás posible en la historia, para derivar posteriormente la toma de la decisión, objeto de la Tesis.

Presentaremos los objetivos y/o las metas específicos que responden al "Por qué" y "Para qué", en la enunciación de los elementos que forman parte esencial del modelo normativo.

## **7.2. MOMENTO ANALIZADO. ENERO-FEBRERO 1982- DENAC NO. 1**

- IDENTIFICACIÓN DE LOS FINES/OBJETIVOS

En serias situaciones de decisión, el debate se inicia al menos nueve de cada diez veces con la pregunta: ¿Qué hacemos? Se pasan por alto los antecedentes y el contexto, incluso la formulación de los objetivos y su prioridad. ¿Se siguió en este caso esta regla tan corroborada en la realidad? ¿En qué se derivó esta práctica no aconsejada? ¿Cuáles fueron sus consecuencias? ¿Cuáles eran los verdaderos objetivos? ¿Había objetivos ocultos?

Enfrentados a una situación que urge a la acción, debatiendo qué hacer, sin pensar demasiado por qué, los que toman decisiones y sus ayudantes, con facilidad pueden establecer objetivos no claramente relacionados con el tema que les ocupa.

Iniciar el proceso de la decisión implica siempre sopesar lo deseable contra lo factible.

En algunos casos, los decisores de alto nivel prestan atención a las situaciones por otros motivos, otros objetivos, y no como un proceso ordenado de relevación de preferencias.

El decisor, a cada nivel de decisión/acción, no se pregunta únicamente “qué” sino también “cómo”, considerando no sólo los objetivos sino también los modos y los medios, y luego calcula las posibilidades de asegurarse los medios.

Analizar las acciones y los resultados asociados, ayuda a definir los objetivos de esa decisión, que son los primeros elementos a dilucidar. En la práctica común, como se ha observado a menudo, no es ese el caso.

Se invierten todos los recursos en el establecimiento y análisis de los medios y los objetivos no aparecen, no se enuncian; la mayoría de las veces, quedan implícitos y se deben derivar. ¿Se dio en este caso esta regla corroborada en la realidad? En este caso, esta regla corroborada en la realidad no se dio. El objetivo estaba explícitamente configurado y establecido.

### Objetivo Prioritario

El día 12 de enero de 1982, en la reunión de la Junta Militar, se trató la planificación militar de Malvinas como acción alternativa en caso de fracasar la solución negociada con Gran Bretaña y teniendo siempre el propósito de lograr el objetivo político a través de un acuerdo.

Por Resolución no incorporada al Acta de la Junta Militar, se designaron –por consiguiente– a los Sres. general de División García, brigadier mayor Plessl y vicealmirante Lombardo para analizar la previsión del empleo del poder militar para el caso Malvinas con un enfoque político-militar que especificara los posibles cursos de acción. El trabajo sería secreto y manuscrito.

Esto dio lugar a la DENAC 1/82 (Anexo 4) en la que se enuncia:

### Objetivo Político

*“Consolidar la soberanía argentina en las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur y contribuir a afirmar su pleno ejercicio en el Atlántico Sur”.*

### Jerarquía de Objetivos

Una vez enunciado el Objetivo Político (Objetivo Final), se establece:

Resolución Estratégica Nacional: (Anexo 4, pág. 5)

*“El COMIL, ante la evidente y reiterada falta de progreso en las negociaciones con Gran Bretaña y para lograr el reconocimiento de nuestra soberanía sobre las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur y la explotación de los recursos renovables, ha resuelto prever el empleo del poder militar para el logro del objetivo político”.*

Esta enunciación corresponde a la revelación de la cadena de medios a fines, o de objetivos intermedios a objetivos finales, expresada en una jerarquía de objetivos, en el vocabulario militar.

*“Esta resolución deberá mantenerse en el estricto secreto durante el planeamiento y circunscripta exclusivamente a los titulares de las unidades destinatarias”.*

*“Si la situación actual se mantuviera más o menos invariable hasta el día D, particularmente por haberse mantenido un adecuado grado de discreción, la operación militar para la ocupación del objetivo parece relativamente fácil de ejecutar. La relación de fuerza que podría obtenerse es tal que el éxito puede asegurarse”.*

Se expresa un 2do. Nivel de objetivos que es el Objetivo Estratégico. Se enuncia que, para lograr la factibilidad de este objetivo, será necesario el secreto absoluto. Se establece la factibilidad del curso de acción de la operación militar, calificándola de fácil de ejecutar.

Para aplicar el modelo normativo de la Teoría de Decisión, es imprescindible ubicarse en un único nivel de análisis, pudiendo repetir el análisis en todos los niveles que corresponda, pero en forma sucesiva. En una cadena jerárquica, el medio de un nivel superior pasa a ser objetivo de un nivel inferior. Es la cadena de medios a fines.

Más adelante en la misma DENAC No. 1/82 se indicaba, como el objetivo estratégico militar, en el PLAN DE CAMPAÑA ESQUEMÁTICO:

### Objetivo Estratégico

#### **“MISIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONAL**

*“Imponer a Gran Bretaña la aceptación de una situación militar de hecho que dé solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina en las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur e impida nuevos intentos de usurpación, a fin de concretar el objetivo político”.*

Objetivo Político: Lograr negociaciones serias que lleven a consolidar la soberanía argentina sobre las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur.



Objetivo Estratégico: *Imponer, Forzar a Gran Bretaña la aceptación de la operación militar.*

Medio o Curso de acción: *Ocupación del territorio insular.*

Se puede observar que, en la enunciación de estos elementos, se da por supuesto la acción militar como un curso de acción ya elegido. Se enlaza el objetivo con el medio para conseguirlo, eliminando otras opciones que podrían aparecer en un modelo más amplio, y sin condicionamientos previos.

En el modelo, se recomienda la no presentación de manera conjunta de los distintos elementos que sólo lleva a una confusión, cuando se trata de una disgregación particular para lograr el análisis particular y específico de cada electo.

El esquema de la Teoría de Decisión aconsejaría:

Objetivo Político: *Lograr la consolidación de la soberanía argentina sobre las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur.*

Objetivo Estratégico: *Forzar a Gran Bretaña la aceptación de negociaciones serias y rápidas antes de.....*

Medios o Curso de acción:

- *Ocupación del territorio insular. Día D +5.*
- *Presentación ante los foros.*
- *Ocupación Día D + 5 y presentación ante los foros.*
- *Formación de un grupo ad-hoc como colisión de países latinoamericanos.*
- *Etcétera.*

Así planteado, se ve claramente la necesidad de crear, inventar medios para el logro de los objetivos, para evitar el determinismo, la dominancia.

Otros Objetivos / Objetivos Secundarios:

No aparecieron en esta DENAC No. 1 otros objetivos estratégicos principales que compartieran el nivel del ya enunciado. Esto habría originado la apertura de la situación en Objetivos Múltiples (objetivos en un mismo nivel de jerarquía), con un tratamiento de ponderación.

El Objetivo era único: forzar a Gran Bretaña a aceptar la situación militar de hecho para lograr la negociación de la soberanía argentina sobre las islas Malvinas. Seguimos investigando si aparecían objetivos secundarios, es decir de un nivel inferior de jerarquía, que tendieran al mejor logro del principal.

Y así aparece el "Factor sorpresa", que será representado en el modelo de la Teoría de Decisión como un objetivo intermedio, que corresponde al modo de la implementación de la ocupación militar: Objetivo táctico.

En la DENAC No. 1 establece: (Anexo 4, pág. 6)

*“El factor sorpresa cobra una importancia capital para el logro del objetivo político con la máxima rentabilidad política militar.”*

*“La pérdida de la sorpresa estratégica que posibilite el refuerzo militar de las islas por parte de Gran Bretaña, condicionará la factibilidad y aceptabilidad de la operación”.*

Según muestran los documentos originales en la Carpeta No. 1 de los Ex comandantes (Anexo 1), éste fue el factor que hizo se adelantara la “Operación Azul / Rosario” que, en principio, estaba prevista para el 15 de mayo. Porque el incidente de las Georgias del Sur hizo temer se perdiera el factor sorpresa y, con éste, la factibilidad del logro del Objetivo político.

### Objetivo Táctico Principal

- Factor sorpresa

Si bien puede considerarse como un Objetivo Secundario, aplicando la rigurosidad en el análisis, éste es un objetivo prioritario a tener en cuenta en la planificación del cómo de la operación, es decir en el mundo de la táctica. Y era prioritario, ya que de él dependía el éxito de la operación. Su no concreción implicaría el fracaso total de la operación.

Continuando con el análisis de la planificación, encontramos las “exigencias básicas” (Anexo 4, pág. 7):

*“Se ha impuesto como exigencia básica, el cumplimiento de la misión mediante la ejecución de una operación incruenta y al mismo tiempo respetando la propiedad privada”. El factor sorpresa cobra una importancia capital para el logro del objetivo político con la máxima rentabilidad política militar.*

### Objetivos Tácticos Secundarios

- Operación incruenta
- Respeto a la propiedad privada

Estos elementos, que pueden confundirse con objetivos secundarios, representan las características que debía cumplir el curso de acción elegido, el cómo de la instrumentación de la operación, de la misma manera que el factor sorpresa analizado. No son objetivos de nivel estratégico, sino tácticos (Anexo 4, pág. 6):

*“En la operación a ejecutar debe primar el concepto de que se va a ocupar territorio propio. En consecuencia se deberá evitar a toda costa causar bajas y/o daños en la población y a sus bienes materiales”.*

Esto supone ser el resultado de un análisis previo estratégico que no consta en los documentos, pero sí consta el por qué de su inclusión como objetivos tácticos a ser logrados.

*“Estas premisas han sido fijadas por considerar que, para la captación de la voluntad de la población, ése será un factor importante. También lo es para hacer más fácil la tarea de obtener una más favorable acogida en el seno de la comunidad internacional y particularmente en la opinión inglesa.”*

Se definían de este modo el fin secundario que se lograría alcanzando los objetivos tácticos señalados anteriormente.

### Objetivo Estratégico Secundario

Lograr la opinión favorable de:

- 1) La población malvinense
- 2) La opinión inglesa
- 3) La comunidad internacional

El jefe del desembarco Carlos Busser en un reportaje al año de la ocupación comentó (Revista Gente, 31/03/83, pág.11)<sup>85</sup> :

*“.....La operación era factible desde el punto de vista como fue realizada, pero era difícil tomar una isla defendida por ochenta hombres sin matar a ninguno, sin capturar a nadie de la población, sin ocasionar daños. Queríamos hacerlo así porque de esta manera la acción psicológica inglesa no tendría la posibilidad de presentarnos como un país que había ejecutado un ataque salvaje, sino que tendría que reconocer nuestra conducta”.*

Es decir que el objetivo táctico de operación incruenta y respeto a la propiedad privada eran medios a su vez para lograr ese objetivo estratégico secundario, que aumentaría también el grado de obtención del objetivo estratégico principal.

Consideraban que, cumplida la operación militar como una ocupación incruenta y de respeto a la propiedad privada, se minimizaría la oposición, reacción violenta, desmesurada, coadyuvando finalmente a aceptar la ocupación argentina. O por lo menos no hubieran actuado como fuerzas que potenciaran la reacción en contra de la República Argentina.

### Condiciones de Factibilidad de los Objetivos

Además de lo previamente establecido en cuanto a la enunciación de los objetivos, la Teoría de Decisión enfatiza la característica fundamental de factibilidad que deben cumplir estos elementos en el modelo planteado.

---

<sup>85</sup> Ratificado por nuestra propia entrevista.

Se debe hacer una comprobación específica y reflexiva acerca de las características de factibilidad de todos los elementos que se plantean en el modelo. Y en especial de los objetivos, que son los fines, y de los cursos de acción, que son los medios para lograrlo. En el establecimiento de estos elementos, el decisor puede establecer fines que son sólo deseos, puede confundir que esos deseos se conviertan en realidad (*wishful thinking*), corroborado por sus creencias previas y que, sin embargo, no son factibles de implementarse en el futuro que se pretende inferir.

Si este punto de partida es erróneo, incompleto, ajeno a la realidad, etcétera, aunque los demás elementos que siguen en secuencia se configuren correctamente y se completen, éste llevará al fracaso de la decisión, y se lograrán resultados no esperados, muy diferentes de los supuestos esperados en el modelo, ya que sólo son realizaciones de objetivos.

Debe, entonces, efectuarse un análisis y una reflexión exhaustivos para corroborar la factibilidad y la viabilidad de los objetivos enunciados. Partir de objetivos no factibles llevará ciertamente al fracaso de la decisión.

#### Objetivo Principal

La planificación objeto de análisis muestra claramente la ausencia del estudio a nivel estratégico de la viabilidad del objetivo buscado (Anexo 4, pág. 3):

*“El análisis de todo lo expresado nos llevó a la confección de una Directiva de Estrategia Nacional en la cual el Comité de Trabajo ha puesto particular énfasis en los aspectos militares que se derivan del objetivo político asignado, pero enfatizando que resulta imperativo definir las responsabilidades a las otras áreas de la conducción nacional para asegurar una integración de la estrategia militar directa (de la aplicación de la fuerza) con la estrategia indirecta (exterior, interior, economía, etc.).”*

Estos documentos parten de la suposición que ese curso de acción de ocupación es el único viable para el logro del objetivo enunciado; de allí el énfasis en los aspectos militares, y de la planificación completa y detallada de todos los aspectos y las fases necesarios para organizar la vida en las islas, es decir la gobernación argentina. “Forzar a la aceptación de Gran Bretaña ocupando territorio insular” fue la afirmación, el supuesto cierto que tomó este equipo *ad-hoc* para hacer su propia planificación.

El mejor medio era la ocupación militar, para lograr el objetivo de forzar a Gran Bretaña a una negociación efectiva. Y este objetivo estratégico lograría el objetivo político de consolidar la soberanía argentina en esas islas.

La planificación a partir de este supuesto fue completa y minuciosa. La falla, el error fue el punto de partida, la ausencia de análisis estratégico de la viabilidad del objetivo principal.

Si el objetivo estratégico es enunciado como: *“Imponer, forzar a Gran Bretaña la aceptación de la operación militar”*, se evidencia que no se trata sólo de un objetivo sino del objetivo y del medio para cumplirlo.

Entonces, se debió analizar la factibilidad del objetivo en función del modo de acción planteado, que merecía un estudio pormenorizado de la reacción de Gran Bretaña, su probable aceptación o no de la situación de hecho, analizando profundamente su idiosincrasia, valores, intereses, objetivos, etcétera. En definitiva, la percepción inglesa acerca del tema en cuestión.

Así, seguramente hubieran aparecido otras y distintas posibilidades (cursos de acción) para realizar el objetivo con mejores resultados y consecuencias. Esta se convertirá en la principal causa del fracaso de la decisión, la dominancia fáctica de este curso de acción.

El documento manuscrito aclara en sus primeros renglones (Anexo 4, pág. 1) que no era su misión analizar la factibilidad del objetivo enunciado, sino que correspondía al ámbito estratégico.

*“Por considerar que el análisis integral del problema excede los límites de la estrategia militar, a continuación se van a expresar algunas consideraciones del ámbito de la estrategia nacional, que se piensa son indispensables sean analizadas en el nivel que correspondan para acompañar la operación militar ordenada”.*

La apreciación del esquema general era responsabilidad, y debían componer la situación de decisión, del nivel estratégico, que da la viabilidad al objetivo estratégico, y no a la operación militar que estaba encomendada, en el nivel que confeccionó la DENAC No. 1.

Con el estudio faltante (ARENAC), se habrían vislumbrado otras premisas, otro escenario que diera validez al esquema que se quería plantear, un esquema general y, a la vez, detallado en sus elementos, que implicara objetivos, cursos de acción factibles y resultados esperados. En un marco de factibilidad, y no de confusión de deseos con realidad, fines con medios, variables inciertas con certeza, como en la práctica se efectuó.

Sin embargo, justamente el logro del curso de acción no implicaba el logro del objetivo enunciado.

Si el/los protagonista/s del nivel estratégico, con la percepción del mundo político, diplomático, hubiera efectuado o encomendado un análisis y una evaluación sistematizados y profundos de la información confiable y no ambigua, que estaba disponible y que se recibía de manera oportuna, sin pre-conceptos sin sesgos personales<sup>86</sup>, acerca de la realidad circundante del mencionado entorno, se habría desechado o minimizado el logro del objetivo según el medio elegido.

---

<sup>86</sup> Lo analizaremos en el Capítulo 8.

La explicación de estas conductas y estos comportamientos subyacen en las variables subjetivas, el mundo psico-físico, en las creencias, personalidad, educación, pasado, prejuicios del decisor y de otros protagonistas que fueron determinantes a la hora de decidir, anulando la información que daba cuenta de otras premisas, de otra realidad.

Demostraremos en la aplicación del enfoque psico-físico (Capítulo 8) cómo se explican estas conductas, apelando también a los conceptos de la Teoría de Decisión acerca de la racionalidad, "*wishful thinking*" (confundir deseos, ilusiones con realidad), sesgos en la evaluación de la información recibida, en la propia visión del mundo, etcétera.

### Objetivos Tácticos

El factor sorpresa de la operación militar, operación que debía ser incruenta y respetando la propiedad privada fueron entonces los objetivos tácticos de la operación militar. Las respuestas al cómo del modo de acción para asegurar, maximizar el logro del objetivo secundario que era lograr la aceptación de las diferentes poblaciones.

La planificación que produjo la DENAC No.1 salvo las consideraciones ya citadas fue en esencia una planificación militar, de nivel táctico, partiendo de una jerarquía de medios a fines (objetivos y cursos de acción) que estaban ya determinados. Lograr entonces los objetivos tácticos no implicaría necesariamente el logro de los objetivos secundarios, no implicaría tampoco la obtención del objetivo estratégico, que no era viable y mucho menos del objetivo político enunciado. (Como sucedió en la realidad de los hechos).

### Objetivo Secundario

No se tuvieron evidencias de análisis pormenorizados de las restricciones existentes y/o de la factibilidad de los objetivos enunciados como secundarios.

Lograr la opinión favorable de la población malvinense, de la opinión inglesa y de la comunidad internacional fue la expresión de los fines que se querían lograr. Una vez más se observa que esperan obtenerlo con los objetivos tácticos enunciados en la operación militar. Una vez más se observa la ausencia de un análisis más general, más amplio, que analice todas las variables y consideraciones presentes y futuras. Pero analizar la reacción de la población inglesa, malvinense y/o internacional no es responsabilidad de este nivel, no es misión del nivel táctico. Corresponde al mundo de la incertidumbre, de la estrategia y de la política.

En la DENAC No. 1, se presenta un Plan de Campaña Esquemática, un plan de gobierno que plantea cuestiones a resolver, suposiciones, etcétera. Por ejemplo, se establece la creencia de que la oposición malvinense se iría venciendo si se demostraban las cualidades del gobierno argentino, respetando sus deseos, su idioma, dejar salir de las islas Malvinas a quien quisiera, etcétera (Anexo 4 , pág. 12 a 18).

### “1.6. Actitud de la población

*La población malvinera tiene una información deformada de nuestra realidad temiendo lo que les pueda ocurrir bajo un régimen de gobierno que creen poco respetuoso de los derechos individuales, y mostrando fuerte recelo ante la posibilidad de incorporarse a un país que se debate en una larga inestabilidad política y económica.”*

*“Conquistado el objetivo, el gobierno militar que se establezca deberá garantizar el mantenimiento del estilo de vida actual de la población, la preservación de la propiedad privada, el adecuado sostén logístico e incrementar el nivel de vida de la población. Todo ello buscando la aceptación voluntaria de la soberanía argentina en el territorio insular, en un ambiente de orden, paz y concorde con sus connacionales que no concurren a sesgarlos sino a integrarlos a la República Argentina” (Anexo 4, pág. 7).*

### “1.13. Conclusiones

*La República Argentina debe resolver un problema militar, además un problema de manejo de población que si bien no es de origen argentino, ni se siente como tal, vive en un territorio que consideramos argentino y que debe ser restituido a la soberanía nacional. Por lo tanto, esa población no puede ser considerada en forma absoluta como si fuera hostil y propia de un país enemigo y ocupado por fuerzas propias, sino como una población a la que hay que tratar con tal corrección y flexibilidad para lograr su buena disposición.*

### 1.14. Suposiciones

- *Que el gobierno argentino ha resuelto facilitar la permanencia de las islas Malvinas que así lo desean y permitir el alejamiento de los que quieran hacerlo, al lugar y en el momento que más les convenga.*
- *Instaurar una política de programas de asimilación del resto de la población a nuestra ciudadanía” (Anexo 4, pág. 13).*

Que la comunidad internacional, los malvinenses, incluso Gran Bretaña “entenderían” finalmente los reclamos argentinos, y pasarían de calificar al gobierno argentino como una dictadura que no respetaba los derechos humanos, a ser un gobierno apto por haber ocupado el territorio en una operación incruenta y respetando la propiedad privada.

- IDENTIFICACIÓN DE LOS MEDIOS/CURSOS DE ACCIÓN

En los documentos oficiales de las dos planificaciones (DENAC 1 y DENAC 2) se parte de la premisa cierta de:

*“haber resuelto la ocupación militar..... Ocupar para forzar a Gran Bretaña a aceptar la situación de hecho y aceptar negociaciones serias para consolidar la soberanía argentina” (Anexo 4, pág. 1 y 6).*

No se pudo hallar en esos estudios otros cursos de acción analizados, porque en realidad no configuraba una tarea que correspondiese al nivel jerárquico de

ese análisis, como lo indicamos en el punto anterior. Este estudio correspondía a un nivel superior, de apreciación de situación, de un nivel estratégico.

En cambio, estas planificaciones buscaban analizar la mejor manera de la opción militar de ocupación territorial.

No era el nivel natural donde podíamos encontrar evaluaciones de diferentes cursos de acción. Era privativo de la apreciación estratégica, que fue la gran ausente en este conflicto.

En el Anexo 4, pág. 4, se enuncia claramente como conclusión:

*"La prolongación a través de 149 años de las negociaciones con el país usurpador y los resultados obtenidos hasta el presente permiten concluir que difícilmente podrá alcanzarse el logro del objetivo político, sólo a través de las negociaciones."*

El único curso de acción factible (vislumbrado, percibido por los responsables de la decisión) para lograr el aceleramiento de las negociaciones para reafirmar nuestra soberanía era entonces el de la ocupación militar.

#### Factibilidad del curso de acción

No se encontraron documentos, resúmenes, análisis completos o no, que demostraran la factibilidad de logro del objetivo/curso de acción: *"Forzar a Gran Bretaña a una negociación acerca de la soberanía, aceptando la situación de hecho de ocupación"*, como explicáramos al identificar los objetivos.

La historia de los hechos demostró que el curso de acción de la ocupación militar no cumplía con el logro del objetivo estratégico al cual estaba unido, respondía en realidad a una expresión de ilusiones más que a la realidad.

Demostraremos más adelante las causas de esta omisión.

La planificación militar fue completa, podían asegurarse los objetivos tácticos si se cumplían ciertas premisas y en forma prioritaria la sorpresa. De allí que en las Conclusiones (pág. 21 del Anexo 4) se enuncia:

*"La operación desde el punto de vista militar es apta, posible y aceptable. La Fuerza Conjunta estará en condiciones de ejecutar la operación a partir del 15 de mayo de 1982."*

Es la confirmación de la factibilidad del curso de acción de la ocupación de las islas Malvinas, que llevaría al logro de los objetivos tácticos. No es lícito desprender de esto la realización del objetivo estratégico y/o político, por todo lo anteriormente mencionado.

Como hemos demostrado en los puntos anteriores, la visión de esta directiva establece por un lado un solo curso de acción que pueda cumplir con el objetivo estratégico (además, ya resuelto), y por otro lado deja bien claramente identificado que la no-ocupación, es decir "El continuar con las negociaciones" no iba a dar como resultado el logro del objetivo planteado.



Ésta es la razón, además, por la cual no aparecen en esta planificación otras alternativas estudiadas.

Aplicando el axioma de dominancia del modelo de la Teoría de Decisión, esta apreciación resultará determinante e invalidará el modelo en su totalidad.

Día "D" + 5:

Esta DENAC No. 1 establecía claramente la desactivación del TOM a más tardar el Día "D" + 5, ya que se había planificado solamente para el gobierno militar. Con los supuestos dados (como certeza) de:

- No reacción militar de Gran Bretaña.
- Papel de mediador de EE.UU.

Anexo 4, Pág. 20 y 21:

*"El Comité de Trabajo aprecia necesario dejar claramente establecido que la proposición de desactivación del TO "Malvinas" a partir del día D+5, responde a los siguientes fundamentos:*

*a) El mantenimiento o seguimiento de la situación estratégica militar excede en demasía las posibilidades del Comando Conjunto.*

*b) El desconocimiento de la naturaleza y magnitud de la reacción de Gran Bretaña impide determinar a priori la magnitud, naturaleza y misión de los medios a oponer, como así también el ambiente geográfico donde se deberá operar.*

*c) La prolongación de la afectación de importantes medios de la Armada y considerables de la Fuerza Aérea y del Ejército afecta su disponibilidad por los comandos específicos, quienes simultáneamente deben enfrentar exigencias derivadas del conflicto austral. "*

*"Parece evidente que, hasta tanto se obtenga de Gran Bretaña una aceptación formal de nuevo "status", será necesario mantener una guarnición militar de Ejército, con medios de las otras dos Fuerzas, de un efectivo aproximado a los 500 hombres con adecuados medios de movilidad, para dificultar cualquier intento de reconquista. El Comité Militar debe disponer de una reserva estratégica militar en el continente, en capacidad de: disuadir, interdicar y llegado el caso apoyar al TO de Malvinas".*

- VARIABLES INCIERTAS

Esta es una situación de máximo conflicto, entre dos adversarios, igualmente capacitados y que tienen la misma información. Las variables inciertas de uno de ellos configuran los cursos de acción del oponente y viceversa.

La característica esencial de esta situación es que la República Argentina no se enfrentaba a la naturaleza sino a un enemigo: Gran Bretaña, cuyos objetivos eran exactamente los opuestos a los de la Argentina.

Si bien configura una situación de juego de suma cero: las ganancias de uno son exactamente las pérdidas del otro, y viceversa, explicaremos, más adelante, en este mismo capítulo, las razones por las cuales no la modelizaremos con la metodología específica de esta teoría.

En la DENAC No. 1, surge claramente que no es la responsabilidad de ese nivel de planificación la consideración del accionar enemigo:

(Anexo 4, pág. 20)

*“Para enfrentar la eventualidad de una reacción estratégica militar por parte de Gran Bretaña, este Comité de Trabajo concluye que el Comité Militar deberá designar un organismo en el más alto nivel de la conducción, responsable de la actualización permanente de la situación, que conlleve la tarea de la confección de una nueva Dirección estratégica”.*

Ellos planificaron la operación militar, con el supuesto de que lo más probable fuese la reacción de queja de Gran Bretaña ante los foros internacionales.

No fueron analizados por algún protagonista de esta historia los cursos de acción que podía emplear Gran Bretaña. Al no elaborar un análisis de nivel estratégico, no existen documentos que den cuenta de ello. El decisor, la Junta Militar con Galtieri a la cabeza, sólo contó con planificaciones que partieron del supuesto de la reacción militar como la más probable (Anexos 4 y 20). Aparecen igualmente algunos indicios de la eventualidad contraria: la acción militar como duda en estos documentos, pero únicamente a modo de advertencias o posibilidades remotas, que debían resolverse más adelante. (Ejemplo: Anexo 4, pág. 7)

*“La duración de la operación militar estará en relación con la reacción del país usurpador.*

*El Comité Militar preverá el empleo de una reserva estratégica conjunta para poder intervenir en el caso de que el país usurpador decidiese emplear fuerzas significativas para reconquistar el Archipiélago”.*

No se consideraron exhaustivamente las acciones de Gran Bretaña. No se analizaron los eventos inciertos en su verdadera dimensión, que configuraban las alternativas de los ingleses. Este error será también determinante para explicar el fracaso de la decisión. Las planificaciones sólo operaron en el marco de un único estado de la variable incierta, como si fuera cierta.

La reacción militar de Gran Bretaña, es decir la más peligrosa, se consideró la menos probable. No figuran ni la fuente ni los antecedentes de esta premisa, vital para el análisis, tal como lo subrayan los propios reglamentos militares.

Al ocupar las islas Malvinas deberían haberse analizado otras variables que entrarían a jugar para predecir las reacciones de Gran Bretaña (sus objetivos, momento político del gobierno, idiosincrasia, estrategia desarrollada, etcétera) y no únicamente las acciones que estaba implementando o implementaría previamente a la ocupación de su territorio.

De acuerdo con los documentos originales preparados por los ex-comandantes (Anexo 1) en la Carpeta No. 2, pág. 1 a 7; de la Junta Militar, surge claramente la apreciación de la reacción de Gran Bretaña:

*“Que si Gran Bretaña reaccionaba ante el desembarco, lo haría en forma destinada a forzar la negociación. Por lo tanto sólo enviaría una pequeña fuerza simbólica.*

*Por esto frente a esta variable, se preveía dejar en las islas Malvinas ‘Un componente militar, aéreo, y marítimo no superior a los 600-700 hombres al mando de un coronel’.*

Esa guarnición argentina serviría como presencia “disuasiva” para evitar un intento de recuperación por parte de la Marina Real.

Este argumento es demasiado simple y lineal. Su supuesto era la debilidad del gobierno de Thatcher, sacudido por una crisis económica y social importante, que sólo tendría la posibilidad de enviar una fuerza chica a 14 mil millas de distancia.

¿Qué bases, qué fundamentos tenían para minimizar la probable intervención de Gran Bretaña? En la declaración testimonial en oportunidad del juicio a la Junta Militar, el Gral. Galtieri responde ante la pregunta de por qué no se tuvo en cuenta como probable la acción militar de Gran Bretaña (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 14):

*“En base al estado económico-social de Gran Bretaña, su Gobierno había dispuesto la reducción sustancial de su Marina Real y de sus medios navales: el HMS Endurance iba a ser sacado de servicio, el Invencible estaba en tratativas de ser vendido, la distancia existente entre Gran Bretaña y nuestras islas Malvinas; la evolución de la humanidad o del mundo, de la sociedad de las naciones, después de la Segunda Guerra Mundial; el esfuerzo que significaba desde el punto de vista material, personal, económico, para Gran Bretaña, emprender una acción de envergadura en el Atlántico Sur.”*

Esta declaración, si bien configuraba un resumen de hechos de la realidad, no puede inferirse que Gran Bretaña no fuera a reaccionar violentamente ante la ocupación de una de sus colonias. Demuestra un análisis demasiado simple, lineal e incompleto. En realidad, muestra tal ingenuidad en el razonamiento, que sólo resta concluir que en realidad esta declaración *a posteriori* no puede ser tenida en cuenta como válida en el contexto del análisis del conflicto.

Su validez reside en demostrar que de hecho no se estudiaron las posibles reacciones de Gran Bretaña en el marco de la apreciación estratégica (presente en los Reglamentos vigentes) con la profundidad requerida para determinar los cursos de acción, las capacidades y probabilidades del enemigo.

El Gral. Galtieri en un reportaje que le efectuaron el 13 de septiembre de 1982, (Montenegro y Aliverti, año 1982, pág. 88) afirma que éste fue el error más relevante.

Entrevistado: *“¿Cuáles fueron sus culpas en esta guerra?”*.

Respuesta: *“Tal vez la más importante es que, dentro de las previsiones, no se consideró como más probable la real magnitud de la reacción bélica británica, la potencialidad con la cual movilizó sus posibilidades militares. Además de su flota de guerra, confiscó navíos importantes conocidos por todos, hubo buques petroleros, aviones. En fin, movilizó toda su magnitud. Tal vez ése haya sido el error de apreciación más importante, en el sentido de que no era lo más probable que hicieran. En cambio, si hubiera apreciado que Gran Bretaña iba a utilizar su arsenal nuclear, habría sido descabellado intentar la operación del 2 de abril”*.

¿Se analizó el objetivo neocolonialista y la naturaleza imperialista de Gran Bretaña en su justa dimensión?

(Anexo 4, pág.1):

*“Cuando la reconquista del territorio sea anunciada, es natural que Gran Bretaña reaccione denunciando la agresión en los distintos foros.”*

Lo expuesto sería no sólo para obtener una mejor disposición del gobierno inglés, sino también para hacer más fácil su gestión ante el parlamento y su propia opinión pública. El objetivo era obtener una pronta aceptación formal de la nueva situación que nos permitiese disminuir la prevención militar contra una respuesta armada.

(Anexo 4, pág. 2):

*“Con respecto al aspecto militar, es necesario analizar qué puede pasar después de obtenido el control militar y político de las islas.”*

*“Parece evidente que hasta tanto se obtenga de Gran Bretaña una aceptación formal de nuevo “status”, será necesario mantener una guarnición militar de Ejército, con medios de las otras dos Fuerzas, de un efectivo aproximado a los 500 hombres con adecuados medios de movilidad, para dificultar cualquier intento de reconquista. El Comité Militar debe disponer de una reserva estratégica militar en el continente, en capacidad de: disuadir, interdictar y llegado el caso apoyar al TO de Malvinas”. (Esta fue una de las apreciaciones erróneas: pensar que por la lejanía de las islas, ubicadas a 12.320 kilómetros de Londres, Inglaterra no las podía defender militarmente.)*

Después de la invasión del 2 de abril, la mayoría de los analistas políticos apostaba a que técnicamente era imposible recuperar las islas, y que implicaría costos millonarios que la golpeada economía inglesa no podía soportar. Margaret Thatcher estaba en el poder desde 1979 y su ambicioso plan de reformas económicas y privatizaciones implicaba un cambio estructural que

conllevó miles de despidos y recortes sociales. A principios de 1982 era un Primer Ministro altamente impopular y todas las encuestas vaticinaban que en la contienda electoral de 1983 iba a perder estrepitosamente. No fue apreciado este particular momento que atravesaba el gobierno británico.

Ningún analista y/o funcionario y/o protagonista argentino vislumbró que Margaret Thatcher en realidad estaba defendiendo su propia subsistencia (de la misma manera que Galtieri luego de la ocupación, y del efecto Plaza de Mayo que trataremos más adelante, se da cuenta de que el fracaso significaría su propia desaparición).

Lord Callaghan, Primer Ministro durante el período 76 a 79, decía: *“Del resultado de la guerra, una vez enviada la Marina Real, dependía la carrera de la Primer Ministro Margaret Thatcher, y esto no estuvo claro para el gobierno argentino”*. (Videos ingleses inéditos)

¿Cuáles fueron los elementos del enemigo tenidos en cuenta para evaluar y sintetizar sus acciones? ¿Existieron elementos determinantes que debieron ser tenidos en cuenta y no lo fueron? El aspecto moral británico, como el orgullo, la dignidad debida, etcétera, ¿se tuvieron en cuenta?

Algunas apreciaciones fueron correctas pero incompletas. Debía analizarse el aspecto psicológico de Gran Bretaña, su historia, sus características intrínsecas como país colonizador, que podían (como en realidad fue) anular las consideraciones previas y hacer que aparecieran reacciones que estaban calificadas como poco probables.

En su declaración testimonial, el Gral. Galtieri ante la Comisión Rattenbach enuncia (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 14):

*“Entrevistado: El aspecto moral británico no lo tuvieron en cuenta: ¿la dignidad debida, el orgullo?”*

*Respuesta: Se tuvo en cuenta. Tanto se tuvo en cuenta que una de las medidas fue realizar una operación incruenta, para no producir el más mínimo rasguño al personal inglés, tanto civil como militar. Tanto se tuvo en cuenta que estaba en nuestras intenciones, o en nuestros deseos, buscar una negociación; permanentemente se tuvo como común denominador, en todas nuestras actitudes, una negociación, dándose todas las posibles satisfacciones al gobierno inglés.”*

Es evidente que, como expresáramos en el punto anterior al analizar los objetivos tácticos para lograr el objetivo secundario, en la mente del Gral. Galtieri como en la de los planificadores el orgullo inglés estaba salvaguardado por el solo hecho de lograr una operación incruenta y respetando la propiedad privada.

En los documentos originales de planificación, y extractos de reuniones, relatos que formaron parte de todo el material oficial y secreto analizado, fue sistemática la aparición de este concepto, de esta idea, como determinante para no indisponer a los británicos, como si fuera la única condición necesaria

para que Gran Bretaña no reaccionara militarmente, objetivo intermedio a lograr, y logrado *a posteriori*.

Es obvio lo incompleto del análisis al considerar que el único factor determinante en los británicos, que incidiría para no rechazar la ocupación, era el logro de una operación incruenta. Y que así el orgullo inglés no se vería dañado ni amenazado. Y así era poco probable que quisieran reconquistar las islas.

Londres, el 3 de abril, amaneció con este titular en su principal diario *The Guardian*:

*“El gobierno culminó anoche un día de espectacular humillación militar y diplomática, cuando el Canciller, Lord Carrington, y el secretario de Defensa, John Nott, admitieron que efectivamente la Argentina había capturado Puerto Stanley.”*

La palabra “humillación” fue recurrente y apareció en todas las declaraciones de políticos, periodistas, personalidades que encontraban en esta palabra la mejor manera de reflejar el sentimiento que reinaba en ese momento en todos los británicos. Se mencionó en los reportajes y en el relato de los ingleses “la humillación nacional” frente al hecho ocurrido.

Margaret Thatcher tenía varias opciones, pero surge claramente que para la idiosincrasia británica el responder con más fuerza era la única viable.

Ésta exacerbaba las heridas de ese orgullo, privativo y especial del Imperio Británico, con su Flota Real como la primera Armada conquistadora de los grandes mares en la historia de la humanidad.

En los Videos inéditos ingleses analizados, aparece en forma reiterada además la alusión a la “humillación” sufrida, acrecentada por un hecho singular, como lo fue, la forma de trato a los *Royal marines* británicos por los argentinos el 2 de abril.

En ese video, se muestra la filmación (también fotografía recurrente de esos días) de los *Royal marines*, boca abajo, vigilados por conscriptos argentinos. Dicen: *“Los marines fueron humillados boca abajo en el suelo frente a los argentinos. Esto puso furiosa a M. Thatcher”*.

Carlos Busser, comandante de la Infantería de Marina de Desembarco, comenta: *“Alguien me avisó que estaban boca abajo, salí y les ordené se pararan, pero ya era tarde... las fotos ya habían sido tomadas y recorrerían el mundo”*<sup>87</sup>.

No se tuvo en cuenta la opinión del gobierno inglés y de su pueblo acerca del gobierno militar de la Argentina, país del tercer mundo. El historial del gobierno militar argentino dificultó, cuando no impidió lisa y llanamente, cualquier

---

<sup>87</sup> Videos ingleses y argentinos. Entrevista personal.

defensa de la causa argentina. Para algunos analistas norteamericanos, fue interpretado como una "clara aventura expansionista" (Cardoso, Kirschbaum, y Van Der Kooy, año 1997, pág. 148).

*¿Cómo se atreve una dictadura militar de un país sudamericano hacer frente al viejo león británico? (Videos ingleses inéditos - Resumen Anexo 31).*

En un reportaje a John Nott (Secretario de Estado de Defensa) el día siguiente a la ocupación, en oportunidad de la decisión del envío de la Marina Real por M.Thatcher, él le expresa su "preocupación por el futuro, ya que el desembarco de la Marina era una tarea difícil y de alto riesgo sin la cobertura aérea necesaria".

En realidad, la planificación estratégica que, de hecho no existió, estaba en la mente de los protagonistas con dos supuestos que serían determinantes: la no reacción militar por parte de Gran Bretaña y el rol de mediador de EE.UU. Estos supuestos explican que la planificación fuese sólo para la ocupación y su gobernación posterior. Se quería ocupar para, de ese modo, forzar la negociación: Gran Bretaña no vendría a reconquistar las islas Malvinas, y EE.UU. evitaría el conflicto. No se quería, ni se pensaba ir a la guerra. Se quería ejercer una presión, una presión importante, significativa que demostrara el poderío argentino.

Como suele ocurrir en la historia de relaciones conflictivas entre países, que introducen en un momento determinado el empleo real o potencial del factor militar como factor presionante, sin llegar necesariamente a la guerra.

Esto fue lo que se pretendió, analizó y decidió en la ocupación de las islas Malvinas del 2 de abril de 1982.

Para la confirmación y corroboración de estos supuestos la figura del Canciller (como mostraremos en el Capítulo 8) fue decisiva, asesorando sólo con algunas analogías del pasado histórico de Gran Bretaña y de EE.UU.; las que reafirmaban sus propias creencias al respecto. Al no pensar en la guerra, no se analizó la larga historia de guerras y batallas por más de 400 años de Gran Bretaña. No se analizó el adiestramiento permanente de sus fuerzas armadas en la OTAN, combinados con la fresca memoria de la Segunda Guerra Mundial, Corea, Canal de Suez, y la permanente actividad en Irlanda del Norte.

No se analizó el potencial militar de Gran Bretaña que, en 1982, sólo su ejército disponía de 71.000 hombres en Gran Bretaña, y 55.000 soldados en Alemania, y con guarniciones menores en Hong Kong, Gibraltar, Chipre, Brunei y Belice, todas con un alto nivel de adiestramiento. No se analizó la historia de su Armada que ha sido el brazo tradicional del poderío inglés y la que hizo posible el crecimiento y mantenimiento del Imperio Británico durante los siglos XVII y XVIII, y la que dominaba todavía los mares al empezar la Primera Guerra Mundial.

Según las declaraciones testimoniales de los protagonistas, Gran Bretaña no enviaría su flota naval para recuperar islas que no le habían significado renta

alguna y que además les costaba mucho dinero. De allí que la guerra no estuviera planificada. A partir de allí, dominó la improvisación, a la que refieren todas las investigaciones efectuadas.

- PROPENSIÓN A SUCEDER

¿Era factible suponer que el Reino Unido no estableciera una posesión tan antigua, a los ojos del mundo entero?

En esta primera planificación, no aparece un estudio detallado de las capacidades del enemigo y de su probabilidad.

Sólo indica: *“Es posible que se intente también una respuesta militar estratégica a la ocupación del territorio.”* (Anexo 4, pág. 1).

Es destacable, acerca del particular, las declaraciones (que reflejan el pensamiento imperante) del jefe del Estado Mayor General del Ejército, general de División José Antonio Vaquero, uno de los pocos oficiales superiores que estaba al tanto de los planes <sup>88</sup>.

En un diálogo con Menéndez, del 4 de marzo, luego de que recibiera de Galtieri la noticia de su gobernación en las islas Malvinas, y el permiso para hablarlo con Vaquero, ante la pregunta de Menéndez (Cardoso, Kirschbaum, Van Der Kooy, año 1973, pág. 75):

*“¿Cómo va el asunto del operativo Malvinas?”*

*Contesta: “Vea Menéndez, yo creo que no debe preocuparse demasiado. Los ingleses están hace mucho con esto y no saben cómo sacárselo de encima. El asunto es que van a gritar mucho, se van a enojar, van a ponerse duros para satisfacer la opinión pública interna. Seguramente será una negociación difícil en la que tendremos que dar el oro y el moro. Pero recuerde Menéndez, Inglaterra ya no sabe qué hacer con las Malvinas. Les salen muy caras, están muy lejos... Son 1.800 tipos que les dan trabajo permanentemente”.*

Análisis simple, lineal, que deja en evidencia los patrones de conducta, la visión particular del mundo, enmarcada por los sesgos que presentaremos más adelante.

- RESULTADOS

¿Se midieron los resultados y/o las consecuencias? ¿Se midieron los resultados en función de los objetivos enunciados? ¿Qué otras medidas se tuvieron en cuenta?

Significa buscar las suposiciones subyacentes en los pros y los contras de las opciones elegidas como válidas.

---

<sup>88</sup> El primero en la escala de jerarquías, luego del Gral. Galtieri.



Para aplicar el modelo, se hace necesario aplicar números en una escala homogénea para reflexionar sobre las alternativas, y poder luego aplicar el criterio de decisión para elegir el mejor curso de acción.

- HORIZONTE DE PLANEAMIENTO

¿Con qué horizonte de planeamiento se analizó la situación?

Por un lado se expresa:

“La duración de la operación militar estará en relación con la reacción del país usurpador.” (Anexo 4, pág. 6).

Pero, por otro, se suponía una pronta aceptación de Gran Bretaña de la situación de hecho (Logro del objetivo estratégico).

Se planifica, entonces y de manera completa, todas aquellas cuestiones que debían organizarse para proceder a la gobernación: como definición del idioma oficial, moneda, cuestiones de nacionalidad, religión, sistema educativo, administración de justicia, régimen provisional, etcétera.

La planificación es completa en sus distintas fases; sólo a modo de ejemplo, en dicho documento manuscrito, Anexo 4, en los Planes de Campaña, págs. 16 a 19, muestra un estudio acabado y minucioso de todas las cuestiones que se plantearían en la gobernación argentina en las islas Malvinas:

*A. Idioma*

*Debe aceptarse que durante un largo tiempo se usará el inglés como idioma predominante. Habrá que hablarlo en forma oficial al principio, simultáneamente con el castellano.*

*B. Religión*

*Habrá que garantizar la libertad de cultos.*

*(.....)*

*E. Moneda de uso normal*

*Durante un tiempo se aprecia que habrá que aceptar el uso simultáneo de la libra malvinense, la libra inglesa y el peso argentino, con una paridad determinada.*

*G. Régimen provisional*

*Existe un régimen provisional propio de las islas. En principio se aprecia conveniente mantenerlo.”*

Pero para el ejercicio que estamos efectuando, no se encontraron análisis y documentos que fijen un horizonte distinto del día de la ocupación en cuanto a otras suposiciones que implicaran escenarios diferentes de la gobernación que se había planificado. Una vez más se constata la ausencia de un análisis global del futuro que eventualmente debía enfrentar la República Argentina, luego de la ocupación militar.

Un horizonte de planeamiento no inmediato, distinto del considerado, hubiese sido imaginar los posibles escenarios en Gran Bretaña, internacional, y malvinense luego de la ocupación inicial. Esta apertura al futuro habría sido el marco ideal donde analizar y reflexionar, de a una, todas las capacidades del enemigo probables (distintos estados de las variables inciertas), aun las consideradas con un grado menor de propensión a suceder.

- INAPLICABILIDAD DE LA TEORÍA DE LOS JUEGOS

La situación analizada, objeto de la Tesis, es justamente una situación de decisión política y estratégica. Como mencionamos en el Capítulo 2, punto 2.4.8., no tiene sentido utilizar esta teoría para estas situaciones. Se trata de un desarrollo matemático, cerrado y de alta estructuración, inadaptable a la apertura y riqueza de las configuraciones de este nivel: no se admite patear el tablero y se adopta un enfoque versallesco de la guerra absolutamente inaplicable en este caso.

El modelo procesador de Teoría de los Juegos tiene menos variedad que las situaciones a las cuales debe aplicarse. Le sobra estructura y las sutilezas y ambigüedades se le escapan porque viola la ley de variedad requerida de Ashby.

Por eso, es necesario ubicarnos claramente en qué nivel de decisión nos encontramos, estructurar la situación de decisión y luego elegir el método que nos prometa la mejor solución.

- CRITERIO DE DECISIÓN

¿Cuál fue el criterio final utilizado para tomar la decisión? ¿Se decidió utilizando algún criterio? ¿Se utilizó el criterio de Wald aconsejado en situaciones extremas de conflicto?

En este caso, plantearemos la Matriz de la República Argentina, teniendo en cuenta como variables inciertas los cursos de acción de Gran Bretaña.

No elaboraremos una Matriz de Juegos, ya que el supuesto fundamental de la Teoría de los Juegos de compartir la misma visión del mundo, por ende de los cursos de acción, quedó demostrado que no se cumple.

Armaremos la Matriz del decisor de este momento analizado. Aplicaremos el valor esperado como criterio rector en situaciones de incertidumbre con probabilidades.

• MATRIZ DEL DECISOR (ENERO-FEBRERO 1982)

El único medio apto para lograr la negociación con Gran Bretaña era la ocupación. Las demás alternativas no figuran analizadas, se evidencia la eliminación por considerarlas no aptas para lograr el Objetivo Estratégico.

Objetivo Político: Reconocimiento de Gran Bretaña de la soberanía argentina.

Objetivo Estratégico: Forzar a Gran Bretaña a negociar en 1982.

Objetivos Secundarios: No deben ser tenidos en cuenta en este nivel. Corresponden al nivel táctico de la alternativa de ocupación militar (Operación incruenta/ Respeto a la propiedad privada).

Cursos de acción: S1: Ocupar S2: No Ocupar (Vías diplomáticas).

Premisas: Gran Bretaña podía ser disuadida de no emplear el poderío militar (ayuda de EE.UU.).

Variables inciertas:

N1: Quejas en los Foros Internacionales.

N2: Envío Flota Total (Guerra).

N3: Envío Flota Parcial (Intimidación).

Criterio de Decisión:

No se indican probabilidades. Las supondremos para poder aplicar el Criterio del Valor Esperado: Ponderación de los Resultados y sus probabilidades.

RA \ GRAN BRETAÑA		Acepta Neg.	No Acepta Negociación.		Criterio de decisión
		Quejas en los foros No envío Flota	Envío Flota Total	Envío Parcial	
			Guerra	Intimidación	
		Probabilidad	Probabilidad	Probabilidad	
S1: Ocupación (Respetando vidas y propiedades) de 6 días		Logrado	No logrado	No Logrado	
S2: No Ocupar Vías diplomáticas		No logrado	No logrado	No logrado	No logrado

Resultados:

El objetivo fue considerado como indivisible; por esto los resultados tienen sólo dos valores posibles: Logrado - No logrado.

Esta Matriz nos permite algunas reflexiones:

- a) El único resultado positivo, de logro del objetivo, es que Gran Bretaña acepte la negociación y sólo se presente ante los foros internacionales a expresar su queja. En todas las demás opciones, la República Argentina no obtiene el objetivo propuesto.
- b) Para que  $P_{\text{Logrado}}$  sea mayor a No logrado: 0, y resulte el óptimo basta calificar con una probabilidad mínima la variable incierta de "Gran Bretaña acepta"  
No importan las probabilidades. El resultado de "Logrado" puede ser 1, 10, 100, según el valor del decisor. Ponderado aun por un 0,1 de probabilidad siempre va a superar al 0 (cero) de No logrado.

Se confirma el concepto de Dominancia (Axioma normativo). Así planteada la situación, el factor crítico es la ausencia de otras alternativas factibles para el logro del objetivo establecido. Incluso, el criterio de decisión del valor esperado es de escasa utilidad. Y se vuelve relevante ahondar en las alternativas del oponente, que son los estados probables de las variables inciertas, para lograr crear nuevas alternativas que posibiliten el logro del objetivo.

Si aplicamos otro criterio de decisión, por ejemplo, el criterio de Wald, el más conservador, aconsejado por algunos para estas situaciones extremas, su resultado es la indiferencia de las 2 alternativas en la no realización del objetivo propuesto. Este resultado, desde otra visión del modelo, evidencia la no consideración del estado más peligroso de la variable incierta considerada, y ésta es justamente la ventaja de este método. Por eso configura el criterio más conservador, más pesimista. Criterio atacado por los que tienen propensión al riesgo, ya que su aplicación muy frecuentemente lleva a resignarse con el *statu quo*. En la situación estudiada, habría significado la elección de la alternativa de no ocupación.

En otro sentido del análisis, al tratarse los objetivos como no divisibles (se logran o no), objetivos típicos en situaciones militares, de conflicto, hubiese sido aun más necesario un análisis más detallado y minucioso de los estados probables de las acciones del enemigo.

Pero, como indicamos anteriormente, esto no era responsabilidad de este nivel de análisis. Igualmente, sin embargo, hacen mención en las "Conclusiones" (Páginas 21 y 22 del Anexo 4):

*"La reacción estratégica militar de Gran Bretaña es difícil determinarla en magnitud y oportunidad; en consecuencia también se hace difícil precisar el lapso durante el cual será necesario mantener organizado el Comando Conjunto y sus fuerzas componentes, las que permanecerían aferradas y prácticamente inactivas, sin posibilidades de reintegrarse al cumplimiento de sus misiones específicas. En razón de lo expuesto el Comité de Trabajo concluye que es conveniente la desafectación paulatina y progresiva de los medios y elementos que ejecutaron la operación conjunta, a medida que la*

*situación se vaya clarificando. Ese lapso se aprecia en no más de cinco días a partir del día D. En esa oportunidad el TO "Malvinas" quedará desactivado."*

En la DENAC No. 2 del mes de marzo de 1982 (mismo nivel de planificación de la DENAC No. 1), que analizaremos más adelante, aparecen más estudiadas las alternativas de Gran Bretaña.

### **7.3. MOMENTO "ENERO-FEBRERO" – REUNIONES DEL COMIL**

Igualmente y frente a esta situación particular de dominancia, quisimos profundizar en la investigación y elaboramos un resumen de los cursos de acción que aparecen mencionados en los relatos que se hicieron en esas carpetas de la historia oficial.

La búsqueda de alternativas, como se demostró en el punto anterior, era crucial. Investigamos minuciosamente en los resúmenes oficiales y relatos de los protagonistas.

En la Carpeta No. 1 (Antecedentes Galtieri -Diciembre de 1981 al 2 de abril de 1982- Anexo 1), aparece por primera vez una mención de otros cursos de acción en la Reunión del COMIL del 9 de marzo de 1982.

- **REUNIÓN DEL COMIL DEL 9/03/82**

Se analizaron los posibles modos de acción presentados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

En el transcurso de esta conversación, incluyeron el hacer llegar un Ayuda Memoria a la Embajada británica en Bs. As. requiriendo la respuesta a la recomendación de su delegación respecto a la propuesta argentina (Anexo 10).

*"Otros posibles modos de acción fueron analizados incluyendo la formulación de presión a través de la suspensión del Acuerdo de Comunicaciones de 1971; lo cual finalmente no se hizo porque tal medida implicaba la pérdida vital de los vínculos de inteligencia entre las islas y el continente".*

*"Otras propuestas más plausibles eran: solicitar firmemente una respuesta a la propuesta argentina el día 2 de abril si Gran Bretaña no hubiese respondido para el día 1 de abril. Luego de lo cual se dejarían correr 15 días y se daría a publicidad la documentación obrada; luego se denunciaría en la Asamblea General de la ONU, en ocasión de la reunión extraordinaria para el Desarme y finalmente se plantearía ante la Asamblea General de las Naciones Unidas-entretanto se congelaría la información sobre la reunión de Nueva York".*

Luego de analizar la formulación de posibles modos de acción diplomáticos, también se conversó concretamente sobre la alternativa militar. En este caso se resolvió que el jefe del Estado Mayor Conjunto de las FF.AA., como

Secretario del COMIL, comenzara a trabajar a partir de la fecha como coordinador entre lo militar y lo nacional para el caso Malvinas, sin perjuicio de sus responsabilidades específicas.

Estos párrafos dan cuenta de haber considerado otras alternativas diplomáticas pero sólo como posibilidades, fuera del contexto general, de manera poco profunda, sin mención de las acciones probables de Gran Bretaña, y/o de los resultados y las consecuencias de cada uno. Encargando, además y de manera simultánea, al EMC en el Plan de Ocupación, sin una previa consideración y apreciación estratégica del futuro que se enfrentaba.

#### a) REUNIÓN DEL COMIL 26 /03/82

Ver la transcripción literal de la reunión del COMIL de la fecha indicada (Anexo 38).

O1: Objetivo Político: "Consolidar la soberanía en las IM, G y S del Sur".

O1: Objetivo Estratégico: "Conseguir el inicio de una negociación seria y de fondo".

S1: Continuar las negociaciones con Gran Bretaña

Variables Inciertas (Cursos de acción de Gran Bretaña)

N1: "El avance de la Armada Británica y la toma de posiciones alrededor de Malvinas sería efectuada al amparo de las negociaciones y que éstas serían utilizadas a ese efecto". Certeza: Probabilidad 1

N2: "No avance de la Armada Británica". (no abandonaba la amenaza de usar la fuerza)-Imposible ocurrencia- 0 de probabilidad

Resultados

R1: "Los antecedentes de negociaciones previas y las expresiones vertidas por Ministros y parlamentarios obligaban a pensar que por esta vía nada se alcanzaría ni en cuanto a una honorable solución del caso Georgias, ni menos aún con respecto a la disputa de la soberanía".

No logrado. 0 (cero)

S2: Someter el caso al Consejo de Seguridad

Variable Incierta

Q1: "Se podía prever que éste difícilmente se reuniría para atender a las denuncias de amenazas ya que no lo había hecho ante casos similares".

Probabilidad: Rango probable entre 0,1 y 0,3

U1: "También era previsible que Gran Bretaña sostuviera que tenía pleno derecho a enviar naves de guerra por mares libres y proteger las islas que, aun cuando estando bajo disputa, se encontraban bajo su administración y respecto de cuya soberanía ella no tenía dudas; asimismo, Gran Bretaña podía utilizar el veto de verse forzada a ello". Probabilidad: Rango probable entre 0,7 y 0,9.

## Resultados

### S3: Ocupar las islas

Ausencia de Variables inciertas (Cursos de acción, reacción de Gran Bretaña).

## Resultados

*"Afirmar y defender la posición argentina en Georgias;*

*Impedir que Gran Bretaña militarizara las islas y estableciera un sistema de defensa naval y aéreo de ellas;*

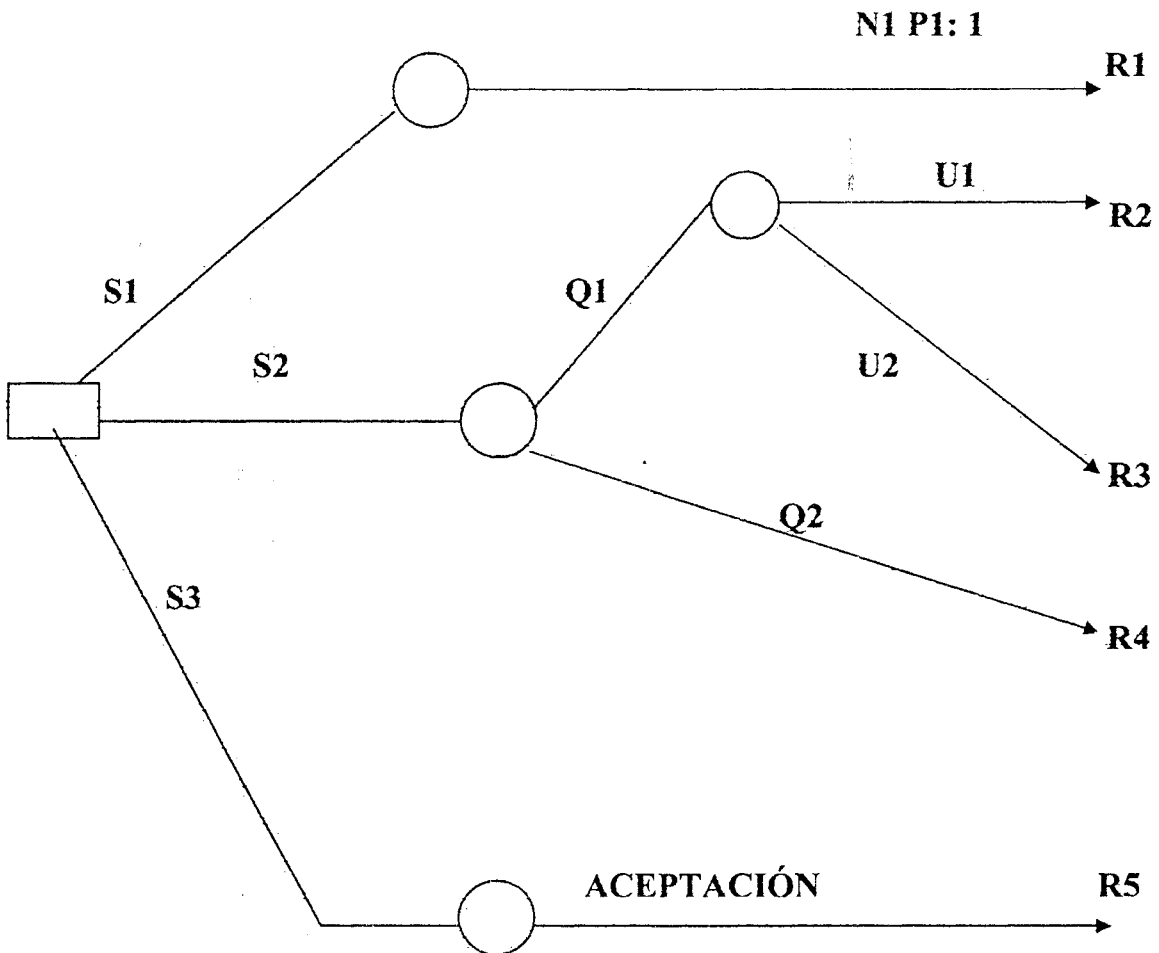
*Impedir el refuerzo de la posición británica en la zona ya que ello incidiría en forma negativa sobre los derechos, estrategia, posiciones y objetivos de la Argentina en el Atlántico Sur y en la Antártida."*

La ocupación de las islas no tenía como propósito iniciar una escalada bélica ni dar por terminadas las negociaciones o sustituirse a ellas, ya que tampoco era ésa la medida más aceptable para el logro del objetivo político:

*"Se adoptarían las previsiones para suspender la ocupación de haber signos positivos al respecto."*

## Características del curso de acción (Objetivo Táctico)

Por lo mismo se enfatizó que la operación debía ser incruenta y que debía prever el mantenimiento de una reducida guarnición en Malvinas una vez realizada la recuperación.

ÁRBOL DE DECISIÓN

F.Decisión	F.Acontec.	Fase Acontecimiento
T0	T1	T2
		T3

Así planteado, representando con la mayor veracidad las frases escritas, el curso de acción óptimo es el S3: Ocupar las islas, en un corto plazo, en una operación incruenta.

Existe dominancia, por ende S3 es el óptimo.

OBSERVACIONES

Los Supuestos subyacentes en estas afirmaciones son:



### 1) Rama S1

- Certeza de que Gran Bretaña continuará con su política de dilatación. No existen estados inciertos: reacciones de Gran Bretaña analizadas.

*“Este modo de acción dejaba en pie las amenazas vigentes, sin beneficio alguno, y su adopción debilitaba la posición negociadora que siempre había defendido la República Argentina, con mengua de su prestigio internacional.”*  
(Anaya, año 1992, pág. 275)

- El resultado de S1 así planteado, es la certeza de no conseguir el objetivo planteado.

### 2) Rama S2

- La variable incierta analizada: Reunión de la ONU. Se califica la probabilidad de lograr la reunión muy baja.
- La variable incierta Postura de Gran Bretaña. Se califica la probabilidad de una reacción adversa como muy probable.
- Resultados: No se explicitan los resultados. Podemos suponer (ver Árbol) que R2 y R5 son: No logro del objetivo. Solamente el R3 es el logro del objetivo con una baja probabilidad.

Encontramos en escritos del almirante Anaya (Anaya, año1992, pág. 276) los siguientes comentarios:

*“Este curso de acción parecía eficaz, al menos idealmente, pero confrontado con la realidad resultaba inviable por dos razones primordiales que apuntaron los entendidos en relaciones internacionales.*

*La primera porque a pesar de ser las Naciones Unidas el foro donde más se había progresado en beneficio de nuestro interés nacional, el organismo a recurrir era el Consejo de Seguridad y no la Asamblea General. Y se sabía que el Consejo es notoriamente lento, tardío y renuente a intervenir en las etapas previas a un conflicto, y que sólo actúa ante un hecho consumado.*

*La segunda y definitoria razón era que Gran Bretaña podía obstruir e impedir todo tratamiento de la cuestión, sosteniendo que defendía lo que consideraba legítimas posesiones de ultramar o colonias en proceso de dejar de serlo, a lo que había que agregar que, siendo miembro permanente del Consejo de Seguridad, tenía derecho a veto y con ello el poder de anular nuestro intento”.*

### 3) Rama S3

- No se tienen en cuenta las variables inciertas asociadas al curso de acción S3. Estas son las acciones de Gran Bretaña (capacidades del enemigo Gran Bretaña, en vocabulario militar). Es un planteo de Certeza absoluta.

- El resultado del curso de acción S3 es la activación de la negociación y la mejor posición de la República Argentina. Dado que no existen otros estados inciertos asociados, es el único resultado.
- Se debe aclarar que los resultados asociados al S3, fueron elaborados en un nivel de análisis táctico u operacional, más detallado. Por esta razón tomamos el objetivo estratégico, ya que en la aplicación del modelo de Teoría de Decisión no pueden coexistir diferentes niveles de jerarquía.

Corroborado por Anaya (año 1992, pág. 276):

*“Este modo de acción resultaba propicio para alcanzar el objetivo político deseado y cumplía con la inevitable exigencia de hacer frente a la agresión, impidiéndole a Gran Bretaña su propósito de retroceder al tiempo diplomático sin ningún costo.*

*Con sólo desnudar, ante el concierto internacional, el comportamiento prepotente e irracional de Gran Bretaña al agredirnos sin una verdadera motivación y obligarla a reevaluar cuidadosamente los costos en que incurriría de seguir adelante con sus propósitos, descomprimíamos el espacio de maniobra política que se nos había acotado y ganábamos tiempo para nuevos intentos desde una distinta perspectiva.*

*La conveniencia política del recurso del poder militar se fortalecía porque adquiriríamos la iniciativa, en circunstancias en que el tiempo disponible para resolver el conflicto era muy corto, mientras que en las otras alternativas quedábamos sujetos al ritmo y al derrotero que el Reino Unido nos impusiera”.*

#### 4) Otras ramas

No aparecen otros cursos de acción analizados.

#### Solución:

El supuesto de considerar *a priori* que el único curso de acción viable para el logro del objetivo estratégico era el planteado condiciona y anula cualquier ejercicio posterior. Se expresen de una manera u otra los demás elementos del modelo, siempre resultará óptimo el Curso de acción S3, el de la ocupación militar. Dominará en forma absoluta a los cursos de acción planteados: S1 y S2.

Estaban arraigadas en la mente del decisor las 2 ideas principales, dominantes, de las que deriva la decisión tomada:

- a) De continuar con las negociaciones: Gran Bretaña seguiría con la misma actitud de los últimos años, por ende la República Argentina no lograría ningún objetivo planteado.
- b) Implementando la alternativa de ocupación de hecho, la Argentina reforzaría su posición negociadora para obligar a Gran Bretaña a que reconociera la soberanía argentina.

OBSERVACIÓN: Si bien se aclara que la ocupación de las islas no significa eliminar, o sustituir las negociaciones, y lo presenta como única alternativa, aparece una señal de que tampoco era "lo mejor":

"tampoco era ésa la medida más aceptable para el logro del objetivo político"  
(Anexo 38, pág. 2).

Pero no aparece explicación a esta frase. ¿Por qué no era la más aceptable? ¿Qué reacciones se preveían? ¿Qué resultados se esperaban? ¿Había otras alternativas que no figuraban?

Ninguna de estas respuestas figura en los documentos investigados. Por eso suponemos que, en el momento de la decisión, no se analizaron otros elementos que los aquí expuestos (que provienen de los escritos originales).

Esto último además está en contradicción con las primeras características enunciadas que pretenden explicar los argumentos para la toma de decisión (Anexo 38, pág. 1).

En este contexto se tuvieron presentes las siguientes circunstancias:

- 1) *La evidente intención del gobierno inglés de reforzar las islas Malvinas.*
- 2) *La arbitrariedad en el manejo del incidente Georgias por parte de Gran Bretaña.*
- 3) *El intento de exagerar el conflicto al máximo para justificar un pedido de congelamiento definitivo de toda conversación por la soberanía de las islas.*
- 4) *La insistencia no cuestionada en el Parlamento británico en el derecho de autodeterminación de los isleños junto con el pedido de establecimiento de una flota y tropas para la defensa de ese territorio "autónomo".*
- 5) *El envío del Biscoe, Bransfield y la actitud bélica del HMS Endurance.*

Si estas características eran argumentos para justificar la ocupación militar, ¿es lícito seguir suponiendo que la acción más probable de Gran Bretaña sería sólo su queja ante los foros internacionales?

Un análisis más general, teniendo en cuenta el mundo cargado de incertidumbre que se enfrentaba, y a su vez más minucioso, más profundo, más exhaustivo, hubiese producido más alternativas factibles, más modos de acción para lograr el objetivo enunciado (como expresáramos en el nivel estratégico) y así se habría eliminado la dominancia inicial de la alternativa de la ocupación.

#### 5) Cuarto modo de acción

Es necesario agregar que en los escritos del almirante Anaya (Anaya, año 1992, pág. 276) aparece un cuarto modo de acción (que no figura en los escritos originales de la Junta):

*“Buscar un tercer país que lograra persuadir a Gran Bretaña para abandonar su posición poco seria y dilatoria”.*

Con estos resultados:

*“En la práctica, ello significaba nombrar implícitamente como mediador a EE.UU., la potencia hegemónica de Occidente, miembro de la OEA y del Consejo de Seguridad de la ONU, así como también del TIAR y de la OTAN.*

*Este curso de acción nunca fue desechado, pero no fue asumido por EE.UU., cuyo máximo esfuerzo, antes del 3 de abril, consistió en proponer a nuestro gobierno una mediación parcial reducida a Georgias sin atender a la cuestión global que le fue debidamente explicada”.*

No se modifica la conclusión anterior. Sigue dominando el curso de acción de opción militar.

#### 7.4. MOMENTO ANALIZADO- 26 DE MARZO 1982- (DÍA DE LA TOMA DE LA DECISIÓN DE LA OCUPACIÓN)

El mismo análisis que efectuamos en el punto anterior lo aplicamos al manuscrito de:

Directiva estratégica Nacional No. 2- DENAC No.2- Marzo 1982 (Anexo 20). La diferencia con respecto a la DENAC No. 1 es que en ésta interviene el EMC.

Para no reiterar todos los elementos, expondremos sólo los que fueron modificados y/o ampliados, y que impliquen cambios en el esquema presentado.

- Objetivo Político

*“Consolidar la soberanía argentina en las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur y contribuir a afirmar el pleno ejercicio en el Atlántico Sur” (Anexo 20, pág. 1 y 25).*

- Objetivo Estratégico Militar

*“Imponer a Gran Bretaña la aceptación de una situación militar de hecho, que dé solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina de las islas*

*Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur e impida nuevos intentos de usurpación, a fin de concretar el Objetivo Político” (Anexo 20, pág. 25).*

Resolución Estratégica Nacional: “Emplear el Poder Militar, previa resolución del Comité Militar, para el logro del Objetivo Político”.

Son los mismos enunciados que los expresados en la DENAC No. 1. Indican los niveles de los objetivos, y el objetivo estratégico militar es el medio para conseguir el objetivo político aceptando el supuesto que se hubiese corroborado la viabilidad del objetivo estratégico militar para cumplir el objetivo político.

Se evidencia la falla anteriormente expuesta como principal: la ausencia de la apreciación estratégica.

No encontramos documento alguno, análisis, supuesto, evidencia, etcétera, que nos indicase un proceso de reflexión sobre la posibilidad de que la ocupación militar no necesariamente iba a llevar a una mayor presión en las negociaciones. No se encontró evidencia alguna que nos sirviera para dilucidar este interrogante. Es más, es lícito aseverar que en todos los manuscritos, y documentos revisados actúa como una premisa verdadera, incuestionable, pasando el foco de atención a cumplir con los objetivos tácticos, los objetivos militares, ya que lo demás se daba por supuesto se conseguiría (sesgo de dominancia fáctica).

Se indica de manera más precisa y completa (Anexo 20, pág. 1):

“Concepto Estratégico:

a. El desarrollo de esta resolución involucra la instrumentación y aplicación de las siguientes acciones:

- 1) *La consideración del objetivo mediante el uso del Poder Militar (en lo posible en forma incruenta).*
- 2) *La consolidación del objetivo, que conlleva acciones de gobierno militar y la participación de todos los campos del potencial nacional.*
- 3) *Previsiones para el uso del Poder Militar ante la posibilidad de una reacción armada por parte de Gran Bretaña.*

Se agrega el tercer punto que origina provisiones, dando como resultados los siguientes documentos:

- Estructura de la conducción estratégica militar (Anexo 20, pág. 18).
- Organización de los Comandos Estratégicos Operacionales (Anexo 20, pág. 21).
- Apéndice 1- Capacidades del enemigo posterior al Día D- Anexo 6- (Situación Estratégica Militar) a la DEMIL Nro. 1/82 (Caso Malvinas) (Anexo 20, pág. 28).
- Medios Navales que se aprecia utilizará el enemigo para conformar su FT.- (Anexo 20, pág. 28).

- Tabla de Distancias y Tiempos (Anexo 20, pág. 29).
- Apéndice 2- Factores de Fuerza y Debilidad (Después Día "D") -al Anexo 6- (Situación Estratégica Militar) a la DEMIL Nro. 1/82 (Caso Malvinas) (Anexo 20, pág. 31).

Estos documentos, que evidencian un análisis más profundo del accionar enemigo, están simplemente enunciados, sin modificaciones en las consideraciones previas del modelo general y/o de los elementos considerados como objetivos, modos de acción, etcétera.

Tampoco se encontraron referencias a estudios más pormenorizados o las bases que se tuvieron en cuenta para la redacción de esta planificación.

En algunos casos evidencian un análisis poco serio, no contrastado con la realidad. A modo de ejemplo, una de las debilidades enunciadas (Anexo 20, pág. 31) es:

*"La decisión del envío de una Fuerza Naval para operar en el Atlántico Sur requiere aprobación de su parlamento lo que implicaría demoras en la adopción de la resolución."*

Se demuestra un análisis superficial, poco profundo, y no basado en la realidad, como sucedió en los hechos realmente. (La Fuerza Naval británica zarpó el 3 de abril).

### Cursos de acción

El único apto y que cumpliría el objetivo estratégico sigue siendo el de ocupar las islas militarmente.

Se continúa afirmando que cualquier otro curso de acción no llevaría al logro del objetivo político (Antecedentes Galtieri, Carpeta I, pág. 62). El subrayado es original y enfatiza el concepto que originó la dominancia fáctica ya explicitada en los ejercicios anteriores.

*"El intento de exagerar el conflicto al máximo para justificar un pedido de congelamiento definitivo de toda conversación por la soberanía de las islas."*

### Variables Inciertas y su Propensión a suceder

Se observa un análisis más completo y detallado de las alternativas de Gran Bretaña, que representan el conjunto de variables inciertas para la República Argentina. Pero siempre con el supuesto inalterable de la reacción más probable, la queja de Gran Bretaña ante los foros internacionales.

Anexo 20, pág.12:

*“Cuando la reconquista del territorio sea anunciada, es natural que Gran Bretaña reaccione denunciando la agresión en los distintos foros internacionales. Esta denuncia será tanto más justificada cuanto más reacción local se haya producido, ya sea por las víctimas que se ocasionen o por las medidas de gobierno (local y general) que se adopten.*

*Es posible que se intente, también, una respuesta militar estratégica a la ocupación del territorio.”*

“Capacidades del enemigo posterior al Día “D” (Anexo 20, pág. 28).

Enumeración:

- N1: Destacar una FT Naval para recuperar las islas con efectivos equivalentes a 1 Br. T (+) con capacidad para proveer posteriormente apoyo logístico, detección e interceptación AA, Asup. Y Asub, arribo aéreo a partir del Día D +30.
- N2: No reaccionar militarmente intentando la recuperación de las islas por medio del reclamo ante mecanismos internacionales, Santa Sede y medios de presión de diversa índole.
- N3: Intentar la recuperación de las islas mediante el empleo de una FT Naval (Idem capacidad 1) coordinada y simultáneamente con el ataque por parte de CH en el TOS y ANERA.
- N4: Desgastar las fuerzas propias mediante el accionar de ½ o 3 m nucleares y golpes de mano a instalaciones y personal.
- N5: Llevar a cabo acciones de hostigamiento general en todo el territorio insular y continental mediante la interrupción del tráfico marítimo, bloqueos, etcétera, con o sin declaración de guerra.

La propensión a suceder de las variables inciertas son:

“Probabilidad relativa de adopción de las capacidades” (Después Día “D”) (Anexo 20, pág. 30):

1: La más probable 5: La menos probable

PRIORIDAD 1: Capacidad 2

PRIORIDAD 2: Capacidad 4

PRIORIDAD 3: Capacidad 1

PRIORIDAD 4: Capacidad 5

## PRIORIDAD 5: Capacidad 3

### Resultados

Los Resultados son las consecuencias de llevar a cabo un curso de acción, ocurriendo determinada variable para lograr un objetivo determinado y siempre se expresan como medida de la obtención del objetivo.

Con el análisis del objetivo enunciado de: Imponer a Gran Bretaña la aceptación de una situación militar de hecho, que de solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina de las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur.

Así expresado es un Objetivo Indivisible. Como cualquier objetivo indivisible, sólo es susceptible de 2 resultados factibles: Se logra la aceptación por parte de Gran Bretaña de la situación militar de hecho o no se logra esa aceptación. Y estos son los resultados: Sí (1) / No (0).

Según todos los documentos analizados, entrevistas, relatos, etcétera, surge que en la mente de los protagonistas el objetivo era indivisible. Se buscaba una negociación efectiva para reconquistar la soberanía en las islas Malvinas. Y esto no admite logros parciales.

- 1er. Ejercicio. Objetivo Indivisible.

OBJETIVO: Imponer a Gran Bretaña la aceptación de una situación militar de hecho, que dé solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina de las islas Malvinas.



MATRIZ DE DECISIÓN.- 26 de MARZO 1982- 1er. Ejercicio

S <sub>i</sub> / N <sub>j</sub>	N1: Rta. FT Naval	N2: Reclamos	N3: Rta. Militar y FT Naval	N4: Desgaste de fuerzas	N5: Acciones De hostigamiento	VALOR ESPERADO
Probabilidad						
Orden Enunciado	Orden 3	Más Probable Orden 1	Orden 5 Menos Probable	Orden 2	Orden 4	
S1: Ocupar respetando vidas y propiedades en 6 días	Logrado	Logrado	Logrado	Logrado	Logrado	
S2: No Ocupar	No logrado	No logrado	No logrado	No logrado	No logrado	No logrado

Este análisis es más completo que el anterior, no sólo porque se especificaron más detalladamente las acciones de Gran Bretaña, sino también porque fueron asignadas probabilidades (en enunciados de orden).

Criterio de decisión:

Pero, para aplicar el criterio del Valor Esperado y así poder elegir el curso de acción óptimo, no es suficiente asignar un orden en las probabilidades.

La esperanza matemática obliga a la asignación de números. La escala ordinal no es suficiente. Éste es uno de los errores que más frecuentemente se observan en los estudios empíricos sin el apoyo del modelo normativo.

Supuestos:

En esta situación, no pueden asignarse números entre 0 y 1 de probabilidad a los estados de la variable incierta, que cumplan con el orden enunciado, ya que

si tomamos el orden estricto (Mayor o menor) sin el igual, nos excedemos de 1 (la probabilidad se asigna de 0 a 1, 0= no ocurrencia, 1= certeza).

Ésta es la comprobación de la invalidez del uso de escalas ordinales. Se necesitan por lo menos escalas proporcionales o de intervalos para habilitar la aplicación de las operaciones matemáticas más comunes (suma, resta, multiplicación y división).

Para poder continuar aplicando el modelo de Teoría de Decisión, imaginamos tres supuestos de asignación de probabilidad que respeten parcialmente el orden enunciado en el documento original. Es decir, no contradicen el orden establecido, pero para cumplir con el rango factible de puntos tendremos que admitir la igualdad. Si embargo, esto no responde estrictamente a lo enunciado, porque no asignaron números iguales sino descendentes: 1-2-3-4 y 5.

### Supuesto 1

- a) N1: 0,2 (Orden 3)
- b) N2: 0,4 (Orden 1)
- c) N3: 0,1 (Orden 5)
- d) N4: 0,2 (Orden 2)
- e) N5: 0,1 (Orden 4)

### Supuesto 2

- a) N1: 0,1 (Orden 3)
- b) N2: 0,5 (Orden 1)
- c) N3: 0,1 (Orden 5)
- d) N4: 0,2 (Orden 2)
- e) N5: 0,1 (Orden 4)

### Supuesto 3

- a) N1: 0,1 (Orden 3)
- b) N2: 0,6 (Orden 1)
- c) N3: 0,1 (Orden 5)
- d) N4: 0,1 (Orden 2)
- e) N5: 0,1 (Orden 4)

Aplicamos los tres supuestos a la Matriz Planteada.

MATRIZ DE DECISIÓN- 26 de MARZO 1982 - 1er. Ejercicio

Si/ Nj	N1: Rta. FT Naval	N2: Reclamos	N3: Rta. Militar y FT Naval	N4: Desgaste de fuerzas	N5: Acciones De hostigamiento	VALOR ESPERADO
Supuesto 1	0,2	0,4	0,1	0,2	0,1	
Supuesto 2	0,1	0,5	0,1	0,2	0,1	
Supuesto 3	0,1	0,6	0,1	0,1	0,1	
S1: Ocupar respetando vidas y propiedades en 6 días	No Logrado  0	Logrado  1	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	
S2: No Ocupar	No Logrado  0	No logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0

Es evidente que en esta Matriz, en los 3 supuestos diferentes de probabilidades factibles, siempre va a ser óptima la alternativa de Ocupar.

• 2do. Ejercicio. Objetivo Divisible.

Para este 2do. Ejercicio, sólo debemos definir los distintos grados de obtención de los objetivos, que se expresan en los resultados. Es el único cambio. Todos los demás elementos se mantienen sin modificaciones.

Derivamos de la peligrosidad así expresada, el grado de aceptación de la situación militar de hecho, por parte de Gran Bretaña.

Armamos una escala proporcional de resultados parciales:

0	} Gran Bretaña No acepta la ocupación de hecho.
0,25	
0,5	
0,75	
1	} Rdos. Parciales en función de la Peligrosidad.
	} Gran Bretaña acepta la ocupación de hecho.

PELIGROSIDAD 1: Capacidad 3	N3 Resultado 0
PELIGROSIDAD 2: Capacidad 1	N1 Resultado 0,25
PELIGROSIDAD 3: Capacidad 4	N4 Resultado 0,5
PELIGROSIDAD 4: Capacidad 5	N5 Resultado 0,75
PELIGROSIDAD 5: Capacidad 2	N2 Resultado 1

En función de la peligrosidad enunciada en el documento original, variamos los resultados en algunos de los estados inciertos planteados, que fueron considerados como los menos peligrosos y les asignamos la obtención parcial del objetivo. Y este cambio es totalmente coherente con los enunciados y las declaraciones de la información oficial al respecto.

En continuación a esta línea, asignamos un cero de No logro del objetivo en el estado de reacción militar completa: N3: Gran Bretaña no acepta la negociación; y un uno de logro total del objetivo, en el estado probable N2 que Gran Bretaña sólo reclamara ante los foros internacionales. En los demás estados: N1, N4 y N5, asignamos estados intermedios de aceptación parcial.

MATRIZ DE DECISIÓN. (26 de marzo 1982)- 2do. Ejercicio

Si/Nj	N1: Rta. FT Naval	N2: Reclamos Ante los Foros	N3: Rta. Militar y FT Naval	N4: Desgaste de fuerzas	N5: Acciones De hostiga- miento	V.E
Supuesto 1	0,2	0,4	0,1	0,2	0,1	0,625
Supuesto 2	0,1	0,5	0,1	0,2	0,1	0,925
Supuesto 3	0,1	0,6	0,1	0,1	0,1	0,975
S1: Ocupar respetando vidas y propiedades por 6 días	0,25	1	0	0,5	0,75	Curso de acción óptimo
S2: No Ocupar	No Logrado  0	No logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0

Los resultados parciales al tomar los objetivos como no divisibles no hicieron más que aumentar el valor esperado del curso de acción de la Ocupación.

Considerar que otros estados probables intermedios acerca del accionar de Gran Bretaña, menos extremos que la reacción más peligrosa, tienen como resultado algún tipo de aceptación parcial de la soberanía, siempre van a aumentar el valor esperado del curso de acción de la ocupación (tomando como base los supuestos).

Es necesario destacar que, si empleamos otro criterio de decisión, por ejemplo, el criterio de Wald, el criterio más conservador, aconsejado por algunos para estas situaciones extremas, el resultado es no lograr el objetivo con las dos alternativas propuestas (de los resultados peores, se elige luego el mejor).

Aplicar este criterio quizás hubiese alertado acerca del estado más peligroso no considerado o considerado de manera insuficiente, y/o la necesidad de ahondar más en el estudio de los estados posibles del accionar enemigo, y/o la necesidad de aplicar un modelo más completo.

- 3er. Ejercicio: Análisis de sensibilidad de las Probabilidades

Un método muy útil que puede aplicarse en situaciones de incertidumbre, para averiguar los rangos sensitivos de las probabilidades asociadas a los estados de las variables inciertas, es el método de sensibilidad. Con este método podemos determinar con claridad los rangos de variación de esos estados sin que se modifique el curso de acción elegido. Es decir que, al fijar estos umbrales, se determinan los puntos sensitivos de los estados de la variable incierta para enfocar de esta manera esos valores, en los que cambia la decisión, la elección del curso de acción.

En este caso, este ejercicio se vuelve significativo, ya que nos permitirá responder a la pregunta planteada:

El error más relevante, determinante en la toma de decisión analizada, fue el error de consideración en las reacciones británicas <sup>89</sup> (Informe Rattenbach, año 2000, pág. 34, punto 4):

*“Si bien aquí las capacidades y probabilidades fueron mejoradas, debían haberse estudiado con más profundidad: “*

(Informe Rattenbach, año 2000, pág. 36):

*“...Lo racional hubiese sido adoptar lo más peligroso como posible, y desde el primer momento adecuar las previsiones y la planificación a esa contingencia.”*

Ya que la definición en los estudios y las consideraciones preliminares fue:

- a) La reacción más peligrosa (guerra) era la menos probable

---

<sup>89</sup> Como afirman la mayoría de las investigaciones.

- b) La reacción menos peligrosa (reclamos de Gran Bretaña ante los Foros) era la más probable.

¿Fue éste el error más relevante?

Responderemos a esto, elaborando este 3er. ejercicio, no respetando entonces las probabilidades asumidas por los responsables de la decisión, sino considerando:

- a) La reacción más peligrosa (guerra) fuese la más probable.  
b) La menos peligrosa (reclamos ante los Foros) fuese la menos probable.

### MATRIZ DE DECISIÓN-26 DE MARZO 1982-3er. Ejercicio

Si/Nj	N1: Rta. FT Naval	N2: Reclamos Ante los Foros	N3: Rta. Militar y FT Naval	N4: Desgaste de fuerzas	N5: Acciones De hostiga- miento	V.E
Supuesto 1	0,2	0,1	0,4	0,2	0,1	0,675
Supuesto 2	0,1	0,1	0,5	0,2	0,1	0,295
Supuesto 3	0,1	0,1	0,6	0,1	0,1	0,250
Supuesto 4	0,1	0	0,7	0,1	0,1	0,150
S1: Ocupar respetando vidas y propiedades por 6 días	0,25	1	0	0,5	0,75	Curso de acción óptimo
S2: No Ocupar	No Logrado  0	No logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0	No Logrado  0

Como se puede apreciar, no importan las probabilidades, basta con un pequeño resultado positivo multiplicado por una probabilidad baja dará como resultado un valor positivo mayor que cero, que superará siempre al valor 0 (cero) del curso de acción de "No ocupar".

Se desprende entonces, como se demuestra con estos ejercicios, que bajo los supuestos extraídos de las fuentes originales, aun variando la probabilidad de la ocurrencia de la variable incierta la elección siempre hubiese recaído en el curso de acción de Ocupar las islas Malvinas. Caso de dominancia fáctica. En

realidad, ni siquiera había otra opción para la realización del objetivo. Y que esa elección no es sensitiva a los valores de probabilidad factibles respetando el orden planeado, ni a los resultados. Aun variándolos en todo el abanico de valores factibles, la elección seguiría siendo la misma.

La respuesta es afirmativa en cuanto a que fue un error relevante, determinante, pero no en primer lugar, sino en un segundo orden de importancia. No se puede negar que planificar con la reacción más peligrosa de Gran Bretaña como la más probable, habría obligado a realizar apreciaciones, análisis de otro tipo, de otra naturaleza. Seguramente hubieran aparecido otros errores y consideraciones

El error más significativo, determinante a la hora de decidir, fue considerar que la única opción factible para lograr el objetivo era la ocupación militar, ya que esto configura un caso de dominancia fáctica, es decir, ausencia de elección.

- Valor/ Utilidad para el decisor

Según la Teoría del Valor, los resultados de cada curso de acción analizado deben ser susceptibles de ser transformados al "Valor subjetivo" de cada decisor, de manera personal y totalmente subjetiva.

Si A es preferido a B, se supone que el valor atribuido a A es mayor que el atribuido a B, y que, de acuerdo con un axioma de preferencia, el resultado de máxima preferencia será el elegido. La preferencia se transforma, así, en un proceso interno y reservado del interesado.

En este caso, de la elección, puede ser inferida la preferencia.

Aplicado a las matrices y los árboles elaborados, el valor para el decisor era positivo sólo en la alternativa de ocupación militar, y nulo o negativo para todas las demás alternativas. Por otro lado, también puede inferirse de la investigación realizada, la actitud de propensión al riesgo del decisor, contraria a la actitud conservadora de aversión al riesgo.

Según las conclusiones arribadas en los ejercicios anteriores, esto implica aumentar aún más el valor del curso de acción de la ocupación.

Así  $A \left\{ B \quad V(A) > V(B)$

Entonces, la aplicación del modelo normativo de Teoría de Decisión, dada la dominancia fáctica demostrada, señala como óptimo el Curso de acción de la Ocupación Militar.

### SOLUCIÓN MODELO TEORÍA DE DECISIÓN

En los ejercicios elaborados en base a los diferentes supuestos, fuimos descartando, en primer lugar, las probabilidades; y, en segundo lugar, los

resultados parciales o no en función de los objetivos, como las variables críticas, como las determinantes de la elección efectuada.

Quedó claramente demostrado que poco importaban las fallas en la profundidad de los análisis referentes a las probabilidades y/o los resultados. Aunque estos análisis hubieran significado una mejor traducción de la realidad al modelo utilizado, no se habría modificado la decisión.

Del análisis y de la aplicación del modelo de Teoría de Decisión, surge claramente que las variables y/o premisas y/o los supuestos responsables de la decisión, de forma dominante, fueron los siguientes:

- a) Considerar que el resultado del curso de acción de "Continuar las negociaciones = No ocupar", era un fracaso para el objetivo estratégico enunciado.
- b) No considerar otros cursos de acción factibles. Esto implica anular el proceso de decisión (una sola alternativa que domina al resto).

Aplicando el concepto de dominancia, (Axioma normativo) se vuelven inútiles los análisis que pudieran realizarse a *posteriori*, ya que determina la invariación, siempre la misma elección del curso de acción.

Así es que, en escritos de Anaya, se lee (Anaya, año 1992, pág. 289):

*"Se llega sí a la "Operación Rosario" concebida no como un intento de provocar una escaldada bélica, ni para cortar las negociaciones, sino por el contrario para lograr su concreción de modo serio y profundo. Modelo de precisión por su técnica y ejemplo de hidalguía por su estilo, la "Operación Rosario" cumple cabalmente su cometido, sin causar una sola baja al adversario, al precio de la sangre marinera del capitán de Fragata Giachino, a quien rindo aquí mi más sentido homenaje."*

## CONSIDERACIONES GENERALES

### Resumen del razonamiento de los protagonistas de la decisión:

La ocupación de las islas no tenía como propósito iniciar una escalada bélica ni dar por terminadas las negociaciones o sustituirse a ellas, ya que tampoco era ésa la medida más aceptable para el logro del objetivo político. Bien por el contrario, se intentaba conseguir el inicio de una negociación seria y de fondo; no obstante la decisión tomada, se adoptaron las previsiones para suspender la ocupación de haber signos positivos al respecto. Por lo mismo se enfatizó que la operación debía ser incruenta y que debía prever el mantenimiento de una reducida guarnición en islas Malvinas una vez realizada la recuperación.

### Errores de revisión, planificación y evaluación:



- Hubo ausencia de planificación estratégica que estableciera fundamentalmente la factibilidad de los fines establecidos y de los modos de acción. La planificación de la ocupación partió de la premisa que el curso de acción de la ocupación forzaría a Gran Bretaña a negociar durante el año 1982 la soberanía de las islas. Dada esta condición de dominancia fáctica, se produce la invariación de la decisión. Es decir, que en este esquema no había opciones.
- Fue desestimado uno de los elementos fundamentales enunciados por la Teoría, que es analizar exhaustivamente las acciones del oponente. La información fue completa y en forma oportuna. Lo que falló fue la consideración del accionar del oponente, debido a fallas en la propia visión del mundo subjetivo. Esto ocasionó la imaginación de un escenario real que respondía más a los deseos de los protagonistas que a la propia realidad (*wishful thinking*). Fue uno de los errores determinantes del fracaso de la decisión. Se planificó considerando sólo un estado de la variable incierta del futuro, como si fuera un mundo de certeza, planificando únicamente a nivel táctico y operacional. Por esto no se planificó la eventual reacción militar de Gran Bretaña. Tampoco los modos de acción argentinos frente a esta eventualidad.
- La analogía de cierto pasado influyó positivamente en la mente de los protagonistas para creer con firmeza que Gran Bretaña no reaccionaría y que EE.UU. evitaría el conflicto.
- A medida que se fue evidenciando el cambio del escenario previsto, no se dieron cuenta de la necesidad de efectuar una planificación estratégica global. Los planes argentinos iban cambiando con el desarrollo de los acontecimientos.

La investigación de este proceder, de esta visión particular del mundo, nos fue llevando a la identificación de los sesgos, a las trampas de la mente que constituyen el enfoque pisco-físico.

Éstos explicarán los motivos, las causas de este accionar, que operan en los pensamientos, las creencias y los razonamientos de los seres humanos y que operan en la práctica de la decisión, que presentaremos en el Capítulo 8.

### **7.5. MOMENTO ANALIZADO. DÍA 7 DE ABRIL 1982 ( DÍA D + 5)**

En las planificaciones originales investigadas, se repite un plazo de ocupación inherente al curso de acción elegido como óptimo: Día "D" + 5 (Antecedentes Gattieri, Carpeta No.1, Anexos 4 y 20).

Ya el 3 de abril, en vez de desafectar las fuerzas de ocupación, se ordena reforzar. Algunos investigadores dan cuenta de que el fracaso de la operación fue justamente esta modificación en la implementación del curso de acción óptimo.

Esto nos llevó a investigar exhaustivamente el escenario en los días posteriores (del 2 al 7 de abril) al desembarco argentino para dar respuestas a los interrogantes.

¿Por qué modificaron el plan original que era ocupar y retirarse a más tardar a los 6 días de la ocupación, dejando una guarnición mínima de hombres?

¿Por qué dejaron tantos hombres (3 brigadas) cuando el supuesto era dejar sólo una cantidad mínima? (500 hombres)

Los documentos bases para la toma de decisiones únicamente enuncian como viable para el objetivo estratégico enunciado el curso de acción: Ocupar militarmente en 6 días, respetando vidas y propiedades.

Anaya, en su declaración testimonial ante la Comisión Rattenbach, expresa: (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 27):

*“Cuando nosotros consideramos antes que con quinientos hombres de guarnición era suficiente, evidentemente no consideramos la reacción del gobierno inglés de la forma cómo se hizo. Pero considerábamos que sería del orden de una Brigada, como máximo. Nosotros considerábamos mil quinientos hombres; entonces sí, quinientos hombres son suficientes.”*

En las “Conclusiones” de la DENAC No. 1 (Anexo 4, pág. 21):

*“8) La reacción estratégica militar de Gran Bretaña es difícil determinarla en magnitud y oportunidad; en consecuencia también se hace difícil precisar el lapso durante el cual será necesario mantener organizado el Comando Conjunto y sus fuerzas componentes, las que permanecerían aferradas y prácticamente inactivas, sin posibilidades de reintegrarse al cumplimiento de sus misiones específicas. En razón de lo expuesto, el Comité de Trabajo concluye que es conveniente la desafectación paulatina y progresiva de los medios y elementos que ejecutaron la operación conjunta, a medida que la situación se vaya clarificando. Ese lapso se aprecia en no más de cinco días a partir del día D. En esa oportunidad el TO “Malvinas” quedará desactivado”.*

*“...Con respecto al aspecto militar, es necesario analizar qué puede pasar después de obtenido el control militar y político de las islas.*

*Parece evidente que hasta tanto se obtenga de Gran Bretaña una aceptación formal de nuevo “status”, será necesario mantener una guarnición militar de Ejército, con medios de las otras dos Fuerzas, de un efectivo aproximado a los 500 hombres con adecuados medios de movilidad, para dificultar cualquier intento de reconquista. El Comité Militar debe disponer de una reserva estratégica militar en el continente, en capacidad de: disuadir, interdictar y llegado el caso apoyar al TO de Malvinas.”*

*“Ocupar para negociar” debió transformarse en “Reforzar para disuadir a Gran Bretaña de recuperar las islas por la fuerza y obligarla a negociar”. Y aquellos 500 hombres iniciales debieron transformarse en tres brigadas.*

Esta premisa fue modificada porque se basaba en el supuesto que la reacción de Gran Bretaña no sería la acción militar; la reacción base de la planificación había sido la reacción de Gran Bretaña ante los foros internacionales. Entonces, la planificación resultó una planificación completa y exhaustiva pero

para la gobernación de las islas Malvinas, no para responder a la acción militar de Gran Bretaña. Bajo aquel supuesto, 500 hombres eran suficientes, el problema no era militar sino de gobierno. Cuál sería el idioma oficial, cómo sería el plan provisional, quién y cómo se administraría justicia (ya que el juez llegaba de Gran Bretaña), hasta qué materias obligatorias se enseñarían en las escuelas, fueron algunas de las preguntas que se respondieron en la planificación (ver Anexos 4 y 20).

La escalada bélica y la guerra no estaban previstas en absoluto. Y este nuevo escenario, con la certeza ya del envío de la Flota británica, no fue planificado, no fue analizado, no fue objeto de planes, o estudios de alguna persona, grupo o comité *ad-hoc*. Se fue improvisando a medida que se desarrollaban los acontecimientos, sólo cumpliendo con dos premisas, que querían cumplirse, que estaban arraigadas en la mente de los protagonistas:

- i. Dar tiempo para lograr la negociación.
- ii. Seguir reforzando para que Gran Bretaña a su vez debiera enviar más hombres para lograr la superioridad.

En la declaración testimonial ante la Comisión Rattenbach Anaya declara<sup>90</sup> (Revista Gente, 8/12/1983, pág. 27):

*“ENTREVISTADO: ¿Alguien hizo la planificación, o fueron reacciones ante los hechos que se iban sucediendo?*

*RESPUESTA: En realidad, como no existe una planificación inicial terminada, si uno va leyendo lo que nos va ocurriendo día a día, a partir del día D, se da cuenta de las necesidades que teníamos. Realmente sabíamos que había que negociar, que teníamos que ganar tiempo. ¿Cómo lo hacíamos? Sí, evidentemente, ésa era una forma. Y además se consiguió, porque cada vez que se enviaba más gente se demoraban más las acciones británicas, porque tenían que utilizar el “Camberra”, el “Queen Elizabeth II”, y cada vez más buques, los que llegaron a la cantidad de cien”.*

En las “Conclusiones” de la Primera Directiva (DENAC 1) ya advertía:

*“Para enfrentar la eventualidad de una reacción estratégica militar por parte de Gran Bretaña, este Comité de Trabajo concluye que el Comité Militar deberá designar un organismo en el más alto nivel de la conducción responsable de la actualización permanente de la situación, que conlleve la tarea de la confección de una nueva Directiva estratégica”.*

Y esta nueva Dirección estratégica fue la que no se cumplió. No se comprendió claramente que se había planificado con el supuesto básico y esencial de la no reacción de Gran Bretaña, lo que implicaba un gobierno, una defensa pasiva a partir del Día D + 5. Con el cambio de la reacción de Gran Bretaña, el objetivo estratégico se volvía “no factible” y desproporcionado con respecto a las previsiones adoptadas.

<sup>90</sup> Confirmado en la entrevista personal.

En el Anexo 4, Plan de Campaña, pág. 11, dice:

- 1) *El Comandante del TO “Malvinas” desafectará los medios asignados a partir del Día D, de acuerdo con la evolución de la situación. Deberá haber completado la desafectación aproximadamente el día D + 5, salvo autorización del Comité Militar de aquellas que requiera.*

Esta directiva se cumple. La “Operación Azul/Rosario” había sido responsabilidad del TOM con la dirección del Gral. Osvaldo García. Este grupo se disolvió el Día D + 5: 7 de abril y fue reemplazado por el TOAS, a las órdenes del almirante Lombardo.

Resumimos nuestra investigación en el Anexo 40: Del 2 al 7 de abril, derivando de su estudio:

La decisión de no desafectar la fuerza de ocupación se tomó el 3 de abril de 1982 a la tarde, y se procedió el 4 de abril.

Hubo hechos trascendentes que debieron forzar a una nueva planificación. La inicial se había cumplido en cuanto a la ejecución del modo de acción, sin establecer a esa altura de los hechos, o si se cumpliría el objetivo político buscado.

a) Resolución 502 del Consejo de Seguridad adversa a las aspiraciones argentinas (3 de abril): 10 países a favor Resolución: EE.UU, Francia, Guyana, Irlanda, Japón, Jordania, Togo, Uganda y Zaire. 1 país en contra: Panamá y 4 abstenciones: China, Rusia, Polonia y España.

Esta Resolución que animaba a desalojar el territorio ocupado por la República Argentina fue un hecho trascendente, contrario a los intereses argentinos. Si bien no calificaba al país como agresor, mostraba claramente el sentir de la comunidad internacional, que se había supuesto favorable en primera instancia.

No se encontraron evidencias escritas, como tampoco declaraciones testimoniales en las entrevistas personales efectuadas de la existencia de un análisis de consecuencias para el caso de cumplir o no cumplir esta resolución. Comparaciones, balances de las ventajas y desventajas, pérdidas y ganancias en cada caso, que debieron realizarse o encomendarse a otros funcionarios capacitados por la Junta militar y por su Canciller y grupo de asesores en el área diplomática.

b) Anuncio de Gran Bretaña del envío de una gran flota (3 de abril)

Los dichos de los comandantes de la Junta Militar (Antecedentes Galtieri, Carpeta No. II, pág. 34):

*“La decisión de reforzar para dificultar el intento de reconquista por parte de Gran Bretaña evitaría la rápida recaptura de las islas dando así mayor margen de maniobra a la ofensiva diplomática en cuanto a la salida negociada.*

*“Un elemento que ratificó la formulación de este juicio fue el cable 835 de Londres de fecha de 3 de abril en el que los británicos hacían evidente el enorme costo que el envío y mantenimiento de una flota les suponía; con lo cual a mayor tiempo que estuvieran empeñados en este esfuerzo, mayor costo y presión para negociar seriamente con la República Argentina”.*

Al conocerse que el enemigo enviaba el grueso de su flota y que era apoyado por los EE.UU., el Mercado Común Europeo y la OTAN, se actualizaron los modos de acción del enemigo, pero no la situación de decisión global. El significado de la defensa nacional y de la soberanía, unidos a la dignidad, y a los demás valores arraigados en las mentes militares, sólo mostraron cómo debía enfrentarse lo que se consideraba agresión, sin detenerse a reflexionar dónde llevaría ese camino.

No se encomendó una planificación seria, sistemática, completa, en función de los hechos que se iban sucediendo, contrarios a los supuestos originales.

Percibir la situación solamente como una agresión de Gran Bretaña potenció los sentimientos de dignidad, valores de identidad nacional, de defensa de la Patria, etc. que, sumados a otros sesgos que estuvieron siempre presentes, más la creencia original de que el único modo de acción de forzar las negociaciones era la ocupación, no hubiesen llevado nunca a una decisión diferente.

*“Cuando se defienden ideas, valores y principios, el accionar de una Nación no puede ni debe quedar supeditado a la magnitud del enemigo y más aún cuando éste es el agresor.*

*Felizmente, no prevalecieron mezquindades ni especulaciones. Por el contrario, siguiendo la línea de los grandes hechos fundacionales, al adoptar la resolución de resistir al usurpador, la Argentina se ponía de pie y mostraba al resto del mundo que, aun frente a la arrogancia de los poderosos, conservaba su vocación de nación independiente.”* (Anaya, año 1992, pág. 289).

La visión del mundo del decisor (Galtieri/Anaya) y de su Canciller estaban en línea a estos efectos. La realidad se percibía enfocando sólo estos aspectos. Cualquier otra alternativa que significara replegarse, desocupar, habría significado debilidad, humillación, etcétera, palabras y hechos despreciados por cualquier militar que se precie de tal. No pudieron, no supieron o no quisieron ver que enfrentarse con una reacción militar de Gran Bretaña podía implicar, en el mejor de los casos, que no se pudiera cumplir con el objetivo inicial de forzar a la negociación y, en el peor de los casos, una guerra no esperada, no planificada, no prevista en absoluto.

### c) El apoyo de EE.UU. a Gran Bretaña

Este apoyo fue explícito, manifestado expresamente: la utilización por parte de Gran Bretaña de las instalaciones militares de la isla Ascensión.

Este hecho debió configurar un hecho trascendental para obligar a una nueva planificación, aunque planificación estratégica y no táctica de aumentar el número de efectivos, como se hizo en la práctica.

Las planificaciones efectuadas suponían a EE.UU., en el mejor de los casos, en un papel activo de impedir el conflicto y, en el peor de los casos, en un papel neutral. No se había previsto el papel de apoyo de EE.UU. a Gran Bretaña. Es más, en el Anexo a la DENAC No. 2 (Anexo 20, pág. 31), en la enunciación de las debilidades del enemigo, cita específicamente la lejanía de su territorio.

*“La distancia desde las bases normales dificultarán el empleo de FT Navales, Aeronavales y/o Anfibias”. “El apoyo logístico de la operación a emprender se verá dificultada muy seriamente por las distancias a sus bases naturales”.*

Tampoco este hecho encendió la luz a la necesidad de una total, completa y exhaustiva planificación. La percepción seguía enfocando en dilatar para dar tiempo a la negociación.

#### d) Reforzar para dificultar el intento de reconquistar por parte de Gran Bretaña

Estos hechos debieron desencadenar una pronta, completa, y profunda planificación.

El Informe Rattenbach (año 2000, pág. 36) menciona estos hechos, producto de su investigación, como evidencias de las fallas en la Planificación Estratégica a partir del 2 de abril, ya que la Junta Militar o el Comité Militar no produjeron documentos de planificación, sino que fueron tomando decisiones en reuniones del COMIL, orientando el accionar de los comandos subordinados.

A partir de estos tres hechos mencionados, se evidencia la total falta de análisis y planificación por un lado, y la decisión de reforzar militarmente por el otro.

La capacidad más peligrosa del enemigo, y calificada como menos probable, se había hecho realidad, e igualmente no hubo corrección en las directivas.

La guerra no estaba prevista, y se iba camino a ella. La ocupación sin bajas británicas había sido cumplida con total éxito. El escenario previsto había sido erróneo, otra era la realidad. Las emociones y los valores personales y subjetivos de los decisores fueron los protagonistas.

De nuestra investigación, y ratificando el enfoque psico-físico de la Teoría de Decisión, las razones que explican esta omisión como tantas otras que fueron surgiendo en la elaboración de la Tesis tienen que ver con las características,

los sesgos personales, la pasión que nubla la coherencia y la reflexión, que operaron en un contexto totalmente ausente de opiniones contrarias, u otras visiones del mundo. O quienes las tenían acallaron su participación.

El Plan de ocupación de las islas Malvinas estaba preparándose, con el incidente de las Georgias, enmascarado o no con el Plan Alfa, exagerado y escalado por Gran Bretaña por las razones que fueren, se anticipa la implementación de la ocupación.

La emoción hace olvidar, la falta de planificación, la falta de medios, personal, armamentos, etcétera.

- El 2 de abril se ejecuta la "Operación Azul/Rosario". Se implementa el Plan que se había elaborado con la consigna del Día D + 5, respetando vidas y propiedades (Objetivos tácticos cumplidos).
- La ocupación fue un éxito de logro de los objetivos tácticos (factor sorpresa y 0 de bajas británicas).
- El 2 de abril la Infantería de Marina comienza a replegarse de acuerdo con el Plan original.
- El 3 de abril la Primer Ministro británica anuncia el envío de una sustancial fuerza naval para la recuperación de las islas Malvinas.
- La tarde del 3 de abril se imparten órdenes de reforzar.

Esta secuencia de hechos evidencia una reacción día a día en función de los acontecimientos que se iban sucediendo, que fue la constante hasta llegar al 14 de junio. En el decir de Anaya:<sup>91</sup> *"Se fue obrando siempre en respuesta a la agresión de Gran Bretaña", "La República Argentina nunca agredió....."*.

Los hechos que se iban sucediendo fueron el argumento para reforzar y no fueron el argumento para planificar, dado el nuevo escenario que iba apareciendo en su total magnitud.

No existen evidencias de que algún protagonista fuera consciente de la escalada que se estaba implementando, o evaluara las consecuencias y/o los resultados de ese accionar. Y, sobre todo, no existió una re-evaluación de la factibilidad del objetivo inicial perseguido, que era el de "Forzar la negociación". Si la ocupación sin bajas británicas implicó el envío de la Flota, ¿bajo qué escenario se suponía que reforzar habría implicado una negociación? Si en la sola ocupación Gran Bretaña enviaba una parte sustancial de su flota, ¿cómo imaginar que reforzando con efectivos habría suspendido su reacción militar y se aviniera a negociar? No aparece evidencia alguna de esta correlación, ni siquiera una sola mención de que, reaccionando así, se estaba modificando de manera sustancial la posibilidad del logro del objetivo, pudiendo llevar al fracaso total la operación iniciada. Además de invalidar el logro del objetivo político, se hacía cada vez más probable un enfrentamiento bélico.

No es válido como ejercicio para la toma de decisiones, ni tampoco para la investigación que se propone esta Tesis, pero no podemos dejar de mencionar

---

<sup>91</sup> Entrevista personal.

que en el estudio de los hechos surge otra alternativa que podría haber logrado el objetivo perseguido y que también mencionó en sus memorias Sandy Woodward, jefe de la Operación Falklands<sup>92</sup>, aclarando que todos los jefes británicos habían reconocido que si la República Argentina procedía dejando sólo los 500 hombres iniciales, ataba a Gran Bretaña de pies y manos, situando en el absurdo la posibilidad de hacer a la mar a una colosal flota reconquistadora.

*“Si las emociones y los sesgos no hubiesen operado, quizás esta alternativa habría aparecido como viable, sin llegar al enfrentamiento bélico.”<sup>93</sup>*

Si Gran Bretaña hubiera llegado con medios y hombres en número tan desproporcionado, ¿habría comenzado igualmente el cañoneo? ¿Habría igualmente Gran Bretaña iniciado la guerra frente a la comunidad internacional? ¿Podría haberse modificado la postura de los países que votaron en contra de la República Argentina si se hubiera dejado esa guarnición mínima de 500 hombres?

Hubo otros analistas que opinaron que esa opción hubiera resultado mejor a los intereses argentinos, como el periodista Osiris Troiani, quien a escasos días de producida la reconquista, perdió su trabajo en radio Continental al opinar que la operación, en su forma, había sido erróneamente concebida. Había opinado que, en lugar de concentrar tan provocativo número de pertrechos y soldados, debió haberse enviado no más de un centenar de efectivos, suficientes para controlar los escasos británicos custodios, ofrecer el armisticio al gobernador, volver al continente dejando una representación mínima argentina y poner todo en manos de las Naciones Unidas (Montenegro y Aliberti, año 1982, pág. 25).

Pero de acuerdo con el Plan Original, habían decidido dejar sólo 500 hombres en el supuesto de que Gran Bretaña no reaccionara militarmente. Por eso, 500 hombres eran suficientes, para la defensa de la ocupación efectiva.

Pero estos no fueron los pensamientos dominantes en mentes que tenían ya arraigada la idea de la ocupación, en personalidades fuertes, enérgicas, con propensión al riesgo, propia de militares entrenados, con personas que creen firmemente que el no reaccionar frente a provocaciones es sinónimo de debilidad, de vergüenza, de hombres de poco valor, pusilánimes.

Esto hubiera sido imposible en las mentes de los miembros de la Junta militar, del Gral. Galtieri y del almirante Anaya. Incluso en la mente del Canciller que demostró por los hechos analizados no poseer cualidades diferentes de la del grupo que debía asesorar.

Posiblemente las actitudes de los países en los distintos foros de la comunidad internacional en general podría haberse modificado. Debía haberse recordado que éstas eran justamente las reacciones que se buscaban inicialmente, así

<sup>92</sup> Conversando con Anaya, éste confesó que ellos no lo pensaron.

<sup>93</sup> Ratificado por las entrevistas efectuadas con el almirante (r) Anaya, y el Gral.(r) Menéndez.



como recordar el objetivo político buscado: negociar y no enfrentarse a una guerra con Gran Bretaña.

No se trata de efectuar un análisis retrospectivo de la historia, sino de demostrar que si se hubiera planificado en este nuevo entorno dimensional, en este nuevo escenario, habrían aparecido muy posiblemente nuevos modos de acción que podían llevar al cumplimiento del objetivo político planteado, que había sido el "Forzar las negociaciones". Tampoco se reflexionó sobre la provocación que significaba seguir reforzando frente al accionar del enemigo.

Justamente en ese momento de los hechos debía planificarse, apreciarse la situación nuevamente, generar nuevas alternativas, y seguramente incorporar el modo de reforzar la planificación estratégica, táctica y operativa de la guerra.

La propia visión del mundo, subjetiva y personal de Galtieri (brazo ejecutor principal de la Junta Militar) y/o Anaya y/o Costa Méndez, con un razonamiento lineal, enérgico, elogiando "La voluntad decidida", frase que repite innumerables veces en reportajes, charlas telefónicas con el Canciller, funcionarios, diplomáticos, etcétera. Valores intrínsecos subjetivos profesionales de identidad nacional, defensa de la Patria, de orgullo, valentía, prestigio, que en su propia mente se exacerbaban frente a la reacción de Gran Bretaña.

En esas mentes, el no responder era sinónimo de debilidad, era sinónimo de cobardía; era inaceptable como alternativa.

"Cobardía" seguramente significaba para él el retiro de las tropas, por un lado, y, por el otro, el prestigio que estaba ganando. El poder presente en ese momento y la gloria futura actuaron como factores que potenciaron su ego hasta el límite de desdibujar la propia realidad, permitiendo que apreciara solamente lo que lo satisfacía, logrando además su propia subsistencia.

#### e) El "efecto Plaza de Mayo" / "Efecto Población"

En primer lugar, "el efecto Plaza de Mayo" (reacción popular espontánea) exacerbó en el Gral. Galtieri los propios objetivos de prestigio, continuidad, soberbia, etc., que derivaron en forma inmediata a que se comprometiera públicamente a lograr los objetivos.

Una vez manifestado públicamente el compromiso, se anulan algunos futuros cursos de acción, se eliminan ciertos grados de libertad, se cercena el margen de maniobra en la negociación.

La Plaza de Mayo mostró a una multitud emotiva, enfervorizada, dando muestras claras de alegría y compromiso con la decisión tomada. Los medios de comunicación potenciaron esa euforia y falta de objetividad de acuerdo con su efecto multiplicador.

Esta situación indujo a que le contestara:

*"América, que un pueblo con voluntad decidida como el pueblo argentino... Si quieren venir que vengan, les presentaremos batalla"*, en el balcón de la Casa Rosada (3 de abril).

Las reacciones populares le dieron marco en realidad, a la decisión que ya se había tomado, desde la emoción, y a la propia percepción del mundo.

*"Estamos en territorio argentino y no lo vamos a abandonar"*, dice el 3 de abril desde el balcón de la Casa Rosada (Eddy, Paul y Magnus Linklater con Peter Gillman y el equipo Insight de *The Sunday Times*, año 1983, pág. 183). *"Hay una Nación entera que confía en nosotros"*, dijo el Gral. Mario B. Menéndez durante un acto en Puerto Argentino los primeros días de mayo.

A partir de la declaración del Gral. Galtieri, el Canciller percibió que había cometido un error fundamental. Esa promesa significaba un rechazo implícito a cualquier negociación. El Canciller quería dimitir, pero Galtieri le dijo: *"No se preocupe, no podemos perder"* (Eddy, Paul y Magnus Linklater con Peter Gillman y el equipo Insight de *The Sunday Times*, año 1983, pág. 183).

El "Efecto población" se hacía sentir igualmente fuera de la Plaza de Mayo. En los "Antecedentes oficiales" aparecen Sondeos Especiales a la opinión pública efectuados por el sector de Inteligencia del EMC, en el ámbito de la Capital Federal.

En el Sondeo Especial No. 1 (Anexo 36), dado a publicidad el 8 de abril, se indica que la gran mayoría consideraba "acertada" la decisión tomada (87,8 %); en el momento oportuno (56 %), y que frente al fracaso de las negociaciones se debía ir a la guerra (83,8 %).

En la evaluación, resulta claro el apoyo unánime a la decisión tomada por el gobierno y el sentimiento de la opinión pública sobre que: "Las islas no deben ser devueltas bajo ningún precio, aun a costa de la guerra".

Si bien este sondeo de la opinión pública se efectuó ya en el Día "D" + 5, y el retiro de los efectivos ya no se había cumplido, no puede negarse la influencia del pueblo argentino una vez producida la ocupación militar. Estos sondeos efectuados y analizados que forman parte de los antecedentes de la "historia oficial" dan cuenta además de haber configurado un factor crítico y relevante por los decisores en cuestión. El compromiso asumido ante el pueblo de la Nación pasaría a ser otra causa relevante.

Aparecen tres Sondeos posteriores:

- 1) Del 12 de abril.
- 2) De primeros días de mayo.
- 3) Acumulado al 26 de mayo (Anexo 41)
- 4) Último de fecha 31 de mayo (Antecedentes Galtieri, Carpeta 19)

En la declaración testimonial (Juicio), Galtieri confirma:

*“...Creo que el 3 de abril –si mal no recuerdo– se había comenzado a replegar, al continente, a parte de los efectivos, y quedaba una guarnición de alrededor de 500 hombres. No estaba en nuestra mente llevar 10.000 ó 20.000 hombres y medios de todo tipo, para enfrentar –en una guerra total– a Gran Bretaña...”.*  
*“... Es decir, al hacer esa operación se pensó incluso, permanentemente que era una operación que iba a obligar a negociar –como realmente ocurrió– a través de terceras personas, al gobierno inglés, para buscarle una salida o una solución a 150 años de manoseos.”*

A partir de “este momento” todas las decisiones que se suceden (decisiones secuenciales) son efecto “causa-reacción”, respuestas a hechos singulares, sin la visión del conjunto, sin la apreciación estratégica del camino que se estaba transitando, decisiones que se van tomando como reacción a lo que va ocurriendo, con ausencia total de planificación y planeamiento sistematizados.

Se reforzó, en vez de desocupar, y se esperaba la mediación. Gran Bretaña seguía avanzando, se mandaban más hombres, y Gran Bretaña seguía avanzando...

La mediación resultó un fracaso, se siguió reforzando. Se seguía esperando otra mediación, otra negociación. Gran Bretaña seguía avanzando...

Comenzó la guerra... Se esperaba otra negociación... Se siguió reforzando...

En una declaración íntima, secreta a amigos personales<sup>94</sup>, y frente a la pregunta : ¿Por qué estamos en guerra?  
 Contestó: “Me fui enredando...”.

---

<sup>94</sup> Surge de entrevista efectuada al Gral. Atilio Banchero

## Capítulo 8: APLICACIÓN DEL ENFOQUE PSICO-FÍSICO

### 8.1. SEGOS Y FALLAS SISTEMÁTICAS

Es evidente, como se demostró en el capítulo anterior, que además de las fallas relativas al nivel de los análisis y las planificaciones que se llevaron a cabo, existieron fallas en la mente del decisor y efectos que se dieron en forma sistemática y que se potenciaron en su interacción, como demostraremos más adelante.

Los investigadores ya llevan más de medio siglo estudiando el funcionamiento de nuestra mente en la adopción de decisiones. Esta investigación reveló que existen mecanismos inconscientes que nos ayudan a la resolución de las situaciones problemáticas. Estos se conocen como "heurística". Sin embargo, no funcionan de manera totalmente confiable.

Tenemos distorsiones, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Estas trampas de nuestro cerebro, de nuestra mente, también se denominan "sesgos".

Stuart Sutherland (*"Irracionalidad, el enemigo interior"*, año 1992, pág. 7) comienza su Prefacio diciendo: "Con todos mis respetos a Aristóteles, cabe afirmar que la conducta irracional no es la excepción sino la norma". Reúne en su libro a los diferentes factores causantes de la conducta irracional, entre ellos los sesgos sociales y emocionales, los sesgos de pensamiento sistemáticos y los muchos caprichos del pensamiento provocados por fallas de la percepción y del razonamiento.

Existen ejemplos paradigmáticos estudiados en la historia, por ejemplo, casos de Harvard, preparados entre 1975 y 1983, en los que se ilustró la historia en la toma de decisiones y se destacaron los sesgos más comunes (Neustadt y May, año 1986, pág. 365).

Kahneman y Tversky establecen que el ser humano utiliza normalmente tres métodos heurísticos que son empleados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, para medir probabilidades y predecir valores y que estos métodos, si bien son legítimos, conducen a errores sistemáticos.

Este grupo de sesgos actúa especialmente en las situaciones de incertidumbre.

Estas reglas son:

- Representatividad, que es generalmente utilizado cuando las personas deben estimar la probabilidad de un objeto o evento. El error es no tener en cuenta el grado de representatividad de las muestras que se están considerando.

- Disponibilidad de circunstancias o escenarios, que es utilizado a menudo cuando se debe estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular, también llamada “la trampa de la capacidad de recordar”, “la trampa de la memoria”.

No tenemos en cuenta los hechos reales, sino aquellos que nos producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren<sup>95</sup>.

Esta regla también está relacionada con el “efecto primacía<sup>96</sup>” y el “efecto de halo<sup>97</sup>”. Este error es tan común en la actividad profesional como en la vida diaria.

- Anclaje, utilizado en predicciones numéricas cuando los valores relevantes están disponibles. Cuando estamos recapacitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores.

Algunos autores lo utilizan para referenciar el ancla en una situación pre-existente: efecto de situación creada.

Por otro lado, otros autores (Hammond, Keeney y Raiffa, 1998) (Sutherland, 1992) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones exhaustivas.

Estos son:

a) Efecto “marco” o “El principio de invariación” o “La trampa de la expresión”

Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Es uno de los más llamativos. Existen investigaciones recientes que generalizan y aplican esta trampa al efecto de expresión, haciendo hincapié en que una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Éstas son: la expresión en forma de ganancia o pérdida y la expresión con diferentes puntos de referencia. Es de destacar que las personas, por lo general, evitan el riesgo cuando se les plantea un problema desde el punto de vista de conseguir ganancias, pero están más dispuestas a correrlo cuando se lo plantean desde el punto de vista de evitar pérdidas. El punto de referencia del cual se parte para analizar una decisión determina la posible reacción del decisor, haciendo que el foco se ponga en la ganancia o pérdida de la decisión, o que se ponga en el verdadero impacto al patrimonio de la misma.

b) Axioma de Independencia

Este axioma es el más importante de todas las teorías normativas. Es el más violado. Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).

<sup>95</sup> Lo “disponible” es generalmente lo que produce una emoción intensa.

<sup>96</sup> La primera impresión es la que cuenta.

<sup>97</sup> Un rasgo positivo o negativo destacado influye sobre los demás sin posibilidad de evaluarlos objetivamente.

c) Efecto de la situación creada

Los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura, es decir, perpetuar el *statu quo*, la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico.

Se lo conoce como el “efecto de ser conformista”. El origen de esta trampa está oculto en nuestra mente. Está muy relacionado con el deseo de proteger nuestro ego de un posible daño. La ruptura del *statu quo* significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea la asunción de responsabilidades, la exposición a recibir críticas y a arrepentimos. Esta realidad cobra cada vez más fuerza cuantas más alternativas existan. Es por eso que resulta natural buscar justificaciones para no actuar.

d) Efecto de comprobación

Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No sólo afecta la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en que interpretamos la prueba que recibimos. Obviamente, esto nos conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria.

El origen de esta trampa psicológica está basado en dos factores: uno de ellos es nuestra tendencia a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de saber el porqué; y el otro es nuestra inclinación a sentirnos más comprometidos por las cosas que nos gustan que por las que no nos gustan.

En la Batalla de Pearl Harbor, el almirante Kimmel, comandante en Jefe de la flota americana del Pacífico, recibió advertencias de Washington sobre la posibilidad de guerra con Japón, pero se dedicó a entrenar a sus hombres; por eso los fines de semana había en Hawai 70 barcos de guerra y filas de aviones. Cinco horas antes del ataque, un submarino japonés fue hundido y el mensaje llegó a Kimmel. En lugar de adoptar medidas inmediatamente, esperó la confirmación de que el submarino era japonés. Así siguió la destrucción de la flota americana. El almirante fue sometido a Consejo de guerra y degradado. Si el almirante hubiera declarado el estado de alerta total, es prácticamente seguro que habría salvado a casi toda la flota.

La falta de renunciar a las propias opiniones es característica de todas las profesiones y condiciones sociales. Es por esto que, con demasiada frecuencia, encontramos datos notables que estaban disponibles y que no fueron valorados.

La razón es que se trata de probar que las hipótesis que se sostienen son las correctas, para lo cual se elige sólo la información que las confirma, sin buscar la información que las refuta.

e) Sesgo de distorsionar las pruebas

No buscar pruebas contradictorias o distorsionarlas son 2 métodos que sirven para confirmar las creencias anteriores (efecto anterior).

En general, esta falla actúa en combinación con la anterior. Las pistas válidas son desestimadas, la información es desoída. El fenómeno de distorsionar las pruebas que no concuerdan con las propias creencias ya fue reconocido por Francis Bacon quien escribió: (Cita en Nisbett y Ross, año 1980)

*“La razón humana, cuando ha adoptado una opinión, hace que todo lo demás la apoye y concuerde con ella. Y aunque haya mayor número de ejemplos, y de mayor peso, en el lado opuesto, los desatiende y desdeña o, mediante una distinción, los aparta y rechaza, para que, por esta perniciosa predeterminación, la autoridad de su primera conclusión permanezca inviolada.”*

Uno de los desastres innecesarios del Ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial fue la Batalla de Amhem, por el Gral. Montgomery (Dixon, año 1991), quien después de haberse decidido por un plan que, en el mejor de los casos era arriesgado y en el peor estúpido, no tuvo en cuenta la información posterior que demostraba que estaba destinado a fracasar. Calificó a la información de ridícula y que, por lo tanto, se negaba a creerla. Su Estado Mayor, como es habitual (Sesgo obediencia), lo apoyó en su decisión (locura).

#### f) Efecto de los “costos irrecuperables” (costos hundidos)

Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que ya resulta inútil, porque se ha invertido mucho en él (dinero, vidas, etcétera).

Los generales son famosos por insistir, a través de la historia, en emplear estrategias cuya inutilidad estaba claramente demostrada. Esta insistencia, muchas veces, lleva a que para sacar adelante una decisión propia, se sigan comprometiendo recursos. Aunque si lo mirásemos objetivamente, entenderíamos que no se justifica. La razón de este comportamiento es la dificultad que implica para una persona el admitir un error (más aún si este error le puede costar su reputación, no entendiendo que puede estar ocasionando consecuencias todavía más negativas).

En la Primera Guerra Mundial (Dixon, 1976-1991), era evidente, aunque sólo fuera por la Batalla de Verdún, en la que se perdieron 800.000 vidas, que, en la guerra de trincheras, los ataques directos no estaban únicamente condenados al fracaso, sino que además suponían más pérdidas para los atacantes que para los defensores. Sin embargo, en la Batalla del Somme, el Gral. Haig, quien ya había perdido en las primeras horas a 57.000 hombres, siguió atacando las posiciones alemanas, muy bien defendidas, con nuevas y terribles

pérdidas para sus tropas <sup>98</sup>. Quien ha iniciado una acción cree que debe continuarla para justificar su decisión inicial.

g) Efecto "Exceso de confianza"

Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.

h) Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor)

Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo<sup>99</sup> (de los resultados peores, elijo lo mejor). Esta trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo, también llamada "trampa de la prudencia", puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del *statu quo* como óptimo.

Este criterio tiene para algunas personas una atracción magnética; eligen así, el riesgo psicológico menor.

i) Hábito de la obediencia

Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo<sup>100</sup>.

j) Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos

Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales.

Por otro lado, este efecto lleva a otros dos aspectos:

1) Pérdida de la capacidad de autocrítica

Cuando un líder elige un comité de asesoramiento, es poco probable que se incline por personas con ideas muy distintas de las suyas o por quienes sean más inteligentes o tengan más argumentos a la hora de discutir con él. El líder se suele rodear de acólitos. Los miembros desean agradarle. Se arma un círculo vicioso característico.

El dirigente, el jefe de gobierno, director de una empresa, etcétera, sufren una falta de críticas. La capacidad de autocrítica se daña irremediabilmente.

El Presidente Johnson, de EE.UU., decidió intensificar la guerra de Vietnam, con el apoyo de sus colaboradores, a pesar de los informes de los servicios secretos sobre la imposibilidad de ganarla <sup>101</sup>.

<sup>98</sup> En este claro caso, no era Haig quien sufría sino sus hombres.

<sup>99</sup> Criterio creado por Wald.

<sup>100</sup> En el caso de los bombardeos o fuegos de artillería, los que realizan la acción obedecen en forma automática, sin siquiera contemplar los resultados.

<sup>101</sup> Aquí también está presente el sesgo de no considerar la información contraria a sus creencias.



## 2) Exacerbación del poder y de la influencia

Señas distintivas de grupo influyen en la propia conducta.

Experimentos confirman que señas distintivas de grupo, como por ejemplo los uniformes, influyen en la conducta de los individuos. A ciertos sujetos se los instó a administrar descargas eléctricas (falsas) a un cómplice. Cuando se vistieron de enfermeros, fueron menos agresivos que los que llevaban ropas normales; en tanto que, con un disfraz de miembro del Ku Klux Klan, se volvieron mucho más agresivos.

### k) Sesgo de dominancia fáctica

Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la "dominancia" de una alternativa que anula el proceso decisorio. Por eso se llama "dominancia" (axioma que forma parte de todas las teorías normativas que buscan la dominancia real de una alternativa sobre otra).

Pero en el caso del sesgo que estamos explicitando, la dominancia no es real, es inventada por el decisor. Esta dominancia fáctica la produce el decisor en su mente, en su propia visión del mundo. No es una dominancia real de los hechos y de las circunstancias.

Es una de las fallas más peligrosas, ya que anula todo el proceso de decisión posterior (y este efecto fue determinante en la decisión objeto de análisis en la Tesis). No contemplar todas las posibilidades implica, en el peor de los casos, quedarse sin elección; y en el mejor, elegir la alternativa que nos llevará al fracaso. No darse cuenta de que la medicina inocua que se administraba a la madre podía tener efectos perjudiciales para el feto produjo la tragedia de la talidomida.

### l) Existencia de estereotipos

Hay varias razones que explican la conveniencia de los estereotipos. No todos son perjudiciales, se aplican a profesionales, técnicos, catedráticos, profesores, vendedores, agentes de bolsa, etcétera, y son útiles ya que a la hora de evaluar, en vez de hacerlo en cada caso individual, nos limitamos a ver su ajuste en más o en menos al estereotipo.

Pero pueden ser muy perjudiciales. En general, su principal efecto puede ser que sólo recordemos lo que esperamos oír: ese estereotipo domina la expectativa. En particular, con relación a estereotipos positivos, pueden hacer aparecer efectos de halo. Los estereotipos negativos son poderosos y difíciles de erradicar.

### m) Falta de coherencia

Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. El primer efecto, también llamado "las uvas están verdes"

(Elster, año 1983), significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción.<sup>102</sup>

En forma contraria, tendemos a sobrevalorar las consecuencias positivas y los efectos de aquella alternativa que elegimos para llevar a cabo la acción. Es una forma extrema de reafirmar nuestras decisiones.

#### n) Analogías con el pasado.

Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada.

El pasado nos puede ayudar a predecir el futuro, pero nunca perdiendo de vista y/o desenfocando el futuro, en el que operará la decisión que estamos analizando.

Un caso paradigmático de fracaso por analogías del pasado fue relacionar la gripe en EE.UU. de 1976, con la mayor epidemia de influenza de 1918 que mató a mayor cantidad de personas que la misma Primera Guerra Mundial (Neustadt y May, año 1986, pág. 82).

#### o) Emociones

Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias.

Los impulsos<sup>103</sup> que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones.

Emociones que superan el análisis objetivo. Se ha descubierto, por ejemplo, que un grado elevado de emoción se opone a un examen cuidadoso de las distintas alternativas que tiene a su disposición el decisor. El estrés también influye sobre la memoria que se halla estrechamente ligada a nuestra capacidad de razonamiento, disminuyendo la flexibilidad de pensamiento.

<sup>102</sup> La metáfora muestra que la zorra, al no alcanzar las uvas, dice: "Las uvas están verdes".

<sup>103</sup> Recordemos que los actos impulsivos, sin deliberación, no forman parte de la Teoría de Decisión.

## **8.2. SESGOS Y FALLAS DETECTADOS EN LA DECISIÓN DE LA OCUPACIÓN DE LAS ISLAS MALVINAS**

Presentaremos los sesgos, las fallas que estuvieron presentes en la decisión estudiada por orden de importancia, calificados en relación con la magnitud del perjuicio al proceso decisorio, de mayor a menor.

Los ejemplos que citaremos no son taxativos, ni mucho menos los únicos en los que se verificaron los sesgos estudiados, sino que fueron resaltados como los más significativos en la investigación efectuada y los consideramos paradigmáticos.

### **1) Sesgo de la “dominancia fáctica”**

En todos los documentos de planificaciones y de análisis, en los documentos resúmenes de reuniones, declaraciones y/o reportajes, etcétera, aparece como elemento dominante la mención de un único curso de acción (Ocupación) para cumplir con el objetivo de consolidar la soberanía argentina en las islas Malvinas (Objetivo).

Objetivo Político: Consolidar la soberanía argentina en las islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur y conducir a afirmar el pleno ejercicio en el Atlántico Sur.

Objetivo Estratégico: La consideración del objetivo mediante el uso del Poder Militar (en lo posible en forma incruenta) como único medio estratégico para lograr el objetivo político planteado.

Como ya demostramos en el Capítulo anterior, esta “dominancia” de otros posibles cursos de acción (no analizados) fue una de las causas determinantes de la elección tomada, ya que en función al rigor del análisis, trabajar con una sola alternativa inválida en sí el proceso decisorio <sup>104</sup>.

Determinante, decimos, porque al plantear un único curso de acción como factible para el logro del objetivo, el proceso de decisión se torna innecesario, inútil, vacío de contenidos, porque implica inexistencia de elección.

No se tuvieron en cuenta otras opciones, porque se consideraba (sin un análisis pormenorizado y/o consideración y/o reflexión) que todas las demás opciones no llevarían al objetivo propuesto de recuperación de las islas Malvinas <sup>105</sup>. Ratificado, además, por el supuesto erróneo de la no reacción bélica de Gran Bretaña.

<sup>104</sup> A partir de esta afirmación siempre elegiremos ese curso de acción.

<sup>105</sup> Tomando como ejemplo los 149 años anteriores de inútiles negociaciones.

Esta dominancia fáctica fue el resultado de considerar que la posibilidad de reacción militar del enemigo no existía. Se operó en un mundo de certeza, suponiendo sólo una reacción de queja de Gran Bretaña ante los foros internacionales. En este contexto inventado, no real, ajeno incluso a la información que se recibía (como veremos en los puntos siguientes), el curso de acción de ocupar se volvía el único factible para forzar las negociaciones. Es necesario resaltar que no puede determinarse si la dominancia fáctica fue el que llevó a considerar el escenario de certeza o fue la suposición errónea del mundo de certeza el que dio origen a la dominancia fáctica. Lo cierto es que estos dos supuestos fueron determinantes, los causantes primordiales del fracaso de la decisión.

¿Por qué el decisor Galtieri no consideró otras opciones? ¿Por qué el Canciller, el protagonista válido en el entorno decisorio con las capacidades profesionales adecuadas, insta a la ocupación militar, alternativa contraria a su permanente prédica e inclinación a negociar? ¿Por qué no presentó otras alternativas factibles?<sup>106</sup>

En el caso del Gral. Galtieri (o Galtieri/Anaya), podemos agregar que el curso de acción elegido como dominante se adaptaba perfectamente a la visión del mundo de un militar, por ser justamente ésta su profesión. Era un militar cumpliendo además tareas de político, de Presidente de un país. Si sólo hubiera cumplido su rol de militar, se habría confrontado con el Presidente del país y otras opciones podrían haber surgido.

Anaya, en su declaración testimonial ante la Comisión Rattenbach, expresa (Revista Gente 8/12/1983, pág. 17):

*“En la Armada yo siempre escuché que si no se hacía una operación con fuerza, para obligar a los ingleses a que tengan un susto tremendo sobre Malvinas, las Malvinas jamás iban a ser entregadas por los ingleses”.*

En (Anaya, año 1992, pág. 288) relata:

*“En las circunstancias expuestas, ello importaba admitir oficialmente la calidad de extranjeros de los argentinos en las Georgias, claudicación intolerable, que ni el más pusilánime de los gobiernos hubiera resignado aceptar”.*

En los trece días (octubre 1962) en los que el Presidente Kennedy tuvo que decidir acerca de la crisis de los misiles soviéticos en Cuba, varios fueron sus enfrentamientos con la única opción de invadir que le ofrecían sus militares.

En diversas oportunidades, el mundo estuvo muy cerca de la Tercera Guerra Mundial, y la constante que la evitó fue justamente la visión política pacifista y negociadora que tuvo Kennedy, al prever el desastre que ocurriría, preguntando y preguntándose en varias ocasiones qué otras opciones existían para poder analizarlas, y que a simple vista y reflexión no aparecían.

---

<sup>106</sup> El análisis del Canciller lo planteamos al final del capítulo

*"Están tratando de empujarme a la 3era. Guerra Mundial", decía Kennedy, a lo cual los jefes militares respondían: "No vemos otra opción más que atacar" (Razonamiento típico de los militares).*

Y las opciones no aparecían. Fue necesario mucho debate, mucha reflexión, ejercicios de "tormenta de ideas", consultas varias a diferentes protagonistas para que salieran a la luz otros cursos de acción. Y gracias a esta apertura mental que tuvo en ese caso el Presidente Kennedy, que permitió la propia deliberación y consulta a otros asesores, fueron surgiendo distintas alternativas, que mejoradas y modificadas dieron a luz el curso de acción que luego fue elegido como el mejor.

Esa opción óptima finalmente resultó un trueque de desmantelamiento de misiles de EE.UU. en Turquía a cambio de los misiles de Rusia en Cuba, que inicialmente había sido calificado como "imposible" por los distintos militares y que, ejemplificando el mecanismo de la tormenta de ideas, al inicio parecía no ser factible de implementar.

En la ocupación de las islas Malvinas no existió esta posibilidad. Los roles estaban en cabeza de personas, educadas y formadas como militares, con un razonamiento lineal y propio de su profesión (como los militares norteamericanos).

Es por eso que este sesgo fue además influido por otros (obediencia, exceso de confianza, anclaje, etcétera) que, en su interacción, resultaron más que la sumatoria de las partes y dieron como resultado el considerar desde el inicio sólo un curso de acción.

Cuando la realidad objetiva nos muestra una sola opción, serán necesarios esfuerzos extremos en la creación de nuevas alternativas, nuevos cursos de acción, ya que en este caso no tenemos elección. En tal caso, este ejercicio estaba también anulado por considerar e imaginar únicamente el comportamiento menos peligroso de Gran Bretaña. No existía en mente alguna la reacción militar de Gran Bretaña. Quizás había dudas, pero se acallaban prontamente, para reducir así la incertidumbre, tan difícil de manejar y operar en un mundo dócil de certeza.

En el caso de las islas Malvinas, esta "dominancia fáctica", ajena a la realidad, dominó las mentes de los protagonistas: Junta Militar con el Gral. Galtieri y el almirante Anaya, y el Canciller Costa Méndez.

Existían sí otras alternativas, pero no en la mente de los que decidían. En los Capítulos 4 y 5 se demuestra que justamente ese momento fue el más cercano en la historia para que la República Argentina tuviera algún mecanismo de reconocimiento, de ingerencia sobre las islas Malvinas (arriendo, acuerdo, soberanía compartida, etcétera). Nunca antes las condiciones habían sido tan propicias. Era el momento de demostrar justamente la paciencia y disposición que los argentinos venían demostrando a lo largo de tantos años.

Pero, en la mente del decisor, no existían otras opciones; además porque el ejemplo siempre utilizado eran los 149 años de negociación infructuosa. Sin embargo, esto era diferente: el futuro no necesariamente sería igual al pasado. Por lo menos, merecía ser estudiado, analizado.

Además de las demás evidencias ya indicadas, recordemos el llamado "punto de inflexión", disparador del inicio del conflicto que presentamos en el Capítulo 4, el Texto unilateral de Galtieri -luego de la ronda de negociaciones del 26 y 27 de febrero 1982- (Anexo 7), que evidencia aún más esa elección ya efectuada.

No estaban presentes las fallas de emoción, exceso de confianza, situación creada y/o la de los costos hundidos. ¿Cuál fue el mecanismo que disparó ese comunicado que tendría sin lugar a dudas la consecuencia inicial de alertar a los británicos?

¿Por qué luego de una ronda de negociaciones, quizás más favorable todavía a la República Argentina que las anteriores, el decisor implementa una comunicación de ese estilo? ¿Por qué luego de la reacción totalmente adversa, inmediata de Gran Bretaña frente al incidente de las Georgias, se siguió adelante? ¿Cómo se pudo pensar que frente a un incidente de magnitudes mayores, la reacción sería más débil?

Si adherimos a otra visión del pasado y valoramos al incidente de las Georgias como escalado y magnificado por otros intereses británicos: ¿Cómo no se analizaron otras alternativas para no caer en la trampa?

La respuesta acorde es que el Plan de ocupación de las islas Malvinas ya dominaba la mente del Gral. Galtieri a instancias propias o a instancias de su amigo personal Anaya (Pacto pre-existente). Y que los sesgos que veremos a continuación actuaron en el mismo sentido, eliminando los elementos objetivos que hubieran podido mostrar atisbos de la realidad diferente de la que se estaba considerando, operando fundamentalmente en la consideración errónea de la posible reacción británica que, a su vez, fue determinante del sesgo de dominancia fáctica y viceversa.

## **2) Efecto de comprobación**

Este sesgo fue el más frecuente en toda la historia estudiada y así fue indicado a medida que realizábamos el análisis del conflicto en el capítulo correspondiente. Las consecuencias de esta falla son graves, ya que anulan y/o distorsionan en la visión del decisor toda la información disponible, contraria a los supuestos y a las creencias originales.

La elección de la alternativa que se llevaría a cabo ya estaba tomada en la mente del decisor, en oportunidad de su acceso a la Presidencia de la Nación

<sup>107</sup>, además de estar convencido de la falta de interés británico por las islas Malvinas.

Todos los sucesos, las declaraciones, la información en general y particular, adversa al cumplimiento de la misma, no fueron considerados y/o analizados.

El ejemplo paradigmático es:

- Diálogo Reagan-Galtieri del 1/04/82, 22:10 hs (Anexo 33)

**Presidente Reagan:**

*"Si hay desembarco, habrá resistencia y la violencia continuará".*

*"Conozco a la Sra. Thatcher y sé que es muy decidida, contestará todo acto de fuerza con más fuerza".*

*"No podré evitar que mis conciudadanos no posibiliten el mantenimiento de nuestras relaciones".*

*"Lamento mucho esto; vamos a ver un conflicto armado. Le ofrezco mis buenos oficios en Naciones Unidas o donde Uds. lo deseen.*

*Creo que será una trágica situación de guerra en el Hemisferio Sur.*

*Sabe tenemos una relación muy cercana con el Reino Unido.*

*Si hay fuerza, Gran Bretaña responderá con la fuerza y nuestras relaciones serían difíciles por la Opinión Pública adversa de mi país.*

*Estoy también en proceso de acercar los países de Centro América y esto lo haría fracasar.*

*He creído que debía llamarlo para buscar una alternativa al uso de la fuerza. Le pido que se lleve el problema a las Naciones Unidas, al Consejo de Seguridad, pero que no se use la fuerza."*

Sólo la falla de no considerar la información que desmiente las creencias anteriores pudo estar presente como factor determinante en la mente del decisor, el Presidente General Galtieri, en su propia y particular visión del mundo, para implementar la decisión sin duda alguna, como lo evidencia su comportamiento posterior <sup>108</sup>.

No consideró la información de fuente fidedigna de la reacción militar de Gran Bretaña, no tuvo en cuenta que EE.UU. no sólo no oficiaría de mediador, sino que también ayudaría a Gran Bretaña.

Únicamente una mente enfocada a la alternativa bélica, basada en sus propias creencias y suposiciones muy arraigadas, puede desoír estas advertencias. Puede inferirse que, en la hora en la que se produjo esta conversación, la operación ya estaba lanzada, y era irreversible. Sin embargo, existen versiones que no pudimos corroborar, como aquellas que Reagan había llamado a Galtieri ese día, en más de una oportunidad, en horas más tempranas, en las que la operación todavía era cancelable, y Galtieri no lo había querido atender. Esto puede explicarse en el marco del sesgo que estamos presentando. Si este

<sup>107</sup> Diciembre 1981

<sup>108</sup> Salvedad hecha de cumplir el pacto pre-existente con Anaya.

diálogo hubiera sembrado alguna duda relacionada con los dos supuestos más fuertes anclados en las mentes de los protagonistas argentinos, reacción de Gran Bretaña, y papel de mediador de EE.UU. que condicionaban la operación en su conjunto, aún con la operación lanzada, podría haberse vislumbrado la necesidad de búsqueda de información, de análisis específicos, consultas, etcétera, es decir mecanismos de corroboración o refutación a lo escuchado. Sin embargo, no consta algún comentario en ese sentido. Galtieri y Costa Méndez (presente en el diálogo) procedieron a ignorarlo de manera absoluta, desechando completamente la información recibida. Consultamos sobre este tema al almirante Anaya, en la reunión personal que mantuvimos, y aseveró no haber sido alertado del contenido de este diálogo por el Gral. Galtieri y/o por el Canciller Costa Méndez.

Si algunas de estas declaraciones, comunicaciones, hubieran sido analizadas detenidamente pero con la mente predispuesta, si se hubiera querido considerar la información confiable y oportuna que se recibía tanto del gobierno de Gran Bretaña, en Londres, como de las islas Malvinas, sin dudas la conclusión no habría sido acelerar la ocupación, sino detenerla y proceder a crear nuevos cursos de acción.

### **3) Sesgo de distorsionar las pruebas**

Esta falla opera en combinación con la anterior. Partiendo de una opinión, de una elección ya efectuada en la mente del decisor, las pruebas (así como la información contraria a la misma) son distorsionadas, descalificadas, anuladas. Sólo valen aquellas que apoyan la elección y/u opinión inicial.

Como mencionáramos en el Capítulo 6, Punto 6.1., encontramos varias situaciones (generales y particulares) en el incidente de las Georgias del Sur, que evidencian la existencia de distorsiones en las pruebas contrarias a las creencias y los supuestos ya existentes.

- Discurso del Ministro Luce del 23 de marzo en la Cámara de los Comunes y su traducción errónea (Anexo 15).
- Documentos oficiales que se recibían de Gran Bretaña (Anexo 37).

El incidente de las Georgias del Sur en sí mismo, en toda su dimensión y ocurrencia, demuestra la existencia de esta falla en la percepción de la situación.

En una mente carente de sesgos de esta naturaleza, éste habría significado el ejemplo ideal para analizar el comportamiento del enemigo. Si la reacción de Gran Bretaña fue tan inmediata, sostenida y significativa en este incidente menor, ¿cómo podía suponerse que frente a la ocupación de las islas Malvinas la reacción habría sido menor? La única respuesta válida es considerar la existencia de estos 2 sesgos combinados, alejando toda posibilidad de ver e interactuar con la realidad de los hechos.



#### 4) Efecto de pertenencia e interacciones entre grupo

##### 4.1. Pérdida de capacidad de autocrítica

En los días previos al derrocamiento de Viola, Galtieri definió la nueva estructura del Ejército, confeccionada a imagen y semejanza de sus intereses, que no tenían mucho que ver con la que había crecido desde 1976 bajo las sucesivas sombras de Videla y Viola. Esto no significó un cambio ideológico, sino una consecuencia de estilos de conducción, ambiciones y lealtades personales.

Galtieri se deshizo de cinco generales, algunos de ellos parecían clave:

1) Antonio Bussi, 2) Rogelio Villareal, 3) Reynaldo Bignone, 4) Eduardo Crespi, y 5) Carlos Martínez.

Galtieri optó por rodearse de hombres como Cristino Nicolaidis y Juan Carlos Trimarco. Ninguno de estos personajes se caracterizó por su habilidad política. El cuartel, los mandos naturales, el esquema lineal y rígido eran sus referencias.

Y dada la multiplicidad de roles, este militar no podía enfrentarse en la reflexión, el diálogo y la previsión con otro que no fuera él mismo. Este sesgo determinó aún más y potenció las 2 fallas mencionadas anteriormente.

En la crisis de los misiles en Cuba, ya referida, se enfrentan en varias situaciones límites los jefes de las Fuerzas Armadas con el poder político del Presidente Kennedy :

*“Los jefes quieren atacar... Quieren guerra y están manipulando para tenerla”,* diría en varias reuniones el Presidente a su hermano Robert, quien oficiaba de consultor privilegiado.

También la capacidad de autocrítica de la Primer Ministro Thatcher era escasa o nula, defecto que se exacerbó al prescindir de quienes, de forma imprudente, se atrevían a disentir.

El Presidente Reagan, por el contrario, era consciente de la falta de disposición de sus colaboradores a criticarlo. En su autobiografía, escribe:

*“Cuando se ocupa un puesto superior, se corre el riesgo del aislamiento. Los demás te dicen lo que quieres oír y son reacios a mencionar que alguien no cumple con su deber o perjudica al gobierno. No hay mucha gente de tu círculo cercano que te diga: -Te equivocas -. Aunque no haya pruebas experimentales, parece evidente que recibir un exceso de adulación implica perder la capacidad de autocrítica y tomar decisiones equivocadas e inflexibles”.*

La incapacidad de autocrítica también puede verse potenciada en el acompañamiento sin retaceos de la población a la decisión tomada por la Junta Militar, más el efecto multiplicador de los medios masivos de comunicación, que contribuyeron a la falta de objetividad generalizada.

## 4.2. Exacerbación del poder e influencia

Por otra parte, si bien Galtieri estaba designado como Presidente hasta 1984, su función como jefe del Ejército finalizaba a fines de 1982 y con ella perdería una parte más que significativa de su poder. Es por esta situación personal que si pretendía dejar su huella política en la historia argentina, debía hacerlo antes de la finalización de ese año.

Esto explica la urgencia en la concreción de las negociaciones, y la tan reiterada frase que la soberanía debía transferirse durante el año 1982.

### 5) Analogías con el pasado

Como indicáramos en el Capítulo 6, Parte final, en la mente del Canciller las analogías del pasado británico y de EE.UU. le brindaron los argumentos que dominaron su mente para convencer al Gral. Galtieri y a la Junta Militar que el único curso de acción posible era la ocupación de las islas Malvinas, que las negociaciones no se acelerarían de otra manera.

Es decir, la secreta esperanza de iniciar un conflicto que, por la intervención de las superpotencias, llevara a las partes a forzar la negociación, calificando a la posibilidad de enfrentamiento bélico con una posibilidad ínfima de ocurrencia.

Este argumento, el de Suez, también surgió en los análisis norteamericanos del problema. Si en Londres se apelaba al recuerdo, era precisamente de manera opuesta: *“Porque ya hubo un Suez, no puede haber otro”*. *Diálogo con el periodista norteamericano Tad Szule, conocedor de la política exterior norteamericana-Washington, mayo de 1983* (Cardoso, Kirschbaum, y Van Der Kooy, año 1997, pág. 174). La humillación que el ex Presidente Eisenhower impuso entonces a Gran Bretaña había dejado un saldo de resentimiento en los ingleses, un complejo de culpa histórico en la política exterior estadounidense. Al recordar la importancia que Costa Méndez dio a este antecedente cuando hizo sus previsiones políticas, Szule señaló que para los funcionarios norteamericanos la lectura era de sentido completamente opuesta a la que había hecho el Canciller argentino.

Los análogos suelen ser aparentes. Como en este caso, además, que cada oponente puede percibir el hecho en diferentes sentidos. Una mejor toma de decisiones implica “tomar” la historia para formular preguntas más agudas y hacerlo de manera sistemática, un poco más profunda.

En otro sentido, también podemos indicar que en todos los documentos originales aparece con una insistencia desmesurada el pasado de negociaciones infructuosas con Gran Bretaña justificando la ocupación (149 años). Puede inferirse también que el sesgo del pasado actuó y sumó para no reconocer que el escenario era distinto, que había grupos en Gran Bretaña que estaban dispuestos a la negociación efectiva; por eso el desarme en el

Atlántico Sur era ya un hecho, etcétera, es decir, las condiciones eran distintas, más favorables para la Argentina y sus pretensiones a la soberanía. Esta analogía de la “paciencia argentina”, en los 149 años pasados, fue el argumento más utilizado por los protagonistas de la decisión y sirvió para que descalificaran alguna otra opción diferente de la alternativa de la ocupación militar.

## 6) Efecto situación creada

El objetivo inicial de la planificación original era “Ocupar en Día D+5, para forzar la negociación”, con el supuesto de no reacción bélica de Gran Bretaña.

- El 3 de abril: Resolución 502 del Consejo de Seguridad adversa a las aspiraciones argentinas.
- El 3 de abril: Gran Bretaña anuncia públicamente una fuerte reacción armada, para recuperar las islas mediante el empleo de una Fuerza Naval.

### Reacciones:

- Se ordenó al futuro comandante del TOAS que actualizara las capacidades del enemigo, y que citara al Gral. García para definir los refuerzos necesarios para llevar a las islas Malvinas.
- Se ordena no evacuar tropas (Lombardo despacha mensajes navales<sup>109</sup> a fin de retener tropas necesarias que ya se encontraban rumbo a Puerto Belgrano).
- Los 500 hombres iniciales llegarán a 3 brigadas.
- Se modifica el objetivo inicial: “Reforzar para disuadir a Gran Bretaña de recuperar las islas por la fuerza y obligarla a negociar”.

El sesgo de la situación creada (la ruptura ya se había producido), sumado a lo emocional y al exceso de confianza, más el “Efecto Plaza de Mayo”, sustentados con el supuesto fuerte de la analogía errónea del pasado en cuanto a Gran Bretaña y a EE.UU.; fueron a nuestro juicio los responsables que los obligaron a lanzarse a una carrera de improvisaciones para cubrir apresuradamente la alternativa bélica.

- 4 de abril: EMC informó al comandante del Teatro de Operaciones Malvinas que se había decidido reforzar (Mensaje militar No.041010)<sup>110</sup>.
- 5 de abril: Zarpa desde Londres la flota británica.
- 6 de abril: El Gral. de División García expuso, en una reunión del COMIL, las previsiones que debían tomarse para su posterior defensa en las islas Malvinas.

<sup>109</sup> Mensajes navales 031545 y 031809

<sup>110</sup> “Decisión de reforzar la defensa a las islas PD no desafectar más medios terrestres CMM aéreos y de infantería de Marina PD informar cantidad efectivos y material actualmente en área Malvinas PD”.

- 7 de abril: Facilidad otorgada por EE.UU. a Gran Bretaña, sustentada en acuerdos existentes, para la utilización de las instalaciones militares de la isla Ascensión.

Reacciones:

- Desactiva el teatro de Operaciones Malvinas y se crea el teatro de Operaciones del Atlántico Sur (TOAS).
- Decreto PEN No. 688: Se convoca total o parcialmente al personal de reserva de las Fuerzas Armadas.
- 8 de abril: Anuncio del bloqueo por parte de Gran Bretaña que se hará efectivo a partir del 12 de abril en el círculo de las 200 millas marítimas alrededor de las islas Malvinas.

Reacciones:

- En reunión del COMIL, se enfoca que sólo en el caso de retorno de la flota británica, la República Argentina reducirá los efectivos de la isla.

El Plan Original que se estaba implementando se modifica al cambiar el supuesto que lo sustentaba. Los hechos resumidos fueron los argumentos para reforzar en vez de desafectar, pero no son argumento para que los protagonistas no comprendieran la necesidad de una planificación global frente al nuevo escenario que se iba perfilando. Escenario totalmente contrario al que ellos habían imaginado. A partir de aquí, y hasta el final, es una sucesión de acciones frente a hechos que se fueron sucediendo sin una planificación total, exhaustiva y completa de la situación creada.

En la entrevista que mantuvimos con algunos protagonistas, nos indicaron la voluntad del Gral. Galtieri, en los primeros días luego de la ocupación, de retirar las tropas de las islas, es decir cumplir con la Resolución 502 del Consejo de la ONU. Plantea esta idea en la Junta Militar, se opone el almirante Anaya y se abstiene el brigadier Lami Dozo. Llamado a definir el Canciller Costa Méndez, también se opone, a lo que se desestima esta opción, ya que las decisiones se tomaban por unanimidad.

Confirmamos esta versión en (Montenegro y Aliverti, año 1982, pág. 36)

*“¿Hubo quién planteara la necesidad de volver las tropas a territorio continental y aceptar la 502?”*

*Al igual que con EE.UU. no previmos que Gran Bretaña llegaría tan lejos. Nadie lo previó y, por lo tanto, no hubo cargos de imprevisión sobre nuestras espaldas ni hubo cargos sobre las espaldas de Galtieri ni éste las cargó sobre la de otros. Hubo sí, de su parte, la sugerencia de retirar las tropas y acatar la resolución, contrariamente a lo que él mismo pensaba en un principio -como ya le he dicho- ante el peligro que se cernía. Pero Costa Méndez, Anaya y Lami Dozo insistieron en que el frente interno no asimilaría jamás esa decisión, con un pueblo mentalizado totalmente para no aceptar y volver a la situación existente antes del 2 de abril. Y se optó por esa opinión mayoritaria”.*

Fue el sesgo de la situación creada, las emociones, la seguridad de que Gran Bretaña no llegaría a la guerra, de que EE.UU. no permitiría el enfrentamiento, sumado al costo político que hubiera significado para esos protagonistas replegar las fuerzas, que operaron en conjunción, en este caso en las mentes del Canciller y de Anaya para desechar esta opción tan válida que había surgido en la mente del Gral. Galtieri.

### **7) Efecto costos irre recuperables**

Este sesgo estuvo presente desde la modificación del plan original hasta el final de la guerra (14 de junio).

Una vez que se refuerzan las tropas, en vez de evacuarlas, se inicia una serie de decisiones-reacciones frente a los hechos y las acciones del enemigo que van configurando los costos hundidos, ya implementados que van a influenciar fuertemente las decisiones posteriores.

A medida que se iba avanzando, a partir del 8 de abril, los costos hundidos se fueron tomando más importantes, más significativos (hundimiento del Gral. Belgrano) y este sesgo fue incrementando su influencia.

Revertir la situación con tantas vidas inocentes se tornó imposible, los costos hundidos eran demasiado significativos y, además, se perderían los propios objetivos personales del decisor. Es aquí donde se confunden los objetivos del país con los propios del decisor, tornando aún más impracticable la vuelta atrás.

El comandante en Jefe expresó: *"Tengo 400 muertos en las espaldas -dijo después del hundimiento del Belgrano- y si hace falta voy a tener 4.000 y también 40.000 más"* (Reportaje a Menéndez el 3 de mayo de 1982).

### **8) Hábito de la obediencia**

En un primer análisis del decisor, podemos indicar la posibilidad de la existencia de este sesgo de obediencia en la mente del Gral. Galtieri hacia el almirante Anaya en la aplicación del Plan de Ocupación de las islas Malvinas<sup>111</sup>.

También podemos explicitar la existencia de este sesgo en las personas del entorno del decisor que operó en mayor o menor medida. La figura del Canciller que fue, a nuestro juicio, la más determinante, será analizada al final de este capítulo.

---

<sup>111</sup> Ver Capítulo6, Punto 6.1.

La realidad del entorno del Gral. Galtieri no fue contestaria, sino obediente<sup>112</sup>. Es más, en indagaciones y entrevistas realizadas a figuras protagonistas de ese entorno, surge claramente en todos y por unanimidad la expresión que si a alguno/s le/s hubiera parecido alguna/s idea/s errónea/s, la respuesta habría sido “Esto es lo que hay que hacer. Cúmplalo”.

#### Ejemplo:

En el mes de marzo 1982, y luego de enterarse el Gral. Menéndez, general de Brigada de su futura gobernación en las islas, vuelve a reunirse con el Presidente Galtieri (Cardoso, Kirschbaum, y Van Der Kooy, año 1997, pág. 77) y comienza planteándole la necesidad de hablar como “gente grande y pensante”.

- *-Abrevie, Menéndez, ¿qué me quiere decir? -le cortó en seco el comandante.*
- *-Mire, mi general, yo ya hablé con el Gral. Vaquero a quien le planteé ciertos interrogantes y él me derivó a usted. La pregunta es ¿cuáles van a ser las consecuencias directas o indirectas que sufrirá la Argentina después de la acción militar?*
- *-Menéndez... Usted no puede ponerse a pensar en eso. Eso ya lo hemos pensado en la Junta, con el Canciller. Eso está estudiado. Usted dedíquese a ser gobernador militar.*
- *-Está muy claro, señor. Ya no pensaré más. Me dedicaré a actuar en términos de gobernador militar*<sup>113</sup>.

Menéndez descubrió en estas palabras del Gral. Galtieri el límite para sus inquietudes. Cohibido y vencido por el peso de la subordinación, no le quedó otra opción de acción que responder lo que dijo.

El Gral. Galtieri remató esta conversación pidiéndole a Menéndez que no formara un equipo de colaboradores muy grande porque, al fin de cuentas, “*gobernar Malvinas es una pavada*”. Le reiteró que debía guardar el mayor de los secretos y que sólo estaría autorizado para tomar contacto con el grupo de tareas que preparaba el desembarco.

## 9) Exceso de confianza

El proceder del Presidente Gral. Galtieri, a partir del 2 de abril, día en el que modifica la decisión original (como reacción al envío de la Flota Marina británica<sup>114</sup>) es consecuencia de su emoción, y de su exceso de confianza, avalando ya la situación creada de ruptura tras tantos años de negociaciones inútiles.

<sup>112</sup> Explicado en el Punto 4.1.

<sup>113</sup> Ratificado por entrevista con el Gral. Menéndez.

<sup>114</sup> Que poco importaba si se seguía el Plan original.

*“Cuando se produce la reacción militar británica, la decisión fue enfrentarla. Era la única desde el punto de vista de la dignidad y el honor nacional”, dice Galtieri en su defensa en el juicio.*

Este sesgo de exceso de confianza se potenció, sin dudas, con el “Efecto Plaza de Mayo”, ya que el apoyo tan ferviente y entusiasta de la población actuó para seguir reforzando, contrariamente, al Plan Original previsto.

Mensaje del Gral. Galtieri el 10 de abril en Plaza de Mayo (Anexo 42):

*“Tengan la absoluta certeza, cada uno de los hombres, mujeres e integrantes de la juventud argentina, que representando a todos los habitantes de la Nación, siento el orgullo y la satisfacción, en esta reunión inicial con los representantes del gobierno de los Estados Unidos, de mantener la dignidad y el honor de la Nación Argentina que no son negociados por nadie.”*

*“Les pido a todos tranquilidad en la absoluta certeza de que el pueblo argentino será bien representado por el gobierno de la Nación respetando sus derechos ante todo el mundo”.*

Fue tan distorsionada su propia visión del mundo, tan alejada de la realidad, que según algunas fuentes, cuando prestó declaración ante el Tribunal que lo juzgaba, afirmó: “La sociedad me debe un desfile en mi homenaje”.

## 10) Emociones

Además de todo lo expresado en la presentación del sesgo anterior, esta falla de existencia de emoción profunda tiene su mejor comprobación en las palabras del Gral. Galtieri frente a la multitud en Plaza de Mayo el 10 de abril.

La emotiva reacción popular en dicha plaza le hizo sentir al Gobierno un fuerte apoyo popular. El Presidente hizo públicas manifestaciones de compromiso con el pueblo, que significaron la pérdida de los grados de libertad que tenía inicialmente, de acuerdo con el objetivo enunciado. *“Si quieren venir, que vengan; les presentaremos batalla”*, dijo el Gral. Galtieri en el balcón de la Casa Rosada.

Así se comenzó a escribir en la historia los 74 días de conflicto bélico en las islas Malvinas.

Los sondeos de la Opinión Pública, efectuados por el gobierno, no hicieron más que brindar el marco de aceptación a estas decisiones tomadas sin análisis, sin planificación y contrarias al Plan Original (Anexos 36 y 41). El primer sondeo especial sobre las actitudes en relación con la decisión del Gobierno de recuperar las islas y la oportunidad en la que lo hizo, se dio a conocer el 8 de abril.

La evaluación de dicho estudio arribó a estas conclusiones:

*“Apoyo unánime a la decisión del Gobierno de recuperar las Malvinas no sólo por considerarla acertada sino también oportuna (negando que haya debido esperarse un momento económico más propicio) y porque la decisión fue tomada como un acto de soberanía inevitable (sin atribuir intenciones políticas en la decisión).*

*Moderada creencia de que Gran Bretaña seguirá insistiendo por la vía diplomática en vez de adoptar decisiones bélicas; pero si la alternativa última es devolver las islas, Argentina debe ir a la guerra para conservarlas.*

*Las islas no deben ser devueltas a ningún precio, aun a costa de la guerra.*

*Generalizada creencia de que los EE.UU. intervendrán neutralmente para terminar el conflicto sin apoyar a la Argentina, apoyo que sí se espera de la mayoría de los países de América.*

*Es decir, la Opinión Pública espera más ayuda concreta de los aliados latinoamericanos que de los EE.UU.*

*Moderado estado de alegría por la recuperación de las Islas; en cierto modo empañado por la negativa incidencia que este hecho tendrá en nuestra economía y por el temor a una guerra como consecuencia de esa recuperación”.*

### **8.3. HECHOS Y DATOS RELEVANTES-LEGAJO DEL GRAL. GALTIERI**

Este punto se relaciona con el sesgo de “emociones” que dejamos para el final sólo a fines prácticos, ya que esto configura el marco subjetivo de la personalidad del decisor que, con su accionar y su propia visión del mundo, desencadena las fallas y los efectos presentados.

Dadas las características de la investigación efectuada en cuanto al papel preponderante del decisor, ampliamos aquella al análisis del legajo que se encuentra en el Archivo Histórico del Ejército (Anexo 43).

Galtieri fue un oficial no destacado a lo largo de toda su carrera y, según muchos de los que lo trataron, el haber llegado al generalato sólo puede explicarse por la convulsionada época en al que le tocó vivir.

Hijo de una modesta familia italiana que había vivido en Caseros, zona noroeste del Gran Bs. As, nació el 15 de julio de 1926.

Tenía 55 años cuando accedió a la presidencia. Hombre ingenuamente ambicioso, de palabra fácil y explosiva, (“Yo voy al frente”, dijo el 22 de diciembre de 1981 cuando asumió la presidencia). Sencillo y emocional, como quedó demostrado en sus viajes a EE.UU. donde insistió en conocer Hollywood y Disneylandia.



Viola lo describió como: *“Cree que el mundo gira alrededor de la República Argentina y que la República Argentina gira alrededor de él”*.

En el Anexo (“Legajo Galtieri”), se detallan las particularidades que hacen a conformar la personalidad y las características psico-físicas que darán el marco para la aplicación del modelo citado.

Ingresó en el Colegio Militar en 1943, a los 17 años. Es significativo el hecho que figura en el Anexo citado como informe de la Policía de la Capital Federal de junio de 1940, en el que se resumen los prontuarios del padre: Francisco Rosario Galtieri Achille tenía una oficina donde adquiría por cuenta de terceros boletos de carreras de caballos en el Hipódromo Nacional, una captura recomendada por cobro ejecutivo de pesos (\$\$) por el Bco. Nación y, finalmente, la mención de su suicidio el 18 de febrero de 1938 al ingerir cianuro de potasio, desconociendo los motivos.

Más notorio aún es que en la Historia Clínica de Galtieri, en sus diversas hospitalizaciones, figure -como antecedente su el Legajo Sanitario- que el padre falleció por un ataque cardíaco.

A los 23 años, como oficial de Estado Mayor cursó la Escuela de las Américas, el organismo militar que EE.UU. había instalado en Panamá para entrenar en métodos de contrainsurgencia y tortura a los militares latinoamericanos.

Luego del golpe del 14 de marzo de 1976, fue responsable de la represión ilegal en las provincias de Santa Fe, Formosa, Chaco, Corrientes, Misiones y Entre Ríos.

Ocupó importantes cargos operativos en distintas unidades y zonas del país, incluido el de comandante del Segundo Cuerpo de Ejército con asiento en Rosario, en donde se lo vincula con el centro clandestino de detención la “Quinta de Funes”.

Como consecuencia de sus servicios en esta repartición, estuvo involucrado en causas vinculadas con violaciones de los Derechos humanos, pero siempre fue indultado (en 10 de ellas) por un decreto del P.E.N. de fecha 11/10/89.

En la causa No. 51640, fue indultado junto al general Nicolaidis. Estaba relacionada con hechos ocurridos en Chaco el 12/12/76, conocidos como la “masacre de Margarita Belén”, versión criolla de las Fosas Ardeatinas, exterminio ejecutado por los nazis en 1944 en Roma.

Fue becado en 1960 por el Ejército norteamericano para hacer un curso de ingeniería avanzada (su especialidad militar). Por este motivo, hubo un acta de investigación, una posterior sanción y un recurso interpuesto por “efectuar una comisión en el exterior sin aclarar previamente en forma documentada si se encontraba comprendido en la prohibición del artículo 52 de la Reglamentación de la Ley para el Personal Militar, Art. 53, ante una anterior comisión que excedía el plazo máximo de cuatro meses perjudicando con ello a camaradas con mejor derecho y que fueron desplazados”.

Como se aprecia en el Anexo citado, desde tercer año hasta su promoción, en el Colegio Militar se observan distintas sanciones por motivos de no-cumplimiento de órdenes, contravenciones a las normas impuestas, descuidos, negligencia, etcétera.

Paradójicamente a esto, en las Hojas de Calificaciones de esos mismos años mencionan: “No existen antecedentes desfavorables y elogian su camaradería, su actitud, su inteligencia, su discreción”.

Estos datos confirman que su personalidad no era la de un sumiso, sino que poseía un carácter y una personalidad fuertes. Según personas entrevistadas (y que fueron sus ayudantes y/o amigos), él era un buen conductor de tropa, y manejaba la diplomacia para el liderazgo. Era impresión de muchos que tenía una capacidad de mando firme y autocrítica<sup>115</sup>.

Cuando subió al poder, Galtieri tenía una visión lineal de la República Argentina y del mundo. En su propio mundo, no cabían grises y, en materia internacional, era evidente su preferencia por hacer alianzas y alistarse sin condición alguna a EE.UU., país por el que sentía una admiración “sin límites”. En varios reportajes, había hecho mención a su añoranza por el año vivido en ese país.

Siendo ya comandante en Jefe del Ejército, Galtieri viajó a EE.UU. en agosto de 1981, invitado por su colega el general Edward Meyer. Estuvo allí 10 días y, entre agasajos y cónclaves, comprometió la presencia efectiva de la República Argentina en proyectos de la política exterior norteamericana.

En los primeros días de noviembre de 1981, retornó a EE.UU. para concurrir a la asamblea de comandantes de ejércitos americanos. En el almuerzo en honor a Galtieri, en la Embajada argentina, expresó:

*“La Argentina y Estados Unidos marcharán unidos en la guerra ideológica que se está librando en el mundo”*, que a los oídos norteamericanos significó una ratificación de la intervención argentina en América Central.

Varios comensales se sintieron atrapados por la personalidad de Galtieri, simpatía por sus esfuerzos denodados para hablar en inglés.

Un periodista acreditado lo definió como poseedor de “una personalidad majestuosa”; el diario conservador *Christian Science Monitor* opinó: “Resulta un duro y perspicaz estratega y un caluroso aliado potencial de EE.UU.”. Hasta fue comparado con el general Patton (Capítulo 4, Punto 4.1).

*“El niño mimado de los norteamericanos”*, diría el propio Galtieri de sí mismo, luego de la guerra. Así se sentía. Creyó al pie de la letra los elogios.

Viola siempre vio a Galtieri como un hombre simple, sin grandes aspiraciones. Solía definirlo como *“un buen soldado, un buen comandante de tropa. De política sabe poco y nada. Es primitivo, rudimentario...”*.

<sup>115</sup> “De mucho espíritu militar”, decían sus jefes (ver Anexo Legajo).

Viola recordó, en un reportaje, el siguiente diálogo en oportunidad de la notificación de que él sería su sucesor en el Ejército:

*“General -le aconsejó Viola- debe Ud. tomar contacto con políticos, con gremialistas. Aléjese un poco del cuartel, entérese de los problemas, de la realidad”.*

*“No, ésas no son cosas para mí”* fue la respuesta de Galtieri. *“No me meta en esos líos, que no los entiendo”.*

En 1980, en la formación conmemorativa del día del Ejército, Galtieri había expresado: *“Las urnas están bien guardadas y van a seguir bien guardadas”*, lo cual no demuestra precisamente la convicción democrática de un general, que según Richard Allen, asesor de Seguridad Nacional del Presidente Reagan, poseía *“una personalidad majestuosa”*.

Lucy, su mujer, quien tenía grandes aspiraciones sociales, frecuentemente expresadas a través de un declamado interés en la pintura, había intentado durante años cubrirlo con un barniz de refinamiento. Pero fue en vano: la rústica vida de cuartel había marcado a fuego a este hombre.

#### **8.4. OTROS PROTAGONISTAS-CANCILLER DR. COSTA MÉNDEZ**

A medida que íbamos avanzando en el desarrollo de la Tesis, se iba perfilando la figura del Canciller como la figura preponderante en términos de responsable secundario de la decisión. El papel de personaje relevante y significativo en todo el entorno toma forma más definida si tenemos en cuenta las habilidades, capacidades, es decir, el conocimiento que el Canciller debía tener en las cuestiones políticas.

Era el único personaje que poseía la idoneidad, las cualidades técnicas y profesionales para desempeñar el puesto que ocupaba. En los demás casos, eran todos militares de las Fuerzas Armadas que estaban ocupando puestos para los cuales no habían sido entrenados.

Pero el Canciller tenía todo el entrenamiento y la profesionalidad, ya que era su segundo período como Canciller de la República Argentina.

No consta -como expresamos al mostrarlos como un factor crítico- que hubiera advertido a la Junta Militar sobre la situación de decisión. Sólo se remitió a sumirse en la realidad que vivían los integrantes de la Junta, que era muy distinta de la realidad.

El día 27 de enero de 1982, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto entregó la Propuesta Argentina de Reactivación de las negociaciones a la Embajada británica, luego de estar diferidas las conversaciones por el cambio del gobierno argentino (Anexo 5).

Pero la planificación ya estaba en marcha. El Canciller permitió la difusión del comunicado (luego de la ronda de negociaciones de febrero), que fue el disparador del conflicto, y no formuló oposición alguna en todos esos días previos, desde el mes de diciembre de 1981 y hasta el 26 de marzo de 1982, fecha en la que se tomó efectivamente la decisión de ocupar las islas Malvinas.

Su papel de mediador, de diplomático, no se evidenció en la instigación que efectuó sobre la Junta Militar para apresurar la operación militar (Capítulo 6, Punto 6.1., inciso 11).

En los días posteriores a la decisión, su accionar fue el de entretener a los británicos, hacerles creer que “*segúan negociando*”, cuando la decisión ya estaba tomada (consta en los documentos originales) (Anexo 1). Aceptó e implementó este rol, cuando debía -en función de su profesión y su protagonismo directo de los dichos y las relaciones con los británicos- sondear la percepción británica, monitorear el escenario en búsqueda de indicios que apoyaran o no la decisión tomada. No tuvimos evidencia de que cumpliera alguna de estas funciones tan esenciales como Canciller.

El 1 de abril a las 19 hs, en ocasión de una reunión en la Casa de Gobierno con el Gral. Galtieri, el Embajador Schlaudeman y el coronel Smith (Agregado Militar de la embajada) y el almirante Moya, el Canciller Costa Méndez toma conocimiento de que el general Haig había llamado al Embajador Tackacs para comunicarle que, en caso de conflicto con Gran Bretaña, EE.UU. se iba a poner del lado de este último.

¿Qué interpretación habrá dado a esta noticia?

En su declaración testimonial del 13 de abril de 1983, en ocasión de los interrogatorios de la Comisión Rattenbach, ante esta pregunta específica contesta:

*“...La interpretación que yo di a esa noticia era la siguiente: Que la posición de Gran Bretaña iba a ser la de movilizar su Flota. Por lo menos con intención de disuasión o de protección a las islas Malvinas... La apreciación que hicimos respecto de la conducta de EE.UU. era que sería neutral, con el propósito de avenir a las partes. Neutralidad que fue ratificada en conversaciones del Presidente Reagan con el Presidente Galtieri....(..)”*

Esto último no fue así (falla distorsión de las pruebas).

En el diálogo Reagan – Galtieri, las advertencias fueron claras y concisas:

- Reacción más fuerte de Gran Bretaña: “*Contestará todo acto de fuerza con más fuerza*”.
- Papel de EE.UU.: “*No podré evitar que mis conciudadanos no posibiliten el mantenimiento de nuestras relaciones*”.

Los sesgos de comprobación y de distorsión de información, que se derivan en una visión ajena a la realidad, están en su apogeo en estos 2 hechos trascendentales.

También pueden mencionarse los efectos de obediencia y de incapacidad de la autocrítica, junto al de exceso de confianza. En las decisiones, nuestra propia mente es nuestro peor enemigo.

En este caso particular, la visión del mundo del Gral. Galtieri y sus compañeros en la Junta Militar, apoyada totalmente por la visión del Canciller, fue el cristal en el que se proyectaron las Fuerzas Armadas en su conjunto, intelectuales políticos, empresarios, economistas que alentaron, compartieron o se sumieron frente a aquella mirada fabricada de la realidad, que era consecuencia de los sesgos explicados y muy lejana a la realidad objetiva. Mirada lineal, incompleta, que sólo apuntaba a la información que ratificara y/o sustentara la alternativa ya elegida.

En ningún momento de la historia aparecen dichos, análisis, reflexiones de este personaje, que podían ser producto de actos profesionales en ejercicio del cargo desempeñado, que mostrasen la más mínima oposición a las declaraciones, objetivos y metas del Gral. Galtieri y/o la Junta Militar.

En ocasión del juicio a los responsables, el Dr. Costa Méndez pretendió soslayar su responsabilidad cuando afirmó que: *"el Comité Militar no le pidió asesoramiento en aspectos que eran de su competencia"*. Obviamente, la excusa resulta inaceptable.

Fue tal su negligencia o impericia o su propia visión distorsionada de la realidad que:

- a) Alertado sobre la decisión de la Junta, no presentó un análisis exhaustivo y real de las acciones de Gran Bretaña ante la afrenta de un país que no era respetado, por su violación a los Derechos humanos.
- b) No supo (¿o no quiso?) presentar a la Junta Militar alternativas distintas que pudieran analizarse conjuntamente con la de ocupar para negociar.
- c) No previó que EE.UU. no podía asumir en el pleito una actitud neutral a raíz de los favores militares argentinos en América Central cuando era -y sigue siendo- socio estratégico de Gran Bretaña frente a Europa (Analogía con el pasado).
- d) No efectuó una apreciación seria, fundada en evidencias reales, de la reacción internacional, teniendo además como muestra inmejorable la reacción que había suscitado el incidente de las Georgias... poco tiempo antes de la decisión.
- e) Aun habiendo sido testigo presencial del diálogo Reagan-Galtieri la noche anterior a la ocupación, no se alertara acerca de los 2 puntos clave: respuesta de Gran Bretaña y rol de EE.UU.
- f) No previó que Gran Bretaña no dejaría pasar a través de una negociación diplomática el reto internacional por haber desembarcado

en las islas Malvinas, “humillando” a todo el Reino Unido en los soldados británicos.

- g) Asesoró erróneamente a la República Argentina en la sesión de la ONU del 2 de abril, expresando que el Consejo de Seguridad votaría a favor de la Argentina.
- h) Creyó poder trocar el alineamiento occidental de la República Argentina por una vecindad política con la entonces Unión Soviética.

¿Fue negligencia o impericia o su propia visión distorsionada de la realidad?

De acuerdo con las fallas presentadas, ¿habrá existido también en su mente el efecto de comprobación, de distorsión de las pruebas, el exceso de confianza, junto a la obediencia y producto de la emoción?

¿O configura el ejemplo de la llamada *Akrasia*<sup>116</sup>?

¿Elegió callarse/no asesorar en contrario lo que no representaba sus propias creencias? Las consecuencias de hacer lo contrario ¿eran tan negativas que prefirió asentir, confirmar, obedecer?

Elegir lo que no se prefiere, adoptar una actitud contraria a la que se desea ha constituido un problema de racionalidad que se discute desde Aristóteles y su *Ética Nicomaquea* hasta Davidson (1970/1980). Existen tres clases de explicación para este tipo de extraña actitud, llamada también “incontinencia”: el Principio de Sócrates (la *akrasía* es una *ilusión*: no existe), el Principio de Aristóteles (más allá de la razón consciente, existe una razón inconsciente más fuerte), y el Principio de Medea (la pasión y la emoción dominan la razón).

Sea cual fuere la realidad, el resultado fue la sumisión, la obediencia, la no oposición, que hubieran podido en ese contexto ejercer alguna influencia determinante, desde el rol protagónico del puesto desempeñado. El accionar parece inverosímil, pero así se dio y suma a los ejemplos descriptivos que demuestran la subjetividad inherente y propia del decisor.

En diciembre de 1981, Costa Méndez comenzó a informar a un grupo selecto de periodistas sobre las intenciones del gobierno, en un todo de acuerdo con las decisiones de la Junta Militar. Representan el mejor ejemplo de su propio pensamiento.

Luego del artículo mencionado de Jesús Iglesias Rouco (Capítulo 4, Punto 4.2) del 17 de enero de 1982, se sucedieron otros que indicaban que EE. UU. apoyaría una acción argentina y que, con Gran Bretaña, sólo se interrumpirían las relaciones por un tiempo, pero no demasiado prolongado de acuerdo con los intereses estratégicos de aquel país.

---

<sup>116</sup> Prefiero A a B. Pero elijo B.

Creía que si el desembarco se llevaba a cabo con un mínimo de violencia, podría ayudar a inclinar la balanza de la soberanía de las islas Malvinas irrevocablemente a favor de la República Argentina.

Creía que si se preparaba cuidadosamente a la opinión internacional, y se contaba con la neutralidad de EE.UU., y además si se ponía énfasis en la buena voluntad de la República Argentina para negociar unas condiciones generosas, se podría evitar una pelea internacional.

Cálculos erróneos. Supuestos totalmente equivocados. Producto de errores de percepción, distorsiones de la realidad, trampas de la propia mente, conjugándose todos en un círculo que se auto-alimenta y potencia.

Son las fallas que operan en forma individual e interactuando entre sí, en la mente del decisor, haciendo trampas y potenciándose unas y otras. (Keeney, *"Haciendo trampas"*, año 1993)

En esta decisión tan particular además se conjugaron las variables de tal manera que los sesgos tomaron una dimensión significativa dada la ausencia de interlocutores válidos y/o ambiente autoritario en el que se desarrollaron, donde imperaba la obediencia, la sumisión, y que siendo tan trascendente selló el destino de las islas Malvinas en la República Argentina.

Estos errores sistemáticos y tan variados en las apreciaciones configuran un mundo, un universo decisorio, una serie de hechos que sólo existen en la mente del decisor, en la que los sesgos actúan de tal manera que no le permiten ver la realidad, no le permiten oír la información verdadera, ni considerar otros cursos de acción, ni otras salidas a la situación problemática planteada. Justamente por esta consecuencia, son tan dañinos y perjudiciales. Desfiguran totalmente la realidad, convenciendo al decisor de que esa distorsión es la realidad. Se necesita una reflexión seria y un análisis sincero y profundo para lograr neutralizarlos en alguna medida, ya que existen como parte de la propia mente. Por eso, creemos que la única manera de filtrar en esa mente sus efectos perniciosos y lograr acercamientos sucesivos a la realidad será aplicando una serie de técnicas que favorezcan el auto-examen, la reflexión seria y minuciosa del decisor, previa a la aplicación del proceso decisorio.

**PARTE IV**

**CONCLUSIONES**





## IV-CONCLUSIONES

### CAPÍTULO 9: VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Esta Tesis viene a refrendar, a convalidar en un caso paradigmático de nuestra historia, más de medio siglo de investigaciones, en las que se revelan que las rutinas inconscientes interactúan al mismo nivel con la complejidad inherente en las situaciones de decisión.

Las hipótesis planteadas fueron:

#### Hipótesis 1:

“En las decisiones estratégicas, políticas, altamente inciertas, la tendencia es a la acción sin reflexión. Se toman decisiones sin la debida planificación, o con una planificación que no es seria y muchas veces es incompleta. En estos mundos se opera, ignorando o reduciendo la incertidumbre, actuando como si fuera certeza. Esta estructura así definida propicia la utilización de métodos erróneos, para elegir con seguridad el curso de acción óptimo”.

De la investigación realizada surgen claramente tres momentos diferentes:

- a) La planificación de la ocupación iniciada en diciembre de 1981.
- b) La decisión de la ocupación el 26 de marzo de 1982. Se adelanta la implementación sin una revisión y/o actualización de la planificación que estaba en marcha.
- c) La decisión de reforzar –a partir del 3 de abril de 1982– en vez del repliegue previsto en la planificación inicial.

#### a) Planificación de la ocupación iniciada en diciembre de 1981

No existieron planes, y/o análisis y/o planificación en los niveles estratégicos y políticos. Se omitió el primer paso del planeamiento para verificar la factibilidad de los objetivos perseguidos, como lo establecían los reglamentos vigentes en ese momento. Faltaron los documentos de los niveles estratégicos para los tácticos y operacionales (ARENAC para las DENAC y AREMIL como paso previo a cualquier DEMIL).

Esta falta inicial condicionó las planificaciones y los análisis de los niveles tácticos y operacionales, originando una apreciación incorrecta de la situación de decisión, que derivó en aceptar como factible la obtención de los objetivos enunciados implementando la ocupación militar. A partir de allí, las planificaciones de los otros niveles inferiores fueron todas completas, exhaustivas, pero viciadas en su origen, debido a la ausencia de la

planificación estratégica, de un nivel superior, que certificara la viabilidad de la operación en su conjunto.

Fueron dos las planificaciones estudiadas (ver Capítulo 6, punto 6.2.) las únicas que formaron parte de los documentos originales, manuscritos, – DENAC No.1 y No.2– (Anexos 4 y 20, respectivamente).

Estas planificaciones –la primera encomendada por un equipo *ad-hoc*, en la segunda se sumó el EMC– produjeron Planes Esquemáticos de Campaña para orientar a los niveles inferiores de comando según lo doctrinario, pero de manera incompleta,<sup>117</sup> ya que se debía previamente elaborar una AREMIL/DEMIL. Por esto, originan además apreciaciones y análisis propios de otro nivel, creando confusión en la presentación de la situación.

Estas planificaciones fueron completas en la descripción de Qué, Quién, Cómo, Dónde y con un horizonte de planeamiento de mediano a largo plazo, y siguieron las pautas de los reglamentos vigentes en ese momento. En cuanto al Por qué, toman como supuesto el Objetivo Político de consolidar la soberanía argentina con el medio de la ocupación militar como único viable. Esto fue una premisa desde dónde partir, una resolución, enunciada en los escritos y no el resultado de un análisis de planeamiento estratégico previo. Se parte de una resolución impuesta sin un trabajo previo de planeamiento (ver Capítulo 7).

La preparación de la DENAC No. 2 constituyó en realidad un completamiento y una ampliación de la primera, que no mostró cambios y/o modificaciones significativos. Se explicitó un resumen de la historia, el plan de campaña militar, las distintas fases, los objetivos, cursos de acción, etcétera. Se agregaron Anexos de la estructura de la organización de los comandos, y un análisis de las capacidades del enemigo evaluando su mayor o menor probabilidad de ocurrencia y estableciendo un orden en cuanto a la peligrosidad y a su ocurrencia, tabla de distancias y tiempos de puertos navales de la fuerza de Gran Bretaña hasta las islas Malvinas, además de un análisis de sus fortalezas y debilidades.

A pesar de este análisis más detallado, éste no fue exhaustivo y profundo acerca de las capacidades y debilidades del enemigo, como se demuestra en el Capítulo 7, punto 7.4. Las mismas no fueron relacionadas con el accionar argentino, sólo se estableció un orden que resulta, en la práctica, una simple observación más, que el condicionante más significativo para la decisión argentina.

No se encomendó un estudio de viabilidad estratégica que diera marco a las decisiones operativas. En el análisis estratégico, podría haberse visualizado con mayor exactitud la factibilidad del objetivo y podrían haberse analizado otros medios de acción que contribuyeran al objetivo buscado.

---

<sup>117</sup> Debían contener todas las provisiones para una reacción militar británica.

Debido, entonces, a la ausencia de la planificación estratégica, las consideraciones y apreciaciones utilizadas para las planificaciones estudiadas se basaron en resoluciones no factibles, en supuestos erróneos, que condicionaron el proceso en su conjunto, dando como resultado los siguientes errores:

- Se ignoró el alto grado de incertidumbre asociado, se analizó y se actuó en consecuencia, como si fuera certeza, la reacción de Gran Bretaña ante los foros. Erróneamente se supuso sólo la no reacción militar de este país. Si bien las capacidades del enemigo fueron consideradas de forma poco profunda y con un razonamiento demasiado lineal, si bien tampoco se encontraron evidencias de qué documentos y/o funcionarios fueron consultados al respecto y tampoco se cumplió la metodología existente de los Estados Mayores, no fueron esos niveles los responsables de la elección. Les correspondía a otros niveles superiores producir esa reflexión, análisis y planeamiento.

La falta de rigor, profundidad y profesionalismo en los análisis referentes a las reacciones de Gran Bretaña no permitieron establecer de manera exhaustiva las restricciones para reducirlas y llegar a un conocimiento mayor y más profundo del mundo circundante. En realidad, no consta en documento alguno, ni apareció en las entrevistas efectuadas un análisis riguroso y sistemático de las acciones del oponente, básicas en cualquier conflicto. Tampoco hubo reflexión o debate minucioso para determinar el origen, para poder explicar las causas principales y secundarias del accionar británico, y cómo sortear la posición inflexible británica acercándose por algún medio, para lograr la negociación en el incidente menor para llegar luego a la negociación tan ansiada de la soberanía. Este ejercicio hubiera dado como resultado, sin dudas, un margen mayor de maniobra argentino, construyendo un escenario más cercano a la realidad. Podemos imaginar la magnitud del error que cometieron los responsables de la decisión en la previsión y el análisis de las probabilidades de las capacidades del enemigo, previsiones, supuestos que son vitales para el análisis <sup>118</sup>, y que en la decisión que nos ocupa –como en la mayoría de los casos– condicionan todo el análisis posterior, condicionaron la elección de la alternativa óptima de la ocupación.

La actuación del Canciller, ya comentada en los Capítulos 6 y 8, no aparece cumpliendo el papel de mediador, negociador que le competía como tal, sino que aparece instigando a una más rápida acción militar, sin consideración alguna de un estudio actualizado y pormenorizado de las acciones posibles británicas, y/u otra información relevante, propia del mundo de la política, de la estrategia, propios de su quehacer profesional.

- Al ignorar los altos grados de incertidumbre asociados, y operar en certeza como si fuera un Mundo Dócil, se aseguraba la factibilidad del curso de acción para lograr el objetivo enunciado. Esto derivó en la dominancia fáctica (que explicaremos en la comprobación de la hipótesis

---

<sup>118</sup> Como también lo enuncian los Reglamentos vigentes a ese momento.

Debido, entonces, a la ausencia de la planificación estratégica, las consideraciones y apreciaciones utilizadas para las planificaciones estudiadas se basaron en resoluciones no factibles, en supuestos erróneos, que condicionaron el proceso en su conjunto, dando como resultado los siguientes errores:

- Se ignoró el alto grado de incertidumbre asociado, se analizó y se actuó en consecuencia, como si fuera certeza, la reacción de Gran Bretaña ante los foros. Erróneamente se supuso sólo la no reacción militar de este país. Si bien las capacidades del enemigo fueron consideradas de forma poco profunda y con un razonamiento demasiado lineal, si bien tampoco se encontraron evidencias de qué documentos y/o funcionarios fueron consultados al respecto y tampoco se cumplió la metodología existente de los Estados Mayores, no fueron esos niveles los responsables de la elección. Les correspondía a otros niveles superiores producir esa reflexión, análisis y planeamiento.

La falta de rigor, profundidad y profesionalismo en los análisis referentes a las reacciones de Gran Bretaña no permitieron establecer de manera exhaustiva las restricciones para reducirlas y llegar a un conocimiento mayor y más profundo del mundo circundante. En realidad, no consta en documento alguno, ni apareció en las entrevistas efectuadas un análisis riguroso y sistemático de las acciones del oponente, básicas en cualquier conflicto. Tampoco hubo reflexión o debate minucioso para determinar el origen, para poder explicar las causas principales y secundarias del accionar británico, y cómo sortear la posición inflexible británica acercándose por algún medio, para lograr la negociación en el incidente menor para llegar luego a la negociación tan ansiada de la soberanía. Este ejercicio hubiera dado como resultado, sin dudas, un margen mayor de maniobra argentino, construyendo un escenario más cercano a la realidad. Podemos imaginar la magnitud del error que cometieron los responsables de la decisión en la previsión y el análisis de las probabilidades de las capacidades del enemigo, previsiones, supuestos que son vitales para el análisis<sup>118</sup>, y que en la decisión que nos ocupa –como en la mayoría de los casos– condicionan todo el análisis posterior, condicionaron la elección de la alternativa óptima de la ocupación.

La actuación del Canciller, ya comentada en los Capítulos 6 y 8, no aparece cumpliendo el papel de mediador, negociador que le competía como tal, sino que aparece instigando a una más rápida acción militar, sin consideración alguna de un estudio actualizado y pormenorizado de las acciones posibles británicas, y/u otra información relevante, propia del mundo de la política, de la estrategia, propios de su quehacer profesional.

- Al ignorar los altos grados de incertidumbre asociados, y operar en certeza como si fuera un Mundo Dócil, se aseguraba la factibilidad del curso de acción para lograr el objetivo enunciado. Esto derivó en la dominancia fáctica (que explicaremos en la comprobación de la hipótesis

---

<sup>118</sup> Como también lo enuncian los Reglamentos vigentes a ese momento.

siguiente) rechazando y eliminado cualquier alternativa diferente de la de la ocupación. El análisis de sensibilidad que efectuamos en el Capítulo 7 nos permitió determinar los rangos de probabilidad de las variables inciertas en los que se mantiene inalterable la opción elegida, demostrando que el curso de acción elegido no variaba en función de la modificación de las probabilidades asociadas. El concepto de dominancia (Axioma normativo) anula la necesidad de efectuar el proceso decisorio, ya que siempre será el mismo el curso de acción elegido, se establece así la invariación de la decisión. El error de trabajar con un solo curso de acción no fue menor: la ausencia de opciones origina la dominancia fáctica, si bien podemos aseverar que no fue determinante en el esquema considerado, dado que la evaluación errónea del accionar enemigo implicaba indirectamente la factibilidad del curso de acción. Una apreciación más cercana a la realidad de las capacidades del enemigo habría alertado de manera contundente la no factibilidad del curso de acción que se quería implementar y la necesidad ineludible de crear nuevas opciones.

- El estudio y la planificación no habían sido hechos para ocupar y enfrentarse a Gran Bretaña. En este escenario se desarrolló toda la planificación y el análisis argentinos:
  - Se planificó de manera completa y con un horizonte de mediano a largo plazo la gobernación argentina en las islas Malvinas (Día "D + 5").
  - Se cumplieron los objetivos tácticos que se habían enunciado como facilitadores del logro del objetivo estratégico (Operación incruenta).

Con una directiva de partida no factible, poco importa lo que sucede escalonadamente de allí hacia otros niveles inferiores, ya que con análisis impecables y logros también exitosos (como sucedió en la realidad) en esos niveles tácticos y/u operacionales, no implican la obtención de los objetivos finales. Al escalar dichos logros en la cadena de medios a fines para llegar a los objetivos políticos y estratégicos, la cadena de logros secuenciales se quiebra debido a la no factibilidad, como demuestran los hechos históricos investigados.

- La decisión de ocupación el 26 de marzo de 1982

En función de lo explicitado en el Capítulo 5, el incidente de las Georgias adelanta la implementación de la ocupación, previsto para después del 15 de mayo.

El EMC no alcanzó a elaborar el Plan de Campaña Esquemático, correspondiente a la DEMIL 1/82, debido a la falta de tiempo, dada la decisión de la Junta Militar de adelantar las fechas previstas para la implementación de la ocupación (26 de marzo). Se adecuaron los documentos de la planificación original de la Comisión de Trabajo *ad-hoc* y se pone en ejecución un Plan de

Campaña que tiene previsiones hasta la ocupación de las islas Malvinas y de una reacción no militar de Gran Bretaña, sólo las quejas ante los foros internacionales (ver Capítulo 7, Punto 7.4.).

Se implementa la planificación explicitada en a), sin cubrir las deficiencias y los errores señalados. No se actualizan las previsiones y/o apreciaciones a la realidad fáctica de ese momento, al nuevo escenario que se estaba conformando, provocado o no por la Argentina, perseguido o no por Gran Bretaña (ver Capítulo 6, Punto 10).

Si se hubiera considerado y analizado la información que se recibía, de fuentes fidedignas, de manera oportuna podría haberse detectado siquiera alguna duda de la exactitud de prever el mundo que se enfrentaba como una cuasi-certeza: la no reacción de Gran Bretaña. Esta visión un poco más ampliada quizás hubiera permitido, además de justificar la necesidad de una nueva planificación, considerar al incidente de Georgias como un ensayo ideal de prueba y error (como ya lo explicamos en el Punto 10 del Capítulo 6) provocado o no por la Argentina o Gran Bretaña (según las distintas versiones) para extrapolarlo e inferir la posible reacción de este último ante la ocupación argentina de las islas Malvinas. Si la reacción de Gran Bretaña había sido tan inmediata, sostenida y significativa en este incidente menor, ¿cómo podía suponerse que frente a la ocupación de las islas la reacción sería menor?

Se convalida de este modo la hipótesis planteada. El incidente de las Georgias fue la chispa que justificó la decisión ya arraigada en las mentes. Impulsó a la acción, sin la reflexión de una nueva planificación. Se completó de manera apresurada y no completa una planificación ideada en otro contexto, bajo otros supuestos, además de ser incompleta y viciada de origen ante la falta de un análisis previo y exhaustivo de la viabilidad del objetivo perseguido, tarea de los niveles estratégicos y políticos, ausente en este planeamiento. Ningún protagonista –directo o indirecto– sintió la necesidad de una planificación seria, completa y actualizada. Fue la tendencia tan nociva a la acción.

Esta decisión militar, entonces, como otras muchas decisiones en la historia mundial, se tomó con imprevisibilidad, sin planes y medios adecuados, y se lanzaron a una carrera de improvisaciones para cubrir apresuradamente la alternativa bélica.

Todos los actores, protagonistas directos, coincidieron en la viabilidad del objetivo político implementando la ocupación militar. Se había reducido la incertidumbre, obedeciendo más a una expresión de deseos que a la misma realidad. Se operó como si fuera certeza la queja ante los foros de Gran Bretaña sin una reacción militar. Se buscaban argumentos y justificativos para desechar de la mente cualquier información contraria (la distancia, el desinterés de Gran Bretaña por las islas, el caso Rhodesia, etcétera). En un mundo cerrado de certeza los métodos de la Teoría de Decisión aseguran el éxito, no hay variables inciertas y el curso de acción elegido como óptimo nos llevará al éxito. Así se instrumentó esta decisión, con el éxito garantizado sin dudar de la reacción de Gran Bretaña. Buscando el logro de los objetivos secundarios que fueron cumplidos (0 de bajas británicas, cumpliendo el objetivo de operación

incruenta), considerando que esto aumentaría aún más la cuasi-certeza de la no reacción británica.

- La decisión de reforzar las fuerzas de ocupación –a partir del 3 de abril de 1982– en vez de desafectarlas, prevista en la planificación original.

El plan implementado preveía la ocupación de las islas con una numerosa fuerza de tareas anfibia a partir del Día "D", por medio de una operación incruenta, la instalación de un gobierno militar y un repliegue posterior de fuerzas, salvo una reducida guarnición militar de apoyo al gobernador. Todo lo enunciado debía estar implementado el día "D + 5".

Además de ser la característica (el cómo) de la alternativa de ocupación, el cumplimiento de esta modalidad de ocupación expresaba claramente que se había planificado únicamente bajo el supuesto de la no reacción de Gran Bretaña, debiendo sólo los argentinos pasar a gobernar, y con una guarnición mínima de 500 hombres.

Tratar de resumir las causas del cambio de plan que se había decidido previamente implementar (explicitadas de manera detallada en el Capítulo 7, Punto 7.5.), es confirmar la imprevisibilidad de las acciones, sin planificación de algún tipo, operar a modo de prueba y error, reaccionando frente a estímulos que desencadenan una acción sólo para contrarrestar ese estímulo, sin prever, sin siquiera tener conciencia del mundo, del universo global en el que se desenvolvía la situación.

La realidad circundante debía imponer una nueva planificación, alertar sobre la condición del error de no haberla efectuado anteriormente, y ya con la certeza de que el comportamiento del enemigo no había sido el considerado. La reacción británica era un hecho consumado: otra certeza, sustancialmente diferente de la prevista, se había operado. Una nueva planificación era imprescindible. Justamente en ese momento de la historia, debía tomarse conciencia de la no existencia de la planificación anterior, de la equivocación que se había cometido suponiendo un accionar, un comportamiento del enemigo no peligroso. Debía, entonces, analizarse, planificarse, apreciarse la situación nuevamente, generar nuevas alternativas. La reacción del enemigo más peligrosa ya era un hecho; por lo tanto, debía dar lugar a una planificación estratégica, táctica y operativa de la guerra probable que podía desencadenarse. Relacionar el nuevo escenario con el objetivo inicial buscado. Analizar su viabilidad, su factibilidad en el nuevo entorno de una escalada militar significativa.

Y nada de esto, en cambio, se encomendó o efectuó. Al conocerse que el enemigo enviaba el grueso de su flota y que era apoyado por los EE.UU., el Mercado Común Europeo y la OTAN, se actualizaron los modos de acción del enemigo, pero no la situación de decisión global. El significado de la defensa nacional y defensa de la soberanía, unidos a la dignidad, y a los demás valores arraigados en las mentes militares, sólo mostraron cómo debía enfrentarse lo



que se consideraba agresión, sin detenerse a reflexionar adónde llevaría ese camino.

Esta ausencia total de planificación no permitió rectificar el rumbo de los acontecimientos, empeorando así sensiblemente los resultados que se iban obteniendo hasta llegar a un enfrentamiento bélico que no había sido previsto

La improvisación lisa y llana fue la moneda corriente. A partir del día "D", todas las decisiones que se fueron sucediendo (decisiones secuenciales) fueron efecto "causa-reacción", respuestas a hechos singulares, sin la visión del conjunto, sin la apreciación estratégica del camino que se estaba transitando, decisiones que se van tomando como reacción a lo que va ocurriendo, con ausencia total de planificación y planeamiento sistematizado.

Una vez que se decide modificar el Plan original, que se refuerzan las tropas, en vez de desafectarlas, se reclutan nuevas, se inicia una serie de decisiones-reacciones frente a los hechos y las acciones del enemigo que van configurando el espacio de los costos hundidos, y que van a ser los disparadores a su vez con toda su influencia de las decisiones posteriores.

Los hechos se fueron desencadenando, en el plano militar por un lado, y en el plano político, por el otro, y se fue construyendo e implementando la guerra que duró 74 días.

Se reforzó en vez de desocupar (comenzando el 3 de abril) y se iniciaron las gestiones de acercamiento con el secretario de Estado norteamericano, Alexander Haig. Gran Bretaña seguía avanzando: el 25 de abril recuperó las islas Georgias. La mediación resultó un fracaso, y se siguió reforzando. Comenzaron las acciones bélicas (1 de mayo), el presidente peruano presentó una propuesta de paz, el crucero General Belgrano fue hundido (2 de mayo); el destructor Sheffield también (4 de mayo), e increíblemente seguían esperando otra negociación... Gran Bretaña desembarcó en San Carlos (21 de mayo), y por orden de la Junta Militar, el 30 de mayo se atacó al portaaviones *Invencible*<sup>119</sup>. Con Puerto Argentino rodeado, las tropas argentinas se rindieron.

Finalmente, y a modo de observación, no queremos dejar de destacar que hubo algunos investigadores, incluso Sandy Woodward, jefe de las Fuerzas en las Falklands, que en sus memorias y realizando un análisis retrospectivo, comentaron que:

*"Si la decisión inicial de ocupar las islas Malvinas por 5 días luego de la ocupación se hubiese cumplido, la guerra podría haberse evitado y se habrían logrado resultados más favorables para las pretensiones argentinas".*

No importaba demasiado si Gran Bretaña enviaba la Flota completa o parcial, o si no la enviaba, siempre que, cuando los británicos llegaran, sólo se encontraran con una guarnición mínima de 500 hombres, un pequeño destacamento.

<sup>119</sup> En palabras de Anaya: "La República Argentina siempre respondió a ataques, nunca atacó primero".

Frente al mundo ¿a quién atacarían? Semejante despliegue de la *Royal Navy* habría significado un revés importante y quizás no habría sido excusa para justificar el enfrentamiento bélico. Y si lo hubiera hecho, habría sido a costa de un alto costo en la opinión internacional, escenario que le era favorable a la República Argentina.

No existe como ejercicio del proceso decisorio y tampoco tiene algún sentido imaginar el devenir de hechos que podrían haber ocurrido a partir de un cambio en el curso de los acontecimientos; pero así como no podemos asegurar si la guerra podría haberse evitado, sí podemos asegurar que se habrían logrado resultados más favorables para las pretensiones argentinas.

Nuestra investigación refuta que el Plan de ocupación día "D+5" fuera concebido de esta manera: existen muchas investigaciones que aseguran que la planificación original era ésta, reaccionara o no Gran Bretaña. Del análisis minucioso de la documentación original y de las entrevistas efectuadas, surge claramente que esta posibilidad jamás existió en las mentes de los decisores.

El día "D+5" fue únicamente el producto del supuesto de la no reacción militar de Gran Bretaña. Si no reaccionaba militarmente (cuasi-certeza), el día "D+5" se iniciaba el gobierno militar argentino, con una guarnición mínima de 500 hombres de apoyo al gobernador.

Se convalida la hipótesis planteada en los tres momentos diferentes de la historia analizada. Se planificó a partir de resoluciones sin un análisis previo de planeamiento, según la doctrina de ese momento. La estrategia estuvo ausente, la táctica y la operación se basaron en una planificación estratégica inexistente; por ende, partían de supuestos no convalidados. Para decidir y llegar a la acción, en ese ámbito de incertidumbre no analizada, se la redujo, llevándola a niveles inexistentes, a la cuasi-certeza, basado en descripciones anecdóticas más que en tratar de encuadrar la situación en una reflexión sistemática. Esto fue determinante para frustrar los planes de obtención del objetivo político/estratégico. Se lanzaron a la acción, previendo un escenario favorable, que llevaría a lograr el objetivo ansiado de apurar las negociaciones acerca de la soberanía, sin jamás prever la posibilidad del enfrentamiento bélico. Por eso la planificación estaba completa para "gobernar las islas", y sólo se pensaba dejar 500 hombres en apoyo del gobernador.

#### Hipótesis 2:

"En las decisiones estratégicas y políticas, pertenecientes al Mundo Rebelde y Esquivo, aparecen con mayor frecuencia la actuación de los sesgos y las fallas en la percepción. Una de las formas más comunes y –casi inconscientes– es construir el futuro sobre el pasado, por extrapolación de los Mundos Dóciles. La analogía es una de las fuentes más frecuente de errores. Otros sesgos muy perjudiciales que actúan en el mismo sentido, son la defensa consciente e

inconsciente que la mente realiza de sus creencias previas, acomodando la nueva información a las estructuras previas y/o distorsionando pruebas.”

Se comprueba totalmente la hipótesis planteada. El sesgo de construir el futuro basado en el pasado, para escapar del Mundo Rebelde, y convertirlo en un Mundo Esquivo y Dócil, actuó de manera significativa en la mente de los protagonistas. Siguieron, en orden de importancia, el efecto de comprobación y el de distorsión de las pruebas, que actúan de forma simultánea, potenciando sus efectos. De esta manera, sólo se acepta la información que confirma esas creencias previas y se tiende a rechazar la que las desmienten por más relevante, confiable y oportuna que sea.

- Analogías con el pasado

Como indicáramos en el Capítulo 6, Punto 11, y luego en el Capítulo 8, en la mente del Canciller las analogías del pasado británico y de EE.UU. le brindaron los argumentos que dominaron su mente para convencer al Gral. Galtieri que el único curso de acción posible era la ocupación de las islas Malvinas, que las negociaciones no se acelerarían de otra manera.

Este sesgo de la analogía con el pasado actuó reduciendo los posibles estados de las dos variables inciertas más relevantes en la situación de decisión: la reacción de Gran Bretaña y el papel de EE.UU.

Predecir al enemigo con experiencias pasadas implica el grave riesgo de hacerlo mal. Y eso fue lo que presentó el Canciller Costa Méndez más de una vez, como argumentos sólidos de su tesis (ver Capítulo 6, Punto 6.1). Los argumentos se basaban en el hecho de que en el pasado Gran Bretaña había preferido siempre la negociación seria al enfrentamiento o había cedido por las presiones de sus aliados. Si se había retirado con 20.000 ingleses, ¿cómo no lo haría con sólo 2.000 “kelpers”, que ni siquiera eran considerados ciudadanos británicos? (Caso Rhodesia Zimbawee en 1975, ver Capítulo 6, Punto 6.1). Y aun frente a una remota posibilidad de reacción bélica, el rol de mediador de EE.UU. lo impediría.

Estas fueron las analogías que dominaron las mentes de los protagonistas: la Junta Militar presidida por Galtieri (o Galtieri / Anaya/ y Costa Méndez).

Una mejor toma de decisiones implica tomar de la historia para formular preguntas más agudas, de manera sistemática, para proyectar con mayor grado de exactitud el futuro. Asimilar distintos hechos en diferentes contextos, aun con los mismos protagonistas, es un enemigo de la visión futura que debe proyectarse.

Éste es el caso de analogías equivocadas, de situaciones históricas similares sin tener en cuenta las características particulares del hecho singular. Se vieron las semejanzas y no las diferencias del entorno de la decisión. Las islas Malvinas no eran el Medio Oriente, ni tampoco Rhodesia (ver Capítulo 8).

La tesis central elaborada por la Cancillería se basaba en la hipótesis de la "potencia hegemónica". Esto significaba que EE.UU. intervendría activamente en la búsqueda de la solución pacífica, asumiendo así la responsabilidad que tenía como potencia hegemónica de Occidente (analogía con las intervenciones históricas de EE.UU., con Gran Bretaña en el Canal de Suez, con Israel en la invasión de Egipto, en las mini-guerras de El Salvador y Honduras; Perú y Ecuador).

Este argumento aparece en los documentos originales que transcriben las reuniones periódicas que se celebraban en referencia al tema islas Malvinas, incluso hasta promediar los días del conflicto (fines de abril). El Gral. Galtieri, el almirante Anaya y su Canciller creían firmemente en el rol de mediador de EE.UU., como se evidencia en su falta de credibilidad al desoír las palabras de Reagan la noche del 1 de abril de 1982 (Anexo 33).

La creencia firme del rol de mediador de EE.UU., basada en las analogías del pasado, fue determinante en la elección de la ocupación de las islas Malvinas como alternativa óptima. Pensaron siempre en la negociación, jamás imaginaron la guerra. No fueron conscientes del camino que transitaban, las únicas líneas de reflexión circundaban el espacio de ganar tiempo para negociar; ni siquiera reforzando fueron claramente conscientes del final de ese camino, y si lo fueron en algún momento valores como los de propensión al riesgo, típico de las mentes militares, ya que fueron educados para ello, nublaron la aparición de otros elementos que habrían significado un acercamiento a la realidad.

La investigación efectuada demostró que no existía persona alguna del entorno del decisor, incluido el decisor en cuestión, que previera un rol diferente para EE.UU, país éste que jugaría un papel decisivo de mediador "para convencer" a su viejo amigo Gran Bretaña de no responder con la fuerza.

Dado los protagonistas involucrados en la decisión, que no tenían aptitudes ni condiciones para desempeñar los cargos que estaban ocupando, el suyo era el único cargo representado por un profesional idóneo más cercano al decisor.

Sus características profesionales e idoneidad, sumadas a la visión del mundo del oponente, del mundo político, estratégico, debían actuar para que pudiera percibir con mayor exactitud las señales y la distinta y variada información que se iba recibiendo.

Paradójicamente, no fue así: no hay evidencias ni consta informe alguno, trabajo, o simplemente comunicación, que diera cuenta de una apreciación distinta de la realidad a la que en ese momento apreciaban los miembros de la Junta Militar, con el agravante de haber instado a dicha Junta a ocupar de forma inmediata, cuando se le informa de la decisión tomada.

Es decir, la secreta esperanza de iniciar un conflicto, que por la intervención de las superpotencias llevara a las partes a forzar la negociación, calificando a la posibilidad de enfrentamiento bélico con una posibilidad ínfima de ocurrencia, ya que EE.UU. sería siempre el mediador obligado e ideal para la Argentina.

De hecho el conflicto no estaba planificado. Ni en el peor de los escenarios se llegaría al enfrentamiento bélico.

- Efecto de comprobación

La información estaba disponible. Llegaba a los distintos actores con todas las características necesarias para la toma de decisiones, confiable, oportuna, detallada, de distintos orígenes, etcétera (se puede apreciar en la reseña de los hechos, ampliamente detallada en los Capítulos 4 y 5, y en los acontecimientos clave en el Capítulo 6).

La razón de los errores cometidos no fue entonces no contar con la información confiable y/o oportuna, sino no haberla tenido en cuenta. No se dio importancia a la información recibida que contradecía a las creencias ya establecidas, en algunos casos, y en otros en cambio se la tenía en cuenta, pero se señalaba su inconsistencia.

El sesgo de comprobación fue el más frecuente en el análisis de la decisión estudiada y así fue indicado a medida que avanzábamos en el análisis del conflicto en el capítulo correspondiente. (Capítulo 7).

Los decisores de la República Argentina nunca comprendieron (o no quisieron, o no supieron interpretar) el significado de las reacciones, el significado de las comunicaciones británicas.

Ésta fue su opinión antes y después de su conversación con Reagan. Y no fue modificada ni aun cuando EE.UU. oficialmente manifestó en forma explícita que apoyaría a Gran Bretaña. Galtieri dijo además no recordar, en su declaración testimonial, haber recibido por intermedio del Dr. Costa Méndez la información que le diera el Embajador Tackacs respecto de que el Gral. Haig le dijera claramente que, en caso de conflicto, EE.UU. se iba a colocar del lado de Gran Bretaña (Revista Gente, 8/12/1983, Declaración testimonial ante la Comisión Rattenbach, Costa Méndez, pág. 31 - Galtieri, pág. 16).

La elección de la alternativa que se llevaría a cabo ya estaba tomada en la mente del decisor en oportunidad de su acceso a la Presidencia de la Nación. Todos los sucesos, declaraciones, información en general y particular –adversa al cumplimiento de la misma– no fueron directamente considerados, o fueron analizados de manera inadecuada y contraria a la realidad.

- Sesgo de distorsión de las pruebas

Esta falla opera en combinación con el anterior. Partiendo de una opinión, de una elección ya efectuada en la mente del decisor, las pruebas – así como la información contraria a la misma– es distorsionada, descalificada, anulada. Sólo valen aquellas que apoyan la elección y/u opinión inicial. Como mencionáramos en el Capítulo 8, encontramos varias situaciones (generales y particulares) en las que se evidencian la existencia de distorsiones en las pruebas contrarias a las creencias y los supuestos ya existentes.

Como ejemplos paradigmáticos:

- Discurso del Ministro Luce del 23 de marzo en la Cámara de los Comunes y su traducción errónea.
- Documentos oficiales que se recibían de Gran Bretaña.
- El incidente de las Georgias del Sur.

El incidente de las Georgias del Sur en sí mismo, en toda su dimensión y ocurrencia, demuestra la existencia de esta falla en la percepción de la situación.

En una mente sin sesgos de esta naturaleza, éste habría significado el ejemplo ideal para analizar el comportamiento del enemigo. Si la reacción de Gran Bretaña fue tan inmediata, sostenida y significativa en este incidente menor, ¿cómo podía suponerse que frente a la ocupación de las islas Malvinas la reacción habría sido menor? La única respuesta válida es considerar la existencia de estos 2 sesgos combinados, alejando toda posibilidad de ver e interactuar con la realidad de los hechos.

#### Otros sesgos y fallas encontradas

Los sesgos que mencionaremos a continuación actuaron en el mismo sentido, eliminando los elementos objetivos que habrían podido mostrar variables de la realidad diferentes de las que se estaban considerando (por orden de importancia):

- Sesgo de la dominancia fáctica

La dominancia de un curso de acción sobre otros considerados implica la falta de elección, ya que para que exista un proceso decisorio hacen falta por lo menos dos alternativas. Hay situaciones reales en las que esto sucede, y es aquí cuando el decisor debe efectuar esfuerzos extremos en encontrar alguna otra alternativa, ya que caso contrario, sólo le resta encomendar su suerte, pues no tiene opción, no tiene elección.

En el caso estudiado, la dominancia no fue real. Fue fáctica. Creada por los responsables de la decisión. Establecida, anclada en sus mentes. Estaban convencidos – y así lo aseguraban– de que el único curso de acción viable para forzar las negociaciones de la soberanía era la ocupación.

Como demostramos en el Capítulo 7, al aplicar el modelo normativo de la Teoría de Decisión, con los supuestos utilizados, será siempre óptimo el curso de acción de la ocupación (en la mente del decisor, la alternativa ya había sido pre-seleccionada).

El supuesto de que la única opción a la ocupación (curso de acción de no ocupar) no lograría el objetivo buscado, invalida otras consideraciones al modelo. No existe posibilidad de elección del curso de acción de no ocupar. Todas las demás consideraciones pierden sentido y significatividad. Sólo queda, en esta extrema situación, implementar la alternativa.

No se evaluaron desde el inicio otros cursos de acción, o las nuevas alternativas que iban surgiendo; no se tuvieron en cuenta otras opciones, porque se afirmaba (sin un análisis pormenorizado y/o consideración y/o reflexión) que todas las demás opciones no llevarían al objetivo propuesto de recuperación de las islas Malvinas.

La única explicación de estos comportamientos es considerar que el Plan de ocupación de las islas Malvinas ya dominaba la mente del Gral. Galtieri. Por obediencia a su amigo Anaya, por exceso de confianza, por exacerbación de su poder, por la emoción de pasar a la historia como el presidente que recuperó dichas islas, por el efecto de comprobación y de distorsión de las pruebas, etcétera.

Por un lado, el curso de acción elegido como único y, por ende, dominante se adaptaba perfectamente a la visión del mundo de un militar, por ser justamente ésta su profesión (tendencia a la acción). Era un militar cumpliendo además tareas de político, de presidente de un país. Si sólo hubiera cumplido su rol de militar, se habría confrontado con el presidente del país y otras opciones podrían haber surgido (como el ejemplo paradigmático de Kennedy con los misiles en Cuba).

Por obediencia o por esa propia visión lineal y esquemática del mundo, percibió un abanico de posibilidades inexistentes, no consideró la información que refutaba esas creencias y distorsionó las pruebas que fueron apareciendo <sup>120</sup>.

Percibido así un mundo subjetivo y particular, fueron apareciendo otros sesgos como el del exceso de confianza, el de la pérdida de la capacidad de autocrítica y el de la exacerbación del poder e influencia, que potenciaron la creencia de que aquel mundo inventado era real. Y una vez que la decisión de ocupar se hizo realidad, ese universo inventado se volvió cada vez más cerrado, y lejano a la realidad, por la actuación del efecto de la situación creada, las emociones de Plaza de Mayo, potenciadas con el efecto población y el de costos irrecuperables, que hace que llegue hasta el final de la historia.

El Dr. Costa Méndez tenía todo el entrenamiento, la experiencia y la profesionalidad requeridas para desempeñar el puesto que ocupaba. Sin embargo, su percepción fue similar a los demás protagonistas que eran militares, de las Fuerzas Armadas y que estaban ocupando puestos para los cuales no habían sido entrenados.

Los sesgos y las fallas sistemáticas presentes en la mente humana de los protagonistas estuvieron presentes desde antes del conflicto, pero se

---

<sup>120</sup> Como el ejemplo paradigmático del incidente de las Georgias del Sur.

potenciaron, se exacerbaron de manera significativa a partir de la ocupación del 2 de abril y hasta el final de la guerra (14 de junio), haciéndose más fuertes en cada suceso que se iba produciendo, y operando en el ámbito de las demás fallas mencionadas. El Canciller fue colaborador permanente en la creencia que nada aceleraría las negociaciones fuera de la ocupación militar. De allí su papel de instigador principal a la inmediatez de la ocupación como consta en los escritos mencionados en el Capítulo 7. Los sesgos amplificadas con sus interrelaciones, operando en su mente, no le permitieron ver que EE.UU. no podía jugar ese rol frente a Gran Bretaña, y que el orgullo característico de los ingleses no dejaría que se pasara por alto la provocación argentina de la ocupación, al ser humillados frente al mundo. Anularon también sus conocimientos profesionales, que le habrían permitido acercarse a la realidad política de Gran Bretaña (liberales vs. conservadores, desarme en el Atlántico Sur) y de los malvinenses en relación con el gobierno de Margaret Thatcher.

- Emociones

Las emociones frente a la provocación de Gran Bretaña, frente a la euforia del pueblo argentino, tienen su mejor evidencia en las palabras del Gral. Galtieri frente a la multitud en la Plaza de Mayo el 10 de abril (Anexo 42).

La emoción estuvo siempre presente, reforzando y potenciando la acción de las demás fallas. Emoción al encomendar el inicio de la planificación de la ocupación, en diciembre 1981, en el incidente de las Georgias, en considerar el momento histórico ideal para recuperar las islas, en lanzarse a un enfrentamiento bélico sin la debida planificación, en desechar los consejos del Presidente Reagan (Anexo 33), en comprometerse con la población en la Plaza de Mayo, etcétera. Emoción que desfigura los elementos del universo, distorsionando la percepción de la realidad.

Los sondeos de la Opinión Pública, efectuados por el gobierno, no hicieron más que brindar el marco de aceptación a estas decisiones tomadas sin análisis, sin planificación (Anexos 36 y 41).

La propia visión del mundo, subjetiva y personal de Galtieri (Galtieri/Anaya), con un razonamiento lineal, enérgico, elogiando "*La voluntad decidida*", frase que repitió innumerables veces en reportajes, charlas telefónicas con el Canciller, funcionarios, diplomáticos, que no mostraron visiones diferentes de los hechos. Valores intrínsecos subjetivos individuales de orgullo, valentía, prestigio, que en su propia mente se exacerbaron frente a la reacción de Gran Bretaña, potenciándose y amplificándose con los sesgos mencionados.

- Exceso de confianza

El proceder del Presidente Gral. Galtieri y/o la Junta militar fueron en todo momento consecuencia de su emoción, y de su exceso de confianza, avalando la situación creada de ruptura luego de tantos años de negociaciones inútiles.



Este sesgo de exceso de confianza se potenció sin dudas con el "Efecto Plaza de Mayo", donde el apoyo tan ferviente y entusiasta de la población actuó para seguir reforzando, contrariamente al Plan Original previsto. La población argentina fue el "asesor indirecto" que – con su euforia y decisión– potenció las ambiciones individuales y de gloria de Galtieri. Su compromiso frente al pueblo redujo sensiblemente sus grados de libertad y maniobra, tan necesarios para desenvolverse en los Mundos Rebeldes.

Creemos que la manifestación de apoyo, espontánea y llena de muestras de júbilo y entusiasmo, junto a actitudes de consentimiento a la ocupación militar, y de actitudes beligerantes (Carteles "Fuera Thatcher", y cánticos contra la Reina), que actuaron como desencadenantes a la hora de salir al balcón, y pronunciar las palabras, que sellarían el destino, no buscado, no planificado, no previsto. ¿Habría tenido el pálpito, la corazonada que podía vencer al viejo león británico? ¿Hacerle frente al país con la Armada más importante de la historia? Periódicamente, y desde el gobierno, se efectuaban encuestas a la ciudadanía que forman parte de las carpetas secretas como documentos originales (Anexos 36 y 41).

Esto confirma aún más el rol decisivo que tuvo, a nuestro juicio, el accionar de la población en su conjunto, que se mantuvo hasta prácticamente la rendición final. También el acompañamiento sin retaceos de la población puede verse potenciado por los efectos de sus propios sesgos en cuanto al tema sensitivo, junto al efecto multiplicador de los medios masivos de comunicación, que contribuyeron a la falta generalizada de objetividad.

El gobierno de la Nación Argentina lo ocupaba la Junta Militar, personas educadas y formadas como tales, con un razonamiento lineal y propio de su profesión. Asesoradas por un Canciller profesional en la diplomacia, con experiencia que actuó de manera contraria a sus capacidades y experiencia, sesgado más aún que los propios militares, no capacitados para la negociación y la maniobra diplomática. Emociones y sesgo de exceso de confianza, interactuando con los demás mencionados, produjeron el resultado final de brindar a ese decisor una percepción, una visión particular, subjetiva, tan distorsionada y alejada de la realidad, que mostraban la viabilidad inexistente del objetivo de forzar la negociación aplicando la ocupación militar.

- Pérdida de capacidad de autocrítica

No existió un asesoramiento de un equipo serio y profesional que respondiera a las elementales técnicas de trabajo de un Estado Mayor que se hallaban vigentes desde la época de la Revolución Francesa.

La Junta Militar no empleó al Ministro de Defensa (ver Capítulo 6, Punto 6.2.) Tampoco creó comisiones específicas o solicitó estudios analíticos, completos a niveles estratégicos y políticos, ausentes en la planificación. Estas participaciones podrían haber aportado visiones diferentes de la situación de decisión, quizás más cercanas a la realidad, dando lugar a una apertura, desde

otra óptica, a razonamientos no tan lineales, no tan simplificados, no tan subjetivos. Pero los efectos de los sesgos tan nocivos ni siquiera dejaron vislumbrar la necesidad de estos asesoramientos. El único protagonista fue el Canciller Costa Méndez, quien dado todo lo explicitado, no hizo más que exacerbar, justificar y potenciar los sesgos del decisor (Galtieri/Anaya) operando los suyos propios ( ver Capítulo 6, Punto 6.1. y Capítulo 8, Punto 8.2.).

- Efecto Costos Irrecuperables

A medida que se iba avanzando, a partir del 8 de abril, los costos irre recuperables se fueron tornando más importantes, más significativos (Hundimiento del Gral. Belgrano el 2 de mayo)<sup>121</sup> y este sesgo fue incrementando su influencia, convirtiéndose en el prioritario. Revertir la situación con tantas vidas inocentes se tornó imposible, los costos hundidos eran demasiado significativos y además se perderían los propios objetivos personales del decisor. Es aquí donde se confunden los objetivos país con los propios del decisor, tomando aún más impracticable la vuelta atrás.

Podemos mencionar además – con este enfoque psico-físico– que en el Mundo Rebelde de la decisión estudiada en esta Tesis, donde los acontecimientos se desarrollaban vertiginosamente, los sesgos enunciados del decisor en el entorno presentado fueron las causas de la “percepción errónea”, determinantes a la hora de decidir, y responsables del fracaso de la decisión.

Se convalida, por todo lo anterior, la hipótesis enunciada. Se corrobora la existencia de sesgos que actuaron en la percepción del mundo que rodeaba la situación de decisión, desfigurando la realidad. En este caso, la analogía del pasado acomodó el mundo a la certeza de la negociación, con la no supuesta agresión de Gran Bretaña y el rol de mediador de EE.UU., como efecto de la falla de asimilar el futuro a pasados similares, imaginando sólo la reacción de quejas de Gran Bretaña ante los foros, instado además por EE.UU. que evitaría el enfrentamiento bélico. Una vez acomodadas estas variables, que reducían al mínimo la incertidumbre, no se tuvo en cuenta la información contraria a estos supuestos, llegando incluso a la distorsión de las pruebas.

El cambio de escenario no previsto volvía no factible el objetivo que se perseguía. Ocupar para negociar se tornó en “Reforzar para negociar” sin analizar qué significaba esta provocación para el enemigo. Los sesgos, las emociones en su máxima operación, sólo llevaron a la acción, defendiendo valores muy arraigados en esas mentes, sin mostrar los nuevos hechos, las capacidades del enemigo, medios disponibles, etcétera, sin mediar planificación y/o estudio y/o modelo alguno, imprescindible ante el nuevo escenario no previsto, no analizado.

---

<sup>121</sup> Luego de 323 muertos, no podían retirarse sin la soberanía. Ratificado por entrevistas mantenidas.

### Hipótesis 3:

“Los sesgos y las fallas en los comportamientos humanos que originan los desvíos entre lo que se debería hacer (de acuerdo con las recomendaciones de la teoría) y lo que realmente se hace, son rasgos culturales y no genéticos que se transmiten por educación formal e informal, explícita y tácita. Con un esquema integral en el que se priorice la reflexión sistemática y profunda de los mismos, se logrará neutralizarlos o, al menos, disminuir su incidencia. Y así lograr el éxito de la aplicación del modelo normativo de la Teoría de Decisión”.

Al convalidarse las hipótesis 1 y 2, se pone de manifiesto que esos desvíos fueron las causas principales del fracaso de la decisión. Y estos comportamientos equivocados tienen su explicación en los sesgos explicitados, que originaron –con su acción e interacción mutua– los errores en la percepción del universo que se quería modificar, la visión particular y subjetiva del decisor, que inventó un mundo, un mundo completamente ajeno a la realidad de los hechos.

Se demuestra también que, con estas fallas sistemáticas, arraigadas en las mentes de los individuos, es imposible el armado del modelo normativo de decisión, ajustado y adaptado a la realidad de los hechos. Cuanto mayor sean los efectos de esos sesgos, mayor será el alejamiento de la realidad, produciendo como resultado final el fracaso de todo el análisis.

Los comportamientos humanos en una situación del tipo de decisión estudiada en la Tesis demuestran que los desvíos entre el deber ser y lo que realmente fueron tienen su fundamento en los sesgos arraigados en la mente de los protagonistas. Creemos que estos sesgos son propios del ser humano, son actitudinales. Seguramente habrán sido propios de los seres humanos desde los inicios de la evolución de la especie, adoptados para defenderse de la incertidumbre y transmitidos por la educación formal e informal.

No son sesgos genéticos. Son pautas culturales de conducta, que están muy extendidos, aunque no sean exhibidos en muchos casos. Creemos que esos rasgos culturales pueden ser modificados por el propio decisor, con voluntad legítima y efectuando un análisis reflexivo y minucioso. Como todo rasgo cultural puede –en realidad– modificarse por otro rasgo cultural, la mejor demostración de que pueden serlo lo indica el hecho de que expertos o personas entrenadas los superan en todo o en parte.

La duda que nos surgió no fue entonces si se podían modificar, sino ¿Cómo hacerlo? ¿De qué forma? ¿Con qué procedimiento? Proponemos la autorreflexión previa a la consideración de los elementos que sugiere la Teoría normativa de Decisión, a modo de un examen exhaustivo, profundo y sincero que el decisor debe poner en práctica como punto de partida, previo al armado, o a la estructuración o a la simplificación de la realidad circundante.

En el Capítulo siguiente, presentamos un esquema integrador que tiene como característica particular la inclusión de las variables psico-físicas en el primer

nivel en cuanto al abordaje de la situación de decisión. De esta manera, se propicia el ambiente de reflexión necesario para poder neutralizar total o parcialmente las propias fallas, que son las causantes principales de los errores de percepción y que dan como resultado la conformación de un mundo peculiar, particular que conforma a esos mismos sesgos y que es totalmente ajeno a la realidad de los hechos, al mundo real. Lograremos, al menos, y no es poco, eliminar el autoengaño en la percepción, base para el análisis decisional.

Y una vez neutralizados o eliminados estos sesgos perniciosos, se podrá percibir lo más objetivamente posible el mundo de la situación de decisión, para poder aplicar el modelo normativo de Teoría de Decisión, que nos permitirá estructurar a la vez de simplificar, para conocer mejor y reducir así al mínimo la posibilidad de fracaso.

Lograremos, de este modo, aplicar las herramientas desarrolladas por la Teoría de Decisión en su enfoque normativo para deducir las acciones del conocimiento que obtengamos del universo que pretendemos modificar.

El universo de la decisión es esencialmente incierto, extremadamente complejo, excesivamente dinámico, como lo era la situación elegida en esta Tesis. El decisor debe enfrentarse a él, habiendo minimizado al extremo los efectos de sus propios sesgos, confiando más en su razonamiento que en su memoria, ejerciendo más reflexiones sistemáticas que descripciones anecdóticas, desarrollando más su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, y dedicándose más a las decisiones estructuradas que a las decisiones programadas.

## **CAPÍTULO 10: PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADOR**

El propósito central del modelo integrador, que se deriva de la última hipótesis explicitada en el Capítulo anterior, pretende vincular el modelo normativo de decisión a la situación emocional del Decisor que puede derivar, en la mayoría de los casos, en una visión errónea del mundo que lo rodea, producto de sus propios sesgos, de sus propias particularidades psico-físicas, que hacen trampas a la hora de decidir. Esta investigación permitió convalidar en este ejemplo de decisión tan significativo, del mundo de la estrategia y la política, perteneciente a la historia argentina, la actuación determinante de las variables subjetivas y psicológicas como las causas principales en el fracaso de la decisión.

Esto originó la idea de elaborar un modelo omni-comprensivo con múltiples variables e interrelaciones que conjugan en un único aspecto todos los elementos que, de una u otra manera, influyen en mayor y en menor medida la elección final.

Con el rigor del modelo racional y normativo, sólo tenemos cabida al pensamiento lineal y al manejo de los Mundos Dóciles. En los Mundos Esquivos y Rebeldes, como el analizado en esta Tesis, es necesario contar con métodos que nos permitan lograr, de alguna manera, estructurarlos.

Enfrentar esos Mundos, como se ha comprobado en este ejemplo paradigmático, sin una metodología que propicie la autorreflexión para minimizar y/o eliminar la actuación de los sesgos y las fallas de la mente, es caer, muchas veces, en el fracaso de la decisión.

Se pretende un enfoque integral, que no separe el sujeto del objeto de la decisión. La visión del mundo depende del Decisor pero, a su vez, lo condiciona. El mundo está compuesto por el objeto conocido y por el sujeto cognitivo. Su separación sólo puede inducir a errores. Se trata de que esa interacción continua se efectúe de la mejor manera, eliminando, en lo posible, las distorsiones que se originan en la propia mente y en la visión del Decisor que, además de confundir aún más el entorno decisorio, son la fuente más común de las decisiones equivocadas. No existen modelos omni-comprensivos que sitúen en un mismo nivel de importancia los distintos factores: emocionales y racionales.

La Teoría de Decisión está dominada por el enfoque subjetivo de sus conocimientos básicos: desde las funciones de valor hasta la organización de grados de creencias acerca de eventos no repetitivos, desde las heurísticas para la evaluación de situaciones hasta las emociones que integran la racionalidad mínima que se requiere en el proceso, desde la fijación de preferencias hasta el más absoluto libre albedrío en la definición de objetivos o en la aceptación de tecnologías.

Si bien existen mecanismos sociales que llevan a la integración e igualación de las visiones del mundo, la realidad no existe como realidad objetiva. No sólo los

sentidos distorsionan los hechos reales, nuestra mente nos hace trampas todo el tiempo. No existen decisiones sin emociones. Y éstas afectan fuertemente las conductas humanas, disparando la revisión de los objetivos, de las creencias, del sistema de preferencias, además de desdibujar el escenario general que conforma el espacio decisorio.

La aplicación de la Teoría de Decisión exige no sólo un pleno conocimiento del estado del arte, sino también y sobre todo un gran desarrollo humanístico, la capacidad de interpretar la realidad y de inventar representaciones de la misma, presentes y futuras, que sean exitosas.

En función de la categorización que efectuamos de los mundos, en el Capítulo 2, Punto 2.4, al presentar el modelo normativo, la decisión analizada, indudablemente se ubica en el Mundo Rebelde, estratégico y político, con algunas variables esquivas. Se trata entonces de presentar un modelo que resuelva el problema fundamental que es la percepción individual y peculiar del Decisor, subjetiva e influenciada por los sesgos y efectos arraigados en su mente.

El nuevo paradigma, que ya hace años está avanzando, lo hace en el sendero de la psicología cognitiva, de las emociones, hasta de las estructuras físicas, propias e irrepitibles de cada ser humano, como explicamos en la presentación del modelo de Teoría de Decisión (Capítulo 2).

Se destaca por:

- La alta complejidad del campo en el cual se aplica y, en especial, por ser un campo auto referencial: se actúa en base a lo que se imagina que harán los otros pero estos otros hacen lo mismo (Mercado, Competencia, Guerra, etcétera).
- La gran dosis de subjetividad en la apreciación de las situaciones que debe enfrentar el Decisor, los pre-juicios, los sesgos, los errores heurísticos y las dificultades humanas para evaluar exactamente situaciones complejas, inciertas, ambiguas, mal definidas, etcétera.
- La debilidad del modelo normativo en Mundos Esquivos y Rebeldes. El peor enemigo del Decisor es su propia mente. Las fallas, a veces, residen en el proceso de decisión, alternativas no definidas claramente, costos y beneficios no medidos correctamente; otras veces son errores de percepción originados en las circunstancias particulares de la situación, pero la mayoría de las veces es la propia mente del que debe tomar esa decisión. Un sesgo que aparece a menudo es el llamado "dominancia fáctica"<sup>122</sup>, que actúa saboteando las alternativas que se van configurando.

El aspecto subjetivo del Decisor es fundamental para la evaluación de situaciones y de alternativas de decisión. La capacidad de reflexión para

---

<sup>122</sup> Como fue el caso estudiado en esta Tesis.

construir una representación útil y exitosa de una realidad determinada y para juzgar el atinado uso de medios para resolver un problema en esa representación (identificar y definir precisamente ciertos objetivos, obtenerlos, superar ciertas restricciones, respetar otras y, previamente, identificarlos y definirlos precisamente) es la cualidad principal del Decisor y en ella reside la diferencia.

El subjetivismo<sup>123</sup> no sólo es inevitable sino que es la regla general. Una visión "objetiva" es una visión "subjetiva" compartida por muchos. Calificar y desentrañar la sensaciones, la intuición, lo que nos suena "bien" o nos "suena mal", que nos indica si debemos o no hacer un ajuste a nuestras preferencias.

¿Cuántas decisiones fueron modificadas a partir de algún comentario de alguien a quien el Decisor le da un lugar de privilegio en su vida? ¿Cuántas corazonadas aparecidas en un momento fueron dejadas de lado en la aplicación de un modelo formal, más completo y "racional", para luego ser añoradas, y con el agravante de haber decidido en contra de lo natural que se "sentía", de lo visceral?

Todavía hoy, y en los ámbitos más diversos de la administración, si bien la corriente psicológica cada vez está tomando mayor fuerza y vigor, no se ve de buen grado estos métodos, es lo antagónico a lo científico, a lo racional, a lo metodológico.

¿Cuál es el mejor mecanismo para neutralizar estos condicionantes? Es la propia conciencia del problema, el propio conocimiento. No podemos enfrentar los problemas que ignoramos, pero sí podemos minimizar aquellos que conocemos. Será en definitiva una elección individual, máxima, de conciencia y de vida, neutralizarlo o no, pero habremos progresado en la búsqueda de la verdad, si al menos tenemos conciencia cabal de su existencia.

La propuesta es justamente la incorporación de estos elementos en el primer nivel de análisis del Decisor, como una suerte de preguntas esclarecedoras que darán cuenta del propio sabotaje de nuestra mente, que se debiera completar antes de intentar la aplicación del modelo de Teoría de Decisión.

El comportamiento de los Decisores manejando esa incertidumbre, ese riesgo, es analizado de manera parcializada: algunas veces desde un punto de vista psicológico, otras veces desde un equipo heurístico, y otras con ingredientes prestados desde la Teoría de Decisión.

Queremos integrar en un proceso integrador las variables del enfoque psico-físico, como paso prioritario, ineludible, ya que condiciona en forma absoluta los pasos sucesivos, para luego aplicar el modelo normativo.

El individuo está limitado, fundamentalmente, por las emociones y las fallas en la percepción; en algunos casos, como productos de las primeras, en otros, son la consecuencia misma de los sesgos particulares y subjetivos del ser humano

---

<sup>123</sup> Aborrecido por muchos.

en cuestión, que enfrenta el proceso decisorio con su propia subjetividad, cultura, personalidad, historia, creencias, sistema de preferencias, etcétera.

Es común encontramos en la realidad con casos de decisiones, como el investigado en esta Tesis, que fracasan por los sesgos que, interactuando y potenciándose en la mente del Decisor, van dibujando un mundo diferente del real, mundo erróneo que va a ser el percibido por el Decisor. La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear todo el proceso de reflexión y análisis que debemos realizar para las decisiones que deben ser adoptadas.

Es sabido que usamos mecanismos inconscientes (*heurística*) para resolver la complejidad inherente de la mayoría de las situaciones de decisión. Esta heurística, si bien suele arrojar buenos resultados, no siempre es del todo confiable.

Creemos que el mayor peligro de estas trampas es su invisibilidad. Como están completamente asentadas en nuestro proceso mental, no nos percatamos de su existencia, aunque caemos directamente en ellas. Ningún ser humano puede afirmar que no es víctima de algún sesgo; en realidad solamente podríamos afirmar que no somos o fuimos conscientes de ser víctima de algún sesgo.

Si bien nadie puede librar en forma completa su propia mente de estos defectos inherentes, todos podemos aprender a conocer las trampas y a compensarlas. Creemos que la mejor defensa es ser consciente en todo momento de su existencia.

Las corazonadas, por ejemplo, los humores sutiles, que van sucediendo en la mente del Decisor en forma continua, pesan tanto como los datos, pesan más que la información que se recibe (como se demostró en esta Tesis). Es por esto que se deben tratar de identificar *a priori*, incluso antes de finalizar con el proceso de percepción de la realidad circundante.

Todo lo que hacemos, pensamos, imaginamos o recordamos, todo nos produce sensaciones. El pensamiento y la emoción están entretnejidos de una manera intrincada e indisoluble.

Planteamos, entonces, que estos nuevos caminos que se abrieron ya hace tiempo se deben incorporar en el modelo normativo, como referencias obligatorias para el Decisor en cada momento que pretende establecer algún elemento de la realidad en el modelo normativo para poder así tomar la decisión.

Se deben sintonizar esos sentimientos, esos palpitos, esas corazonadas, por un lado, y las fallas sistemáticas, perniciosas por el otro, antes de iniciar la aplicación de la metodología común a los tres tipos de mundos que aconseja la Teoría de Decisión.



Estudiosos de la parte cognitiva nos muestran que el pensamiento humano está sujeto a toda clase de sesgos e imperfecciones, muchos de los cuales operan a nivel inconsciente, en el nivel que reside la intuición.

Naturalmente le damos mayor peso a la información que confirma nuestras creencias anteriores y nuestros prejuicios disminuyen el valor de la información que las cuestiona. Acomodamos la información a nuestras estructuras previas. Tenemos resistencia al cambio, somos criaturas del *statu quo*, dibujamos y creamos las conclusiones que justifiquen y perpetúen las situaciones actuales y evitamos o eliminamos las que implican cambios de cualquier naturaleza. Nos influenciamos por la primera información que recibimos de un hecho singular que nos aparece por primera vez (efecto anclaje), que determina y distorsiona el proceso posterior que haremos de ese hecho particular.

La facilidad de archivo correcto que tiene la mente actúa reconociendo modelos que parecen residir en el verdadero corazón de la intuición. Es el modo cómo el cerebro sintetiza información del pasado y la utiliza para comprender el presente y anticipar el futuro. Pero esto puede ser un verdadero problema, porque siempre se decide para el futuro, todos los elementos de una situación de decisión son futuros.

Los investigadores nos muestran cómo nuestro inconsciente desea identificar los modelos tan fuertemente que los percibimos aun cuando en realidad no existan. Cuando nos enfrentamos con un nuevo fenómeno, una nueva situación, nuestro cerebro trata de categorizarlo basado en nuestra propia experiencia, para que "encaje" en alguno de los modelos que tenemos bien guardados en nuestra memoria. El problema reside en que al "encajar" ese hecho, inevitablemente, estamos filtrando, desechando los elementos nuevos que caracterizaron a ese nuevo hecho, y lo reciclamos en las reacciones y soluciones del pasado. La analogía histórica es una de las causas más fuertes y comunes de los errores en la toma de decisiones, como comprobamos en el caso objeto de la Tesis. El pasado no es confiable como predictor del futuro. Ya mencionamos casos de decisiones de fracaso por utilizar las analogías con el pasado (Neustadt y May, año 1986). El mundo y los hombres cambian continuamente y es mucho más probable que la historia no se repita a que lo contrario suceda.

Cuando nos sentimos inclinados a utilizar la analogía, histórica o no, para construir el futuro es conveniente hacer el siguiente ejercicio: analizar las semejanzas y diferencias entre la situación de decisión y la tomada como ejemplo. Si bien también este proceso estará a su vez teñido de subjetividad, nos ayudará a considerar y ordenar la situación de decisión. Pues con este pensamiento inconsciente podemos estar también desechando información cierta, del contexto, de los elementos individuales o de un grupo que puedan asesorarnos.

Impaciente por la ambigüedad, y por un alto grado de incertidumbre, el cerebro naturalmente tratará de anularla. Esto parece ser una de las principales funciones de la intuición, pero un proceso de decisión inteligente requiere de una exploración significativa de muchas alternativas. Queremos mantener ese

proceso en análisis tanto tiempo como sea posible, antes de llegar a una elección final. Y esto es difícil cuando nuestra intuición en las entrañas, o las entrañas de nuestro superior, nos está dando "La respuesta".

¿Cómo podemos entonces anular estas incapacidades, estos sesgos y llegar a modelizar de la mejor manera la realidad y a tomar la mejor decisión?

La idea no es eliminar la intuición humana, sino aumentar su poder, eliminando los sesgos perniciosos. Los instintos deben ser incorporados en el proceso. Pero deben ser sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de nuestra mente los prejuicios y sesgos que nos impiden la percepción de la realidad, fundamentalmente en anular las diferentes alternativas, ya que de su creación dependen directamente las soluciones al problema.

Para evitar esas fallas, resulta interesante que los Decisores apliquen un mecanismo de auto examen continuo, por ejemplo preguntándose a sí mismos: ¿por qué están haciendo lo que hacen?, ¿es adecuado para mí, para la organización, para el grupo, para la empresa?, etcétera.

La conciencia de uno mismo es un criterio esencial para los decisores eficaces.

En ese proceso debemos eliminar nuestras propias restricciones, nuestras barreras a la creación, a nuestro potencial que está profundamente arraigado y "escondido" por esas barreras. Y esto mismo es lo que queremos desarrollar en la propuesta de este esquema, proponer una lista de reflexión previa que debe recorrer el Decisor, antes de dar inicio a la aplicación de la metodología de la Teoría de Decisión, previo a la delimitación del mundo de la situación de la decisión, ya que en esa conformación operan los sesgos y fallas enunciados.

De esta manera, no eliminamos el modelo de la Teoría de Decisión normativo, sino que lo "objetivizamos" en la medida de lo posible. El auto examen, la propia reflexión y concientización serán los esfuerzos legítimos y sinceros que debe realizar el Decisor para lograr la máxima objetividad posible en el análisis de la situación, objeto de la decisión.

Creemos y reafirmamos la utilización del modelo normativo. No se puede negar su poderosa influencia ordenadora. En los Mundos superiores, la situación puede llegar a ser muy compleja. Pero destacando las variables relevantes, armando la situación de decisión de forma grosera, no completa, dibujando una matriz o un árbol de decisión aun sin valores numéricos, ayudará a comprender la situación, a delimitar restricciones, a ver más claro los distintos elementos en juego.

Proponemos que, antes de comenzar con esa estructuración, el Decisor realice un ejercicio de enfrentarse a sus propias limitaciones, con la ayuda de su propia y única reflexión, para brindarle a su mente la única oportunidad de desprenderse de ellos, o al menos de minimizar su influencia.

Este proceso de sondeo en la propia mente, llevando a la superficie las fallas sistemáticas que están en el fondo de los pensamientos, como raíces, dará como resultado una cuota de acercamiento a ese mundo real que, de por sí, es y será siempre subjetivo. Pretender eliminar la subjetividad es lo mismo que pretender eliminar al ser humano. Aquella es propia de su naturaleza, y está íntimamente ligada a su existencia como tal.

La premisa básica operacional debe ser la consigna de la subjetividad, la realidad nunca será transparente, estará siempre relacionada con el sujeto que la percibe. Cuando estamos imaginando posibles estrategias, cursos de acción, estamos limitados por nuestra habilidad en comprenderlos y en nuestra incapacidad de comprender la situación misma.

Y esta última visión es la subyacente en el modelo que estamos presentando, la racionalidad mínima e instrumental requerida para enfrentar la situación de decisión, que sólo exige un mínimo de coherencia y deliberación.

Por último, y a modo de observación al tipo de decisiones como la estudiada en esta Tesis, perteneciente a los niveles estratégicos y políticos del Mundo Rebelde, con un alto grado de incertidumbre, de duda, de conflicto, será esencial establecer mecanismos que aseguren que decisiones trascendentales que afecten el destino de un país, de una organización, etcétera, no dependan exclusivamente de un individuo. Asegurar por diversos mecanismos que además de ser consensuada por varios, el grupo Decisor se conforme con individuos de diversas profesiones y capacidades, para tratar de neutralizar al máximo los sesgos profesionales, críticos ante situaciones de extremo conflicto como el enfrentamiento bélico.

En concordancia con lo que dice Chris Argyris (año 1966), ningún hombre por sí solo puede poseer todo el conocimiento necesario para adoptar una decisión eficaz. El trabajo en equipo es esencial. Si los aportes personales son necesarios en las reuniones del grupo, es necesario crear un clima que fomente la innovación, la asunción de riesgos, la flexibilidad y la confianza, la igualdad sincera entre directivos en las conversaciones que mantienen entre sí. El valor de un grupo consiste en aprovechar al máximo los aportes de los individuos.

Es, en estos casos, donde se deben combinar la intuición con la experiencia, la visión desde otros ángulos, buscar capacidades analíticas en un buen equipo de *staff*, que en la actualidad muchas organizaciones implementan en la rutina decisoria gerencial.

- ESQUEMA INTEGRADOR

El esquema integrador se debe componer de 3 fases bien diferenciadas:

1. Una fase subjetiva, cognitiva y emocional, que le permita antes de describir el mundo objeto de la decisión, eliminar y/o minimizar los sesgos y las fallas presentes en su propia mente, cumpliendo diversas técnicas.
2. Una fase objetiva, normativa, que es la aplicación de la metodología de la Teoría de Decisión.
3. Una fase de revisión final, con el objetivo de detectar incongruencias en las fases anteriores y/o la necesidad de volver hacia atrás para modificar una definición o rescatar un dato abandonado, o tener en cuenta nuevos datos del mundo que rodea la decisión.

Secuencia de los pasos en el proceso decisorio:

### **FASE 1**

1. PASO 1. OPORTUNIDAD DE DECISIÓN  
Existe una oportunidad de decisión. Mundo real de los hechos.
2. PASO 2. PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE DECISIÓN  
Se combinan el Pensamiento Cognitivo y el Pensamiento Emocional.  
Se debe proceder a la utilización de Técnicas específicas para detectar los sesgos y las fallas subjetivas del Decisor.
3. PASO 3. REALIDAD REPRESENTADA/ CONSTRUIDA  
Se conforma el Universo/Mundo Decisorio.

### **FASE 2**

4. PASO 4. PROCESO DECISORIO  
Se aplica el modelo normativo.

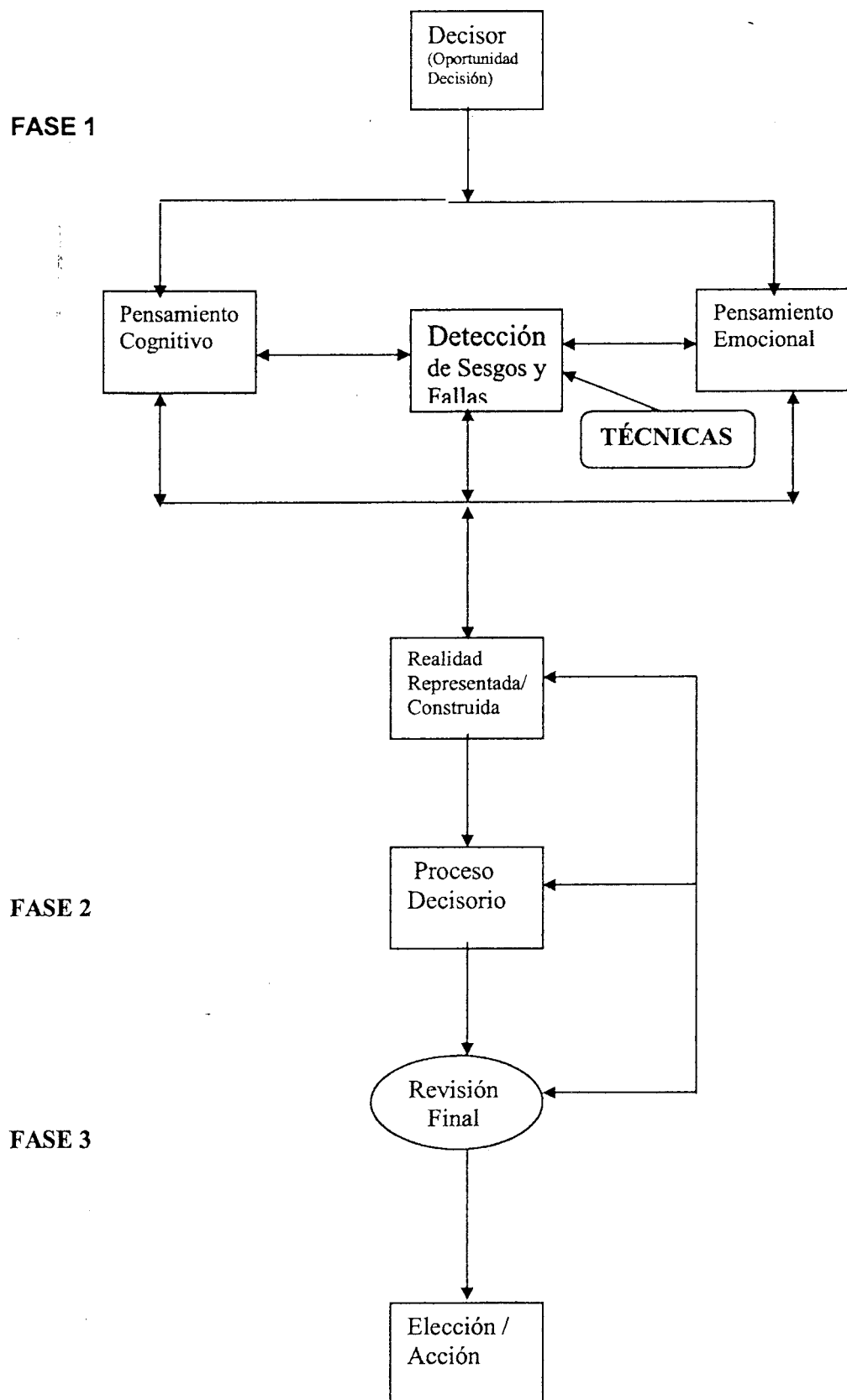
### **FASE 3**

5. PASO 5. REVISIÓN FINAL  
Se revisa el proceso en su conjunto.
6. PASO 6. ELECCIÓN /ACCIÓN  
Se elige y se implementa.

La Fase 1, llamada "subjetiva", comienza a actuar en la primera aproximación de la situación de decisión: Paso 1, se desarrollará en su mayor amplitud en el Paso 2 para derivar en la realidad representada (subjetivamente), como producto del Paso 3.

La Fase 2, llamada "objetiva", es la aplicación del modelo normativo con sus restricciones y su sistematización.

La Fase 3, de revisión final, es la corroboración y/o modificación del proceso efectuado, tantas veces como sea necesario, antes de la elección final.



### PASO 1: OPORTUNIDAD DE DECISIÓN

Supone siempre una brecha entre el mundo que se desea (objetivos que se desprenden del sistema de preferencias del Decisor) y el mundo que se obtendría si no se hiciera nada (*statu quo*) en un futuro definido por el propio Decisor de acuerdo con la situación planteada. Como característica exigiremos que la mente del Decisor tenga los requisitos de coherencia y estabilidad necesarios para referirnos a las situaciones de decisión, y dejar afuera a los actos impulsivos (racionalidad mínima e instrumental).

### PASO 2: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE DECISIÓN

Se establece el acercamiento a la situación decisoria con las dos clases de pensamientos diferentes que influyen uno sobre otro y que operan siempre en forma simultánea: Pensamiento Cognitivo y Pensamiento Emocional.

Ya, en el Paso 1, en la primera observación y definición de la situación de decisión, el Decisor lo hace con su propia mente, y comienzan a actuar sus capacidades intelectuales, creativas, su razonamiento y su propia percepción de los hechos que lo circundan. La realidad objetiva se ha evaporado. No existe como tal. Pero nuestra visión está tan teñida de esa subjetividad, que es imposible la búsqueda del pensamiento puro, “racional”, los datos, la información; el propio modelo al construirse va tomando la figura de quien lo va dibujando. Es su “propia obra de arte”.

Queremos destacar la importancia de los 2 abordajes diferentes y simultáneos e imposibles de separar, con los que siempre enfrentamos la situación de decisión: Lo Cognitivo y lo Emocional; en los que operan los sesgos personales que se deben neutralizar y/o minimizar.

Algunas técnicas a seguir en el primer acercamiento a la situación -que ayudarán a la objetivizar el análisis son:

- Preguntar: ¿cuál es la historia? No enfocarse en: ¿qué hacemos? Así descubriremos realmente el problema.
- Iniciar la historia tan atrás como se pueda en la línea de tiempo, anotando los acontecimientos clave. Marcar las líneas de tiempo para obtener las tendencias relevantes, enfocar el bosque antes que los árboles, como primera aproximación.
- Formular las preguntas tradicionales: ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Por qué? o ¿Para qué?
- Pensar en los objetivos, es decir, ¿a dónde se quiere llegar antes de ponerse en marcha?
- Si los valores en juego en la decisión que debe enfrentarse son significativos, tomarse el tiempo necesario para lograr una alta calidad en el análisis y la modelización.

A continuación, se deberán aplicar las técnicas que se sugieren para la detección de los sesgos, que presentaremos en el punto siguiente. Serán preguntas, reflexiones que deberá plantearse el Decisor para sondear en su mente y encontrar esas fallas y así iniciar su neutralización en lo posible, o al

menos minimizar sus efectos perjudiciales y lograr de este modo una realidad representada lo "más objetiva posible".

Diversos rasgos de la naturaleza humana pueden sesgar nuestros procesos de decisión. Esto se agrava con los factores que nos impiden darnos cuenta de lo equivocada que puede estar nuestra visión. Como ser, por ejemplo, que nos acordamos más de las veces que no seguimos nuestro instinto y deberíamos haberlo hecho, que de las veces que afortunadamente hicimos caso omiso a nuestro instinto. O la natural tendencia al exceso de confianza.

Los sesgos operan como tendencias sistemáticas que consideran factores no relevantes durante el proceso, ignorando los factores relevantes. Nuestro propio pensamiento está viciado y, además, nos ofrece un problema todavía peor: nos condiciona, nos enmascara la realidad.

Son tan perjudiciales, porque el Decisor convivirá con una realidad que creerá existente, cuando en verdad -en algunos casos- sólo será una representación defectuosa, un modelo inexistente. Este universo puede estar alejado en diferentes grados a la realidad objetiva. En ese camino van quedando distintos aspectos no vistos, no analizados, o analizados de manera errónea y también vistos elementos que no se buscaban, que no se querían. Esto solamente provocará el fracaso de la opción elegida.

### PASO 3: REALIDAD REPRESENTADA

Realidad representada, construida por el Decisor. No percibimos lo real sino a través de la representación. Aquí queda conformado el Universo/Mundo Decisorio, construido por el Decisor. Como producto de su propia percepción del universo circundante, aplicando las técnicas específicas que le permitieron neutralizar o llevar al mínimo los efectos de los sesgos, de su propia mente, en el paso anterior, conformará el marco referencial del mundo para decidir. Universo o mundo que no está totalmente desprovisto de subjetividad, pero al menos fue tamizado, con el objetivo de desechar aquello que distorsionaba fuertemente la realidad.

### PASO 4: PROCESO DECISORIO

Aquí se definen los elementos básicos, además del Decisor con sus objetivos que ya se vislumbraron en el Paso 1: a) los cursos de acción alternativos; b) las variables inciertas debidas a la naturaleza, al oponente, al enemigo o al accionar de otros actores no especialmente en oposición al Decisor; c) la propensión a suceder de los estados inciertos de las variables definidas, medibles o no con probabilidades; d) los resultados previstos que son los efectos y las consecuencias de las alternativas y de los estados inciertos y que constituyen grados de obtención de los objetivos enunciados; e) la función de utilidad que mide las preferencias del Decisor; y f) el criterio de decisión que indicará la alternativa óptima con los elementos enunciados previamente.

Pueden ser difíciles de establecer en algunos casos, o estar diluidos en otros, pero el saber distinguirlos en forma inequívoca, el definirlos con acierto, asegura más de la mitad del éxito de una decisión.

#### PASO 5: REVISIÓN FINAL

Es relevante no saltar este paso de revisión final. Mucho hay escrito sobre el proceso de decisión, pero no se insiste suficientemente sobre la interacción entre los distintos pasos y la necesidad de volver atrás para modificar una definición o rescatar un dato abandonado.

Por ende, y hasta tanto no se haya implementado la opción elegida,<sup>124</sup> se debe (no sólo se puede) revisar el proceso en general y en particular, si se logró información nueva y/o se tuvo una percepción diferente sobre algún elemento definido o descartado en el modelo. Reajustar, modificar, realimentar el proceso, incluso llegar a su inicio, puede aplicarse todas las veces que sea necesario por nuevos datos y/o cambio de creencias, modificaciones de premisas, suposiciones, emociones, etcétera.

#### PASO 6: ELECCIÓN/ ACCIÓN

El proceso decisorio culmina con la selección de una alternativa óptima, previa elección del criterio de decisión aplicado al modelo previamente conformado. Una vez seleccionado el curso de acción, sólo resta la acción, la implementación.

No se considera una acción diferente de la elegida, ya que si así fuera en la realidad, implica que el proceso decisorio fue incompleto o no se ajustó a las creencias, la percepción y las preferencias del Decisor. En ocasiones, la implementación sugiere otro proceso de decisión. Una vez implementado el curso de acción elegido como óptimo, finaliza la decisión en cuestión. Nuevas creencias, nueva información, relacionadas con ésta, conformarán el ámbito de una nueva oportunidad de decisión, aunque se refieran al mismo e idéntico tema.

#### TÉCNICAS PARA DETECTAR Y NEUTRALIZAR LOS SESGOS MÁS COMUNES Y PERNICIOSOS

Como ayuda general para el reconocimiento de estas fallas, podemos citar en la conveniencia de separar en el conjunto de variables e información que se debe relevar los 3 tipos diferentes de elementos: Conocidos - Poco Claros y Supuestos. Obviamente las variables consideradas como "Supuestas" y "Poco claras" deberán ser revisadas más minuciosamente y con significativa intensidad, ya que aquí se evidenciará con mayor probabilidad la actuación de aquellas fallas sistemáticas.

<sup>124</sup> Se abandona el mundo de la decisión para pasar a ser historia.



Creemos que la única manera de filtrar en la mente del Decisor los efectos perniciosos de estos sesgos y lograr acercamientos sucesivos a la realidad será aplicando una serie de técnicas que favorezcan el auto examen, la reflexión seria y minuciosa del Decisor, previa a la aplicación del proceso decisorio. Estas fallas desfiguran totalmente la realidad, convenciendo al Decisor de que esa distorsión es la realidad. Se necesita una reflexión seria y un análisis sincero y profundo para lograr neutralizarlos en alguna medida, ya que existen como parte de la propia mente.

Presentaremos los sesgos siguiendo la misma secuencia que utilizamos en el Capítulo 8:

### Reglas:

#### Representatividad

Este sesgo está relacionado con el tamaño de las muestras que se consideran. Al analizar entonces una muestra determinada deberemos:

- Tener muy presente desconfiar de las muestras pequeñas.
- Verificar si las muestras analizadas no están sesgadas.

#### Disponibilidad

- Nunca basar un juicio o una decisión en un único caso, por sorprendente que sea.
- Cuando se analice información, tratar de concederle la misma importancia al último elemento que al primero.
- Cuando sucede un hecho extremo, sea bueno o malo, es muy probable que sea el primero disponible en nuestra mente. Eso no significa que se vaya a repetir, el siguiente de la misma clase lo será en menor medida por razones estadísticas: siempre se vuelve a la media.

#### Anclaje

Los decisores deben tomar conciencia de este sesgo e intentar reducir la repercusión de esta trampa mediante las siguientes técnicas:

- Buscar encarar las situaciones desde muchas perspectivas diferentes.
- Variar los puntos de partida y métodos para evitar aferrarse a la primera idea que aparezca.
- Hacerse una idea de la situación antes de consultar a los demás.
- Evitar que, al expresar nuestras opiniones, nuestros consejeros se anclen. Dejarlos exponer primero a ellos.
- Evitar que las opiniones de los consultores actúen como nuestras propias anclas.
- Tener la mente abierta a los cambios.

a) Efecto “marco” o “El principio de invariación” o “La trampa de la expresión”: Los efectos negativos de la forma de expresión se pueden minimizar prestando atención a lo siguiente:

- Tratar siempre de reformular el problema de diversas maneras y buscar las distorsiones que provocan las formas de expresión.
- Analizar y establecer las modificaciones que se producen al cambiar el marco de referencia y/o la enunciación del problema.
- Usar planteos neutrales donde se combinen ganancias y pérdidas o que adopten distintos puntos de referencia.

b) Axioma de Independencia

- Recordar que muchas pequeñas probabilidades independientes pueden equivaler a una gran probabilidad.
- Si un hecho está determinado por una ocurrencia de otros, la probabilidad de que éste ocurra es mucho menor que la de cualquiera de los otros.
- En lo posible, aprender conceptos elementales de estadística y de la teoría de las probabilidades, debido al mal uso diario de las mismas.

c) Efecto de la situación creada

Las repercusiones negativas de esta falla pueden neutralizarse con las siguientes medidas:

- Es importante tener bien claros los objetivos y analizar cómo los satisface la situación creada. Luego se la debe comparar con las demás alternativas (que siempre existen) y evaluar los pro y los contra de todas.
- Es importante considerar al *statu quo* como una alternativa más. Hay que preguntarse si sería la elegida si no fuese la situación creada.

d) Efecto de comprobación

Creemos que éste es el sesgo más difícil de neutralizar<sup>125</sup>. Es un ejercicio intelectual realmente complicado considerar en un mismo plano de igualdad la información contraria a nuestras creencias como la que las confirma. La objetividad absoluta no puede lograrse, debido a nuestra calidad humana. Se debe practicar sucesivas veces reflexionando acerca de la información contraria a lo que tenemos en mente, a la decisión que inconscientemente nos sentimos impulsados a tomar. Debemos asegurarnos de que la decisión que estamos a punto de tomar es la que se deriva de un proceso de análisis completo, teniendo en cuenta toda la información disponible.

Para ello se puede ayudar con lo siguiente:

- Asegurarse de que todas las pruebas y fuentes de información sean sometidas al mismo rigor.
- Evitar aceptar la información de la evidencia confirmatoria sin mayor análisis.
- Usar técnicas como la de “abogado del diablo” con gente capaz perteneciente o no al entorno decisorio (pero no subordinados) para que argumente en contra de la decisión que está perfilando como óptima.
- Construir los propios contra-argumentos: enumerar las principales razones para implementar algo diferente.

<sup>125</sup> Fue el más presente y perjudicial en la investigación efectuada.

- Reflexionar siempre en todo el proceso decisorio con la mente abierta, siendo sincero consigo mismo acerca de sus motivos, preferencias y razones.
- Reemplazar al comité y/o consultor que parece siempre estar de acuerdo con su punto de vista.
- Evitar rodearse de gente obsecuente que no oficie como verdadero consultor, como “verdadero abogado del diablo”. Evitar rodearse de los “Sí, Sr. /Sra.”.

e) Sesgo de distorsionar las pruebas

- Asegurarse de que las pruebas a favor y en contra están siendo analizadas con el mismo rigor de análisis.
- No distorsionar las pruebas nuevas. Examinar detenidamente si son una refutación de sus creencias en vez de una confirmación.
- Tratar de ser honesto consigo mismo y comprobar si se está dejando influir por explicaciones que se inventan para apoyar las propias creencias.
- Encomendar a otra persona para el análisis y la consideración de todas las pruebas consideradas en el proceso decisorio.
- Asegurar la validez de las opiniones de los terceros que fueron requeridos (entornos obedientes, faltos de capacidad crítica por jerarquía y/o personalidad).
- Oficiar como el propio “abogado del diablo” , enumerando las pruebas de manera contraria para confirmarla o refutarla.
- Buscar pruebas que contradigan las propias creencias.
- Tratar de sostener hipótesis mutuamente excluyentes.
- Tomar en consideración todo aquello que entre en conflicto con las propias creencias.
- Recordar que nadie está siempre en lo cierto, aunque algunos siempre se equivocan.
- Tener cuidado con la memoria. Es muy posible que se recuerde sólo lo que se ajusta a sus opiniones actuales.
- No adoptar el método griego de eliminar las malas noticias matando al mensajero, o concediéndole la baja por enfermedad.
- Tener muy presente que, cambiar de opinión a la luz de nuevas evidencias, es señal de fortaleza y no de debilidad.

f) Efecto de los costos irrecuperables (costos hundidos)

Existen algunas técnicas para ayudar a los Decisores a dejar de lado los costos irrecuperables:

- Escuchar la opinión de gente ajena a la decisión anterior (ya que no se van a sentir comprometidos con ella).
- Hay que examinar y abordar los motivos por los cuales nos resistimos a admitir el error. Los costos hundidos no justifican seguir en el error; si no cortamos por lo sano, estos serán cada vez más significativos.
- Por mucho tiempo, esfuerzo, recursos, dinero, etcétera; que se haya invertido en un proyecto en una decisión previa, no se deben considerar en el momento de tomar decisiones futuras relacionadas.

- Analizar las decisiones futuras relacionadas, sin tener en cuenta los costos del pasado. Son irrelevantes, hundidos, y no forman parte de las decisiones futuras. Valorar cada alternativa con los costos futuros, no con los pasados.
- No promover una cultura de miedo al fracaso que lleve a los miembros de la organización a perpetuar sus errores. Hay que evaluar la calidad de la toma de decisiones, no la calidad de los resultados.

g) Efecto "Exceso de confianza"

Para reducir el exceso de confianza, se debe empezar considerando los extremos de la posible banda de valores para un acontecimiento. Y cuestionar los mismos con ejemplos que caigan fuera de ellos. Repetir esta actitud ante las estimaciones de terceros.

- Para reducir la excesiva prudencia, es necesario siempre exponer estimaciones honradas, evitando pensar en las consecuencias de la decisión a tomar.
- Para bajar el efecto de la capacidad de recordar, se deben analizar detenidamente todos los presupuestos de partida. Y cuando sea posible, se tiene que conseguir estadísticas reales, y no dejarse llevar por impresiones vagas.
- Para evitar decisiones erróneas, hay que buscar pruebas o argumentos que se opongan a las creencias iniciales.

h) Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor)

- Si el *statu quo* resultó la opción óptima, igualmente se debe analizar si realmente es la mejor opción, o en realidad es la más cómoda.
- Revisar la lista de sus objetivos y analizar minuciosamente de qué manera la alternativa elegida contribuirá a su obtención.
- Enumerar detalladamente los distintos elementos de la situación en la que se encuentra y que actúan como restricciones para la obtención de sus objetivos. Relacionarlos luego con las alternativas y los resultados.
- Nunca pensar que la única alternativa válida es el *statu quo*. Esforzarse por crear opciones distintas, y utilizarlas como oponentes, teniendo en cuenta sus resultados positivos y negativos.
- Preguntarse cuál sería la opción que elegiría si no tuviese la del *statu quo*, o el criterio que utilizaría, si no existiera el pesimista. Trabajar con ellos, imaginando su implementación.
- Las alternativas deben compararse teniendo en cuenta resultados futuros, no presentes ni pasados.
- Tratar de que el "caso peor" no elimine al "caso probable".
- Evitar, analizando detalladamente, si se consideraron costos o efectos negativos exagerados en los peores resultados<sup>126</sup>.

i) Hábito de la obediencia

Esta falla individual se potencia en los ámbitos que pregonan su aplicación. No siempre dependerá del nivel del Decisor en una estructura jerárquica y/o del ámbito de decisión, y no siempre se podrán eliminar los efectos negativos de

<sup>126</sup> Generalmente en las alternativas que implican cierto riesgo, diferentes del *statu quo*.

esta falla. Podemos, al menos, indicar que antes de tomar una decisión se recapacite si es producto de la obediencia y, si existen los grados de libertad necesarios, se generen nuevas alternativas, nuevos elementos que puedan ser considerados.

Este ejercicio sólo podrá efectuarse en un contexto permisivo. La idea central es distinguir si se obedece por la autoridad que ejerce quien impartió la orden (y no tenemos grados de libertad para no acatarla) o si en realidad lo hacemos por conformismo. Se es conformista por hábito, del mismo modo que se obedece por hábito.

- Pensar y reflexionar antes de obedecer.
- Analizar si la orden está justificada.
- Si no estuviera justificada, analizar si existe la posibilidad de modificarla.

#### j) Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos

##### j.1) Pérdida de la capacidad de autocrítica

- Cuando se forme un comité de asesoramiento, asegurarse de que estarán representados distintos puntos de vista.
- No permitir que su rango jerárquico y/o distintivo profesional que lo caracteriza influya en sus decisiones. Recapacite antes de actuar.
- Pensar detenidamente cuándo fue la última vez que se implementó algún cambio, producto de la propia crítica. Si pasó un tiempo prudencial, no atribuirlo a su perfección, sino a la posibilidad de la existencia de esta falla en su propia mente.
- Consultar, en lo posible, a personas que puedan ofrecer otros puntos de vista que lo ayuden a elaborar y a analizar otras variantes a su modelo.
- No dejarse influenciar por las ideas dominantes. Efectuar el ejercicio de crear argumentos contrarios.

##### j.2) Exacerbación del poder y de la influencia

- Tratar de no dejarse influir por los halagos.
- No buscar asesoramiento y/o consultas con el personal dependiente. Ellos no serán imparciales en sus juicios. Dirán lo que se quiere oír. Es imposible anular la autoridad que se ejerce.
- Consultar a personas capacitadas sin relación jerárquica, y de otra relación profesional (*staff*).

#### k) Sesgo de dominancia fáctica

Ante todo, se debe considerar que, para que tenga lugar el proceso decisorio, debemos contar por lo menos con 2 opciones diferentes, factibles de ser implementadas.

- Aplicar el "concepto dominancia": analizar, de a dos, todas las alternativas establecidas para determinar la dominancia de una sobre la otra. Esto es esencial, ya que puede resultar una única opción factible, en cuyo caso no hay elección posible.
- Reflexionar, desde diferentes planos de análisis, sobre todas las acciones posibles que pueden ser creadas en el escenario decisorio.

- Efectuar el ejercicio de la “tormenta de ideas” en forma individual o grupal, para generar nuevas ideas, las que en un segundo análisis podrán derivarse en cursos de acción factibles.
- Tratar de lograr una intensa concentración para que aparezcan nuevas opciones, predisponiendo a la mente a su proceso creativo.
- Enumerar la lista de objetivos que se persiguen y detallar los pro y los contra que imagina puede llegar a encontrar en cada escenario, para inventar nuevas opciones factibles.

#### l) Existencia de estereotipos

- Al formarse una impresión de una persona u objeto, analizar sus diversas cualidades sin permitir que alguna que se destaque (positiva o negativa) influya en su opinión sobre las restantes.
- Recordar que no todas las personas y/o situaciones se ajustan a ellos.
- Revisar los análisis en búsqueda de estereotipos que pudieran haber dominado las variables decisorias a tener en cuenta en el modelo.

#### m) Falta de coherencia

- Volver a considerar la utilidad de las opciones que se eliminaron en el análisis.
- Hacer un análisis específico de las restricciones con el objetivo de determinar la posibilidad cierta de su eliminación y/o neutralización.
- Repasar las consecuencias positivas de la opción que resultó elegida luego de finalizar el análisis decisorio.
- Relacionar los efectos de esta falla con el de la comprobación de las creencias anteriores, ya que actúan en combinación.

#### n) Analogías con el pasado

- Desconfiar de todo el que afirme ser capaz de predecir el futuro a partir del pasado.
- La disciplina -al realizar estimaciones y previsiones- es la mejor forma de evitar ser presa de este sesgo.
- Recordar que la decisión es futura, por lo que debemos estimar, predecir el futuro, y éste no es una continuación ni repetición del pasado relacionado.
- Tratar de no confundir en la percepción las suposiciones con los hechos. Si aparecen análogos en la historia de los hechos analizados, reverlos seriamente haciendo una lista por escrito de las semejanzas y diferencias, para distinguir lo Conocido de los Supuestos y poder determinar así la Semejanza de la Diferencia.
- Establecer claramente todas las suposiciones del caso y tratar de probarlas.

#### o) Emociones

- No se deben tomar decisiones importantes cuando se halla sometido a estrés o a emociones intensas y fuertes.
- Considerar si se encuentra bajo la influencia de impulsos inmanejables.

- Si la decisión en análisis es lo suficientemente importante, dedicarle el debido tiempo para ello, sobre todo en la definición de los objetivos como primer elemento.
- Reflexionar previamente antes de efectuar cualquier tipo de declaración pública que comprometa el accionar futuro o reduzca los grados de libertad (no se puedan modificar o incluso eliminar).
- Consultar previamente (en lo posible) antes de implementar una decisión vital para el destino personal o grupal de un grupo, organización, país, etcétera.
- No dejarse arrastrar por la opinión de la multitud al realizar acciones que no efectuaría en otros momentos de tranquilidad.
- Recordar que si se debe hablar con las multitudes será muy difícil mantener la frialdad necesaria y no caer preso de la emoción. Sólo enfrentela cuando la decisión esté totalmente asegurada. No habrá marcha atrás.
- No dejarse influenciar por los consejos de alguien a quien admire, a no ser que sea un experto en el tema en cuestión, e incluso si lo es, recuerde que los expertos suelen equivocarse.
- No evitar acudir a otros personajes que puedan ayudarlo o simplemente darle otra visión de la situación.
- En lo posible, acudir al consejo de otros personajes ajenos a su propia profesión u oficio.

### UTILIDAD Y PROPÓSITO DEL ESQUEMA PROPUESTO

El modelo normativo -aplicado ahora en una instancia posterior al ejercicio de la aplicación de técnicas específicas para lograr la neutralización de los sesgos y fallas del Decisor- ayudará aún más en el proceso mental que éste debe enfrentar para elegir una alternativa. Servirá mucho más para la estructuración del Mundo Esquivo y Rebelde que debe enfrentar, como guía en los esfuerzos sinceros de lograr el "mejor proceso decisorio" que llevará a "la mejor elección".

La reflexión, apoyada en una sólida cultura y ordenada con método sistematizado para capturar la estructura del mundo "ahí afuera" y operacionalizar una representación exitosa de la misma y del futuro, tiene para el Decisor una importancia especial. Tres siglos y medio han pasado desde que los hombres se dieron cuenta de la debilidad del espíritu humano para enfrentar problemas complejos, de la imposibilidad de confiar en las percepciones y la necesidad de un método para orientar la comprensión del mundo.

Además la excelencia subjetiva debe surgir de amasar una indispensable y vasta cultura universal, que brinde al Decisor entrenamiento para interpretar la realidad social, económica, política y cultural de la sociedad, de la psicología del adversario, del cliente y del colaborador, de la experiencia reforzada por la reflexión que han de ayudar a superar las tecnologías y los sesgos del juicio humano.

De este modo, lo que finalmente sostenemos es:

- La Teoría de Decisión, como teoría más importante en la Administración, es, teóricamente, una ciencia social muy interrelacionada y basada sobre ciencias diversas (Economía, Psicología, etcétera).
- Los problemas sociales, y por ende los que son objeto de la Teoría de Decisión, deben ser tratados desde otra perspectiva, con el cristal que permita ver los aspectos que lo identifican como tal, inherentes a la propia naturaleza humana, y así poder enfrentar la nueva biología de la complejidad. Esta nueva biología de la complejidad es buscar un equilibrio entre las especificaciones del modelo normativo y la incorporación a un mismo nivel de todo lo subjetivo, particular y peculiar de quien debe tomar una decisión.
- Ese equilibrio no estará basado en ideas místicas o en la teoría griega de los humores, sino en una compensación entre los distintos elementos, sin priorizar los llamados objetivos. Buscar una perspectiva más realista, que busca eliminar la antigua metáfora de Subjetivo vs. Objetivo.
- Los límites de esta ciencia social no son tecnológicos, son conceptuales, están relacionados con el enfoque particular consciente e inconsciente del ser humano enfrentado a su elección.
- Reemplacemos las “expectativas razonables” por las “expectativas realistas”. El modelo pareciera estar fuera de control, y sin embargo estamos más cerca de la verdad.
- No existen las soluciones fáciles, se debe invertir el tiempo necesario para detectar y trabajar con las propias fallas sistemáticas mentales de todo ser humano.
- Tal vez la manera de comenzar a cambiar nuestras expectativas sea un cambio de metáfora. La tecnología nos ayudará, pero la idea del cambio de metáfora es olvidar para siempre la tendencia a darle carácter científico a nuestros problemas sociales. Éste es el inicio y es aquí el lugar donde el sujeto Decisor deberá efectuar el ejercicio de aplicación de esas técnicas, a modo de un ejercicio personal y sobre todo honesto consigo mismo, ya que se trata en definitiva de una propia, individual y subjetiva adecuación mental, con su propio deseo sincero y un esfuerzo comprometido. En definitiva, se trata de identificar y capitalizar las propias fortalezas y también identificar y compensar las propias debilidades.

La Tesis convalida en líneas generales y particulares que la percepción del Decisor es individual y peculiar de cada individuo. Esta subjetividad es inherente al proceso mismo de la toma de decisiones, es inevitable y debe ser considerada en primer lugar de importancia. Es la regla general.

Un individuo construye su mundo a través de su propia personalidad, su genética, preferencias, deseos, prejuicios, educación, pasado, etcétera. La representación del mundo es esencialmente subjetiva, así como lo son las



preferencias del Decisor. Negociar también implica comprender la realidad que percibe el oponente, el competidor, el enemigo.

No existen tantos mundos como individuos<sup>127</sup>, la situación no es tan extrema porque existen mecanismos sociales y culturales que tienden a reducir las diferencias de esas visiones del mundo y se logran percepciones más o menos compartidas.

Todos pertenecemos a grupos sociales, profesionales, políticos, y esas percepciones tienden a uniformar las visiones de ese mundo. Es por esto que creemos que, si bien no podemos garantizar el éxito, este método reducirá la posibilidad del fracaso, y que además nos explicará la situación y el riesgo para que no nos engañemos a nosotros mismos.

El Decisor ha aprendido a reflexionar y proponemos que trate de detectar y evitar o neutralizar los sesgos y las trampas que le tiende su pensamiento cuando debe evaluar una situación que presenta cierta complejidad.

Los pre-juicios, la disonancia cognitiva, la selección perceptiva, las distorsiones múltiples de las llamadas "heurísticas" utilizadas para comprender situaciones difíciles, las memorias distorsionantes, el efecto marco, el anclaje, las fallas de representatividad, los efectos de comprobación, de distorsión de pruebas, y un sinnúmero de limitaciones o distorsiones asaltan y condicionan el pensamiento a la hora de decidir. Se hacen presentes con todos sus efectos en el difícil proceso de construir una realidad sobre la cual se debe actuar sin saber bien si esa representación es una aproximación aceptable.

Es necesario minimizar esos efectos, eliminarlos si fuera posible. Creemos que la aplicación de esas técnicas con la reflexión y legítima voluntad del Decisor, lo harán posible. Este análisis sistematizado es absolutamente necesario que se efectúe antes de plasmar mentalmente la situación, antes de establecer las alternativas, las variables, las consecuencias y los resultados, etcétera. Es la única oportunidad de detectarlos y así poder neutralizarlos en todo o en parte. Una vez conformada la percepción del universo o mundo analizado, se vuelve mucho más difícil su detección, ya que sus efectos no se vislumbran con claridad, están enmascarados en los propios elementos del proceso decisorio. Y esa realidad representada puede estar tan alejada de la realidad cuanto mayor hayan sido los efectos de los sesgos en su conjunto. Aquí de nada vale aplicar un modelo impecable, la opción elegida no será la mejor de la realidad, será la mejor de un mundo inexistente, inventado por el Decisor, como fue el caso investigado en la Tesis.

El análisis de situaciones complejas, inciertas, muchas veces vagas, ambiguas, que presentan conflictos antiguos, las que tienen como solución óptima la menos mala de las posibles, son pertenecientes al Mundo Rebelde y constituyen un desafío permanente para los que deben tomar decisiones.

---

<sup>127</sup> Base del solipsismo.

La Teoría de Decisión ha desarrollado una batería frondosa de técnicas y de métodos precisos para evaluar situaciones, elegir alternativas y solucionar problemas, que llevan con seguridad a elegir la alternativa exitosa en los Mundos Dóciles, operativos, estructurados. Pero son los Mundos Esquivos y Rebeldes que debemos enfrentar en los niveles intermedios y gerenciales de la empresa, en la administración, en un caso, y en los niveles estratégicos y rebeldes, en el otro.

La frontera de estos Mundos es borrosa. No son Mundos puros. Pero hay que distinguirlos primeramente para no aplicar técnicas de uno en otro, técnicas que sólo estarán destinadas al fracaso. Se trata de inventar ese Mundo Rebelde, algunas veces Esquivo, en otro y luego probar si sirve o no, si es real. Es en estos Mundos donde es más necesario estructurar, sistematizar y simplificar para llegar a comprender realmente. Y es justamente en estos Mundos difíciles de estructurar donde los sesgos están en su apogeo, como consecuencia de que la mente tiende siempre a rechazar, a eliminar la incertidumbre, la complejidad.

La práctica de la reflexión para minimizar, en algunos casos y/o eliminar en otros, el dominio de los sesgos y las fallas de nuestras propias mentes deberá ser la constante a aplicar como primer paso en el proceso decisorio.

Dadas las propias características de estos Mundos -de la estrategia y de la política, como la decisión analizada en esta Tesis- no podemos garantizar el éxito, siguiendo este esquema integrador; aunque sí podemos asegurar que con este método podemos reducir la posibilidad del fracaso, con el aporte de la eliminación y/o minimización de los efectos de fallas que operan en la mente del individuo desde su primera percepción de la situación de decisión, fallas que sólo distorsionan la realidad, haciendo trampas en el cerebro que únicamente destinarán la opción elegida al fracaso.

Este proceso decisorio debe comenzar entonces reconociendo todas las variables emocionales, para poder de ese modo inscribirse en el marco mayor de la teoría del conocimiento, de la filosofía de la ciencia; y pasará a formar parte del *background* de los seres humanos a la hora de decidir.

# ÍNDICE

## PREFACIO

## PARTE I. INTRODUCCIÓN

### Capítulo 1- Objetivos de la tesis

- 1.1. Objetivo Central y Objetivos Secundarios-  
Contribución a Realizar.
- 1.2. Hipótesis Planteadas
- 1.3. Enfoque Metodológico

### Capítulo 2- Estado actual del conocimiento

- 2.1. El Conocimiento Científico
- 2.2. La Actividad Científica
- 2.3. Aplicación a la Teoría de la Decisión
- 2.4. El modelo de Teoría de la Decisión
  - 2.4.1. Decisor
  - 2.4.2. Fines
  - 2.4.3. Medios
  - 2.4.4. Elementos Varios
  - 2.4.5. Elección Alternativa Óptima-Acción
  - 2.4.6. El paradigma normativo
  - 2.4.7. Enfoque psico-físico (Teorías descriptivas)
  - 2.4.8. Teoría de los Juegos

## PARTE II. LOS HECHOS

### Capítulo 3- Antecedentes históricos

- 3.1. Siglo XVI
- 3.2. Siglo XVII
- 3.3. Siglo XVIII
- 3.4. Siglo XIX
- 3.5. Siglo XX

### Capítulo 4- El conflicto

- 4.1. Año 1981
- 4.2. Año 1982

### Capítulo 5- La crisis de las Georgias del Sur

- 5.1. Breve resumen de la historia
- 5.2. Inicio del conflicto
- 5.3. La ocupación de las islas Malvinas
- 5.4. La guerra que duró 74 días (Operaciones Militares)
- 5.5. Consecuencias Políticas

### **PARTE III- CONFLICTO ANALIZADO CON EL MODELO DE TEORÍA DE LA DECISIÓN**

#### Capítulo 6- Análisis de los acontecimientos y documentos originales

- 6.1. Acontecimientos clave en la historia
- 6.2. Documentos Originales

#### Capítulo 7- Aplicación del Modelo normativo

- 7.1. Factibilidad del armado del modelo de Teoría de la Decisión
- 7.2. Momento analizado Enero-Febrero 1982 -DENAC No. 1
- 7.3. Momento "Enero-Febrero" - Reuniones del COMIL-
- 7.4. Momento analizado- 26 Marzo 1982-(Día de la toma de la decisión de la ocupación)
- 7.5. Momento analizado- Día 7 de abril 1982 (Día D + 5)

#### Capítulo 8- Aplicación del Enfoque Psico-físico

- 8.1. Sesgos y fallas sistemáticas
- 8.2. Sesgos y fallas detectados en la decisión de la ocupación de las islas Malvinas.
- 8.3. Hechos y datos relevantes-Legajo del Gral. Galtieri
- 8.4. Otros protagonistas- Canciller Dr. Costa Méndez

### **PARTE IV- CONCLUSIONES**

#### Capítulo 9- Verificación de hipótesis

#### Capítulo 10- Propuesta de un modelo integrador

### **ANEXOS**

### **GLOSARIO**

### **BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**



**ANEXO 1****ANTECEDENTES GALTIERI, Leopoldo Fortunato.**

**Antecedentes, hechos ocurridos y decisiones adoptadas desde Diciembre de 1981 a Junio de 1982, referente a las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur.**

**Leopoldo F. Galtieri, Basilio A.I. Lami Dozo, Jorge I, Anaya- Buenos Aires- Presidencia de la Nación, 1982 4 t en 23 v- Bibliotecas AHT-SHE**

**ARCHIVO- SERVICIO HISTÓRICO DEL EJÉRCITO-  
INFORMES DE EX COMANDANTES**

<b>Bibliorato</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Anexos</b>	<b>Fechas</b>	
1	I		Diciembre 1981	Abril 1982
2	II		2 Abril	30 Abril 1982
3	III		1 Mayo	20 Mayo 1982
4	IV		21 Mayo	16 Junio 1982
5	I. Carp. 1	001/057	Diciembre 1981	1 Marzo 1982
6 Carpeta 2	I. Carpeta 2	058/139	02 Marzo	27 Marzo 1982
7	I. Carpeta 3	140/242	28 Marzo	30 Marzo 1982
8	II. Carpeta 1	243/334	02 Abril	9 Abril 1982
9	II. Carpeta 2	335/407	10 Abril	16 Abril 1982
10	II. Carpeta 3	408/459	17 Abril	20 Abril 1982
11	II. Carpeta 4	460/526	21 Abril	30 Abril 1982
12	II. Carpeta 5	527 y recortes		1982
13	III. Carpeta 1	528/668.2	1 Mayo	4 Mayo 1982
14	III. Carpeta 2	669/779.3.1	5 Mayo	9 Mayo 1982
15	III. Carpeta 3	780/888.3.1	10 Mayo	15 Mayo 1982
16	III. Carpeta 4	889/1069	16 Mayo	20 Mayo 1982
17	IV. Carpeta 1	1070/1186.1	21 Mayo	23 Mayo 1982
18	IV. Carpeta 2	1187/1317	24 Mayo	27 Mayo 1982
19	IV. Carpeta 3	1318/1474	28 Mayo	31 Mayo 1982
20	IV. Carpeta 4	1475/1594	1 Junio	4 Junio 1982
21	IV. Carpeta 5	1595/1743	5 Junio	12 Junio 1982
22	IV. Carpeta 6	1744/1840	13 Junio	16 Junio 1982

Son 22 carpetas que fueron preparadas por los comandantes de la Junta militar, coordinados por el contralmirante Busser con ayuda de Victoria Gamba-colaboradora del Canciller Costa Méndez- para ser utilizados en defensa del proceso judicial que debieron enfrentar.

Son documentos originales, firmados e inicialados por los 3 comandantes y foliados. Todos llevan el sello de "secreto".

Las primeras 4 carpetas son la explicación cronológica de los hechos en las fechas indicadas.

Las dieciocho carpetas restantes son los Anexos referenciados en las primeras 4 carpetas.

**CARPETA No. 1:****1.1. HOJA INICIAL**

La carpeta No. 1 en su primer hoja informa:

SECRETO

INFORME

**PRODUCIDO POR:**

- Teniente General (R) D.  
LEOPOLDO FORTUNATO  
GALTIERI
- Almirante (R) D. RUBÉN ISAAC ANAYA
- Brigadier General (R) D.  
BASILIO ARTURO IGNACIO LAMI DOZO

**PARA INFORMACIÓN DE:**

Los miembros del COMITÉ MILITAR

- Teniente General D. CRISTINO NICOLAIDES

- Almirante ( R) D. JORGE OSCAR FRANCO

- Brigadier General AUGUSTO JORGE  
HUGUES

**ASUNTO:**

ISLAS MALVINAS; GEORGIAS DEL SUR Y SÁNDWICHES DEL SUR:

Antecedentes, Hechos Ocurredos y  
Decisiones Adoptadas desde Diciembre  
De 1981 a Junio de 1982.-

**CAPITULO PRIMERO: Diciembre de 1981 a Abril 1 de 1982**

FECHA: ; 03 de enero de 1983
------------------------------

.....  
FIRMA ANAYA

FIRMA LAMI DOZO

FIRMA GALTIERI



**CARPETA No. 2:**

Las Carpetas No. 2 hasta la No. 4 inclusive por fechas, tienen el mismo esquema que la carpeta No. 1.

Carpeta No.2: Desde el 2 de Abril al 30 de Abril 1982

**CARPETA No3**

Carpeta No.3: Desde el 1 de Mayo al 20 de Mayo 1982

**CARPETA No. 4:**

Carpeta No.4: Desde el 21 de Mayo al 16 de Junio 1982

**CARPETA NO. 5: ANEXOS 001 al 057- Dic 1981 al 1 de Marzo 1982****1.5.1. RESUMEN DE ANEXOS****Siglas a utilizar:**

GB: Gran Bretaña

RA República Argentina

RP: Recortes periodísticos

RPA: Recortes periodísticos argentinos

RPI: Recortes periodísticos ingleses

IM: Islas Malvinas.

Te: Telegrama / cable

001	RP 23-12-81 "Demora sobre las Malvinas..."
002	Resolución Aprobada por Asamblea Gral. de ONU-Cuestión IM. Res 2065 16-12-65 (2 hojas)
003	Declaración conjunta Anglo-Argentina 1 de Julio 71 ( 6 hojas)
004	Memorándum de entendimiento sobre la cuestión de las IM (Gov. R.A. y Gov. GB)
005	NO ESTÁ ANEXO
005-1	"Relevamiento económico de las IM": Presidente Lord Shackleton-Volumen II-Julio 1976-Preparado por The Economist Intelligence Unit Ltd. Propiedad Intelectual de la Corona.
006	RP-Ámbito Financiero.3-12-80-"discuten en Londres el caso de las Malvinas""Sorpresivo anuncio de Ridley en los Comunes".
007	RPI. Sin título
008	RP-24-2-81 "Malvinas: Residentes en las Islas integran la delegación inglesa".
009	RP24-2-81
010	RP-25-2-81-"Malvinas: finalizó otra ronda".
011	RP-25-2-81 "Sin progresos en las negociaciones sobre las IM".
012	RP 26-2-81
013	RP-27-2-81 "rechazo de una propuesta respecto de las Malvinas".
014	RP-27-2-81-"Malvinas Acuerdo con Londres para continuar las negociaciones".
015	RP-7-3-81-"Malvinas: rechaza la Argentina propuestas de GB".
016	Comunicado de prensa del Gobierno Argentino-27-7-81
016.1.	RP -28-7-81-"¿Qué va a pasar con las Malvinas?"
017	Te.No. 1215; originado en Londres. Enviado por el Embajador O. De Rozas 13 -7-1981 Hora 14,45 a 15 hs. "The Daily Express publicó Sábado 11 comentario: Su corresponsal naval titulado "Falklands vigil ends next year" cuyo texto transcribo: "Patrullaje naval de las IM y territorio antártico terminará el año próximo con el retiro del buque patrullero Endurance, adentró ayer el Ministerio de Defensa". Retiro del Endurance, de 3.600 toneladas, uno de los barcos que serán descartados acorde las reducciones dispuestas por el Sr. Scott, secretario de Defensas, se produce cuando Argentina continúa presionando en su reclamo de 150 años sobre las islas- ORTIZ DE ROSAS.
018	RPI, enviados por la embajada RA en GB: Publicación "Daily Mail", Londres, 21-7-81,"Battle of the Falklands": Islanders fight to keep Britain 's ice ship.
019	RPI, enviados por la Embajada RA en GB: "Daily Telegraph", "Scraps Warships have years of useful life left".
020	RPI, enviados por la Embajada RA en GB: Publicación "Evening Times", 7-7-81":Falkland protests".
021	RP 8-7-81: "Protesta malvinense por la reducción militar británica"
022	RP: Embajada RA en GB: Fotocopia publicación Daily Telegraph, Manchester, 10-7-81,"Patrol of Falklands to end".
023	RP 21-8-81: " Las Malvinas en la ONU.". Dan más tiempo para negociaciones.
024	Te. Originado en Londres. No. 1590-22/09/81-Rec.10,30 hs. Tramitado. 16 hs. Comentario delegado naval inglés. Daily Telegraph publica 22/09 comentarios acerca de la finalización patrulla antártica luego de 27 años y retiro buque en abril próximo causan alarma a

	científicos y regocijo en RA. Anuncio cuando hay reciente evidencia existencia de petróleo. En RA: "Relajamiento vigilia británica en Antártida". Londres: Foreign Office describió en memo a Ministerio Defensa la presencia del buque como "invaluable". En IM el Consejo Legislativo aprobó la Resolución deplorando medida y en las elecciones del mes próximo los 7 candidatos al Consejo se proponen firmemente rechazar nuevas conversaciones con RA s/cuestión soberanía". Retiro "Endurance" a juicio comandante aéreo Wrian Frow, director oficina IM en Londres es "la peor cosa que podríamos hacer" en este momento" ya que está convencido cuestión soberanía se presentará invierno próximo. Firmado por Iglesias
025	RPA de 15/09: "La Prensa" "Ayuda Argentina a los Malvinenses": 1 avión Hércules C-130 con alimentos de la I Brigada Aérea.
026	RPA de 15/09: "La Prensa" "Camión trató s/ las IM con Carrington.
027	RPA: Diario "Convicción". 29/09/81 "Las tribulaciones de Mr. Frow y el abastecimiento chileno de las Malvinas".
028	RPA -1-10-81: Fotocopia "Votan en las Malvinas".
029	Memorándum Ministerio de RR.EE. de las RA: Elecciones de autoridades locales en IM- 29-9-81, 14-10-81). Datos relativos a las autoridades británicas en Malvinas y sus elecciones
030	RPA- 26-10-81. "Malvinas: Londres no cambió de posición": Niega GB la pronta devolución de las IM.
031	RPA- 28-11-81- "Malvinas: Londres no cambió de posición": Niega GB la pronta devolución de las IM-
032	Te. No. 2018, originado en Londres. Firmado por Embajador Ortiz de Rozas, 19-11-81 - Costo anual Endurance: 2 millones de libras.
033	Nota de la embajada argentina en GB. Envío fotocopia publicación de Daily Telegraph en Londres: "Falkland Isles will not be handed over" 1/12/81
034	RPA 1/12/81": Se iniciará en Ginebra una nueva ronda de negociaciones por las IM".
035	RPI 1/12/81: "Reitera GB su posición sobre Malvinas".
036	RPI 1/12/81 -Londres": Argumentos Británicos: "El ministerio inglés de Relaciones Exteriores repitió ayer que el interés de los habitantes de las IM será el factor decisivo cuando se discuta el futuro status de las islas con el gobierno argentino". El 18 y 19 de este mes GB y RA deberán decidir en Ginebra el futuro de las islas".
037	Te. del 10-12-81, originado en Dirección Gral. Antártida y Malvinas con destino a la embajada argentina: Brasilia, Santiago, Londres, Delargenu y Comisión Beagle. Envío fotocopia del Clarín del 9-12-81: "Decisión de GB"- Firmado por Embajador Blanco.: La venta a Brasil del Endurance en 1 semana que lo utilizará en la 1ra. Expedición brasilera a la Antártida.
038	RPA: 15-123-81: "Malvinas silencio" Difiriese la reunión sobre las Malvinas"
039	RPA 48-12-81: "Las Malvinas, otra vez postergadas": Reuniones de carácter diplomático dan un tinte "onírico" poblado de literarias nieblas londinenses, senderos que se bifurcan y centros que no están en ninguna parte. Estas parafernalias de la imaginación que intentan sutilmente reemplazar la realidad, no deberán hacernos olvidar, sin embargo, el hecho principal: <u>nuestras Malvinas existen.</u>
040	Cámara de los Lores: debates parlamentarios. Informe Oficial 14-12-81-"House of Lords" Oficial Report-Parliamentary Debates (Hansard)-London-Her Majesty's Stationery Office".
041	Cámara de los Comunes: debates parlamentarios. Informe oficial. 16-12-81- London-Her Majesty's Stationery Office".
042	Nota de la embajada argentina en GB. Envío fotocopia publicación de Leicester- 16-12-81- : "Farr hits out over Falkland Islands". Los deseos de los isleños de quedar bajo GB se presentó en moción.
043	Nota embajada argentina. Envío fotocopia publicación de Daily Telegraph- 16-12-81- : "Falklands dial diplomatic campaign".
044	RPA: La Nación 18/12/81 "El empleo de la fuerza y el derecho internacional"

	(Reuniones postergadas para Enero).
045	Cámara de los Lores: Debate parlamentario. Informe Oficial, 16-12-81-House of Lords" Oficial Report-Parliamentary (11 hojas)
046	RP La Nación 20/12/81: "Las Malvinas y un lord británico. (Lord Morris protestó.
047	Parte diario Inteligencia Cancillería 18-12-81. (Poco legible)
048	Nota embajada argentina en GB. Envío fotocopia publicación del Western E.V. Herald, Plymouth, 23-12-81." xmas cards for ice ship".
<b>ENERO</b> 1982 049	RPA-17-01-82 "El Beagle y las Malvinas" J.Iglesias Rouco-
050	RPA-17-01-82 -Clarín: "Las relaciones con GB "
051	RPA 19-01-82-Clarín: "Malvinas: un amplio informe al canciller"
052	DENAC y DEMIL 1-82 "Informe del Comité de Trabajo" General García- Brig. Plessl Vicealmirante Lombardo- Título: INTRODUCCIÓN- Manuscrito referente a la recuperación de las Malvinas, (8 hojas)
053	Propuesta Argentina para la reactivación de las negociaciones con GB", Título: "Posición Argentina" 27/01/82
<b>FEBRERO</b> 82 054	Nota Embajada argentina. Envío fotocopia publicación de Times, Londres 4-2-82- : "HMS Endurance-
055	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Ronda de Negociaciones anglo-argentinas sobre las IM, Georgias y Sándwichs del Sur. Anexos: propuesta del gobierno argentino, papel de trabajo y comunicado conjunto. New York 26 y 27 /02 /82
056	Instrucciones para la Delegación Argentina en la rueda de negociaciones en New York.: .....Voluntad del Gobierno Argentino de encontrar una solución pacífica y negociada a la disputa. Como corolario de ello, dejará bien en claro que esa voluntad no puede mantenerse indefinidamente y sin que se concreten progresos sustanciales en la negociación y en caso transmitirá a la Delegación Británica que se aproxima <b>un momento de sería crisis en el proceso</b> , precisamente por esa falta de progresos, que puede provocar la quiebra de dicha voluntad política. .....se informará de regreso de la misión a efectos de determinar el curso de acción a seguir respecto a la cuestión Malvinas". Ministro Luce: 4 puntos. 16 años sin progresos. Embajador Ross: Del papel surge que la cuestión de soberanía es principal, Luego se refiere al interés de los isleños, la explotación de recursos y la seguridad. Costa Méndez: Desearía que la Comisión se inicie el 1 de Abril. Ministro Luce: 1 de Abril es April Fool's Day (Día de los inocentes)...igualmente debo consultar a Lord Carrington. Argentinos: Los isleños no sean una 3ra. parte Británicos: En el informe en común: Cambien "acelerar el proceso por estimular: acelérate x stimulate.
057	Comunicado Conjunto Argentino Británico: 1-3-82: Última Parte: "La reunión tuvo lugar en un clima cordial y positivo. Las dos partes reafirmaron su decisión de hallar una solución a la disputa de soberanía y consideraron en detalle una propuesta argentina sobre procedimientos para lograr mayores progresos en este sentido. Acordaron informar a sus Gobiernos al respecto". Bs. As, 1 de marzo de 1982. Fotocopia No. 267, con sello No. 264 de no, página en inglés: Comunicado de la Posición inglesa.

**CARPETA No. 6: ANEXOS 058 a 139-02 al 27 de Marzo 1982****1.6.1. RESUMEN DE ANEXOS****Siglas a utilizar:**

GB: Gran Bretaña

RP: Recortes periodísticos

RPI: Recortes periodísticos ingleses

RA República Argentina

RPA: Recortes periodísticos argentinos

IM: Islas Malvinas.

058	<p>Información de Prensa:</p> <p>"Los representantes de la RA y GB, en la reunión celebrada durante los días 26 y 27 de febrero en Nueva York, han considerado una propuesta argentina para establecer un sistema de reuniones mensuales con agenda pre-establecida, lugar de celebración fijado de antemano y presidida por funcionarios de la más alta jerarquía. Tales reuniones tendrán por objeto <b>acelerar</b>, verdaderamente al máximo las negociaciones en curso tendientes al reconocimiento de la soberanía argentina sobre las IM, Georgias del sur y Sándwichs del Sur, y lograr de ese modo resultados sustanciales en un plazo que a esa altura de las tratativas deberá ser necesariamente corto.</p> <p>La RA ha negociado con GB con paciencia, lealtad y buena fe, durante más de quince años, en el marco señalado por las Resoluciones pertinentes de las Naciones Unidas, la solución de la disputa por la soberanía sobre esas islas. El nuevo sistema constituye un paso eficaz para la pronta solución de esa disputa. Por lo demás si eso no ocurriera la RA mantiene el derecho de poner término al funcionamiento de ese mecanismo y de elegir libremente el procedimiento que mejor consulte a sus intereses".</p> <p>Buenos Aires, 1 de marzo de 1982</p>
059	Te.No. 432 originado en Londres. Envío fotocopia publicación del Financial Times- 3/03/82- "Britain warned over Falklands por Jimmy Burns.
060	RPA La Nación 2/03, "Con paciencia, lealtad y buena fe". Comunicado de Cancillería sobre las negociaciones anglo-argentinas. Texto en conjunto.
061	RP Convicción 2/03- "La RA propuso a GB reuniones mensuales para acelerar las negociaciones s/las IM".
062	RPA Clarín 2/03: "Malvinas: habrá una ronda mensual de negociaciones con GB".
063	RP. Convicción 5/03. "El Reino Unido no duda de su soberanía s /las IM".
064	RPA 5/03 La Prensa "Nueva propuesta sobre las Malvinas".
065	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto"- Posibles Modos de acción"- Sin Fecha.
066	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto"-Ayuda Memoria" – Sin fecha-
067	RPA 9/03 La Prensa. " Propuso Enders una tarea común en defensa de los valores americanos".
068	RPA 9/03 La Prensa. "La cuestión de las Malvinas"
069	Nota de la embajada argentina. Envío publicación del "The Guardian", Londres- "Falklands concession by Britain" por Jeremy Morgan enviado a Bs.As.
070	Cable secreto No. 593 originado en Londres. firmado por Molteni 20/03
071	Cable secreto 595 (URGENTE) firmado por Molteni en Londres 21/03
072	Cable secreto No. 332/333 originado por D.G. Malvinas con destino Londres del 21/03 – Firmado por Cancillería.
073	Cable secreto No. 604/605 originado en Londres para conocimiento del Canciller y del Subsecretario de Relaciones Exteriores, 22/03/82. Firmado por Molteni.
074	Te. con origen en Londres, No. 593, comunicado de prensa del Foreign Office, Firmado por Molteni .
075	RPI-Fotocopia de publicación del New Standard, Londres, 22-2-82 "Invaders land on the Falklands" por Charles Reiss. (1 Hoja)
076	Comunicado Prensa del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto- 22-3-82: COMUNICADO DE PRENSA

	En relación con un comunicado de prensa dado a conocer por el Foreign Office el día 22 de marzo, se informa lo siguiente. El buque de transportes navales "Bahía Buen suceso", realiza tradicionalmente navegaciones en puertos de la Patagonia, Malvinas y otras islas del Atlántico Sur; en cumplimiento de un contrato comercial de transporte, suscrito por un empresario privado, condujo a las islas Georgias del Sur material cargado por el contratante, así como personal indicado por él y que requería para cumplir los trabajos que se proponía realizar en tierra, Luego de concluida la operación de transporte el 21-3-82 el buque prosiguió su viaje habitual hacia otros puertos" Buenos aires, 22 de marzo de 1982
077	Te. No. 09958 originado en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, con destino a Embajada Argentina en Londres -del 22/03/82.
078	Cable 616- originado en Londres con destino a Cancillería, Ejército, Marina y Fuerza Aérea. Transcripción de artículos de Times, The Financial Time, The Guardian, The Daily Telegraph. Firmado por Molteni 23/03, 9 hs. 5 hojas.
079	Cable 617- MUY URGENTE-desde Londres de Molteni con destino a Cancillería.- 23/03 10,15 hs. Se transcriben artículos 3 hojas.
080	Cable 618- MUY URGENTE desde Londres de Molteni- 23/03, 11 hs.
081	Cable 622- (1 hoja)
082	Nota Verbal entregada el 23 de Marzo 82 por el Embajador Williams al Subsecretario Ross- Versión en Castellano y en Inglés. -
083	Cable 623- desde Londres de Molteni 23/03, 16 hs.
084	Telegrama No.10009 por Dirección Gral. de Prensa y Difusión a Embajada Argentina en Londres- Firmado Escurra-(Consejero) (1 hoja)
085	Cable 628-desde Londres de Molteni 23/03 (1 hoja)
086	Item "South Georgia" Texto en inglés 23/03 by Richard Luce Minister of State at the foreign and Commonwealth
087	Sin título. Se refiere al desembarco argentino en la Isla San Pedro-Islas Georgias del Sur. Aclaraciones de la Cancillería. ( 2 hojas)
088	Cable 631- desde Londres de Molteni- 23/03 , 19 hs.
089	Cable 632- desde Londres de Molteni- 23/03, 19 hs.
090	Sin título, Con sello británico- Texto en inglés- Habla de la necesidad de desalojo. Texto en castellano.
091	Cable 633- MUY URGENTE- Desde Londres de Molteni 23/03, 19,30 hs.
092	RP "El Parlamento inglés hace gala de una desusada belicosidad" (1 hoja)
093	Diálogo radial londinense, en inglés referente a los 40 argentinos en IM 23/03 (6 hojas)
094	BNR- 6931- "Secreto"
095	Cable 634- desde Londres de Molteni- 24-3-82- Destino: no figura. (4 hojas)Contenido: Transcripción del Times: Transcripciones parciales del debate parlamentario en GB.(Declaración del Ministro Luce y posterior debate parlamentario)
096	Cable 635- desde Londres de Molteni- Destno: no figura. Transcripción de RP en diarios londinenses- 24/03
097	Cable 636- desde Londres de Molteni- Destino: Cancillería. Transcripción de RP en diarios londinenses: The Daily Telegraph y The Guardian. 24/03
098	Cable 637 -desde Londres de Molteni- Transcripción de RP en diarios londinenses- 24/03
099	Cable 638-desde Londres de Molteni con destino a Cancillería. - Transcripción de RP en diarios londinenses- 24/03
100	Cable 639- origen Londres, destino Cancillería. Firmado Molteni. Debate en la Cámara de los Lores- 24/03-
101	Cable secreto 640-, origen Londres, destino Cancillería. Debate en la Cámara de los Comunes informado en el Cable 633 y transcripto en el 634.
102	Cable 642- desde Londres con destino Cancillería. Firmado por Molteni, 24/03 14,30 hs. /17,40 hs. Transcribe artículo "The Standard" único vespertino en Londres, por Steve Doughty, "Britain sends a gun boat". . (2 hojas)
103	Cable secreto No. 350/351 de Dirección Gral. Antártida y Malvinas. a Embajada Argentina en Londres.- Firmado por Embajador Carlos Lucas Blanco- (3 hojas)

	24/03
104	Te. Texto No. 353 de Dirección Gral. Antártida y Malvinas a Embajadas Argentina en Londres 24-3-82. Con resumen de Sucesos Georgias y RP. Firmado Lucas Blanco. (6 hojas).
105	Cable urgente 349- de Dirección Gral. Antártida y Malvinas a Embajada Argentina en Londres- 24-3-82-Resumen. (3 hojas)
105.1	Cable secreto 596 de Embajador Roca a Cancillería-24-3-82 23,50 hs. (1 hoja)
106	Cable secreto 278 origen Bonn a Cancillería. - 24/03- Firmado Pellegrini. Transcribe artículo prensa alemana.
107	Cable 508 de París, destino Cancillería. - 24/03- Actitud de prensa francesa. Firmado Schamis.
108	Cable 647- de origen Londres, destino Cancillería. Transcripción Debate Cámara Comunes- 25/03
109	Cable 648- origen Londres a Cancillería. Entrevista a Sir Davidson- 25/03- (2 hojas)
110	Cable 649- Resumen títulos de diarios del interior de GB. 25/03
111	Cable 653- Transcripción artículo The Times de 25/03 (2 hojas) "Navy sails to aid Falklands"
112	Cable 654- Resumen RP del 25/03- 11 hs. Transcripción titulares.
113	Cable 655- origen Londres a Cancillería. Transcripción artículo "Falklands secrecy anger MPS" por Daily Telegraph- 25/03
114	Cable 656- Texto moción en Cámara Comunes pidiendo el establecimiento flota permanente en las Malvinas. 25/03- 9 hs.
115	Cable 662- de Londres a cancillería del 25-3-82, Texto Audición BBC Radio Fow- Programa "Today" ( 3 hojas)
116	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta Documento de Constantino Davidoff a Señor Embajador Británico en Buenos Aires (3 hojas)</li> <li>- 1 hoja de Georgias del Sur- Foliada 113.</li> <li>- Listado de personas-</li> <li>- Carta Documento de Davidoff -</li> </ul>
116.1	<p>Traducción del contrato del Sr. Davidoff (10 hojas) Certifica Ian Roger Frame, de Londres, Escribano Público, en su presencia firmado contrato 20/09/79 por Davidoff y 24/09/79 firmado por Michael Harper Gow, Secretario de Christian Salvesen Limited- domicilio en 50 Castfettes Avenue, Edimburgo, Escocia. :</p> <p>"El vendedor, de conformidad con los contratos de arrendamiento de la Corona, es arrendatario de los puestos dedicados a la explotación ballenera situados en Leith Harbour, Stromness y Husvik en las islas de Georgia del Sur, Atlántico Sur, colonia británica de las IF y sus dependencias ("puestos balleneros") disponiendo de derechos s/la totalidad de los bienes muebles e instalaciones del arrendamiento situados en los puestos balleneros.</p> <p>- Pago 10.000libras esterlinas entregadas del comprador al vendedor. El vendedor otorga al comprador una opción de compra para la adquisición de los bienes descriptos y por el precio de 105.000 l.e. La opción podrá ser ejercida en cualquier momento por el comprador anterior a la fecha de 31/03/80. Si la ejerciese, recogerá y retirará los bienes con anterioridad al 31/03/82.</p>
116.2	<p>Nota del 27 de Agosto de 1980 al Gobernador a la dependencia de las IM. Ref: Estaciones balleneras en Georgias del Sud.</p> <p>Hace referencia a la comunicación 11/10/79 a su Excelencia el Gobernador que le otorgaron la opción de compra y que hizo ejercicio de la opción. Adjunta 1 copia del contrato. La autorización permanecerá en vigor hasta 31/03/83. Firma Secretario Christian Salvensen Limited</p>
116.3	Diario Grytviken- Capturado en Georgias a los integrantes del British Antartic Survey. 3/04/82 en inglés (10 hojas)
117	Cable secreto 658- desde Londres, destino Cancillería de Molteni 25/03. Consideraciones sobre la prensa inglesa.
118	Texto en inglés sin título firmado por Lord Carrington al Embajador Williams, 25-3-

	82, 18 hs. -
119	Circular telegráfica a América, Europa, Asia y Organismos de Cancillería 25/03. Sres. Jefes de Misión, Personal Diplomático y Adm. Quedarse en sus puestos y suspendidas licencias.
120	Comunicado de Prensa de Cancillería del 22/03, sobre las actividades de la Empresa privada de Georgias del Sur.
121	Cable secreto 357- de IM a Embajada Argentina en Londres- Pedido texto de "Aliens Act" sobre restricción a la radicación de personas y capital extranjero en Malvinas- Firmado Carlos Lucas Blanco- Embajador Director Gral. De Antártida y Malvinas- 25/03 (1 hoja)
122	RPA- La Nación 27/03:" Aclaración de la empresa contratante".
123	RP La Prensa- 26 /03: "No varió la situación que creó GB
124	Cable secreto 369- de Cancillería a Embajada Argentina en Londres. "Mantener guardia permanente sábado y domingo" 26/03- Firmado Molteni- ( 1 hoja)
125	Cable 669- Transcripción de RP de Daily Mail, en Londres.: "Britain Delays Island Gunboat"- Firmado Molteni- 26/03 ( 3 hojas)
126	Cable 670- Transcripción programa radial de la London Broadcasting Company difundido día de ayer en Londres- Periodista Paul Raitzen, entrevistado Comodoro Brian Frow. Firmado Molteni- 26/03 ( 1 hoja)
127	Cable 671- origen Londres, destino Cancillería- Detalle nombres diarios, ciudad de origen y titulares artículos de Londres. 26/03- ( 2 hojas )
128	Cable 680- origen Londres-destino Cancillería. Análisis de prensas. Firmado Molteni. ( 1 hoja)
129	Cable 550, origen Santiago de Chile, destino Cancillería. Transcripción editorial "El Mercurio"- 26/03 ( 2 hojas)- Firmado Molteni-
130	Cable secreto 360 de IM, destino embajada en Londres, 26/03- Re-transmisión cable- Firmado Blanco. ( 1 hoja)
131	Manuscrito "Directiva de Estrategia Nacional No. 2/82 DEMIL 2/82 ( 39 hojas)
131.1	Anexo 6 a la Directiva de Estrategia Militar.../82 (Caso Malvinas) ( 9 hojas)
132	Telegrama Texto No. 369- 27/03 de IM a Londres. ( 1 hoja)
133	Cable 686 desde Londres, destino Cancillería. Artículo de "The Standard"- Firmado Molteni 27/03 ( 1 hoja)
134	Cable 688 desde Londres, destino Cancillería- Transcripción de artículo de The Guardian "Falklands now for UN again", por Jeremy Morgan. Firmado Molteni 27/03 9,10 hs. ( 1 hoja)-
135	Cable 689 desde Londres a Cancillería. Transcripción de comentario de Glasgow Herald "Falklands live in feat uf the future"- Firmado Molteni 27/03 9,30 hs, ( 1 hoja)
136	Cable 690 desde Londres a Cancillería. Análisis de prensa británica y actividad parlamentaria. Firmado Molteni 27/03 9 hs. ( 1 hoja)
137	Cable 691 desde Londres, destino Cancillería. Titulares prensa británica- Firmado Molteni 27/03 10 hs. ( 1 hoja)
138	Cable 692 desde Londres a Cancillería. Comentario de The Standard. Firmado Molteni 27/03, 10 hs. ( 1 hoja)
139	RPA La Prensa 27/03. "El canceller dijo que lo de las Georgias es un serio incidente, se brindará a los trabajadores argentinos que están allí toda la protección diplomática y de seguridad que corresponda".



**CARPETA No. 7: ANEXOS 140 a 242 - 28 de Marzo al 30 de Marzo 1982**

140	Nota del Canciller a Lord Carrington- 28/03/82- ( 3 hojas)
141	Cable 693 desde Londres a Cancillería. Firmado Molteni 28/03, RPI acerca de Georgias del Sur: de Sunday Express ("Argentina sends in the marines"; de Sunday Time ("Lone British Ship faces to prowling frigates")
142	Cable 694 desde Londres a Cancillería- 28/3/82 Firmado Molteni- - RPI- Texto en inglés de artículos de Sunday Telegraph ("Falklands tension heightens"); The Observer ("Falklands row grave"). ( 2 hojas)
143	Cable 695- 28/3/82 -RPI- desde Londres a Cancillería. Análisis de prensa británica - Texto en castellano de Londres
144	Cable 696- 28/3/82- RPI- desde Londres, destino Cancillería. Entrevista publicada en The Guardian a Lord Carrington. Firmado Molteni.
145	Cable 373-374-375- 28/3/82- Secreto- Desde Malvinas a Embajada Londres- Texto del Canciller al Embajador británico en Bs. As. ( 5 hojas)
146	Cable 554- 28/3/82-origen Santiago de Chile, destino Cancillería- Transcripción de RP El Mercurio ("Islas Georgias: se agrava conflicto argentino-británico"), La Tercera ("Chile en el exterior, argentinos y chilenos con Samoré")-
147	Cable 555- 28/3/82- origen Santiago de Chile, destino Cancillería, Análisis de prensa chilena: RP El Mercurio.28-3-82
148	Cable 83 – RP- Arabia News- Dyn, etc.
149	RPA- La Nación 29/03/82- "La diplomacia del cañonero") Confirman que el "Discoe" navega a Puerto Stanley".
150	RPA- La Prensa- 29/03/82
151	Mensaje 376- Nota secreta, origen D.G. Antártida- 29/03/82- Firmado Blanco-
152	Cable secreto 378, origen Sub-Secretaría de Relaciones Exteriores, destino Embajada RA en Londres, 29/3/82. Instrucciones al Jefe de Misión- Firmado Cancillería.
153	Cable Muy Urgente- "América 36" y "Europa 31" – origen D.G. Antártida, destino a las representaciones argentinas en el exterior y organismos internacionales. Firmado Cancillería.
154	Cable 699- origen Londres, destino Cancillería. Transcripción de editorial "The Times", - Firmado Molteni- 29/03
155	Cable secreto 705, origen Londres, destino Cancillería-29/3/82 Análisis de prensa británica- Firmado Molteni.
156	Cable 709/710, origen Londres, destino cancillería, 29/3/82- Sugerencias eventual negociación. Firmado Molteni.
157	Cable secreto 715-, de origen Londres, destino Cancillería. 29/3/82. Transcripción de Programa TV entrevista a Comodoro Brian Frow- Director General de la "Falkland Islands Office" en Londres. Firmado Molteni.
158	Cable 721- origen Londres, destino Cancillería. 29/3/82. Transcripción artículo de The Standard, "Marines stand by off the Falklands"- Firmado Molteni.
159	Cable 549, origen París, destino Cancillería. 29/3/82. Artículos varios publicados en Le Monde. Firmado Parentini Posse.
160	Cable 863, origen Ginebra, destino Cancillería. 29/3/82. Transcripción de artículo de Journal de Gêneve, "Gran Tensión anglo-argentina" Firmado Martínez.
161	RPA- La Prensa 30/03/82: "En Londres instan al gobierno a enviar refuerzos navales".
162	Telegrama 30/03- Europa 32- América 37; origen D.G. Antártida y Malvinas, destino representaciones diplomáticas en el exterior y organismos internacionales – Comunicados de prensa de Cancillería del 22/3/82 y de la empresa de las Georgias del Sur S.A. del 25/3/82. Firmado Blanco-
163	Cable secreto 722, origen Londres, destino Cancillería.30/3/82- Firmado Molteni.
164	Cable secreto 723, origen Londres, destino Cancillería- 30/3/82 Análisis debate

	parlamentario.-Firmado Molteni.
165	Cable 724, origen Londres, destino Cancillería- 30/3/82. Transcripción de artículo de Times "Carrington to speak on Falklands") y de The Guardian ("Argentina in grave Falklands warning"). Firmado Molteni.
166	Cable 725-30/3/82origen Londres, destino Cancillería. Transcripción de Daily Telegraph (artículos varios)- Firmado Molteni.
167	Cable 728- 30/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Transcripción de artículos de Daily Mail y de "Daily Express (artículos varios).
168	Cable 727- origen Londres, destino Cancillería-30/3/82. Titulares de prensa británica-
169	Cable secreto 731, origen Londres, destino Cancillería, 30/3/82- Resumen Molteni de análisis de prensa británica--
170	Cable 739- origen Londres, destino Cancillería, 30/3/82. Transcripción del Texto de la intervención de Richard Luce en la Cámara de los Comunes. Igual texto fue leído por Lord Carrington en la Cámara de los Lores- Firmado Molteni.
171	Cable 741- origen Londres, destino Cancillería, 30/3/82. Sigue Cable 739- Declaración de Lord Buxton en contestación a la anteriormente formulada por Lord Carrington, para ser puesto en conocimiento de Costa Méndez.
172	Cable 742- origen Londres, destino Cancillería, 30/3/82. Transcripción Programa radial de la BBC World Service, enviado a Bs. As. Firmado Molteni.
173	Cable secreto 746-origen Londres, destino Cancillería, 30/3/82. Apreciaciones sobre los discursos de Lord Carrington y Richard Luce. Firmado Molteni
174	Cable 749, 30/3/82, origen Londres, destino Cancillería, Firmado Molteni: "Conforme noticias ITM Reino Unido habría enviado con destino Atlántico Sur 2 submarinos nucleares y un buque tanque. Noticias de televisión de la noche dan amplia cobertura a la exposición Lord Carrington y Ministro de Estado Luce".
175	Cable secreto 752- 30/3/82- origen Londres, destino Cancillería. Comunicado: Envío Fragata Exeter desde Caribe. Firmado Molteni.
176	Cable secreto 191-30/3/82-origen Bogotá, destino Cancillería y FF.AA. Comentario pedir a Colombia niegue permisos de sobrevuelo firmado por Medina Muñoz desde Bogotá.
177	Cable secreto 349 desde Montevideo a Cancillería, 30/3/82- Visita de representantes ingleses a cancillería uruguaya. Firmado por Riveros
178	Cable No. 87 , 30/3/82-origen Djeddah, destino Cancillería. Transcripción de informe de la BBC. Firmado Dalton.
179	Cable 552- 30/3/82- origen París, destino Cancillería. Síntesis de Prensa francesa.
180	Continuación Cable 552- Síntesis de Prensa francesa
181	Continuación Cable 552- Síntesis de Prensa francesa.
182	Cable 565- 30/3/82- origen Santiago de Chile, destino Cancillería. Síntesis de Prensa- El Mercurio ("Furor bélico")- Firmado Montes.
183	Cable 55, 30/3/82- origen Copenhague, destino Cancillería. Transcripción de artículo del Politiken ("Barco cañonero británico en largo viaje")- Firmado Vieyra.
184	Cable 545, 30/3/82, origen Roma, destino Cancillería. Análisis de diarios italianos: Avanti, La Stampa y il Messaggero de Roma. Firmado Fernández.
185	Cable 682, 30/3/82, origen Washington, destino Cancillería, Información de prensa sobre movimientos de naves de guerra argentinas. Firmado Táckacs. RP-
186	Cable 72, 31/3/82 origen Willington, destino Cancillería, Información periodística del Evening Post "Falklands". Firmado Aden.
187	RPA – 31/3/82- Ámbito Financiero: "Es de extrema gravedad la situación de enfrentamiento por las IM".
188	RPA 31/3/82- Ámbito Financiero "Costa Méndez ratificó la decisión de defender a los trabajadores argentinos en las Georgias"
189	Traducción del Mensaje de Lord Carrington a su excelencia el Dr. Nicanor Costa Méndez.
190	Cable secreto 32- 31/3/82origen D.G. Antártida y Malvinas, destino delegación en Londres- Instrucción sobre visaciones: " No dar visas a periodistas británicos sin previa autorización de la Cancillería". Firmado Cancillería.
191	Cable secreto 393—31/3/82 , origen Surre, destino delegación ONU t embajada

	en Londres, Autorización pedido de visita operativa del HMS "Endurance" al Puerto de Rosario entre 13 y 16 de Abril. De Surre a Delargenu- Embajador Argentino en Londres. "Pongo esta información en conocimiento V.E. por cuanto este hecho fue demostrativo de la sincera y coherente actitud argentina (Surre) Firmado Cancillería-
192	Cable secreto 656, 31/3/82- origen ARGENU, destino Cancillería. Consideraciones para el caso de que la cuestión sea objeto de tratamiento en ONU- Firmado Roca (Delargenu)
193	Cable secreto 657/658 31/3/82- origen ARGENU, destino Cancillería. Proyecto de Nota a Presidente Consejo de Seguridad- Firmado Roca.
194	Cable 659, 31/3/82- origen ARGENU, destino Cancillería. Transcripción de artículo de Publicación de New York Times ("Britains and Argentines squaring off"). Firmado Roca (Delargenu -
195	Nota Secreta, origen Cancillería, destino ARGENU: Modificación en distintos párrafos del Cable 657 (Anexo 193)-
196	Cable secreto No. 694/5, origen Gabinete del Canciller, destino ARGENU, sin fecha. Texto final para presentar ante Consejo de Seguridad de ONU. - Comunicado corregido-
197	Cable secreto No. 696, origen Gabinete del Canciller, destino ARGENU, 31-3-82. Remisión cables de Embajada argentina en Moscú y Pekín.
198	Cable secreto 697, origen Gabinete del Canciller, destino DELARGENU, 31-3-82. Sugerencias de entrevistas con representantes permanentes: Embajadores de China y URSS- informados.
199	Cable secreto No. 152/3/4, origen Gabinete del Canciller, destino embajada en Pekín, 31-3-82. Instrucción.
200	Cable secreto No. 180, origen Gabinete del Canciller, destino Embajada en Moscú 31-3-82. Instrucciones.
201	Cable secreto 752-30/3/82-, origen Londres, destino Cancillería. Sobre movimientos de buques de guerra británicos. Firmado Molteni
202	Cable 753- 31/3/82- origen Londres, destino Cancillería, Transcripción de editorial de The Guardian ("Scrapping of a Scrap-heap").
203	Cable 754, 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. - Debate Cámara de los Lores.
204	Cable 755, 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. - Debate Cámara de los Comunes.
205	Cable 758, 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería, Transcripción del artículo "British Sub on the move".
206	Cable 759- 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Transcripción editorial de Financial Times. ("Sabre rattling in Buenos Aires").
207	Cable 760- 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Transcripción de artículo "The Guardian".
208	Cable secreto 761, 31/3/8/2, origen Londres, destino Cancillería. Análisis de prensa británica- Conclusiones Molteni-
209	Cable secreto 762, 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Movimientos navales de guerra según información periodística. Resumen Molteni—
210	Cable 765- 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Transcripción de artículo del Daily Express ("Falkland Fiasco, British subs sent to patrol Isle").
211	Cable 767-31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Titulares de prensa británica.
212	Cable secreto 769- 31/3/82, origen Londres, destino Cancillería – Análisis de debate parlamentario de Cámara de los Comunes. Resumen Molteni—
213	Cable 773-31/3/82, origen Londres, destino Cancillería. Instrucciones y sugerencias.
214	Cable 903, origen Ginebra, destino Canciller, 31/3/82. Imagen argentina en Ginebra.
215	Cable 346-origen Brasilia, destino Canciller, 31/3/82. Artículo publicado en Folha do San Pablo.
216	Cable 523-origen Moscú, destino Cancillería. 31/3/82. Información de la prensa soviética.

217	Cable 562- origen París, destino Cancillería, 31/3/82. Análisis de prensa francesa.
218	Cable 894- origen Ginebra, destino Cancillería. 31/3/82. Análisis de prensa suiza.
219	RPA "La Nación" de 1/04/82: "Costa Méndez dijo que la situación se ha agravado" "Una pugna en la que nadie quiere dar ni un paso atrás") (Luis Mario Bello). "Partió el jueves pasado de Gibraltar"
220	RPA "La Prensa" de 1/04/82: "La Armada Invisible" ¿sólo una intimidación?
221	RPA "La Prensa" de 1/04/82 "No cede la tensión don GB".
222	Mensaje BNR 271- Secreto- Armada Argentina- Difusión restringida Material Criptográfico.
223	Mensaje Naval 0459- Secreto- Armada Argentina- Material Criptográfico.
224	RPA: Diarios de Capital Federal. 1/04/82. "El Superb y el Exeter pusieron proa hacia el Atlántico Sur y "Un reloj que atrasa casi un siglo" SEPARADOR
225	Mensaje de Delargenu 690- Secreto 19,45 hs, destino exclusivo al Sr. Canciller, sin fecha. Pedido de instrucciones para el Consejo de Seguridad. Firmado Roca.
226	Mensaje del Canciller Costa Méndez a Canciller Lord Carrington- 1/04/82-
227	Entrevista mantenida por S.B. el señor Canciller con Embajador GB en Bs. As. Jueves 01/04/82-10,30hs.
228	Cable secreto 682 de Roca (Delargenu) "Cuestión de las IM" de 1/04/82 17,10hs. Entrevista con el Secretario Gral. De ONU.
229	Cable 686- de Roca, destino exclusivo Jefe del Gabinete del Canciller- 1/04/82- Entrega Nota a Consejo de Seguridad de Gob. RA 12,30 hs.
230	Cable 691- de Roca (Delargenu)- Para entrega a Embajador Figueroa-1/04/82. Contestación del presidente del Consejo de Seguridad.
231	Cable 693-origen DELARGENU, destino Canciller- 1/04/82. Información de la agencia France Press con declaraciones de Anthony Parsons.
232	Carta del representante argentino en ONU al Presidente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.1/04/82.
233	Cable secreto 297-298-299- origen Dpto. de Organismos Internacionales, destino embajada en Panamá, 1/04/82. Nota dirigida presidente del Consejo Permanente.
234	Diálogo telefónico entre el presidente Reagan y el Gral. Galtieri- 1/04/82 (22,10 hs)
235	Cable 776, origen Londres, destino Cancillería, 1/04/82. Cobertura televisiva de los hechos.
236	Cable 797- origen Londres, destino Cancillería, 1/04/82 Transcripción de titulares de prensa británica.
237	Cable 810- - origen Londres, destino Cancillería, 2/04/82 - Movimientos de las fuerzas británicas de acuerdo a información de prensa inglesa. Firmado Molteni-
238	Ayuda Memoria- Ministerio Relaciones Exteriores y Culto- Sin fecha. ( 9 hojas)-
239	RPI- 1/04/82-Texto en inglés. : "Navy's Plans: Task force prepared".-
240	RPI 31/03/82- "How the last argentine was see off".
241	Acta Taquigráfica provisional de la 2.345 sesión de las Naciones Unidas- Consejo de Seguridad- New York- 1/04/82 20 hs. ( 25 hojas)
242	Cable secreto, origen DELARGENU, Documento con un mensaje a la Delegación Argentina ante Consejo Seguridad, sin fecha, sin número. ( 9 hojas)
	SEPARADOR MISCELÁNEO
	Reuniones de la Junta Militar desde Diciembre 1981 hasta Julio 8-
	Pedidos de autorización de la entrada del buque HMS "Endurance"
	Reseña de negociaciones con el Reino Unido. (11 hojas) NO ESTÁ ANEXO

**CARPETA No. 8: ANEXOS 243 al 334- 2 al 9 de Abril 1982**

**NOTA: A partir del 2 de abril (Carpeta No. 8), y atendiendo a los objetivos de la Tesis, se detallan solo los Anexos considerados relevantes.**

243	Material Criptográfico secreto- Ocupación Puerto Leith y dominio de Islas Georgias.
243.1	Armada Argentina: Mensaje Naval, 0-626715- Secreto: FM Semaycar- To Coganavantar Info Copervales. (luego ilegible) Por Ejecutar Mi c/11620/- Autenticado-Firmado Guillermo Mayer. Cap. Navío.
244	Reunión de Gabinete del 2/04 con la asistencia del Gral. Menéndez y el Contraalmirante Suárez del Cerro.
244.1	Comunicado de la Junta Militar- Informe sobre el desarrollo del conflicto con GB.
245	Comunicado de la Junta Militar (Recuperación de las Islas Malvinas y Georgias del Sur).
246	El Gobierno de la Nación garantiza las seguridades y derechos individuales de ciudadanos ingleses y argentinos de habla inglesa que habitan el territorio de la nación.
247	Comunicado de la Junta Militar. (Éxito de operación de recuperación de las IM).
248	Comunicado de la Junta Militar No. 3 (Desmentida sobre hundimiento del "Endurance").
249	Comunicado de la Junta Militar No. 4 (Comunicado a la población malvinense transmitido en inglés).
250	Comunicado de la Junta Militar No. 5 Inicio de las transmisiones de Radio Nacional Malvinas, ex Radio Pro. Stanley).
251	Comunicado de la Junta Militar No 6. (Rendición incondicional de las fuerzas inglesas instaladas en Malvinas).
252	Comunicado de la Junta Militar No. 7. (Información sobre las bajas).
253	Comunicado de la Junta Militar No. 8. (Mensaje cursado a los comandos y unidades en operaciones).
254	Comunicado de la Junta Militar No. 9 (Evacuación del personal militar y funcionarios ingleses con asiento en Malvinas).
255	Acta taquigráfica provisional de la 2346 sesión del Consejo de Seguridad de las Nac. Unidas celebrada en al sede de Nueva York a las 11.20 hs.
256	Telegrama Secreto No. 19907, origen DELARGENU para conocimiento exclusivo del Canciller. Conversación con embajadora Kirkpatrick Firmado Roca.
257	Cable secreto No. 718, origen DELARGENU, para conocimiento exclusivo del Canciller. Referencias a la sesión del Consejo de Seguridad. Firmado Roca.
258	Telegrama Ordinario No. 823, origen Londres, destino Cancillería. Nota entregada a delegación argentina por Subsecretario Principal del Foreign Office. Firmado Molteni.
259	Rompimiento de relaciones diplomáticas y designación de tercer país para defensa de intereses. Texto en inglés.,
260	Cable secreto No. 824, origen Londres, destino Cancillería. Entrevista de Molteni con Subsecretario de Foreign Office. Firmado Molteni.
260.1	Cable secreto No. 826, origen Londres, destino Cancillería. Número de personal de Embajada argentina a permanecer en Inglaterra. Firmado Molteni.
261	Declaración del gobierno español sobre IM. Embajada de España.
262	Telegrama ordinario expedido por Cancillería, destino representaciones argentinas en el exterior. Mensaje del Pte. Galtieri con motivo de la recuperación de las IM.
262.1	Información SIP No. 471/82. Texto del Mensaje de Galtieri a la ciudadanía con motivo de la recuperación de las islas. 2/04 ( 3 hojas)
263	Ayuda Memoria. Palabras del Pte. Galtieri a los manifestantes reunidos frente a la Casa de Gobierno a las 15.00 hs.
264	Declaraciones efectuadas por S.E. el Señor Canciller Dr.- Nicanor Costa Méndez al llegar a la Cancillería 2/04), 13.08 hs.
265	Ayuda Memoria. Declaraciones del Sr. Pte. A los periodistas acreditados en Casa

	de Gobierno.
266	RPA- "La Nación" 3/04/82- Directores de diarios en la Casa Rosada.
267	Circular Secreta- Muy Urgente – origen SURRE, a América y Europa 2/04, representaciones argentinas en el exterior. Directivas generales. Firmado Cancillería
267.1	Telegrama Ordinario No.11.666, origen SURRE destino delegaciones argentinas en el exterior. Transcripción Comunicado Junta Militar No. 2. Firmado Cancillería.
268	Cable Ordinario No. 726, origen DELARGENU, destino Cancillería. Transcripción declaraciones de las delegaciones de Francia, Irlanda, Australia, Canadá, Nueva Zelanda ante el Consejo de Seguridad. Firmado Roca.
268.1	Acta Taquigráfica provisional de la 2348 a. de la sesión de las Naciones Unidas- Consejo de Seguridad- celebrada en la sede de New York- a las 21.15 hs. del día 2 de abril de 1982. ( 11 hojas)
269	RPA "La Prensa", 3/04/82- El Ministro del Interior informó a los dirigentes de los partidos.
270	RPA "La Nación" 3/04/82. Dirigentes políticos con Saint Jean.
271	RPA "La Nación" 3/04/82- Garantizan derechos y bienes a los británicos.
272	Cable No. 835, origen Londres, destino Cancillería, 3/04/82. Intervención Margaret Thatcher Cámara de los Comunes, anuncio de medidas inmediatas Firmado Molteni.
273	Telegrama No. 11911, origen Dirección Gral. Antártida y Malvinas, destino Cancillería: delegaciones argentinas en el exterior, 3/04/82. Comunicación sobre los anuncios de la premier británica realizadas ante el Parlamento.
274	Telegrama ordinario, origen Cancillería, destino DELARGENU. Transcripción editorial del Buenos Aires Herald del día 3 de Abril de 1982. "Tempo de Razonar".
275	Cable secreto No. 757, origen SURRE, destino DELARGENU, Re-transmisión cable No. 466 de Embajada argentina en Caracas. Firmado Cancillería.
276	Comunicado de la Junta Militar No. 10, 12.00 hs. Constitución de la gobernación militar de las Islas Malvinas y designación de gobernador.
277	Comunicado de la Junta Militar No. 11, 15,151 hs. Llegada de personal inglés evacuado de las IM a Uruguay.
278	Comunicado de la Junta Militar No. 12, 15,40 hs. Comunicado sobre la toma total de las Islas Georgias y sus dependencias.
279	Telegrama ordinario, origen Dirección Gral. de Antártida y Malvinas, destino Embajada argentina en Londres. Llegada de efectivos ingleses a Uruguay. Firmado Cancillería.
280	Cable No, 727, origen DELARGENU, destino Cancillería. Reunión Consejo de Seguridad: posición de las delegaciones de URSS, China, Panamá y Uganda. Firmado Roca.
281	Intervención Sr. Canciller ante Consejo Seguridad Naciones Unidas ( 7 hojas)
282	Cable No. 731, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación del Japón.
283	Cable No. 732, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación del Brasil ante el Consejo de Seguridad.
284	Cable No. 734, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación de los EE.UU. ante el Consejo de Seguridad.
285	Cable No. 735, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación de Bolivia ante el Consejo de Seguridad.
286	Cable No. 736, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación del Perú ante el Consejo de Seguridad.
287	Cable No. 737, origen DELARGENU, destino Cancillería. Texto de la Resolución 202/1982 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
288	Cable No. 739, origen DELARGENU, destino Cancillería. Proyecto de resolución presentado por Panamá ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
289	Cable No. 741, origen DELARGENU, destino Cancillería. Retransmisión de la intervención de la delegación de Zaire ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
290	Cable No. 742, origen DELARGENU, destino Cancillería. Declaración de la delegación de Guyana ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

291	Cable No. 743, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación de Polonia ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
292	Cable No. 744, origen DELARGENU, destino Cancillería. Intervención de la delegación de China ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
293	Acta taquigráfica provisional de la 2350ª. Sesión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, celebrada en Nueva York el día 3 de abril de 1982 a las 11.00 hs.
294	Texto de la carta de fecha 3 de abril dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente de Bélgica ante las Naciones Unidas. Declaración de los diez miembros de la Comunidad Económica Europea con respecto a las Islas Falkland.
295	Cable No. 740, origen DELARGENU, destino Cancillería. Misión ante OEA> solicita reunión protocolar de ese organismo para tratar el tema Malvinas. Firmado Roca.
296	Armada Argentina, Material Criptográfico secreto. Resistencia marines ingleses en Georgias.
296.1	Cable 031545, previsión defensa Malvinas, constituye T.O.A.S.
297	Armada Argentina. Mensaje Naval Secreto. Operación en Georgias.
297.1.	Armada Argentina. Mensaje Naval Secreto. Ubicación del Bahía Paraiso y Guerrico y del Grupo Alfa.
297.2	Armada Argentina. Mensaje Naval Secreto. Requerimientos para comunicaciones de destacamentos, y estado de las instalaciones de comunicaciones en Grytviken y Leith.
297.3	Armada Argentina. Mensaje Naval Secreto. Requerimientos logísticos.
297.4	Armada Argentina. Mensaje Naval Secreto. No envío de corbeta
	Armada Argentina. Mensaje Naval Secreto. Avistan transporte petrolero británico en glaciar Perito Moreno.
298	Comunicado de prensa. Dirección Gral. De Prensa y Difusión del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Desmentida sobre supuesta reunión privada entre alto funcionario de ese ministerio con un grupo de periodistas y sobre ofrecimiento de instalación de base naval norteamericana en Malvinas.
298.1	Relato ofrecimiento gobierno de Libia ( 2 y 3/04/82)
299	Mensaje Militar – Secreto-4/04- De Comil a Cte. Teatro Malvinas. "Decisión reforzar islas PD no desafectar más medios terrestres CMM Aéreos y de Infantería PD informar cantidad efectivos y material actualmente en área Malvinas-PD".
299.1	Mensaje Secreto 4/04- Sello Armada Argentina- "Misión cumplida PD Quince civiles desarrollando tareas científicas permanecen en diversos puntos en interior isla PD Difícil comunicación y acceso PD medios disponibles y tiempo que demandará recuperación hacen inaceptable la misma PD impartidas instrucciones Grytviken y Leith caso recepción PD continúan cuatro científicos con sus tareas en Isla Bird PD por limitaciones (Guerrico) y caso.....(ilegible) evacuación heridos graves seguiré derrota indicada 031755 ....(ilegible) PD paso a silencio electrónico Total XX FM Agrunavantar To Jemayoar info Copervales CFT 40"
299.2	Armada Argentina, mensaje naval secreto. Control operativo fuera en Georgias del Sur. No se destacará fuerza adicional en San Pedro.
299.3	Armada Argentina, mensaje naval secreto. Operaciones grupo "Alfa".
300	RPA "La Prensa" 6/04/82 "En el aeroparque, Saint Jean y sus acompañantes ratificaron sus posiciones".
300.1	RPA "La Nación". 6/04/82 "Saint Jean informó a los políticos".
301	RPA "Convicción" 6/04/82 "Unidad entre el gobierno y los políticos por las Malvinas".
302	Cable secreto No. 855, origen Londres, destino Cancillería, 5/04/82. Congelación cuentas embajada y personal diplomático, administrativo y local. Firmado Molteni.
303	Comunicado de la Junta Militar No. 13, 4/04/82, 9,00 hs. Comunicado sobre la toma de Grytviken.
304	Comunicado de la Junta Militar No. 14, 5/04/82. Hallan marines británicos prófugos.

305	Comunicado de la Junta Militar No. 15, 5/04/82. Garantizan la seguridad y el orden en las islas.
306	Cable No. 388, origen EMARPAN, destino Cancillería 6/04/82. Transcripción discurso del Canciller en la sesión del Consejo Permanente. Firmado Quijano.
307	Ayuda Memoria, 6/04/82. Entrevista periodística al Pte. Galtieri.
308	Cable secreto No. 879, origen Londres, destino Cancillería 6/04/82. Propiedad y bienes de la Embajada en Londres. Firmado Molteni.
309	Cable secreto No. 851, origen Londres, destino cancillería 6/04/82. Entrevista con funcionarios del Foreign Office sobre situación de bienes y personal de la Embajada. Firmado Molteni.
310	Cable secreto No. 887, origen Londres, destino Cancillería, 6/04/82. Sobre personal diplomático de la Embajada. Firmado Molteni.
311	RPA "La Nación" 7/04/82. "Dieron un documento 12 ex-cancilleres".
312	Comunicado de la Junta Militar No. 16, 6/04/82. Sobre la situación en las islas.
313	Texto de la Conversación telefónica mantenidas entre el Presidente y Canciller Costa Méndez- 6/04/82, 22.00 hs. ( 8 hojas)
314	Comunicado de la Junta Militar No. 18, 7/04/82. Transcripción del Decreto No. 688 del PEN: convocatoria a la reserva de la clase 62 y otras.
315	RPA "La Prensa" 8/04/82 "Del Consejo de la comunidad británica"
316	Reunión Gabinete 7/04
317	Información de la SIP No. 491. Texto del mensaje del Pte. Al Gob. de Malvinas.
318	Comunicación del Reino Unido notificando el bloqueo 8/04
319	RPA del 8/04: "Todos Unidos" 04
320	Sondeo Especial; Malvinas. Actitud en relación con la decisión del gobierno de recuperar las islas y la oportunidad en que lo hizo. Estimación sobre la probable actitud de nuestros aliados potenciales y estado anímico de la opinión pública. Evaluación 8/04/82.( 3 hojas)
321	Comunicado Junta Militar No. 19 del 8/04: Constitución del Teatro de Operaciones del Atlántico Sur (T.O.A.S.) y designación del Alte. Lombardo. "Se ha constituido a partir de las 19 hs. del 7/04/82, el Teatro de Operaciones, Atlántico Sur, cuya jurisdicción comprende 200 millas marítimas desde la costa del Territorio Continental y alrededor de las IM, Georgias y Sándwichs del sur. Se ha designado comandante del mismo al Vice-almirante D. Juan José Lombardo".
322	Comunicado Junta Militar No. 20-8/04/82-: Traslado de personal que abandonaron el territorio de las IM rumbo a Londres, Bs.As, Chile, etc.
323	Cable No. 839, origen DELARGENU, destino Cancillería. 9/04/82. Transcripción de la nota presentada por el Embajador Roca al Presidente de Consejo de Seguridad D. Kamandawa Kamanda (representante de Zaire ante Naciones Unidas) mostrando el 318/GB y el 321.
324	Texto de la carta del 9/04/82 dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas por el Representante argentino permanente ante ONU.
325	Telegrama ordinario No. 1035, origen Ginebra, destino Cancillería. Medidas económicas tomadas por GB, Australia y eventualmente terceros estados. Firmado Martínez. 9/04/82.
326	Cable secreto No. 1041, origen Ginebra, destino Cancillería. Presión británica sobre Cruz Roja Internacional. Firmado Martínez
327	Comunicado de la Junta Militar No. 21. Traslado de personal británico en las Georgias. Sin fecha.
328	Mensaje de la Junta Militar a los efectivos del teatro de operaciones.
329	Transcripción de radio aviso para tráfico costero.
330	Armada Argentina, mensaje naval secreto. Referencias aviso No. 174.
331	Ayuda memoria. Entrevista del Pte. Con periodistas. 9/04/82
332	Lista de países que fueron notificados: Por télex a los Embajadores para entrega personal. Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, EE.UU, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, Canadá. Transmitió una nota a través del embajador en la OEA: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Grenada, San Vicente y las Granadinas, Guyana, Jamaica, Santa Lucía, Suriname, Trinidad y Tobago. Carta.



333	Análisis situación- Índice- ( 1 hoja)
333.1	Introducción ( 2 hojas)
333.2	Gradación en las concesiones a ofrecer a GB ( 2 hojas
333.3	Ideas para las negociaciones a realizar con la asistencia de EE.UU. en relación al conflicto con GB- ( 9 hojas)
333.4	Hecho histórico ( 29 de Agosto de 1832) ( 1 hoja)
333.5	Antecedentes ( 2 hojas)
333.6	Resolución del Consejo de Seguridad de la ONU – ( 5 hojas)-
333.7	Argumentos para la conversación con el General Alexander Haig – (4 hojas) -
334	Bases para la negociación a ser expuestas ante el Secretario de Estado, Sr. Alexander Haig- (7 hojas)

**CARPETA No. 9: ANEXOS 335 al 407- 10 al16 de Abril 1982**

**NOTA: A partir del 2 de abril (Carpeta No. 8), y atendiendo a los objetivos de la Tesis, se detallan solo los Anexos considerados relevantes.**

335	Información de la S.I.P (Secretaría de Información Pública -Dirección Gral. de Prensa). No. 503/198: El Presidente de La Nación habló esta madrugada a la multitud reunida en la Plaza de Mayo-(4 hojas) 10/04/82 -ANEXO 1.9.1.
336	Carta de fecha 9 de abril dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el encargado de negocios interino de la misión permanente del Reino Unido e Irlanda del Norte ante la ONU.
337	Entrevista del embajador de Cuba con el Pte. Galtieri.-13.45 horas.
338	Carta del Presidente de la Nación entregada a distintos países del - ANEXO 1.9.2
339	Reunión del presidente Galtieri con el Secretario de Estado de los EE.UU. Alexander Haig. 10 de Abril 10,30hs. (13 hojas)
340	Información de la SIP 502/82. Palabras del Pte. Galtieri ante manifestantes reunidos en la Plaza de Mayo.
341	Segunda reunión del Pte. Con el Secretario de Estado. Alexander Haig. 21.30 hs.10/04/82
341.1	Reunión con el Sec. Haig, 23.45 hs.10/04/82
342	Puntos básicos de la posición argentina entregados al Sr. Haig antes de partir para Londres el 11 de abril. 11/04/82
343	Reunión del Comité Militar con la asistencia del Sr. Canciller, 11.00 hs. 11/04/82
344	Información de la SIP 505/82. Mensaje presidencial a la grey católica con motivo de la Pascua.11/04/82
345	Cable No. 1061, origen Ginebra, destino Cancillería. Informe sobre cuestión Malvinas.11/04/82
346	Carta de fecha 11/04/82 dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el encargado de Negocios interino de la misión permanente del Reino Unido ante ONU. Informe sobre la declaración del bloqueo.
347	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante del Perú ante la ONU. 12/04/82
348	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la Argentina ante ONU.12/04/82
349	Sondeo Especial No. 2, Malvinas. 12/04/82
350	Reunión de gabinete: 12/04/82: Informe sobre las reuniones mantenidas con el Sec. De estado, Alexander Haig.
351	Comunicación telefónica mantenida por el Canciller Costa Méndez con el Sec. Estado Alexander Haig. 12/04/82
352	Cable No. 218, 12/04/82. Origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre la posición de Colombia, Ecuador y Costa rica ante el conflicto Malvinas. Firmado Quijano.
353	Cable No. 219, origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre proyecto de resolución en OEA y posición de los países caribeños. Firmado Quijano. 12/04/82
354	Cable No. 220, origen EMARPAN, destino Cancillería, texto proyecto a presentar por Colombia, Ecuador y Costa Rica ante el Consejo permanente de la OEA. 12/04/82
355	Cable No. 221, origen EMARPAN, destino Cancillería. Modificaciones introducidas al proyecto mencionado en cable anterior. Firmado Quijano. 12/04/82
356	RPA, "La Prensa" 12/04/82: Políticos en la embajada de los EE.UU.
357	RPA: Nueva Provincia (Bahía Blanca) 10/04/82: Una Negociación pendiente por Oscar Camilión.
358	Carta dirigida al Pte. Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante la ONU. 13/04/82
359	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante la ONU. 13/04/82
360	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la Argentina ante la ONU. 13/04/82

361	Conversación con el embajador Roca en la mañana del 13 de abril. Análisis de la situación en ONU.
362	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. De Estado Alexander Haig.
363	Conversación con el Embajador Quijano el día 13 en horas de la mañana. Análisis de la convocatoria al TIAR.
364	RPA "La Nación", 14/04/82: declaraciones del Embajador Quijano.
365	Cable No. 222, 13/04/82, origen EMARPAN, destino Cancillería, posición de Haití. Firmado Quijano.
366	Cable No. 223, origen EMARPAN, destino Cancillería, posición de los países caribeños en la OEA. 13/04/82
367	Cable No. 224, origen EMARPAN, destino Cancillería, proyecto de resolución presentado por Colombia. 13/04/82
368	Cable No. 225, origen EMARPAN, destino Cancillería, aprobación por consenso del proyecto de resolución presentado por Colombia, Costa Rica, Ecuador. 13/04/82
369	Cable No. 369, origen EMARPAN, destino Cancillería, texto de la resolución aprobada. 13/04/82
370	Ayuda Memoria, resoluciones de ONU; en inglés y castellano. 13/04/82
370.1	Ayuda Memoria.
370.2	Ayuda Memoria, resoluciones de ONU.
371	Proyecto de acuerdo entre Argentina y el Reino unido de GB e Irlanda del Norte. 13/04/82
372	Proyecto de acuerdo entre GB y RA (1er. Proyecto). 13/04/82
373	Proyecto de acuerdo entre GB y RA (2do. Proyecto). 13/04/82
374	Proyecto de acuerdo entre GB y RA. 13/04/82
375	RPA "La Nación": "Una iniciativa de la comunidad británica". 14/04/82
376	RPA "La Prensa": "Los británicos hemos vivido y trabajado felices en la Argentina". 14/04/82
377	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente de Bélgica ante la ONU. 14/04/82
378	RPA "La Nación": "Un malogrado acuerdo secreto para recuperar las IM" (revelaciones del Brig... Mc. Loughlin). 14/04/82
379	RPA "La Prensa": "Declaraciones de Aja Espil por la invocación del TIAR. 14/04/82
380	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Perú ante la ONU. 14/04/82
381	Información de la SIP 515/82, Mensaje del Pte. Galtieri con motivo de la celebración del Día de las Américas. 14/04/82
382	Proyecto de acuerdo entre GB y RA. 14/04/82
383	Conversación telefónica entre el canciller Costa Méndez y el Gral. Haig a las 13.50 hs. 14/04/82
384	Cable No. 231, origen EMARPAN, destino Cancillería, entrevista de Quijano con Embajador Middendorff. 14/04/82
385	Segunda conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Gral. Haig.
386	Carta del Sec. Haig al Pte. Galtieri 14/04/82
387	Comunicado de la Junta Militar No. 23 15/04/82
388	Comunicado de la Junta Militar No. 24 15/04/82
389	Reunión del JCM con el Presidente y el Canciller.
389.1	Estado Mayor Conjunto. Apreciación de inteligencia, 14 de abril, 20.00 horas.
390	Informe de la hora 19.20 (15/04/82) sobre Embajador Schlaudemann (posición de submarinos argentinos en la zona de las 200 millas).
391	El Canciller Costa Méndez informa sobre arribo de la comitiva del Sec. de Estado Haig, 15/04/82- 23.40 hs.
392	Conversación telefónica entre el Pte. Galtieri y el Pte. Reagan, 19.00 hs. (15/04/82)
393	Comunicado de la Junta Militar No. 26. 16/04/82
394	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la RA ante la ONU. 16/04/82
395	Resolución de la Comunidad Económica Europea No. 877/82, suspensión de las

	importaciones argentinas ( en inglés).16/04/82
395.1	RPI, The New York Times: "Fleet Within Week of the Falklands", "British Fleet is Near the Falklands". 16/04/82
396	Entrevista del Gral. Galtieri con el Sec. Haig, 10.15 hs.
397	Sec. Haig informa al JCM sobre contacto de submarino inglés con otro en área Malvinas. 16/04/82
398	Proyecto de acuerdo entre GB y RA.16/04/82
399	Reino Unido: Proyecto de Memorándum de Acuerdo.16/04/82
400	Proyecto de Memorándum de Acuerdo. 16/04/82
401	Proyecto de Acuerdo 16/04/82
402	Proyecto de Acuerdo (continuación anexo 401). 16/04/82
403	Parte de Información, EMGA: Acciones para mejorar la imagen de Argentina en el exterior. 16/04/82
403.1	Del Secretario Gral. Naval: Instrucciones. 16/04/82
404	Oficio S/N, Secreto, 16 de abril, 9.15 horas: Se remite al Jefe de la Casa Militar la Síntesis de la reunión realizada con la comunidad anglo-argentina.
405	Carta dirigida al Santo Padre por el Presidente de la Nación, Gral. Galtieri. 17/04/82
406	Reunión de la Junta Militar con el Gral. Haig en el despacho presidencial con la asistencia del Canciller Costa Méndez y del Gral. Walters; 10.00 hs.
407	Reunión de la Junta Militar con el Gral. Haig con la asistencia del Canciller Costa Méndez y de la comitiva norteamericana en la Sala de Situación, 17/04/82m, 11.30 hs.

**CARPETA No. 10: ANEXOS 408 al 459- 17 al 20 de Abril 1982**

408	Reunión entre el Canciller Costa Méndez, el Sec. de Planeamiento, el Sec. Gen., y JCM con el Sec. Haig, el Sub-Sec. Enders y comitiva en la Sala de Situación, 17/04/82, 16.00 hs.
408.1	Asesoramiento Conflicto RA-GB- Sin Firma (3 hojas)
409	Proyecto de Memorándum de Acuerdo, 17 de abril (en inglés y castellano).
410	Diálogo del presidente Galtieri con los periodistas al regresar a la Casa de Gobierno. 18/04/82: "Se sigue dialogando. Mientras se siga dialogando hay posibilidades de solución. Después de 150 años la respuesta es ésta: estamos en territorio argentino y no lo vamos a abandonar"
411	Posibilidades de acción de Argentina en la OEA en el marco del Órgano de Consultas establecido en el Tratado de Río. 18/04/82
412	Reunión con el Sec. Haig en la Sala de Situación, 18/04/82, 15.00. horas.
412.1	Reunión del Presidente Galtieri con el Sec. Haig, con la asistencia del Canciller Costa Méndez y del JCM, 21.30 horas. (18/04/82)
413	Reunión con el Sec. Haig en la Sala de Situación sobre párrafo retiro de fuerzas, 10.12 hs. (19/04/82)
414	Proyecto de acuerdo entre RA y GB (último texto borrador). 19/04/82
415	Comunicado de la Junta Militar No. 25 19/04/82
416	Conversación entre el Canciller Costa Méndez y su colega venezolano, Canciller Zambrano Velasco. 19/04/82
417	Conversación entre el Canciller Costa Méndez y el Embajador Quijano, y el Embajador Tackacs. 19/04/82
417.1	Conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Embajador Quijano. 19/04/82
418	Telegrama Secreto No. 494, origen Dirección Gral. De Antártida y Malvinas, destino EMARPAN; sobre la Isla Diego García. 19/04/82
419	Telegrama No. 495, origen SREI (DGAEM), destino EMARPAN, referencia a nota 248 (2.1.50) /82. (19/04/82)
420	Telegrama No. 490, origen Dirección Gral. de Antártida y Malvinas, destino EMARPAN, transmisión argumentos susceptibles de ser utilizados durante debate sobre convocatoria al TIAR. 19/04/82
421	Telegrama No. 493, origen SURRE destino EMARPAN, Nicaragua, apoya convocatoria al TIAR. 19/04/82
422	Nota de la Misión Permanente de la RA por la cual solicita la convocación de la Reunión de Consulta de Ministros de RR.EE. para la aplicación del TIAR.
423	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. Haig. (En inglés). 19/04/82
424	RPA "La Nación": "Mantiénense firme ambas posiciones". 19/04/82
424.1	RPA "La Prensa": Declaraciones del Presidente Galtieri". 19/04/82
425	Reunión del Presidente don el Sec. Haig, asisten al Canciller Costa Méndez y el JCM, 1.25 horas. ( 19/04/82)
425.1	Reunión de despedida entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. Haig, 19/04/82, 16.00 horas.
426	Proyecto de Declaración a pronunciarse ante el Consejo Permanente de la OEA para solicitar la convocatoria de TIAR, Cable No. 269, origen EMARPAN, destino Cancillería. 19/04/82
427	Cables No. 270/71/72, origen EMARPAN, destino cancillería, modificación de textos. 19/04/82
428	Cable No. 273, origen EMARPAN, destino Cancillería, posible cambio de lugar en reunión de OEA. 19/04/82
429	Cable No. 274, origen EMARPAN, destino Cancillerías, texto de la nota presentada al Presidente del Consejo Permanente. 19/04/82
430	Cable del Sec. Haig dirigido al Canciller Costa Méndez en inglés. 20/04/82

431	Carta dirigida al Pte. Del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante la ONU. 20/04/82
432	Reunión del Comité Militar con la asistencia del Canciller, 20/04/82, 9.40 horas.
433.1	RPA "Clarín": "Concurren hoy los dirigentes políticos", (Entrevista con el Ministro del Interior). 20/04/82
433.2	RPA "Clarín". "Informe a gobernadores " (del Ministro del Interior). 20/04/82
433.3	RPA "Diario Popular": "TIAR: Informe a políticos", (del Ministro del Interior) 20/04/82
434	Reunión de Gabinete, 20/04/82 18.45 horas.
435	Reunión de Gabinete 20/04/82- (3 hojas)
436	Documento del Jefe de Estado Mayor Conjunto para todos los Ministerios y Secretarías.: SIDE, SIP, Planeamiento, Casa Militar, Cultura. Sec. General Presidencias de la Nación. "Este trabajo es para uso exclusivo de los titulares del distribuidor. No debe ser fotocopiado ni entregado a la prensa."( 17 hojas)
437	Cable No. 275, origen EMARPAN, destino Cancillería, referente convocatoria TIAR. 20/04/82
438	Cable No. 276, origen EMARPAN, destino Cancillería, inclusión de párrafo del discurso a pronunciarse ante el Consejo Permanente. 20/04/82
439	Cable No. 277, origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre párrafo inicial del discurso a pronunciarse ante el Consejo de la OEA. 20/04/82
440	Cable No. 278, origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre inclusión párrafo de discurso a pronunciarse ante el Consejo de la OEA.
441	Cable No. 279, origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre abstención de Colombia. 20/04/82.
442	Cable No. 280, origen EMARPAN, destino Cancillería, versión final párrafo del discurso a pronunciarse ante el Consejo de la OEA. 20/04/82
443	Cable No. 282, origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre convocatoria TIAR. V20/04/82
444	Cable No. 283, origen EMARPAN, destino Cancillería, sobre convocatoria TIAR posición de las intervenciones de las delegaciones. 20/04/82
445	Cable No. 285, origen EMARPAN, destino Cancillería, intervenciones de las delegaciones sobre convocatoria TIAR.
446	Cable No. 284, origen EMARPAN, destino Cancillería, intervenciones de las delegaciones sobre convocatoria TIAR. 20/04/82
446.1	Cable No. 288, origen EMARPAN, destino Cancillería, intervenciones de las delegaciones sobre convocatoria TIAR. 20/04/82
447	Cable No. 286, origen EMARPAN, destino Cancillería, resultado votación de convocatoria TIAR. 20/04/82
448	Cable No. 287, origen EMARPAN, destino Cancillería, solicitud del delegado paraguayo. 20/04/82
449	SECRETO- Análisis de las capacidades del poder militar de GB en Malvinas- Ejecutar un asalto anfibio- Variantes del CA1- Secuencia de la operación anfibia- Análisis AFA de los MAC. Capacidades del enemigo/ Supuestos/ Modos de acción concebidos/ Supuestos/ (Capacidades del enemigo). (24 hojas) 20/04/82.
450	ONU, Consejo de Seguridad: Telegrama dirigido al Secretario Gral. Por el Secretario Gral. De la OEA. 21/04/82
451	Cable No. 291, origen EMARPAN, destino Cancillería, texto intervención de la delegación mexicana en la reunión de convocatoria al TIAR: 21/04/82
452	Cable No. 292, origen EMARPAN, destino Cancillería, posición de los EE.UU. durante la reunión de convocatoria al TIAR. 21/04/82
453	Cable No. 290, origen EMARPA>N, destino Cancillería, sobre la posición de los diferentes países durante la convocatoria al TIAR. 21/04/82
454	Conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. de estado Alexander Haig 21/04/82.
455	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. Haig, (en inglés). 21/04/82
456	Carta dirigida al Sec. Haig por el Canciller Costa Méndez, (en inglés y castellano). 21/04/82
457	Cable No. 1118, origen Washington, destino Cancillería, declaraciones del Canciller Pym y contrapuesta británica. 21/04/82

457.1	Información de la SIP No. 548/82, saludo del Presidente Galtieri a los periodistas acreditados en casa de gobierno. 21/04/82
458	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. Haig. 22/04/82
459	Reunión del Comité Militar con la asistencia del Ministro de RR.EE, del Jefe del EMC, del Secretario de Planeamiento, de los Sec. Grales y del JCM, 22/04/82, 21.15 hs.
459.1	Conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. Haig, 21 de abril.
459.2	Posición del gobierno de Nicaragua ante el conflicto Malvinas (carta del Presidente Ortega al Presidente Galtieri) 22/04/82

**CARPETA No. 11: ANEXOS 460 a 526- 21 al 30 de Abril 1982**

460	Carta de la Armada Nacional Alte. Anaya a los Sres. Almirantes ( 15 hojas) 22/04/82
461	Conversación telefónica entre el Embajador Tackacs y el Canciller Costa Méndez. 22/04/82
461.1	Cable 1157, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, sobre entrevista entre el Sec. Haig y el Embajador Tackacs 22/04/82.
462	Documento Ayuda para la Reunión de Consulta a celebrarse el 26 de Abril 1982. (9 hojas)
463	Documento ayuda para el viaje a EE.UU. – Sugerencias contenidas en el trabajo por el Comando en jefe del Ejército. Sin fecha- Sin firma. ( 9 hojas)
464	Cable No. 1156, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, texto de la carta dirigida por el Sec Haig al Canciller Costa Méndez. 22/04/82
465	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. Haig, (en inglés). 23/04/82
466	Cable No. 1157, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, entrevista entre Embajador Tackacs y Sec. Haig. 23/04/82
467	Cable No. 1155, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, declaraciones del Canciller Pym. ). 23/04/82
468	Cable No. 1160, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, información de prensa norteamericana. ). 23/04/82
469	Cable No. 1166, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, información televisiva norteamericana. ). 23/04/82
	Cable No. 1157, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, entrevista entre Embajador Tackacs y Sec. Haig. 23/04/82
469.1	Carta dirigida al Sub-Sec. de RR.EE, Enrique Ross por el Embajador de la República en Sudáfrica, F.D. Tothill. . 23/04/82
470	Ayuda memoria: regresó el Comandante en jefe del Ejército de su visita a las IM. 23/04/82
471	Sondeo especial: Malvinas. 23/04/82
472	RPA "Convicción", 21 de abril: "Saint Jean recibió a tres "Embajadores" políticos".
473	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la RA ante las Naciones Unidas. 24/04/82
474	Cable No. 1169, origen Embajada en Washington, destino Cancillería, información de medios de prensa sobre visita Canciller Francis Pym a EE.UU. 24/04/82
475	Exposición de los Embajadores Roca y Guyer sobre la situación en Naciones Unidas, Nueva York y Europa. 24/04/82
476	Reunión del Comité Militar, 24/04/82, 9.00 hs.
477	Armada Argentina: Acaecimientos en área Georgias, 25 de abril de 1982, (manuscrito). 25/04/82
477.1	Comunicado de la Junta Militar No. 27
477.2	Comunicado de la Junta Militar No. 28
477.3	Comunicado de la Junta Militar No. 29
477.4	Comunicado de la Junta Militar No. 30
477.5	Comunicado de la Junta Militar No. 31
477.6	Comunicado de la Junta Militar No. 32
478	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la RA ante la ONU. 25/04/82
479	Mensaje transmitido por el Gral. Iglesias al Sr. Presidente de la Nación.
480	Apreciaciones manuscritas.
481	Reunión entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. Haig, borrador del Canciller. 25/04/82, 17.00 hs.
482	Conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. Haig, 25/04/82, 18.45 hs.
482.1	RPA "La Prensa": "La Argentina considera rotas las negociaciones con GB" (declaraciones del Canciller argentino en EE.UU.)25/04/82



483	Cable No. 1232, origen delegación en Ginebra, destino Cancillería, informe del Consejero Fleming. 26/04/82
484	Cable No. 1238, origen delegación en Ginebra, destino Sec. RR.EE, informe reunión en el Parlamento británico. 26/04/82
484.1	Informe del Embajador Ross sobre declaraciones de Margaret Thatcher, 26/04/82, 13.00 hs.
485	Cable No. 1229, origen delegación en Ginebra, destino Sec. RR.EE, información de prensa y TV británicas. 26/04/82
486	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante la ONU. 26/04/82
487	Texto del comunicado oficial del gobierno de Cuba. 26/04/82
487.1	Comunicado emitido por el Buró de Coordinación de los Países No Alineados. 26/04/82
487.2	Carta dirigida al Sec. Gral. De ONU por el representante de Cuba ante ONU. 26/04/82
488	Texto del discurso pronunciado por el Canciller Costa Méndez en la reunión de la OEA del día 26/04/82
489	Conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. Haig, 26/04/82, 18.45 hs.
489.1	Conversación telefónica entre el Canciller Costa Méndez y el Sec. Haig, 26/04/82, 10.30 y 14.20 hs.
490	Conversación entre el Gral. Iglesias y el Pte. Galtieri, 26/04/82, 22.15 hs.
491	RPA "La Nación": "Saint Jean intimó a agrupaciones centristas".
492	Estado Mayor Conjunto: Documento Secreto: Asesoramiento- 26 de Abril- Firmado por Brigadier García Insúa- ( 4 hojas)
492.1	EMGA, Actualización sobre el despliegue y actividad en la zona austral. (Chile) Firmado Fernando Jorge García. Capitán de navío- Estado Mayor General de la Armada-Separado en Ejército- Armada- Aviación. Apreciación- Acción Recomendada- Apreciación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Una proyección de la acción bélica de GB sobre las IM ó el territorio nacional.</li> <li>2) No debe descartarse la capacidad chilena para generar actos en el plano militar que justifiquen la iniciación de sus operaciones...</li> <li>3) Debe considerarse que Chile ha sumido en el TOA una actitud Estratégica Operacional difusiva con aptitud para ejecutar operaciones ofensivas.</li> </ol> Acción Recomendada. En virtud de lo expuesto resultaría conveniente y urgente: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Empezar acciones en el terreno diplomático que contribuyan a neutralizar toda acción chilena en el campo militar.</li> <li>2) Mantener una adecuada alerta en el campo militar en niveles operativos y tácticos.</li> <li>3) Plantear objetivos de Acción Psicológica que desalienten la probable escalada bélica chilena.</li> </ol>
493	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. para Asuntos Inter.-americanos del Dpto. de Estado de los EE.UU. Thomas Enders. 27/04/82
493.1	Memorándum de Acuerdo (en inglés y castellano). 27/04/82
494	Ayuda Memoria: análisis de la propuesta norteamericana y líneas de acción a seguir. 27/04/82
495	Análisis comparativo de la propuesta de los EE.UU. en el proyecto argentino. 27/04/82
496	El Sec. Gral. De ONU remite documento ofreciendo buenos oficios. 27/04/82
497	Memorándum. 27/04/82
497.1	Proyecto de trascendido. 27/04/82
497.2	El Sec. Haig informa al Canciller Costa Méndez sobre remisión de propuesta norteamericanas al Canciller Pym, 27/04/82, 11.00 hs.

497.3	Cable No. 1253, origen delegación de prensa británica y opiniones de medios militares británicos. 27/04/82
498	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el presidente de la vigésima reunión de consulta de Ministros de RREE de la OEA- 28/04/82
499	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante las Naciones Unidas.
500	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente A. D. Parsons del Reino Unido ante las Naciones Unidas- con Anexo Colonización. 28/04/82
501	Comunicado de la Junta Militar No. 33-28/04/82
502	Comunicado de la Junta Militar No. 34-28/04/82
503	Comunicado de la Junta Militar No. 35-28/04/82
504	Cable 606 de SURRE a EMARPAN retransmitiendo noticias de LONDRES- Consejero FLEMING, 28/04/82
504.1	Entrevista del Canciller Costa Méndez con el Sec. Haig
505	RPA "La Nación": "Lo sentirán en el aire, en la tierra y en el mar" (declaraciones de Costa Méndez)- 28/04/82
505.1	RPA "La Prensa": "Aclaración chilena sobre un barco petrolero en la zona del conflicto".28/04/82
506	Apreciación sobre las exposiciones en la Reunión de Consulta de los Cancilleres (manuscrito).
506.1	Cable No. 134, origen embajada en Estocolmo, destino Cancillería, informe sobre la prensa sueca. 28/04/82
506.2	Informe sobre la resolución de la vigésima reunión de consulta de los Ministros de RR.EE. 28/04/82
506.3	Congressional Record- Senate (US Policy regarding the Falkland Islands).
506.4	RPA "La Nueva Provincia": "Camión la votación de la OEA fue un triunfo y la posición de Chile una pequeña luz roja". 28/04/82
506.5	RPA "La Nueva Provincia": "Sobre votación en la OEA y la marcha de las negociaciones". 28/04/82
507	Comunicado de la Junta Militar No. 36- 29/04/82
508	De la Embajada Suiza- Sección de los intereses británicos- al Ministerio de RR.EE. (establecimiento de la zona de exclusión).29/04/82
508.1	Comunicado de la Junta Militar No. 37-29/04/82
509	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la Argentina ante ONU.
510	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante ONU
511	Conversación telefónica entre el Gral. Mallea Gil y el Coronel Zambonini, 29/04/82, 13.45 hs.
512	Texto manuscrito- 29/04/82
513	Carta dirigida al Canciller Costa Méndez por el Sec. Haig (en inglés). 29/04/82
514	Carta dirigida al Sec. Haig por el canciller Costa Méndez- 29/04/82
514.1	RPA "La Nación", del texto de la cita del Anexo 514- 29/04/82
515	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante la ONU.30/04/82
516	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente del Reino Unido ante la ONU.30/04/82
517	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la Argentina ante la ONU.30/04/82
518	Carta dirigida al presidente del Consejo de Seguridad por el representante permanente de la Argentina ante la ONU.30/04/82
519	Reunión del Comité Militar. 30/04/82
520	Carta del Embajador de Alemania, 30/04/82, 13.00 horas.
521	Carta dirigida al Sec. Gral. De la OEA por el Sec. (En inglés).
522	Declaración del gobierno argentino. 30/04/82
522.1	RPA "La Prensa": "Argentina está dispuesta a aceptar la mediación de la ONU". 30/04/82
522.3	RPA "La Nueva Provincia": "Estados Unidos no tiene justificación" (declaraciones

	de Costa Méndez). 30/04/82
523	Comunicado de la Junta Militar No. 37- 30/04/82
524	RPA "La Prensa": "Estados Unidos: saca sanciones a la RA mientras espera a Pym". 30/04/82
525	RPA "La Prensa": "Declaración de Reagan", "La Nación": "Fijó su posición el presidente Reagan". 30/04/82
526	<p>Conferencia pronunciada en la Academia Nacional de Ciencias Económicas el día 11 de Agosto de 1982.</p> <p>"La política económica durante el conflicto austral" Un testimonio por el Dr. Roberto T. Alemann- Académico de número- Avenida Alvear 1790- Bs.As.1982-</p> <p>"Casi todos los miembros del gabinete nacional nos enteramos de la ocupación de las islas el viernes 2 de abril a las 7 de la mañana durante una reunión convocada al efecto apenas pasada la medianoche".</p> <p>"El gobierno británico reaccionó con violencia desorbitada, envió una flota primitiva de 100 barcos, decenas de aviones y helicópteros de transporte y ataque de la más moderna tecnología y fuerza de combate de miles de hombres, entre ellos sus mercenarios mejor entrenados".</p> <p>"En apoyo a nuestro país, se movilizaron alianzas en la Organización de los Estados Americanos, el Movimiento de No Alineados y diversos organismos y foros latinoamericanos.</p> <p>Simultáneamente, en el Atlántico Norte, la Comunidad Europea y la Comunidad Británica de Naciones adoptaron posiciones favorables a GB, en tanto que el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas votó primero a favor y más tarde en contra de los deseos expresados por GB, cuyo veto enervó la decisión contraria".</p>

**CARPETA No. 12: ANEXOS 527 y recortes - 1982**

Carpeta de fotocopias, principalmente artículos periodísticos-

**PÁGINA**

24	RPA: "Menéndez presagió un estruendoso fracaso inglés"- 10/04/82 -
25	Declaraciones del General Osvaldo García comandante del V Cuerpo de Ejército- "Fuerzas Armadas y pueblo, unidos" (Convicción) del 10 de Abril.
31 y 32	Declaraciones del Gral. Galtieri- ( Nueva Provincia) "Les presentaremos batalla, dijo el General Galtieri"- 11 de Abril
33	Opiniones tomadas entre los asistentes a la concentración popular del 10 de abril en Plaza de Mayo. "Las respuestas a un ¿por qué estaban allí? -
55	Declaraciones de Lami Dozo- "Quedan aún algunas vías para explorar"- (La Nación)- 13 de Abril-
67	Galtieri en el día de las Américas- "Nuestro pueblo asume la defensa de su soberanía"- (Convicción) 15/04/
80	Ménendez: "De las islas no me voy"- Clarín- 17/04 -
129	Massera: " Un gobierno nacional pide Massera", (La Nación) 18/04
132	Costa Méndez: "Todavía, la negociación es mejor que la guerra"- Calificó de absurda la reacción británica. (La Nación) 18/04-
133	Mapa Británico hallado en las Malvinas- (La Nación) 18/04
273 a 278	RPA- Mapas del Bloqueo-(Convicción) 18/04
341	RPA- "La Junta Militar analizó los inminentes acontecimientos militares y diplomáticos" - (Convicción) 28/04/82

**CARPETA No. 13: ANEXOS 528 a 668.2 - 1 al 4 de Mayo 1982****ANEXO**

Pág. 8	Comunicado No. 38 – Ataque- NO ESTÁ ANEXO-
Pag39/40/41	NO ESTÁ ANEXO
534.1	Síntesis Estado Mayor Conjunto-
539.8	Mensaje Población acerca del ataque- 1 de Mayo
552	Diálogo Galtieri y el presidente de Perú.( 6 hojas)
552.1	Apreciación sobre el proceder enemigo".- Sin firma
585.9	Apreciación del Comandante en Jefe de la Armada en cuanto a la confirmación de indicios sobre información satelitar de los EE.UU. en la zona del Atlántico Sur
591	Descripción de la situación actual desde el punto de vista externo- 3/05 ( 9 hojas)
656.17	Mensaje de Anaya a la Armada- 4/05: "Comprobado el hundimiento del crucero ARA General Belgrano, el almirante Jorge Isaac Anaya dirigió un mensaje a todo el personal de la institución naval, en el que expresa: "Hago llegar a todos los integrantes de la Institución las seguridades de que ésta pérdida, que integra la cuota de sacrificio que la Armada ofrece a la Patria en las duras circunstancias históricas que atraviesa, fortalecerá la decisión de continuar la lucha hasta el logro total del objetivo propuesto en defensa de nuestra soberanía".

**CARPETA No. 14: ANEXOS 669 a 779.3.2 – 5 al 9 de Mayo 1982**

677	Conversación telefónica del Presidente Galtieri y el Presidente de Perú.- 5 de Mayo 1982- (7 hojas) -
678	Apreciación sobre el poder enemigo (Hasta 5 de Mayo 18 hs). ( 7 hojas)
690	Secretaría General del Ejército- "Acciones a desarrollar en el caso que no prosperen las negociaciones en el marco del Consejo de Seguridad de la ONU" - (2 hojas)
731	Nota Estado Mayor Conjunto- Fechada 8/05/82
756	" Algunas ideas para la negociación de la paz" -(5 hojas)
769	Comunicado del Estado Mayor Conjunto No. 35- 9/05/82-9,05 hs.
770	Comunicado del Estado Mayor Conjunto No. 36-
771	Comunicado del Estado Mayor Conjunto No. 37-

**CARPETA No. 15: ANEXOS780 a 888.3.1 – 10 al 15 de Mayo 1982****ANEXO**

780	<p>Comunicación de Don Manuel Ulloa- Primer Ministro del Perú - 10/05/82 con Canciller:</p> <p>"Falkland Island Company tiene 46 % de las tierras, el "coastal-shipping" (barcos que andan por las islas), los almacenes, los bancos, los...houses, tiene wool-merchants, transport agents. El 90 % del business de la isla depende de un conglomerado: Charrington Industrial, el cual depende de otro conglomerado Coalite and Chemical Products Limited Holdines, que tiene oficinas en 190 Fleep Street.</p> <p>La Cia. Tiene un charter de la Corona, otorgado por la reina Victoria, sus acciones no pueden venderse sin autorización de un órgano de la Corona y con autorización del directorio que a su vez tiene un right.</p> <p>RA dispuesta a comprarlo aunque sea a un precio mayor "Es una Cia. Que no tiene rentabilidad, porque depende exclusivamente del precio de la lana, que es su gran trading". Hasta ahora la Corona se ha opuesto...desaparecería el temor de los wishes y de las aspirations, porque al controlar la Cia. Se controla la isla. Debería ser a través de un fiduciario, dentro de un "package-deal", como un conjunto."</p> <p>Se habla de una reunión para esto con Thatcher y Ulloa del 11 de Mayo. En todo lo que sigue no hay mención de la reunión.</p>
888.3	Análisis de la Armada Argentina, del 15 de mayo al Comité Militar- Firmado por Alt. Lombardo- (5 hojas)
888.3.1	Síntesis Recomendaciones "COMIL" a Alt. Lombardo- Manuscrito-

**CARPETA No. 16: ANEXOS 889 a 1069- 16 al 20 Mayo 1982****ANEXO**

941	Comunicación telefónica entre Pte. Galtieri y Pérez de Cuelgar- de la reunión. ( 3 hojas)
960.21	RPA "La Nación"- "La lógica irrazonable" por Raymond Aron- 17/05
960.25	RPA – (La Nación) "La alternativa enemiga es atacar o esperar refuerzos"- 19/05

**Empiezan los Sondeos de Opinión Pública-**



**CARPETA No. 17: ANEXOS 1070 a 1186.1- 21 al 23 de Mayo 1982****ANEXO**

1080	"Ayuda Memoria"- Conferencia de Prensa del Ministro de Relaciones Exteriores.
1084.4	"Respondiendo a los no de la Sra. Thatcher"- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto-(5 hojas)
1144	RPA- "Lami Dozo en las bases patagónicas" (Convicción) 22/05-
1147.1	Apreciación de inteligencia del 22 al 23 de Mayo 1982-( 2 hojas)-
1152.2	Creación del CEOPECON- ( 4 hojas)

**CARPETA No. 18: ANEXOS 1187 a 1317- 24 al 27 de Mayo 1982****ANEXO**

1217	Análisis de DEMIL 1/82- 24/05-  4 Proyectos presentados: Irlanda-Panamá-Brasil-Japón- el 24/05 al Consejo de Seguridad.
Pág. 615	Sondeo Opinión Pública hasta 26 de Mayo- ( 14 hojas
Pág. 634	RPA- "Hay una Nación entera que confía en nosotros"- Lo afirmó el Gral. Mario. B. Menéndez durante un acto en Puerto Argentino.
1252.1	Ayuda Memoria-( 7 hojas)
1286.2	RPA (La Prensa) "Contestó Galtieri un mensaje de Reagan"- 27/05-
Pág. 751	El 20/05 se crea "Comisión Nacional de Vigilancia" presidida por el secretario Gral. De la Presidencia de la Nación, Norberto Iglesias: Veedores de empresas /Shell- Lever-Vidrierías Argentinas- Copicentro-Brocon Cono Sur-Sarandi, etc. Para ver la transferencia de bienes muebles e inmuebles- Art.1 de la Ley 22.591-
1297	Resolución de la Junta Militar- Alternativa 2-
1314	Conversación Telefónica entre Galtieri y el Presidente peruano, el 27 de Mayo.(6 hojas)
1316	RP- Exclusivo- New York- Habla el brigadier José Miret, Secretario de Planeamiento, miembro del Grupo Malvinas. "El triunfo es nuestro"- ( 3 hojas)

**CARPETA No. 19: ANEXOS 1318 a 1474- 28 al 31 de Mayo 1982****ANEXO**

1361	Consejo de Seguridad de Naciones Unidas- Carta del Presidente de Colombia: Julio César Turbay-Ayala a la Sra. Thatcher y su respuesta.- Textos en inglés- 28 de Mayo- (3 hojas)
1362	Sondeo Opinión Pública- Rta.1-95 %- Rta.2. 80 %- Rta. 3 65 %- %. 77 % la 1- & 40 % la 1- 7: 43 % la 1- 8: 58 % la 2- 9: 45 % la 1.
1364.1	Situación Estratégica de Argentina e Inglaterra en el conflicto de las Malvinas- Sin firma- ( 3 hojas)
1379.2	Apreciación de operaciones- Hasta el 29 de Mayo-( 4 hojas)

**CARPETA No. 20: ANEXOS 1475 a 1594- 1 al 4 de Junio 1982****ANEXO**

Pág. 1220	Gran Restauración: Primera condición para el cese del fuego es el retiro de las tropas argentinas en plazo fijo. No aceptan el concepto de restauración en el retiro de las tropas. Luego del retiro considerado, se hará: a) reposición b) Restauración administrativa británica c) reconstrucción d) consulta a los pobladores.
Pág. 1236	2 hojas de análisis de la situación, donde se establece la derrota argentina. No estarían tomados los conceptos en la "Apreciación de Operaciones" del 3 de Junio. Sin Firma- Sin membrete- Sin fecha-

**CARPETA No. 21: ANEXOS 1595 a 1743- 5 al12 de Junio 1982****ANEXO**

	No hay Sondeos de Opinión Pública desde la Carpeta 20 a la 22.
1658	TOR 39581- Cable 1812- Del 9 de Junio- ( 4 hojas)
1675	Reunión Gabinete 9 de Junio( 2 hojas)
1698	TOR 40148- Cable 1919- ( 4 hojas) -

**CARPETA No. 22: ANEXOS 1744 a 1840- 13 al16 de Junio 1982****ANEXO**

1761.1	Análisis del Comandante Tropas en Malvinas, Gral. Menéndez- ("Llegando al límite de su capacidad de resistencia").
1761.2	Comunicación del Sr. Gral. Menéndez con el Sr. Gil Iglesias- 14 de Junio 82- Texto manuscrito-)
1765.3	Transcripción de la conversación radial mantenida por el S.E. el Sr. Comandante en Jefe del Ejército Tte. Gral. Leopoldo F. Galtieri y el Comandante Conjunto de la Guarnición Malvinas Sr. Gral. Benjamín Menéndez, en la mañana del 14 de Junio de 1982. - (6 hojas)
Pág. 1633 y 1634	Conversación Galtieri y Laiño - Sin fecha- Sin firma- Habla de la capitulación.
1789	Conversación telefónica entre Gral. Galtieri y Gral. García 15 de Junio 82- (4 hojas )
1800	Reunión de Gabinete del día 15 de Junio de 1982- (1 hoja)
Pág. 1660	Rendición al Gral. Moore- Manuscrito-Borrador
Pág. 1775	Instrumento de Rendición- de Menéndez a J. J. Moore- 14 de Junio 1982, 23,59 hs.
1801	TOR 41189- Cable 1987- Síntesis diarios ingleses día 16 de Junio- (4 hojas)
Pág. 253	Renuncia de Galtieri-17 de Junio -
1840.1	Información del Sr. Jefe de la Casa Militar- 18 de Junio

## ANEXO 2

### VOTAN EN LAS MALVINAS

Los habitantes de las Malvinas renovarán, hoy dos de los seis miembros de su Consejo Legislativo, entidad que comparte el manejo de las islas con el gobernador y sus dos integrantes del Consejo Ejecutivo, elegidos por la Corona.

Los resultados de la elección se verán en Londres como exponente de los deseos de los malvinenses sobre su próximo futuro.

Gran Bretaña quiere mejorar las relaciones y el comercio con la Argentina que reivindica las Malvinas.

Al mismo tiempo Londres no tiene duda alguna acerca de la soberanía británica sobre esas Islas y no adoptará ninguna decisión sin el "consentimiento de sus habitantes" se informó en Londres, según informó EFE.

Brian Frow, representante en Londres de los habitantes de las Malvinas, declaró que durante los últimos años los tres mil habitantes del archipiélago, "temían" una transacción entre Gran Bretaña y la República Argentina pero ahora "creen que se enfrentan con una auténtica crisis"

### ANEXO 3

#### **“ CONVICCIÓN”- 29 de Setiembre 1981 LAS TRIBULACIONES DE MR. FROW Y EL ABASTECIMIENTO CHILENO DE LAS MALVINAS.**

(Todos los signos indican un recalentamiento en el viejo problema)

Mientras en las Naciones Unidas el Canciller argentino expresaba: “En las Malvinas no juega el principio de autodeterminación porque fueron ocupadas por los británicos mediante la violencia y jamás ha sido reconocida la ocupación por parte de la Argentina”, la agencia Latin Reuter emitía un cable fechado en Londres diciendo: “El sesquicentenario conflicto entre Gran Bretaña y la República Argentina sobre el futuro de las islas Malvinas se está aproximando a un punto de crisis, dijo hoy un vocero de la colonia británica en el Atlántico Sur”.

Periodistas neoyorquinos le preguntaron al Canciller Camilión si “existía alguna similitud entre la situación de las Malvinas y la de Belice”.

Nuestro Ministro de Relaciones Exteriores respondió que son dos casos absolutamente distintos ya que “nunca ha sido discutida como hipótesis de trabajo la autodeterminación de las islas Malvinas, es más está expresamente negado”.

Entre tanto Brian Frow, director general de la oficina comercial de las islas Malvinas (ahí llamadas Falkland) expresó, también a los periodistas, que “los aproximadamente 2.000 isleños que las habitan están endureciendo su posición contra la Argentina”.

Un corresponsal preguntó si los isleños podrían tomar alguna decisión bélica contra la República Argentina, a lo que Mr. Frow respondió con un leve tartamudeo:

“Oh, lo considero un tanto improbable”. Agregó luego el vocero británico: “Esta crisis surge porque se nos dice que hemos llegado al fin del camino en las negociaciones anglo-argentinas **y los malvinenses sostienen que no están dispuestos a ser parte de la Argentina**”.

Dijo luego Mr. Frow:

“Todos los candidatos para las próximas elecciones en el Consejo Legislativo de las Islas favorecen el rompimiento de negociaciones con la Argentina, y los isleños no aceptarán un plan discutido por Gran Bretaña y la República Argentina, según el cual las islas serían cedidas (aquí debe leerse devueltas) a la República Argentina y luego alquiladas a Londres por tres o cuatro generaciones”.

Un participante acotó que quizás la RA tampoco aceptaría ese “alquiler” a lo que el vocero respondió: “Me temo que los isleños están preparados para vivir una vida muy difícil suprimiendo la actual conexión entre las islas y el territorio continental argentino. Eso podría suplirse si el gobierno británico implementa un servicio aéreo hacia las islas desde Uruguay o —aún mejor porque queda más cerca— desde Chile.

El director de la oficina de las islas Falkland (Malvinas) agregó con un dejo melancólico en la voz: “Los isleños están muy inquietos porque notan una falta de apoyo de su gobierno que mira con cierta indiferencia este problema. Más aún, los isleños están persuadidos de que ciertos responsables británicos tienen tendencia a considerar las islas Malvinas como algo perjudicial. Los isleños piensan que el gobierno conservador de Margaret Thatcher parece más preocupado en mejorar las relaciones comerciales con la República Argentina que ocuparse de los intereses de los habitantes de las islas Malvinas”.

Esta última conclusión de Mr. Frow revela dos cosas: un candor extraordinario y conmovedor, así como un abismal desconocimiento de la historia de Inglaterra.

Desde las sugerentes palabras del canciller británico, lord Carrington (“el status actual de las islas Malvinas es insostenible”) hasta la energía con la que la República Argentina ha retomado el tema dispuesta a no prolongar el manoseo diplomático, unido a estas manifestaciones isleñas, todo hace suponer que el desenlace se acerca.

Si la solución no se alcanza por un acuerdo bilateral, la República Argentina se verá forzada a la posibilidad bélica”.



## ANEXO 4

NOTA: EL subrayado es el subrayado original en el texto manuscrito.

### Informe del Comité de Trabajo Gral. García- Brigadier Plessl- Vicealmirante Lombardo. Manuscrito

#### INTRODUCCIÓN

La misión impuesta exigió a este Comité de Trabajo el desarrollo del planeamiento militar que pondremos a consideración para vuestra aprobación.

Del análisis de la misión efectuada surgió como un tema difícil de precisar, hasta cuándo era necesario mantener constituido el T.O. "Malvinas", o en otras palabras cuándo finalizaba la responsabilidad del mantenimiento del objetivo material conquistado, arribándose a una opinión que será expuesta al desarrollar las conclusiones de este trabajo.

Nos parece que previo a la exposición del plan de campaña esquemático, es necesario efectuar un análisis global del problema, para enfocar mejor el conjunto de las responsabilidades de orden nacional y militar y aspectos que lo componen.

Si la situación actual se mantuviera más o menos invariable hasta el día D, particularmente por haberse mantenido un adecuado grado de discreción, la operación militar para la ocupación del objetivo parece relativamente fácil de ejecutar. La relación de fuerza que podría obtenerse es tal que el éxito puede asegurarse.

Decimos relativamente fácil y no fácil de ejecutar, porque el Comité de Trabajo se ha impuesto como exigencia básica, el cumplimiento de la misión mediante la ejecución de una operación incruenta y al mismo tiempo respetando la propiedad privada.

Estas premisas han sido fijadas por considerar que para la captación de la voluntad de la población, ese será un factor importante. También lo es para hacer más fácil la tarea de obtener una más favorable acogida en el seno de la comunidad internacional y particularmente en la opinión inglesa.

Por considerar que el análisis integral del problema excede los límites de la estrategia militar a continuación se van a expresar algunas consideraciones del ámbito de la estrategia nacional, que se piensa que son indispensables sean analizadas en el nivel que correspondan para acompañar la operación militar ordenada.

#### 1. Consideraciones de estrategia nacional

Cuando la reconquista del territorio sea anunciada, es natural que Gran Bretaña reaccione denunciando la agresión en los distintos foros internacionales. Esta denuncia será tanto más justificada cuanto más reacción local se haya producido, ya sea por las víctimas que se ocasionen o por las medidas del gobierno (local y general) que se adopten.

Desde ahora hasta el día D las acciones diplomáticas deben llevar a demostrar la prolongación de las tratativas han sido inútiles y que ellas no cumplen con el espíritu del mandato de la ONU.

Es posible que se intente también una respuesta militar estratégica a la ocupación del territorio.

Nos parece conveniente esbozar las acciones políticas necesarias para preparar mejor la opinión internacional y de Gran Bretaña en particular, las medidas internas e internacionales a ejecutar inmediatamente al día D, como así también analizar las consecuencias de todo orden que tendrá el sostenimiento de la nueva situación ante las posibles reacciones del enemigo.

En política internacional creemos que es necesario que se determinen los cursos de acción a seguir antes del día D e inmediatamente a él, con los distintos grupos de países que posteriormente nos apoyarán o nos atacarán, cuando se presente el problema en los foros internacionales o cuando GB intente la recuperación. Para ello se deberán analizar los casos y preparar las instrucciones a los representantes argentinos para:

- Países sudamericanos (en particular Chile y Brasil)
- Países latinos centroamericanos y México
- Países caribeños
- EE.UU.
- Países del tercer mundo
- Países del área socialista
- U.R.S.S.
- Países euro occidentales, en forma individual
- Casos particulares, tales como países árabes. Israel, Sudáfrica, Japón, China, etc.
- Gran Bretaña

Con respecto a GB es necesario analizar distintas posibilidades de convenio a suscribir o facilidades a ofrecer para el futuro inmediato. La mayoría estarán referidos a las Islas, tales como prioridades o beneficios aduaneros para el suministro de mercaderías a las Islas, prioridad en la explotación pesquera mixta o exclusiva, prioridad en la explotación de hidrocarburos, indemnizaciones por bienes inmuebles o muebles en las Islas, etc. También podrían ofrecerse ventajas de orden general. Lo expuesto sería no sólo para obtener una mejor disposición del gobierno inglés, sino también para hacer más fácil su gestión ante el parlamento y su propia opinión pública. El objetivo es obtener una pronta aceptación formal de la nueva situación que nos permita disminuir la prevención militar contra una respuesta armada.

Ante los países socialistas y en particular Rusia y Polonia se deberá analizar la conveniencia de un rápido acuerdo pesquero dentro de las 200 millas de las Islas, de modo de convertirlos en nuestros aliados ante un eventual intento de reconquista por parte de GB.

Ante los EE.UU. estudiar de establecer ayudas a la navegación y en particular elementos de detección e identificación, como así también facilidades logísticas. Se podrían así establecer acuerdos que permitan un mejor control del Atlántico Sur. Es necesario contemplar las reacciones que se podrían producir en la propia opinión interna.

Es necesario analizar la conveniencia y oportunidad de autorizar al periodismo nacional y extranjero para que visiten el Archipiélago y constaten la realidad de la información oficial a partir del día D.

## 2. Consideraciones de estrategia militar

Con respecto al aspecto militar, es necesario analizar qué puede pasar después de obtenido el control militar y político de las Islas.

Parece evidente que hasta tanto se obtenga de GB una aceptación formal de nuevo "status", será necesario mantener una guarnición militar de Ejército, con medios de las otras dos Fuerzas, de un efectivo aproximado a los 500 hombres con adecuados medios de movilidad, para dificultar cualquier intento de reconquista. El Comité Militar debe disponer de una reserva estratégica militar en el continente, en capacidad de: disuadir, interdictar y llegado el caso apoyar al TO de Malvinas.

También hay que tomar conciencia de la necesidad de controlar las extensas zonas que se incorporan al patrimonio y la importancia de que este control sea eficiente.

Lo antes expresado supone una exigencia importante tanto en la disponibilidad de medios humanos y materiales como un nuevo gasto de funcionamiento.

La eventualidad siempre presente del conflicto austral debe también analizarse en relación a esta operación, dado que puede servir de incentivo a Chile para actuar anticipadamente, sea militar como políticamente.

Como aspecto positivo debe señalarse que será un disuasivo mostrar a Chile más vocación y capacidad de actuar.

Es necesario prevenir también una acción contra los archipiélagos de las Georgias y Sándwich del Sur. Conviene convertir las instalaciones actuales, en ocupación militar y política, transformando su carácter. Posiblemente en las Sándwich por sus características geográficas, el destacamento actual sea suficiente. En las Georgias habrá que establecer un grupo de cierta importancia militar acorde con el valor estratégico y económico de las islas.

Por último es necesario analizar los aspectos de política interna en el territorio recuperado ante la nueva situación. Dependencia de estos territorios, obligaciones de sus ocupantes y su ciudadanía, leyes aplicables: aspectos impositivos y normativos. La evolución deberá ser gradual y ello conlleva un minucioso detalle de las medidas y su cronograma de aplicación. Al respecto, el Gobierno Militar es parte fundamental de la operación.

El análisis de todo lo expresado nos llevó a la confección de una Directiva de Estrategia Nacional en la cual el Comité de Trabajo ha puesto particular énfasis en los aspectos militares que se derivan del objetivo político asignado, pero enfatizando que resulta imperativo definir las responsabilidades a las otras áreas de la conducción nacional para asegurar una integración de la estrategia militar directa (de la aplicación de la fuerza) con la estrategia indirecta (exterior, interior, economía, etc.)

SECRETO

COMITÉ MILITAR

Copia No.  
Buenos Aires  
Enero de 1982  
CM-001DIRECTIVA ESTRATÉGICA NACIONAL NRO. 1/82

## 1. SITUACIÓN

## a. Estrategia General

- 1) El Archipiélago de las IM fue usurpado por GB el 03 Enero de 1833.
- 2) A partir de entonces los sucesivos gobiernos argentinos han reclamado permanentemente su devolución sin resultado
- 3) La conducción nacional continúa las negociaciones con el país usurpador, en cuanto ello sea conveniente al interés nacional
- 4) En repetidas oportunidades la RA ha planteado el caso ante los foros internacionales. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha dictado una serie de resoluciones atinentes al problema en análisis, exhortando a la solución pacífica del diferendo a saber:
  - a) Resolución 1514 ( 14/XII/1960)  
Inspirada en el anhelado propósito de poner fin al colonialismo en todas partes y en todas sus formas, en una de las cuales se encuadra el caso de las Malvinas.
  - b) Resolución 2065 (4/01/1966)  
Invita a los gobiernos de la RA y GB a proseguir sin demora las negociaciones respecto a la aplicación de la declaración sobre la concesión de la independencia de los países y pueblos coloniales, a fin de encontrar una solución pacífica al problema, teniendo debidamente en cuenta las disposiciones y los objetivos de la carta de las Naciones Unidas y de la Resolución 1514, así como los intereses de la población de las IM.
  - c) Resolución 2621 (12/X/1970). Declara que la continuación del colonialismo en todas sus formas y manifestaciones es un crimen que viola la Carta de las Naciones Unidas y los principios del derecho internacional.
  - d) Resolución 3160 (29/01/1974) El sentimiento contrario a nuestro país que impera en los habitantes de las IM, continúa manifestando hasta el presente, no obstante todas las acciones generadas por distintos gobiernos argentinos para lograr su captación e integración.
- 5) Actualmente es manifiesta la política favorable de Chile hacia el país usurpador tendiente a sacar el mayor provecho de la situación existente en esta circunstancia, para armonizarla con sus pretensiones sobre el Atlántico Sur.
- 6) La posible existencia de importantes recursos renovables y no renovables en las IM y sus áreas Marítimas adyacentes, hace más compleja en los últimos tiempos la posición inglesa.
- 7) La operatividad de los actos de juridicidad emanados de la Asamblea General de la ONU tiene un límite, como consecuencia de que el citado organismo carece de la fuerza compulsiva para imponer el derecho cuando no son acatadas sus resoluciones.
- 8) La prolongación a través de 149 años de las Negociaciones con el país usurpador y los resultados. Obtenidos hasta el presente, permiten concluir que difícilmente podrá alcanzarse el logro del objetivo político, sólo a través de las negociaciones.

9) La evaluación estratégica en el marco mundial Americano será profundizada por la autoridad competente en la materia y expuesta en la oportunidad en que el Comité Militar lo juzgue necesario.

## 2. Estrategia Militar

Situación Estratégica de GB- Situación del Poder Militar

### a) Capacidades Estratégica Militar

El Comité Militar oportunamente proporcionará su apreciación.

### b) Vulnerabilidades y debilidades

El Comité Militar oportunamente proporcionará su apreciación.

## 2) Situación existente en las IM, Georgias y Sándwich del Sur

La información correspondiente obra en los Comandos en Jefe de la Armada y de la Fuerza Aérea.

## 2- CONCEPTOS REFERIDOS AL PODER NACIONAL

### a) Objetivo Político

**Consolidar la soberanía argentina en las IM, Georgias y Sándwich del Sur y contribuir a afirmar su pleno ejercicio en el Atlántico Sur.**

### b) Resolución estratégica nacional

El Comité Militar ante la evidente y reiterada falta de progreso de las negociaciones con GB para lograr el reconocimiento pleno de nuestra soberanía sobre las IM, Georgias y Sándwich del Sur y convencido que la prolongación de esta situación afecta el honor nacional, el pleno ejercicio de nuestra soberanía, la administración y la explotación de recursos renovables y no renovables, ha resuelto prever el empleo del poder militar para el logro del objetivo político.

Esta resolución deberá mantenerse en el estricto secreto durante el planeamiento y circunscripta exclusivamente a los titulares de las unidades destinatarias.

c) Tareas particulares para las áreas de Interior, Relaciones Exteriores, Economía e Información Pública.

## 1) ÁREA DEL INTERIOR

a) Preverá acciones tendientes a lograr una rápida y gradual integración del territorio y población de las IM, G y S del Sur al patrimonio nacional, en estrecha coordinación con el Gobierno Militar que se establecerá a partir del día D.

b) Preverá la desafectación de las IM, G y S del territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, a partir del día D.

c) Estudiará y propondrá la creación de una nueva jurisdicción política que integren las IM, G y S.

## 2) ÁREA DE RELACIONES EXTERIORES

a) Realizará la evaluación estratégica en el marco mundial y americano contribuyente a la resolución del poder militar.

b) Planeará y ejecutará las acciones diplomáticas necesarias, previo al empleo del poder militar, conducentes al logro de una opinión favorable de la comunidad internacional y dentro de los foros existentes del hecho que tres décadas de negociaciones infructuosas la RA tiene sobrados fundamentos para concluir que GB, voluntariamente, no reconocerá la soberanía argentina sobre las IM, G y S, ni se avendrá a acuerdo alguno que signifique la pérdida de su poder administrado en el Archipiélago.

c) Ejecutará, después de la operación militar, las acciones diplomáticas conducentes al logro de la aceptación por la comunidad internacional y dentro de los foros existentes de que el acto de fuerza ejecutado por la RA está plenamente justificado en el orden moral, histórico, geográfico y político.

- d) Asimismo, ejecutará acciones diplomáticas sobre GB tendiente a que reconozca la situación de hecho configurado y disuadirla respecto al empleo del poder militar.
- e) Simultáneamente buscará en especial, el apoyo de EE.UU. y de los miembros de la Organización de los estados americanos dentro de los términos del tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR).

### 3) ÁREA DE ECONOMÍA

- a) Preverá, antes de la operación militar, la instrumentación de un conjunto de medidas tendientes a incrementar el nivel de vida de la comunidad malvinense. Asimismo deberá estar en aptitud de neutralizar las posibles reacciones de los medios internacionales comprometidos con la política inglesa. Asimismo, implemente un estudio particular para eliminar el actual monopolio económico que posee la FIC.
- b) Ejecutará, después de la operación militar y en coordinación con habitantes malvinenses un nivel de treinta días de abastecimiento, como también la ejecución de una ininterrumpida corriente logística en las Islas.
- c) Paralelamente realizará estudios para iniciar la explotación de los recursos renovables y no renovables existentes en el área.

### 4) AREA DE INFORMACIÓN PÚBLICA

- a) Motivará, antes de la operación militar a la opinión pública en forma gradual, respecto que a la RA no le queda otra alternativa para dar un corto final al diferendo con GB, que la adopción de una posición de fuerza.
- b) Accionará intensamente, después de la operación militar sobre todos los públicos, a fin de lograr la aceptación plena del hecho consumado, y las responsabilidades nacionales emergente frente a la comunidad internacional.
- d. Objetivo estratégico militar

Imponer a GB la aceptación de una situación militar de hecho, que de solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina en las IM, Georgias y Sándwich del Sur e impidan nuevos intentos de usurpación, a fin de concretar el objetivo político.

#### e. Resolución estratégica militar

Planear y alistar una fuerza conjunta previendo su empleo en forma sorpresiva en el momento y circunstancias más favorables para el logro del objetivo estratégico militar.

#### f. Concepto estratégico militar

- 1) El Comité Militar ejercerá la conducción superior de la Fuerza Conjunta.
- 2) La operación militar se planeará dentro del máximo secreto, limitando drásticamente la participación en los estudios al personal de Oficiales Superiores, estructuras indispensables para cada fuerza.
- 3) El factor sorpresa cobra una importancia capital para el logro del objetivo político con la máxima rentabilidad política militar.
- 4) En la operación a ejecutar debe primar el concepto que se va a ocupar territorio propio. En consecuencia se deberá evitar a toda costa causar bajas y/o daños en la población y a sus bienes materiales.
- 5) Durante la etapa de planeamiento estratégico y hasta la aprobación del plan de campaña esquemático, se constituirá un Comité de Trabajo integrado por el general de División D. Osvaldo J. García, el vicealmirante D. Juan Lombardo y el brigadier Mayor Sigfrido M. Plessl ejerciendo la autoridad de coordinación el general de División D. Osvaldo J. García.
- 6) Se deberá alcanzar la capacitación y abastecimiento de los componentes intervinientes de las FFAA, mediante la participación en ejercitaciones conjuntas que deben presentarse como rutinarias y formando parte del planeamiento del TOS y de la ANEA.

Esa aptitud deberá ser alcanzada a breve plazo, limitando los efectivos intervinientes a los mínimos necesarios para asegurar el éxito de la operación.

- 7) La operación a ejecutar debe tender a la conquista en forma simultánea de los objetivos insulares significativos.
- 8) Conquistado el objetivo, el gobierno militar que se establezca, deberá garantizar el mantenimiento del estilo de vida actual de la población, la preservación de la propiedad privada, el adecuado sostén logístico e incrementar el nivel de vida de la población. Todo ello buscando la aceptación voluntaria de la soberanía argentina en el territorio insular, en un ambiente de orden, paz y concorde con sus connacionales que no concurren a sesgarlos sino a integrarlos a la RA.
- 9) La duración de la operación militar estará en relación de la reacción del país usurpador.
- 10) El Comité Militar preverá el empleo de una reserva estratégica conjunta para poder intervenir en el caso que el país usurpador decidiese emplear fuerzas significativas para reconquistar el Archipiélago.
- 11) A partir del logro del objetivo será necesario asegurar en las áreas marítimas y aéreas adyacentes, el ejercicio del poder de policía, el control de la explotación de recursos y otras funciones de control, de acuerdo a nuestras disposiciones legales, especialmente con respecto a terceros ...como forma de ejercer y afianzar los derechos soberanos del país en el Atlántico Sur.

#### Fases de la estrategia militar:

- 1) FASE 1- Preparatoria (Desde la recepción de esta Directiva hasta la finalización del abastecimiento de la Fuerza Conjunta)
    - a) Consistirá en la ejecución de las acciones necesarias para el completar el planeamiento, ajustar el equipamiento y la coordinación de los elementos intervinientes y optimizar la capacitación de los medios y elementos.
    - b) Incluirá el planeamiento de la operación militar y del gobierno militar, el completamiento del equipamiento, el adiestramiento específico y conjunto, el comienzo de la ejecución del plan de velo y engaño de la operación dirigida al público interno y externo y el ensayo parcial o total de la operación de combate.
  - 2) FASE 2- Preliminar (Desde el día R hasta el día D)
    - a) Consistirá en los movimientos de medios y elementos hasta sus zonas de concentración, la puesta en situación de la fuerza conjunta y embarque y la aproximación hacia el objetivo.
  - 3) FASE 3- Maniobra estratégica operacional (Desde el día D hasta la ocupación militar de objetivo)
 

Consistirá en la ejecución de operaciones militares.
  - 4) FASE 4- Mantenimiento del objetivo y Gobierno Militar-(Desde la ocupación del objetivo hasta nueva orden)
 

Consistirá en la defensa de las IM, G y S del Sur y en la administración de las mismas a cargo de un Gobernador Militar designado por el Comité Militar para ejercer la autoridad ejecutiva, legislativa y judicial.
- #### 5- Instrucciones de coordinación
- 1) A partir de la recepción de esta Directiva se iniciará el planeamiento conjunto de la "Operación.....?" (Así figura, sin nombre).
  - 2) Los planes serán expuestos a nivel Comité Militar para su aprobación cuando sea requerido por éste, también en las oportunidades en que solicite el Comité de Trabajo.
  - 3) Los representantes de los Comandantes en Jefe están autorizados a coordinar con los respectivos Comandos en Jefe, todos aquellos aspectos necesarios para la preparación, del planeamiento estratégico operacional, para el adiestramiento conjunto y para la ejecución de la operación militar, teniendo en cuenta el factor climático dispuesto en 2.1.)
  - 4) Días R
 

Día en que se adopte la resolución de ampliar el Poder Militar
  - 5) Día D
 

Será designado como tal el día en que la Fuerza Conjunta inicia la operación militar, será fijado por el Comité militar, pero el Cte. TO, ante condiciones meteorológicas adversas, está autorizado, por sí, a adelantarlo o a posponerlo

## PLAN DE CAMPAÑA ESQUEMÁTICO

### 1-SITUACIÓN

Ver Anexo 1

### 2- MISIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONAL

Ocupar y mantener las IM, Georgia del Sur, ejerciendo simultáneamente el gobierno militar, del territorio a fin de imponer a GB la aceptación de una situación militar de hecho.

### 3- ORGANIZACIÓN

FASE 1- Preparatoria- Comité de Trabajo

Autoridad de coordinación: Cte. Vto. Cpo. Ej.

FASE 2- Preliminar- FASE 3- Maniobra Estratégica Militar- FASE 4- Mantenimiento del objetivo en el gobierno militar.

Cte. T.O.Malvinas: Cte. Vto. Cpo. Ej.

Cte. Fuerza de tarea terrestre: general Daher

Cte. Fuerza aérea de tareas. Brigadier Castellano

Cte. Fuerza de tareas anfibia. Contralmirante Allara

Gobernador Militar. General Menéndez.

### 4- CONCEPTO DE LA OPERACIÓN

- a. La fuerza conjunta ejecutará una maniobra estratégica operacional ofensiva convergente el día D, con centro de gravedad en Puerto Stanley mediante la ejecución de dos operaciones coordinadas: una operación anfibia y una operación de desembarco. Ambas serán precedidas por acciones de infiltración tendientes al logro de la sorpresa y a asegurar una operación incruenta. Concretada la operación militar se procederá al establecimiento y ejercicio del gobierno militar y las fuerzas conjuntas se mantendrán en aptitud para oponerse a cualquier intento de reacción local del oponente.
- b. Fases de la operación
- c. 1- FASE 1- Preparatoria (desde la recepción de la DENAC hasta la finalización del alistamiento de la Fuerza Conjunta)
- d. a) Consistirá en la ejecución de las acciones necesarias para completar el planeamiento, ajustar el equipamiento y la coordinación de los elementos intervinientes y optimizar la capacitación de los medios y elementos.
- a) Incluirá el planeamiento de la operación militar y del gobierno militar, el completamiento del equipamiento, el adiestramiento específico y conjunto, el comienzo de la ejecución del plan de velo y engaño de la operación dirigida al público interno y externo y el ensayo parcial o total de las operaciones de combate.

FASE 2- Preliminar (Desde el día R hasta el día D)

- b) Consistirá en los movimientos de medios y elementos hasta sus zonas de concentración, la puesta en situación de la fuerza conjunta y embarque y la aproximación hacia el objetivo.

FASE 3- Maniobra estratégica operacional (Desde el día D hasta la ocupación militar de objetivo)

Consistirá en la ejecución de operaciones militares.

FASE 4- Mantenimiento del objetivo y Gobierno Militar-(Desde la ocupación del objetivo hasta nueva orden)

Consistirá en la defensa de las IM, G y S del Sur y en la administración de las mismas a cargo de un Gobernador Militar designando por el Comité Militar para ejercer la autoridad ejecutiva, legislativa y judicial

### 5-TAREAS PARTICULARES

a. Fuerza de tarea terrestre

#### 1) Antes del día D

- a) Acelerar la educación de la clase recientemente incorporada, tendiente a lograr un adecuado nivel operativo el 15 de Mayo 82.
- b. Completar la preparación de la pista de aterrizaje en Sarmiento
- c. Embarcar partea de sus efectivos y aproximar hacia el objetivo

#### 2.Durante el Día D

- a) Intervenir en la operación anfibia ejecutando a partir de la hora H con efectivos aproximados a 2 Sec. I una operación aeromóvil a fin de bloquear el camino entre el cuartel de los marines y Puerto Stanley.



- b) Ejecutar a partir de la hora H un desembarco en Bahía Fox con efectivos equivalentes a 1 Ca (+) a fin de iniciar la ocupación de la Isla Gran Malvina.
  - c) Ocupar a la hora ah la casa de gobierno y detener al gobernador y funcionarios en su sector de responsabilidad.
  - d) Aero-desembarcar a partir de la hora H efectivos equivalentes a 1 RI (-1Ca) en el aeródromo de Puerto Stanley.
  - e) Ejecutar con las primeras luces del día D, con efectivos equivalentes a 1 Sel, una operación aeromóvil en Darwin-Ganso Verde, a fin de controlar al grupo poblacional existente en la zona.
  - f) Establecer, a partir de la ocupación de la Casa de Gobierno, el gobierno militar de las IM, G y S del Sur.
  - g) Realizar los acuerdos con la Fuerza de Tarea de Desembarco para ejecutar el relevo de éstas por efectivos de la Fuerza de Tarea Terrestre.  
Establecer y operar el sistema de comunicaciones correspondiente.  
Ejecutar reconocimientos de detalle, ampliar el despliegue, estar en aptitud de neutralizar cualquier intento de resistencia, completar el plan
  - h) Ejecutar el control del espacio aéreo (a coordinar)
3. Después del día D
- a) Organizar y operar el aeródromo de Puerto Stanley (Alfil) para posibilitar las operaciones aéreas sin solución de continuidad.
  - b) Satisfacer todos los requerimientos de transporte por modo aéreo del Comandante Conjunto.
  - c) Ejecutar el control del espacio aéreo en su jurisdicción
  - d) Desactivar los medios asignados al Comando Conjunto, de acuerdo a lo que disponga el Comandante.
- 4- Fuerza de tareas anfibias
- 1) Antes del día D
    - a) Ejecutar actividades de inteligencia abierta y subrepticia
    - b) Embarcar y efectuar el movimiento hacia la zona del objetivo
    - c) Ejecutar tareas de apoyo lejano y protección naval y aeronaval.
  - 2) Durante el día D
    - a) Efectuar el asalto anfibio
    - b) Capturar los siguientes objetivos: cuartel y efectivos de los Royal Marines; localidad de Puerto Stanley; Faro San Felipe, contribuir a la captura del aeródromo de Puerto Stanley.
    - c) Control inicial de la población de defensa y mantener un permanente grado de alistamiento.
    - d) Apoyar la acción del gobierno militar
- 3) Después del día D  
Ejercer la jefatura militar de los efectivos destacados en las islas mediante:
- a) La continuidad de actividades militares tendientes a la defensa de las islas.
  - b) El mantenimiento de la ley y el orden
  - c) El mantenimiento del control de la población
  - d) El apoyo al gobierno militar
- 4) Fuerza aérea de tareas
- c) Antes del día D
    - i. Efectuar el reconocimiento fotográfico del objetivo material
    - ii. Infiltrar personal para obtener información útil para el Comando Conjunto y para asegurar las operaciones de asalto.
  - d) Durante el día D
    - i. Ocupar en forma sorpresiva a la hora H el aeródromo e Puerto Stanley (Alfil) mediante acciones encubiertas y coordinadas con las operaciones de asalto anfibio y aéreo.
    - ii. Ejecutar una operación aerotransportada y establecer un puente aéreo en la isla Soledad y el Continente para satisfacer los requerimientos emergentes de la situación.
    - iii. C) Desembarcar efectivos de la Fuerza de Tarea Terrestre en Darwin-Ganso Verde y Bahía Fox
    - iv. Desembarcar apoyo logístico para efectivos de la Fuerza de Tarea Terrestre en Puerto Stanley y Bahía Fox.

- v. Asumir el control de puertos y áreas marítimas y asegurar instalaciones portuarias.
- vi. Reembarcar efectivos de Infantería de Marina
- e) Después del día D
  - i. Satisfacer los requerimientos de transporte marítimo
  - ii. Continuar la desactivación de los efectivos y reintegrarlos al Comando de Operaciones Navales.
  - iii. Establecer el carácter militar del personal en los archipiélagos de G y S del Sur.
- d) Tareas comunes a ejecutar por los tres componentes
  - 1) Alistar los medios participantes
  - 2) Constituir un órgano de inteligencia conjunto
  - 3) Continuar con el adiestramiento conjunto tendiente a satisfacer las exigencias de la operación militar
  - 4) Ejecutar un ejercicio conjunto como ensayo de la operación a realizar.
  - 5) Ejecutar las actividades derivadas de cumplimiento del plan de velo y engaño
  - 6) Desplazar los efectivos y medios desde sus asientos de paz hasta el o los lugares de embarque.

e) Gobierno Militar  
Ver Anexo 2.

f) Medidas de coordinación

- 1) El Comandante del TO "Malvinas" desafectará los medios asignados a partir del Día D, de acuerdo con la evolución de la situación. Deberá haber completado la desafectación aproximadamente el día D + 5. salvo autorización del Comité Militar de aquellas que requiera.
- 2) A partir del día D se designará un Oficial superior de Ejército quien dependerá directamente del Cte. Vto. Cpo. Ej, como Jefe Militar de todos los efectivos que permanezcan en las islas. Este tendrá como tareas. la conducción de la defensa del territorio de las islas, neutralizando cualquier intento de reacción interna, mantener el control de la población, apoyar la gestión del gobierno militar y mantener informando al Comando Superior sobre la evolución de la situación. Los efectivos de la Fuerza Aérea y de la Armada destacados en el Archipiélago estarán bajo su control operacional.
- 3) El Estado Mayor Conjunto será responsable, a partir del día D, de llevar la situación general y proponer al Comité Militar los modos de acción que siguen el mantenimiento del objetivo estratégico militar.

## 6. LOGÍSTICA

El apoyo logístico será responsabilidad de cada Comandante de Componente, correspondiendo al Comandante del TO "Malvinas" la coordinación.

## 7. COMANDO Y COMUNICACIONES

a) Comando

- 1) FASE 1: En los asientos habituales de los integrantes del Comité de Trabajo.
- 2) FASES 2, 3 y 4: Comunicará por mensaje a los componentes su Puesto de Comando a medida que se desplace.

b) Comunicaciones

Ver Anexo 3

**ANEXO 1 (Situación) AL PLAN DE CAMPAÑA ESQUEMÁTICO**

## 1. Situación estratégica nacional

VER DENAC

## 2. Situación estratégica militar

VER DENAC

## 3. Fuerzas enemigas

La única fuerza militar de GB en las islas, está constituida por destacamento de Royal Marines con un efectivo de 44 hombres. Su cuartel está ubicado en Moody Broke a 3 millas al oeste de Puerto Stanley.

Su armamento está compuesto por fusiles tipo FAL, ametralladoras 7,62 mm., ametralladora antiaéreas 12,7 mm., morteros 60 mm. y minas terrestres. Disponen además de equipos para escalamiento, vehículos Land Rover y camiones.

Existe también un cuerpo de defensa civil formado por aproximadamente 60 voluntarios quienes poseen armas largas e instrucción de tiro.

Si bien el cuartel de los marines se encuentra alejado de Puerto Stanley a  $\frac{3}{4}$  Km., se considera que de existir una ala temprana podrían estar en condiciones de ocupar los objetivos principales en aproximadamente 30 minutos.

Respecto a la capacidad de combate de los marines, no obstante que alguno de ellos tiene experiencia previa, se ha comprobado que, hasta la fecha, las diferentes dotaciones no han desarrollado ningún plan de adiestramiento.

Asimismo, debido al carácter temporario de su estadía en las islas, se aprecia que no llegan a compenetrarse con la misión de defensa ni a consustanciarse con la población.

Los efectivos policiales son muy escasos. No llevan armamento y están únicamente abocados a mantener el orden público.

El gobierno de las islas posee 2 aviones Beaver, 1 Islander y 3 Cessna que le posibilita disponer de una reducida capacidad de transporte inter-isleños como así también de observación y exploración aérea cercana.

Las facilidades logísticas que ofrecen las islas son escasas y centralizadas básicamente en Puerto Stanley.

No existen posibilidades internas de reabastecimiento en las islas, el mismo debe ser ejecutado por modo marítimo o aéreo.

## 4. Información general sobre el Archipiélago de las Malvinas

Ver Apéndice 1.

## 5. Características de la zona de operaciones y conclusiones

Ver Apéndice 2.

## 6. Objetivos en Puerto Stanley

Ver Apéndice 3.

## ANEXO 2- (Gobierno Militar) AL PLAN DE CAMPAÑA ESQUEMÁTICO

### 1. SITUACIÓN

1.1. A lo largo de este párrafo SITUACIÓN se analiza una serie de problemas, algunos de los cuales exigen una resolución del Comité Militar, previas a la ejecución de las operaciones. Para poder seguir con la planificación, en el párrafo SUPOSICIONES se asume que alguno de esos aspectos fundamentales ha sido resuelto en la forma indicada.

#### 1.2. Población según su lugar de nacimiento.

La población de Malvinas se compone de una mayoría de nativos (12) y una minoría de británicos (302) reducidas cantidad de oriundos del Commonwealth (22) y otras nacionalidades diversas (84). Los argentinos son muy pocos (45). Entre los 84 de otras nacionalidades hay 41 chilenos y 23 norteamericanos.

#### 1.3. Población según su actividad.

Se puede considerar en la siguiente forma:

- Funcionarios del gobierno (en general habitantes no estables de las islas)
- Empleados de órganos del Gobierno (en general habitantes estables de las islas)
- Integrantes de la guarnición militar
- Funcionarios superiores de la FIC.
- Empleados de la FIC
- Dueños de establecimientos rurales y dependientes de la FIC, en general habitantes estables de las islas.
- Trabajadores rurales de menor jerarquía ( habitantes estables de las islas)
- Otros (comerciantes, pequeños artesanos, etc., en general habitantes estables)

#### 1.4. Población según su lugar normal de residencia

- Habitantes temporarios de las islas en cargo de las tareas que desarrollan y mientras duran estas
- Habitantes permanentes

#### 1.5. Argumentos esgrimidos por GB ante la opinión internacional- Derechos Humanos

GB utiliza el argumento de la necesidad de respetar la voluntad de la población de las islas. Esto no es aceptable para RA, pero debe reconocerse que el argumento tiene efecto en la opinión pública internacional no interiorizada en los detalles del asunto y sensibilizada en virtud de una adecuada campaña de acción psicológica y de su sentimentalismo fácil de exacerbar. La campaña sobre las presuntas violaciones de los derechos humanos en la RA ha generado una actitud de rechazo o por lo menos de recelo en casi todos los países de nuestro interés, en tal forma que cualquier información tendenciosa que se propague, así sea absolutamente falsa y sin el menor fundamento tiene buenas probabilidades de ser creída y de provocar un rechazo internacional, basado no en el repudio a nuestra acción militar, sino en las violaciones a los derechos humanos que se nos puedan atribuir.

#### 1.6. Actitud de la población

La población malvinera tiene una información deformada de nuestra realidad temiendo lo que les pueda ocurrir bajo un régimen de gobierno que creen poco respetuoso de los derechos individuales, y mostrando fuerte recelo ante la posibilidad de incorporarse a un país que se debate en una larga inestabilidad política y económica.

#### 1.7. Posibilidad inmediata de radicar población argentina en las islas

1.8. No parece que inicialmente se pueda radicar una población argentina que llegue a las islas en forma espontánea y para realizar tareas de índole privada. Hay que pensar que los argentinos que se radicarán inicialmente allí serán los que vayan a ejercer algún cargo público, miembros de las FFAA y de seguridad y algunos comerciantes que pretendan explotar la novedad turística.

#### 1.9. Características socio-culturales de la población

Por ser una comunidad caracterizada por un gran aislamiento el exterior, es poco evolucionada, desconfiada hacia lo nuevo y extraño, con prejuicios y con costumbres muy diferentes a las de nuestro país. Hay libertad y pluralidad de cultos, la mayoría no es católica. El nivel cultural del malvinero no es muy elevado. Los establecimientos educacionales no tienen gran jerarquía. En general, las personas culturalmente evolucionadas son los funcionarios gubernamentales, algunos de la FIC y algunos pocos comerciantes y dueños de establecimientos rurales.

#### 1.10. Fuentes de trabajo

Básicamente se pueden distinguir cuatro tipos de actividad laboral.

-Empleos gubernamentales para la atención de la administración pública y de algunos servicios.

Empleos en la FIC, sea en su administración o en sus establecimientos comerciales o rurales.

. Actividad en establecimientos rurales que no son propiedad de la FIC.

. Actividad comercial o servicios de índole privada. (de poca magnitud).

#### 1.11. Estructura de gobierno y de justicia:

La población de Malvinas tiene representación en el gobierno local y teóricamente su opinión es tenida en cuenta. En este aspecto la suspensión del funcionamiento del sistema no parece que pueda molestar o preocupar demasiado a la población si puede servir de base para una campaña de AP que la presente como perjudicada en sus derechos.

Hay un Juez de Faltas que naturalmente aplica la ley inglesa vigente. Su comportamiento es moderado y parece que sería posible que siga desempeñándose en el cargo si se le ofrece. El problema que se plantea es qué ley se aplicará a los habitantes de las islas. Para los litigios importantes, llega a las islas un Juez especial

#### 1.12. Problemas fundamentales con la población

1.12.1. Esta población lleva casi 150 años de administración y costumbres impuestas por GB. Su comportamiento e idiosincrasia es del propio ciudadano británico, aunque un poco particular.

1.12.2 Los aspectos en que se diferencian del habitante normal de la RA son:

- Idioma
- Religión
- Leyes que se les aplica
- Concepto del estado y de la nacionalidad Moneda de uso normal
- Posibilidad laboral restringida
- Régimen previsional
- Sistema educativo
- Servicio militar
- Sistema de comercialización y de precios de los elementos comunes de consumo

1.12.3. La expulsión de la administración británica traerá a la población una gran cantidad de incertidumbre sobre su futuro inmediato y en un plazo más o menos breve, cambios profundos en su sistema de vida. Entre ellas parecen las más relevantes:

- Seguridad física ( de las personas y los bienes)
- Régimen de propiedad privada
- Situación de dependencia laboral y conservación de su trabajo
- Actividad económica
- Proceso de asimilación a la legislación y modo de vida argentinos
- Asimilación al sistema económico argentino( inflación institucionalizada)
- Conservación o pérdida de la nacionalidad británica. Adquisición obligatoria o voluntaria de la nacionalidad argentina.
- Posibilidad de emigrar
- Tratamiento que recibirán los que abandonen alas islas.

1.11.4. En el AGREGADO No. 1 al presente se adjunta un bosquejo de las alternativas y proposiciones para resolver los problemas indicados en los puntos 1.11.2 y 1.11.3.

La posición del gobierno argentino ante cada uno de esos aspectos DEBE ESTAR RESUELTA ANTES DEL COMIENZO DE LA OPERACIÓN a efectos de fijarle a la

población una regla de juego clara y mostrar a la comunidad internacional una actitud de cordura y con soluciones meditadas. En estrecha relación con este problema requiere una decisión más del gobierno argentino. Decidir si se quiere que actuales habitantes de las islas se alejen de ellas o que se incorporen a la población argentina y en qué forma se quiere lograr lo que se decida.

#### 1.13. Conclusiones.

La RA debe resolver un problema militar, además un problema de manejo de población que si bien no es de origen argentino, ni se siente como tal, vive en un territorio que consideramos argentino y que al ser restituido a la soberanía nacional. Por lo tanto, esa población no puede ser considerada en forma absoluta como si fuera hostil y propia de un país enemigo y ocupado por fuerzas propias, sino como una población a la que hay que tratar con tal corrección y flexibilidad para lograr su buena disposición.

#### 1.14. - SUPOSICIONES

- Que el gobierno argentino ha resuelto facilitar la permanencia de las IM que así lo desean y permitir el alejamiento de los que quieran hacerlo, al lugar y en el momento que más les convenga.
- Instaurar una política de programas de asimilación del resto de la población a nuestra ciudadanía.

## 2. MISIÓN

Inicialmente controlar a la población en las IM y asegurar el orden, anteriormente ejercer el gobierno militar a fin de generar una actitud favorable de esos habitantes hacia la RA y permitir su fluida y progresiva asimilación a la población argentina.

## 3. EJECUCIÓN

Esta fuerza ejecutará, a partir de su instalación en las IM, actividades de gobierno militar tendientes a lograr una inmediata tranquilidad en la población, asegurará el orden y la prestación de los servicios públicos y la administración de justicia, garantizará los derechos que asegura la Constitución de la Nación Argentina a todos los habitantes del territorio nacional, asegurará el aprovisionamiento de la población y la normalización de todas sus actividades, repatriará a los funcionarios británicos y a las personas posibles perturbadoras, EVITANDO A TODA COSTA HECHOS Y CIRCUNSTANCIAS QUE PUEDAN AFECTAR LA IMAGEN DE LA R.A. EN EL EXTERIOR.

### 3.2. FASES DE LA OPERACIÓN DE GOBIERNO MILITAR

#### 3.2.1. Primera fase:

Se extenderá desde el arribo a las islas de las primeras fracciones de las fuerzas propias hasta la captura de los objetivos asignados.

En esta fase se evitará causar daños a las personas civiles o a las propiedades, mediante un despliegue de fuerzas de tal magnitud y características que disuadan /eviten cualquier intención de resistencia a la población.

Las fuerzas sólo harán uso de las armas de los objetivos cuando sean atacados por personas bien localizadas siendo su reacción la mínima indispensable. Si es necesario detener en esta fase a alguna persona civil, el tratamiento debe ser totalmente correcto y tranquilizador.

#### 3.2.1. Segunda fase- Control inicial.

Se extenderá desde la captura de los objetivos hasta la instalación del Gobierno Militar. Durante esta fase se mantendrá el orden en la población emitiendo constantes directivas que le lleven tranquilidad, la mantengan ocupada dentro de sus domicilios y no interfiera con el accionar de las propias fuerzas. Se adoptarán las medidas iniciales que permitan consolidar durante la tercera fase los objetivos enunciados y el mantenimiento de todos los servicios públicos esenciales.

En particular:

- Se impartirán instrucciones a la población a través del sistema de difusión de circuito cerrado y eventualmente el de broad casting, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
- Informar la acción efectuada
- Señalar que la operación ha sido incruenta ( SI ELLO FUE ASÍ)

- Solicitar a la población que permanezca en sus domicilios hasta que se indique lo contrario, indicándose a las personas que operan los servicios públicos esenciales que deben concurrir a sus lugares normales de trabajo.
- Dar instrucciones para el proceder de aquellas personas que tengan necesidad imperiosa de salir de sus domicilios a pesar de las indicaciones dadas en sentido contrario.
- Informar que está vigente la Constitución de la Nación Argentina, agregando:
  - Breve explicación de su contenido y filosofía
  - Aclaración sobre los derechos individuales que protege: garantía de la propiedad privada, libertad de culto, libertad de entrar, salir y permanecer en el territorio nacional.
  - Informar el nombre de las nuevas autoridades
  - Garantizar la continuidad de la actividad laboral y la estabilidad de los sueldos, como hasta el momento.
- Informar que en caso de toque de alarma de incendio el procedimiento será simular al que se sigue normalmente.
- Informar que tendrá vigencia la libra malvinera, al igual que el peso argentino, con una paridad dada.
- Se repetirán estas instrucciones en forma reiterada mediante la utilización de volantes impresos a repartir en los domicilios.
- Los servicios públicos a opera en este periodo son\_ Hospital- Usina- planta de agua potable- radio-
- Durante esta fase comenzará la tarea de evacuar de las islas a los funcionarios británicos y a otras personas a determinar, con sus familiares. El procedimiento consistirá en:
  - Informar por el sistema de circuito cerrado de radio quienes han cesado en sus cargos, indicándoles que deben presentarse en un lugar a determinar para recibir las instrucciones necesarias para materializar su evacuación de las islas junto con sus familias. Se les indicará el destino (por Ej. viaje a Buenos Aires para ser entregados al Embajador británico en Bs. As.)
  - Preparación de las pertenencias de esas personas a evacuar, lo que debe hacerse por los propios interesados.
  - Evacuación en el día.
  - La no concurrencia a recibir instrucciones determinará que se destaque por parte de cada responsable de sector una patrulla que detenga el funcionario y se establezca un control sobre su familia para la tarea de preparación de sus pertenencias.

### 2.3. Tercera fase.

Dará comienzo con la instalación del Gobierno Militar y tendrá vigencia hasta nueva orden.

Durante esta fase se restablecerá el funcionamiento pleno de a totalidad de los servicios públicos y de la actividad industrial, comercial o de otra naturaleza, sea privada o estatal.

Las medidas de control de la población se regularán en forma flexible por el Gobierno Militar, de acuerdo con la explicación de la situación y el comportamiento público que se observe.

Se continuará clarificando a la población las normas as que deberán ajustarse y desarrollando las medidas previstas para regular la actividad en las islas.

Se mantendrá en funciones (si acepta) al Juez de Faltas, hasta nueva orden. Se dispondrá la vigencia hasta nueva orden del cuerpo de leyes locales que rigen actualmente la vida de los habitantes en las islas.

Se instrumentará la aplicación de las medidas que se resuelvan según se indica en AGREGADO NO. 1.

### Tratamiento al personal capturado de la fuerza de Royal Marines.

Este personal, una vez capturado será evacuado en el más breve lapso, pero no en carácter de prisionero de guerra sino como funcionarios intrusos de un gobierno extranjero. No obstante, se adoptarán medidas de controles especiales para asegurar que no tengan la menor posibilidad de reaccionar o de interferir mientras permanezcan en las islas.

3.4.2. Durante las fases 1 y 2 los jefes de sectores de responsabilidad y control adoptarán la totalidad de las medidas de ejecución directa que correspondan para asegurar el cumplimiento de la misión en lo que se relaciona con el control de la población.

Ejercerá la coordinación de estas tareas la UT..., a través de que se impartirán las directivas iniciales a la población.

3.3. La transferencia de la responsabilidad del control de la población a las fracciones del Ejército Argentino se harán simultáneamente con el relajo de las tropas a cargo de los respectivos sectores de responsabilidad.

#### 4. ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA

Similar al cuerpo del Plan-

#### 5. COMANDO Y COMUNICACIONES

- Puesto de Comando del KFD: en el Vehículo Comando
- Segundo Comandante y Jefe de UTCNIM D Miguel C.A. Pita
- Comunicaciones respecto a control de la población: por la red táctica.



**APÉNDICE 1** (Aspectos a resolver por el Comité Militar antes de ejecutar la operación) AL ANEXO 2 (Gobierno Militar) AL PLAN DE CAMPAÑA ESQUEMÁTICO

1- ASPECTOS A DECIDIR POR EL COMITÉ MILITAR ANTES DE EJECUTAR LA OPERACIÓN

- a. Intención final respecto a la población de IM.
- b. Diferencias entre la población isleña y la argentina
- c. Incertidumbre de la población a resolver.

2- INTENCIÓN FINAL RESPECTO A LA POBLACIÓN DE LAS IM-

A. ALTERNATIVAS

- 1) Que toda la población actual se aleje de las islas.,
- 2) Que toda la población actual se quede en las islas.
- 3) Permitir el éxodo de los que lo deseen, pero sin promoverlo
- 4) Fomentar el éxodo de todos los que sea posible dando ventajas señaladas a los que se quieren radicar en otro lugar de la RA.
- 5) Reemplazo de toda la población actual por la de origen argentino, en forma inmediata o mediata.
- 6) Asimilar a la actual población de las islas, a través de un proceso lo más breve posible.

B. ANÁLISIS

Este problema, independientemente de la intención final, se relaciona con la imagen internacional del país, ya que si toda la población actual desalojara las islas voluntariamente o no el resultado final sería un gran desprestigio.

C. PROPOSICIÓN

En lo inmediato, procurar que toda la población se quede, permitiendo el éxodo de los que lo deseen pero sin promoverlo

En lo mediato, asimilar la población que permanezca en las islas, en un plazo lo más breve posible.

3. DIFERENCIAS ENTRE LA POBLACIÓN ISLEÑA Y LA ARGENTINA

A. Idioma

Debe aceptarse que durante un largo tiempo se usará el inglés como idioma predominante. Habrá que hablarlo en forma oficial al principio, simultáneamente con el castellano.

B. Religión

Habrá que garantizar la libertad de cultos.

C. Leyes a aplicar

Este es uno de los problemas de soberanía más difíciles. Una solución, que puede tener carácter transitorio y luego ser progresivamente modificada, es la de que el gobierno argentino disponga de forma inmediata que la ley vigente en el futuro en las islas será la que se aplica localmente.,

Otro problema es quién aplicará la ley, ya que no hay jueces argentinos que la conozcan. La solución sería ofrecer el cargo al Juez de Faltas actual y crear un sistema para reemplazar al juez que llega desde GB a resolver los problemas de magnitud. Si no se adopta esta solución, habrá que instituir un sistema especial que contemple el hecho de aplicar y enseñar las nuevas leyes y los nuevos procedimientos a toda la población y a los nuevos jueces.

D. Concepto del estado y de la nacionalidad

Se requiere un pronto esfuerzo para clarificar la filosofía y estructura política del estado argentino.

E. Moneda de uso normal

Durante un tiempo se aprecia que habrá que aceptar el uso simultáneo de la libra malvinense, la libra inglesa y el peso argentino, con una paridad determinada.

F. Posibilidad laboral restringida

Las escasas posibilidades laborales de las islas han determinado una pobre capacitación de los isleños. Esto les dificulta la adaptación a nuevas tareas. Durante un tiempo habrá que procurar que se mantengan las actividades económicas y administrativas con la misma modalidad.

#### G. Régimen previsional

Existe un régimen previsional propio de las islas. En principio se aprecia conveniente mantenerlo.

#### H. Sistema educativo

Este es otro difícil problema de soberanía, ligado al uso del idioma. Parece conveniente que al principio se acepte que sean los mismos maestros, con los mismos programas modificados en lo que afecta a la nueva situación de las islas, con clases impartidas en inglés. Si se decide otra cosa, debe, antes de ejecutarse la operación militar, haberse estructurado un nuevo sistema, previo profundo estudio, y comenzar a aplicarlo inmediatamente después de la instalación del gobierno militar.

#### I. Servicio militar

Inicialmente puede expresarse que los habitantes de las islas no tienen obligación de hacer el servicio militar, hasta tanto regularicen su situación e nacionalidad.

#### J. Sistema de comercialización y de precios de los elementos comunes de consumo

Por varias razones sería conveniente mantener inicialmente el mismo sistema vigente, y fijar una relación entre salarios y precios propios para las islas, lo que se debería informar de inmediato a los isleños. Este asunto requiere de un estudio profundo en el lugar, a fin de dictar medidas que no generen una perturbación en la vida económica.

### 4. INCERTIDUMBRE DE LA POBLACIÓN A RESOLVER

#### a. Seguridad física de las personas y bienes

Esta inquietud se debe resolver con una conducta de los efectivos militares que cumplan con nuestro respeto y voluntad de no causar daño.

#### b. Régimen de propiedad privada

Debe garantizarse y dar seguridades de quienes se alejen no serán esquilados.

#### c. Situación de dependencia laboral y de conservación de su trabajo

Este es un tema que puede causar mayores inquietudes a la población, si no se le asegura que la situación laboral no variará. Las escasas posibilidades laborales hacen que haya que resolver, físicamente, tres grandes aspectos.

- 1) Los empleados gubernamentales deberían seguir en sus puestos
- 2) Los empleados de la FIC, habría que llegar a un rápido acuerdo con esta compañía para que continúe con sus actividades sin cambios. Si esto no es posible, habrá que pensar en comprarla (privada o públicamente) para asegurar que se sigan cumpliendo las mismas funciones,
- 3) Otras actividades. Parece que si las anteriores se mantienen inicialmente no deberán modificarse las restantes y por lo tanto la situación laboral respectiva.

#### actividad económica

Ligada al punto anterior, se requieren medidas para que ella no decaiga al poco tiempo de realizarse nuestra operación. Caso contrario, comenzarán problemas de tipo social y de alejamiento.

#### Proceso de asimilación a la legislación y modo de vida argentino

Por ser, un problema complejo y de solución mediata, debe planificarse adecuadamente. Lo urgente parece ser la necesidad de tranquilizar a la población en el sentido de que el proceso no será brusco ni le generará problemas o perjuicios, sino que se llevará a cabo en forma progresiva y con su participación.

#### f. Asimilación al sistema económico argentino

Este, tal vez, será uno de los problemas más difíciles de resolver, ya que requiere una tarea de adopción de medidas y de docencia.

g.Conservación o pérdida de la nacionalidad británica. Adquisición obligatoria o voluntaria de la nacionalidad argentina.

Este tema no requiere solución inmediata, pero sí se debe dar a los pobladores una información inicial de su situación. Se propone, para el período inicial, la conservación de la nacionalidad británica para los que lo deseen (lo contrario honesta bajo nuestro control) y adquisición voluntaria de la nacionalidad argentina cuando lo deseen.

h.Posibilidad de salir transitoria o permanentemente de las Islas  
Debería ser garantizada de inmediato, para cuando lo quieran hacer

i.Tratamiento que recibirán los que decidan abandonar las islas  
Se les deberá garantizar que podrán disponer de sus propiedades y llevarse todas sus pertenencias

## CONCLUSIONES

- 1) La operación desde el punto de vista militar es apta, posible y aceptable.
- 2) La Fuerza Conjunta estará en condiciones de ejecutar la operación a partir del 15 Mayo 82. Cualquiera sea la oportunidad de ejecución, el Comité Militar deberá tener en cuenta la necesidad de disponer de un preaviso no menor de 15 días respecto a la determinación del día D.
- 3) El Comité de Trabajo decidió que la maniobra estratégica operacional principal se ejecute en horas de oscuridad.
- 4) Toda demora en la oportunidad de ejecución de la operación respecto al 15 mayo, incrementará las dificultades de todo tipo en la ejecución de la misma.
- 5) La pérdida de la sorpresa táctica durante el día D no impedirá la ejecución de la operación, pero en tal caso el Comité Militar deberá aceptar que no puede ordenar dejarlo sin efecto y además que puede no ser incruento conforme a lo planeado.
- 6) La pérdida de la sorpresa estratégica que posibilite el refuerzo militar de las islas por parte de GB, condicionará la factibilidad y aceptabilidad de la operación.
- 7) El plan expuesto por este Comité Trabajo asegura, por tiempo indeterminado, la consolidación del objetivo material en relación con la capacidad de reacción de los medios actualmente existentes en las Islas.
- 8) La reacción estratégica militar de GB es difícil determinarla en magnitud y oportunidad; en consecuencia también se hace difícil precisar el lapso durante el cual será necesario mantener organizado el Comando Conjunto y sus fuerzas componentes, las que permanecerían aferradas y prácticamente inactivas, sin posibilidades de reintegrarse al cumplimiento de sus misiones específicas. En razón de lo expuesto el Comité de Trabajo concluye que es conveniente la desactivación paulatina y progresiva de los medios y elementos que ejecutaron la operación conjunta, a medida que la situación se vaya clarificando. Ese lapso se aprecia en no más de cinco días a partir del día D. En esa oportunidad el TO "Malvinas" quedará desactivado.
- 9) A partir del día D es necesario designar un Oficial superior de Ejército, quien dependerá directamente del Cte. Vto. Cpo. Ej., como Jefe Militar de todos los efectivos, que permanezcan en las Islas, para apoyar la gestión del Gobernador Militar, mantener el control de la población y neutralizar cualquier intento de reacción interna. Los efectivos de la Armada y de la Fuerza Aérea destacados en el Archipiélago estarán bajo su control operacional.
- 10) Para enfrentar la eventualidad de una reacción estratégica militar por parte de GB, este Comité de Trabajo concluye que el Comité Militar deberá designar un organismo en el más alto nivel de la conducción, responsable de la actualización permanente de la situación, que conlleve la tarea de la confección de una nueva Dirección estratégica.
- 11) El Comité de Trabajo aprecia necesario dejar claramente establecido que la proposición de desactivación del TO "Malvinas" a partir del día D+5, responde a los siguientes fundamentos:
  - a) El mantenimiento o seguimiento de la situación estratégica militar excede en demasía las posibilidades del Comando Conjunto
  - b) El desconocimiento de la naturaleza y magnitud de la reacción de GB, impide determinar a priori la magnitud, naturaleza y misión de los medios a oponer, como así también el ambiente geográfico donde se deberá operar.

c) La prolongación de la afectación de importantes medios de la Armada y considerables de la Fuerza Aérea y del Ejército, afecta su disponibilidad por los comandos específicos, quienes simultáneamente deben enfrentar exigencias derivadas del conflicto austral.

12) El ejercicio del Gobierno Militar exigirá la adopción de medidas políticas a fin de garantizar el respeto del estilo de vida de los malvinenses que, por desconocimiento de los fundamentos de su adopción, generará reacciones o críticas de sectores radicalizados de la opinión pública argentina.

## ANEXO 5

### I- POSICIÓN ARGENTINA

La posición argentina en lo que se refiere a la cuestión de las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur es bien conocida por el Gobierno británico, pero es útil precisarla una vez más para facilitar la comprensión de cualquier propuesta argentina.

El comunicado de prensa emitido por el gobierno argentino el 27 de julio de 1981 es una base fundamental. Allí fueron expuestos los puntos esenciales que son materia de negociación.

#### Cuestión de la soberanía

En primer lugar, es elemento angular de la posición argentina el reconocimiento británico de la soberanía argentina sobre los archipiélagos mencionados. Sigue siendo un requisito sine-qua-non para la solución de la disputa.

En tanto esta cuestión no obtenga solución, la disputa persistirá y por consiguiente ella no debe ni puede ser ignorada, porque la República Argentina, por más tiempo que transcurra, no abandonará nunca su reclamación ni cejará en su empeño hasta que la misma sea satisfecha.

Desde un principio ha recurrido a la negociación como modo de solución pacífica para lograr su justa reivindicación. Esa negociación ha sido impulsada en todo momento por los sucesivos gobiernos argentinos sobre la base de lo establecido por la Asamblea General de las Naciones Unidas en sus resoluciones 2055 (XX), 3160 (XXVIII) y 31/49 (XXXI).

#### Características que debe tener la negociación sobre soberanía

En este contexto, el Gobierno argentino hace un llamamiento para que las negociaciones sean serias y profundas, basadas en la mayor buena fe y en la necesaria decisión política para impulsar a partir de ahora un proceso que culmine, en un lapso razonable, en el reconocimiento de la soberanía argentina sobre las islas en disputa.

Hasta el momento y pese a las reuniones de negociación realizadas en el pasado; no ha habido progresos concretos.

Casi es ocioso destacar que la negociación sobre Malvinas ha llegado ya hace tiempo a perdurar en la conciencia del pueblo argentino y que el tema se ha agudizado de manera tal, que demanda soluciones finales, sin ulteriores demoras ni argumentos dilatorios.

#### Intereses de los isleños

Las resoluciones de Naciones Unidas citadas, conceden debida atención a los "intereses" de los habitantes de las islas, en el contexto de la negociación a que invitan a ambos Gobiernos. Las decisiones del organismo mundial en ningún momento se refieren a los "deseos" de los isleños, porque la disputa está circunscriptas a los gobiernos argentinos y británicos.

Existe la posibilidad de hallar en este aspecto un punto de coincidencia de las respectivas posiciones, en cuanto el Gobierno argentino, siempre en el espíritu de impulsar resueltamente el proceso negociador, ha manifestado reiteradamente su clara intención de respetar esos intereses, incluido la preservación del estilo de vida y las tradiciones culturales de los isleños. A tal efecto, está dispuesto a convenir un estatuto especial de salvaguardias.

Nadie puede poner en duda que los sucesivos gobiernos argentinos han hecho esfuerzos de magnitud para satisfacer en la práctica importantes intereses isleños, como lo demuestra, entre otras cosas, el sistema de comunicaciones implementado desde 1971.

A pesar de la buena voluntad argentina, esa política no ha dado los resultados que de ella se esperaban.

Existe una virtual carencia de información en las islas sobre el verdadero pensamiento del gobierno argentino. Más aún, se difunden versiones intencionadas tendientes a desvirtuar la posición argentina y entorpecer el progreso de una solución negociada. La próxima reunión debería servir además para clarificar y poner término a tal estado de cosas.

El objeto del estatuto de salvaguardias antes mencionado, será el de contemplar y respetar los distintos aspectos que hacen a los "intereses" de los habitantes, por ejemplo, en lo referente al servicio militar, exenciones de carácter impositivo, protección del derecho de propiedad, mantenimiento del idioma de ciertas instituciones, etc. El acuerdo a que puedan llegar las partes al respecto, a manera de garantía adicional, sería sometido a las Naciones Unidas. Todo esto, sin perjuicio de los derechos protegidos del sistema jurídico argentino. Conviene reiterar aquí que la Argentina no tiene intención de perturbar el estilo de vida de los isleños, siempre que exista adecuado equilibrio entre dichos intereses y la reivindicación soberana argentina.

Para avanzar en este tema, sería preciso que el Gobierno británico dé a conocer cuales son las salvaguardias que considera necesarias y conducentes a la preservación del estilo de vida y tradiciones de los isleños.

#### Recursos naturales

El aislamiento en que se encontraron las islas durante mucho tiempo, el escaso desarrollo económico, las tasas descendentes de orden demográfico y otros factores negativos, favorecen una tendencia al inmovilismo. Esos problemas subsistirán en tanto no se solucionen la disputa, ya que ella constituye un serio obstáculo para la explotación de los recursos naturales.

La falta de explotación por un lado y la depredación de recursos por el otro, en el contexto de un mundo carente de suficientes alimentos y ávido de energía, es un evidente contrasentido y anacronismo que debe cesar. La República Argentina, que ve la cuestión Malvinas como un tema global que debe solucionarse también globalmente, está preparada para buscar fórmulas prácticas a fin de que la exploración y explotación de esos recursos se concrete de manera que beneficie a todos los interesados.

Debe quedar bien en claro que una pretensión de avanzar en la búsqueda de fórmulas pragmáticas de exploración y explotación de recursos que signifiquen una demora o parálisis de la solución a la cuestión de la soberanía es totalmente inaceptable para la Argentina.

#### Seguridad en el área del Atlántico Sur

Para la República Argentina, la seguridad y defensa del área del Atlántico Sur Occidental es un interés nacional vital.

El Gobierno Argentino tiene la responsabilidad de velar al máximo por la protección de esa área del Atlántico, dentro de la cual las islas del Atlántico Sur tienen gran importancia. El mantenimiento de la disputa es incompatible con la defensa apropiada de esta zona del Océano Atlántico frente a la costa continental argentina.

## II- PROPUESTA

En el entendido, pues, la cuestión de la soberanía sobre las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur debe ser solucionada pacífica, definitiva y rápidamente en interés de las partes de la disputa y de todos los interesados en resolverla, es que el Gobierno argentino propone, para desarrollar las tratativas, el establecimiento de una Comisión Permanente Negociadora, que deberá reunirse todas las primeras semanas de cada mes, alternativamente en cada capital, y que tendrá a su cargo mantener la continuidad e impulso de negociación, no quedando supeditada ésta a encuentros esporádicos, sin objetivos claros ni resultados concretos.

Su nivel técnico-político debería permitir el tratamiento ágil y profundo de los temas, en condiciones favorables para proponer soluciones a los Gobiernos. Esta Comisión tendría un año de duración. Sería denunciable por las partes en cualquier momento previo aviso a la contraparte.

El Gobierno argentino considera que el establecimiento de esta Comisión, de preferencia dentro del segundo bimestre de 1982, unido a una acción sincera y de buena fe y que tenga en cuenta las posiciones de las partes, tendría las mejores posibilidades para alcanzar éxito en su gestión.

El Gobierno argentino analizará el futuro de estas negociaciones a la luz de la respuesta que el Gobierno británico dé a esta propuesta, esperamos que ella sea dada antes o durante la próxima rueda negociadora que se celebrará en Nueva York, en febrero de 1982.

Buenos Aires, 27 de enero de 1982



## **ANEXO 6**

### **Comunicado inglés de la reunión 26/27 de Febrero 1982 en New York No. 267- No. Pág. 264**

The purpose of a GB/RA Government Negotiations Commission would be to accelerate progress towards a peaceful and comprehensive solution of the dispute between Britain and Argentina on sovereignty over the Falklands Islands, South Georgia and the South Sandwich Islands.

The Commission would be presided over by British and Argentine Ministers, who would direct the work of the Commission and who would decide upon the agenda of and participation in meetings held within the Commission's framework.

It is understood that the British delegation to the meetings of the Commission may include islanders.

The task of the commission should be to identify all the elements of the dispute, to consider them, in depth, either separately or in parallel, and to recommend how they might be resolved within an overall settlement. To that effect, in the Commission's work, either side may introduce any subject for examination which, in their view, could contribute to a solution of the dispute.

It is foreseen that the period of operation of the Commission should be for one year, at the end of which Ministers will review progress and reach conclusions on whether the Commission should continue its work. During this first year of operation, it will be open to either party to propose at any stage the Commission's termination. Meetings of the Commission should be held alternately in the capitals of the two countries. The first meeting will be attended by both Ministers and it will be open to Ministers of either side to attend any subsequent meetings. Meetings in each capital would be chaired by the Minister of the host Government, although he may delegate his functions to a senior official of his Government.

The work of the Commission should be conducted without prejudice to the sovereignty position of either Government.

**ANEXO 7****INFORMACIÓN DE PRENSA**

Los representantes de la Argentina y de Gran Bretaña, en la reunión celebrada durante los días 26 y 27 de febrero en Nueva York, han considerado una propuesta argentina para establecer un sistema de reuniones mensuales con agenda pre-establecida, lugar de celebración fijado de antemano y presidida por funcionarios de la más alta jerarquía. Tales reuniones tendrán por objeto acelerar verdaderamente al máximo las negociaciones en curso tendientes al reconocimiento de la soberanía argentina sobre las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur, y lograr de ese modo resultados sustanciales en un plazo que a esta altura de las tratativas deberá ser necesariamente corto.

La Argentina ha negociado con Gran Bretaña con paciencia, lealtad y buena fe, durante más de quince años, en el marco señalado por las Resoluciones pertinentes de las Naciones Unidas, la solución de la disputa por la soberanía sobre esas islas. El nuevo sistema constituye un paso eficaz para la pronta solución de esa disputa. Por lo demás si eso no ocurriera la Argentina mantiene el derecho de poner término al funcionamiento de ese mecanismo y de elegir libremente el procedimiento que mejor consulte a sus intereses.

Buenos Aires, 1 de marzo de 1982.

## ANEXO 8

### “Convicción” 5 de Marzo 1982

#### EL Reino Unido no duda de su soberanía sobre las Malvinas

Una verdadera crisis pareció surgir estos últimos días entre la Argentina y Gran Bretaña a propósito de la soberanía de las Islas Malvinas.

El fracaso de las últimas reuniones, que se realizaron en Nueva York el viernes y sábado de la semana pasada, precipitaron una verdadera crisis y una casi ruptura revelada por el neto endurecimiento de las posiciones de las dos delegaciones.

En efecto, después de 17 años de negociaciones, iniciadas tras una resolución de la Organización de las Naciones Unidas en 1964, el gobierno argentino comunicó en una declaración que estaba dispuesto a intentar “otros medios” para conseguir la soberanía de la isla que reclama desde el siglo pasado.

La reacción británica no se hizo esperar, y el miércoles pasado, en una intervención ante la Cámara de los Comunes, el viceministro británico de Relaciones Exteriores, Richard Luce, afirmó que la declaración Argentina era “completamente inoportuna”.

Esa declaración “preocupa mucho” al gobierno británico y no ayudará en nada a la solución del problema, agregó el viceministro Luce.

De ambas partes, el tono contrasta notablemente con el del comunicado común publicado el lunes pasado, en Londres después de las negociaciones de Nueva York, en el cual se señaló “el espíritu cordial y positivo” de esas entrevistas y “su determinación para encontrar una solución al diferendo”.

Según fuentes informadas, la delegación argentina propuso en Nueva York, un programa de encuentros mensuales con el fin de alcanzar rápidamente la definición de un nuevo estatuto que le otorgue la soberanía del archipiélago, situado a unos 500 km. de sus costas.

Sin embargo, para Londres nada se puede decidir “sin la aprobación expresa de los habitantes de la isla”, que son unos 2.000 y de la Cámara de los Comunes.

Eso es lo que respondió Luce a un diputado laborista que se inquietaba de la “política” argentina en torno de los derechos humanos. “No tenemos ninguna duda sobre la soberanía británica”, establecida en 1833, agregó Luce.

Más aún, en el Foreign Office se indicó que actualmente no está prevista ninguna reunión entre las dos partes.

Gran Bretaña, después de haber considerado la posibilidad de un estatuto de arriendo durante un largo período, análogo al de Hong Kong frente al gobierno chino, sería partidario ahora de un virtual congelamiento de las discusiones.

Los fondos marinos cercanos a la isla encierran importantes reservas petroleras estimadas en unos 2.400 millones de barriles y el gobierno británico protestó en diciembre pasado contra un llamado internacional de la Argentina, a las compañías petroleras para conceder la explotación de esos yacimientos (AFP).

**ANEXO 9****Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto****POSIBLES MODOS DE ACCIÓN**

- 1) Entrega al Foreign Office de Ayuda Memoria requiriéndole contestación a la recomendación de su delegación respecto a la propuesta argentina de Nueva York.
- 2) Igual gestión citando a Embajador Williams.
- 3) En caso de no haber respuesta para el día 1 de abril, cualesquiera sea la alegación británica, dirigir día 2 de abril mensaje –que podría ser del Subsecretario Ros al Ministro de Estado Luce-solicitando una contestación en términos muy firmes.
- 4) A continuación dejar correr plazo hasta el día 15 de abril y en caso de no haber respuesta, dar a publicidad la documentación obrada (propuesta argentina, acuerdo informal de Nueva York, Ayuda Memoria, Mensaje, etc).
- 5) Con posterioridad intervención de Su Excelencia el Señor Canciller en Asamblea General Extraordinaria para el Desarme denunciando situación creada y reexamen de la situación que efectúa el gobierno argentino.
- 6) Planteamiento del tema durante la Asamblea General de las Naciones Unidas o aún antes en esa organización, si los hechos lo hicieran necesario.
- 7) Entretanto, queda congelada la información que debería hacerse sobre la reunión de Nueva York a Naciones Unidas, a menos que las circunstancias sean favorables como para hacerlo conjuntamente con el Reino Unido.

**ANEXO 10****Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto****AYUDA MEMORIA**

- I. A la finalización de la reunión argentino- británica de Nueva York acerca de la cuestión de las Islas Malvinas realizada entre los días 26 y 27 de febrero, los representantes de ambas partes concordaron en recomendar a sus gobiernos los acuerdos a que habían llegado a propósito de la iniciativa argentina para establecer una Comisión Negociadora Permanente, los que constaban en un documento informal.
- II. Al respecto, el gobierno argentino, luego de haber examinado esos acuerdos, está en condiciones de prestar su aceptación a las recomendaciones de la delegación argentina a dicho encuentro en cuanto al contenido de dicho papel. Asimismo cabe reiterar, respecto a la periodicidad de reuniones de la Comisión a establecerse, que el gobierno argentino considera que es necesario que la Comisión trabaje efectivamente y con una periodicidad mínima que permita acelerar el proceso negociador y llegar a resultados concretos en el más breve lapso. La base para ello será la voluntad política genuina de negociar sobre la soberanía en el marco de las resoluciones pertinentes de la Asamblea General de las Naciones Unidas, ya que de otro modo, las tratativas carecerían –en su opinión- de objeto.
- III. Como se recordará, la delegación británica manifestó que la respuesta de su gobierno se obtendría a la brevedad, "en lapso de semanas" y en cualquier caso, dentro del mes siguiente a la reunión, es decir antes de la finalización del corriente mes de marzo.
- IV. Dentro de ese contexto, se desearía saber ahora si el gobierno británico está en condiciones de dar una contestación sobre estos temas.

**ANEXO 11****1ra. Carta:**

Buenos Aires, 9 de marzo de 1982

**Consejero**  
**DAVID JOY**  
**EMBAJADA DE GRAN BRETAÑA**  
**Dr. Luis Agote 2412**  
**CAPITAL**

De nuestra mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. con el objeto de poner en su conocimiento nuestra próxima partida con destino a las Islas Georgias del Sur.

A ese respecto cumplimos en informar que con fecha 11 de los corrientes, en el Buque Bahía Buen Suceso, especialmente fletado para esta circunstancia, se trasladarán a dicho territorio insular un total de 41 personas.

Este personal procederá al desmonte y preparación para su carga de diferentes materiales que fueran adquiridos a la empresa Christian Salvesen Limited, por contrato que es de su conocimiento. Se estima que el actual contingente, con pequeñas variantes en su composición, que oportunamente se comunicará, permanecerá en el lugar por un periodo inicial de 4 meses.

Aprovechamos este medio para reiterar el ofrecimiento formulado al Señor Secretario Michael Bickson en el sentido de transportar cualquier elemento que fuere necesario para el personal británico destacado en la Bahía de Grytviken. A estos fines ruego tomar urgente contacto con el Dr. Juan Carlos Olima a los teléfonos: 35-6443/6390/3777/3886.

Igualmente pongo en su conocimiento que entre las personas que cumplirán sus tareas en Georgias del Sur se encuentran un médico y un enfermero, cuyos servicios también ponemos a vuestra disposición ante cualquier eventualidad. Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para reiterar a Ud. mi más alta y distinguida consideración.

Firmado C. Davidoff

Sello de British Embassy- Buenos Aires- Consulado Section 10 Marzo 1982

**2da. Carta:**

Buenos Aires, 12 de marzo de 1982

**Consejero**  
**DAVID JOY**  
**EMBAJADA DE GRAN BRETAÑA**  
**Dr. Luis Agote 2412**  
**CAPITAL**

De nuestra mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigimos a Ud. con referencia a nuestra nota de fecha 09 del corriente, relacionada con la partida del buque BAHÍA BUEN SUCESO hacia las Islas Georgias del Sur.

Sobre el particular y en atención a su solicitud telefónica gustosamente adjuntamos a la presente información que responde parcialmente a los requerimientos que Ud. nos formulara.

En la medida de nuestras posibilidades y a la brevedad posible intentaremos completar la información faltante:

<b><i>Nombre y Apellido</i></b>	<b><i>Nacionalidad</i></b>
RUBÉN WALTER PEREYRA	URUGUAYO
OSCAR FELIPE RODRÍGUEZ	ARGENTINO
JUAN PEDRO CAMACHO	URUGUAYO
ANTONIO JORGE PATANE	ARGENTINO
CARLOS MARCELO PATANE	ARGENTINO
MIGUEL EMILIO MANCE	ARGENTINO
LUIS KRUGER	ARGENTINO
ROQUE MANUEL RUIZ DÍAZ	ARGENTINO
MANUEL ÁNGEL PÉREZ	ARGENTINO
ECAR FORTUNATO POGGI	ARGENTINO
FRANCISCO RENÉ ALMUZ	ARGENTINO
CAVALLUCCI HÉCTOR	ARGENTINO
LOCHI HORACIO	ARGENTINO
DEFENDI ROBERTO	ARGENTINO
CARRIZO JORGE OMAR	ARGENTINO
VALLEJOS VALENTÍN	ARGENTINO
ASSMUS FABIÁN PABLO	ARGENTINO
MILETI CARLOS ALBERTO	ARGENTINO
VALLEJOS RUBÉN	ARGENTINO
BAROSSO ÁNGEL M.	ARGENTINO
ESCOBAR SEBASTIÁN	ARGENTINO
ICHUEL JOSÉ L.	ARGENTINO
CHAI MIGUEL ÁNGEL	ARGENTINO
GARCÍA EDGARDO R.	ARGENTINO
VEGA RAMÓN	ARGENTINO

FLORES RAMON	ARGENTINO
COMELLI LUIS A.	ARGENTINO
GAUNA ALBERTO	ARGENTINO
SISERONE JOSÉ	ARGENTINO
SISERONE DARÍO	ARGENTINO
CACABELO VICENTE	ARGENTINO

Lo que respecta al buque BAHIA BUEN SUCESO, consignamos que el mismo es de Bandera Argentina y que su propietario es la única empresa que regularmente efectúa fletamentos hacia dicha zona del Atlántico Sur, es decir, el Servicio de Transportes Navales.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para reiterar a Ud. mi más alta y distinguida consideración.

Firmado C. Davidoff

Recibido por la British Embassy in Bs. As. 15/03/82.

### **ANEXO Documentos Originales:**

En los Anexos de los Documentos originales figuran 3 hojas con una lista que no coincide con la carta presentada.

### **Conciliación de las listas:**

- Los que figuran en las 2 listas. (28 personas incluyendo al médico)

<b>NRO.</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>PROFESIÓN/OFICIO</b>
1	RUBÉN WALTER PEREYRA	MÉDICO
2	JUAN PEDRO CAMACHO	TÉCNICO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL
3	ANTONIO JORGE PATANE	TÉCNICO INDUSTRIAL DIRECTOR OBRA
4	CARLOS AMRCELO PATANE	BIOQUÍMICO
5	MIGUEL EMILIO MANCE	JEFE DE GRÚAS
6	LUIS KRUGER	JEFE DE EQUIPO VIAL
7	ROQUE MANUEL RUIZ	SOBRESTANTE DE OBRA
8	MANUEL ÁNGEL PÉREZ	TÉCNICO ELECTRICISTA
9	ECAR FORTUNATO POGGI	TÉCNICO GRUPOS ELECTRÓGENOS
10	CAVALLUCCI HECTOR	OFICIAL
11	LOCHI HORACIO	OFICIAL
12	DEFENDI ROBERTO	OFICIAL
13	CARRIZO JORGE OMAR	OFICIAL
14	VALLEJOS VALENTÍN	AYUDANTE
15	MILETI CARLOS ALBERTO	AYUDANTE
16	VALLEJOS RUBÉN	AYUDANTE
17	BAROSSÍ ÁNGEL M.	AYUDANTE
18	ESCOBAR SEBASTIÁN	AYUDANTE
19	ICHUEL JOSÉ L.	AYUDANTE
20	CHAI MIGUEL ÁNGEL	AYUDANTE
21	GARCÍA EDGARDO R.	AYUDANTE
22	VEGA RAMÓN	AYUDANTE
23	FLORES RAMÓN	AYUDANTE



24	COMELLI LUIS A.	AYUDANTE
25	GAUNA ALBERTO	AYUDANTE
26	SISERONE JOSÉ	AYUDANTE- En lista figura CICERONE
27	SISERONE DARÍO	AYUDANTE-En lista figura CICERONE
28	CACABELO VICENTE	AYUDANTE

- Los que figuran en la Carta de Davidoff y no en la lista:

<b>NRO.</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>NACIONALIDAD</b>
1	RODRÍGUEZ OSCAR FELIPE	ARGENTINO
2	ASSMUS FABIÁN PABLO	ARGENTINO
3	ALMUZ FRANCISCO RENÉ	ARGENTINO

- Los que figuran en la lista y no en la Carta de Davidoff:

<b>NRO.</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>PROFESION/OFICIO</b>
1	BRIATORE ROBERTO GASTÓN	PILOTO ULTRAMAR, A CARGO APOYO MARÍTIMO
2	CACASE RICARDO NORBERTO	COORDINADOR OPERATIVO
3	MANTOVANI RAÚL ENRIQUE	TÉCNICO ELECTRÓNICO. ESPECIALISTA EN COMUNICACIONES
4	COSTA FABIÁN JUAN	TÉCNICO EN ENSAYOS POR ULTRASONIDOS
5	VIVEROS ELEODORO RAMÍREZ	TÉCNICO EN MOVIMIENTO DE MATERIALES
6	DOMÍNGUEZ CARLOS ARÍSTIDES	MARINERO
7	RAMÍREZ VIVEROS JUAN	OFICIAL
8	ASSMUSS FRANCISCO RENÉ	JEFE DE COCINA (Nombre de ALMUZ)
9	PASTORINO A. FABIÁN PABLO	AYUDANTE
10	AMAYA NICOLAS JOSÉ	OFICIAL
11	ÁVILA MIGUEL ÁNGEL	AYUDANTE

## ANEXO 12

### 23 de Marzo:

- "The Times".

"Argentina desembarca en Falklands" ...Del partido conservador piensan que es un acto provocativo de agresión". ".....argentinos izaron la bandera argentina en las Falklands"

- "Financial Times"

"...Desembarco ilegal en las Falklands" "...en el pasado mes, luego de las infructuosas conversaciones, RA dijo que a menos que se llegara un rápido acuerdo, daría por finalizada las negociaciones y buscaría otros medios para finalizar la disputa".

"...La prensa argentina se refiere a una posible invasión para fin de año".

- "The Guardian"

" GB debe defender su honor", " Tristemente, este episodio de opera cómica, que se relaciona con el orgullo británico, no es ciertamente el final de la historia".

- "The Daily Telegraph" (Con mapa de la zona)

"El desembarco es una seria afrenta a la soberanía de las islas Falkland y está claro que este incidente no se puede permitir. ""... este incidente fue una provocación planeada que sigue a un aumento de tensión entre 2 países".

"Los conservadores dijeron ayer que fue un acto provocativo de agresión que requiere una inmediata explicación y disculpas deben ser solicitadas".

"Otro conservador (John Stokes) dijo que aunque los argentinos hayan aparentemente abandonado las islas, no hay certeza que no repitan el ejercicio y esta vez quizás en mayor escala".

"El Endurance, de 3.600 toneladas, que está operando en esa área, será sacado de circulación en las próximas semanas y no será reemplazado."

"Oficiales del Whitehall dijeron ayer que el buque, que está equipado con 2 helicópteros, y está en aguas de las Falklands está capacitado si fuera necesario, para navegar para la isla Georgia del Sur".

"¿Fue esta invasión, acechada por el presidente Leopoldo Galtieri quien clama que las Islas Falkland y Georgias del Sur, y sus dependencias, son realmente argentinas?"

- "Herald Tribune"

"Argentinos ocupan Islas Británicas". .. desembarcaron sin el permiso de las autoridades británicas...."

**25 de Marzo:****Cable 654- Diarios. Ciudad Origen-y Título de artículos**

1. "Liverpool Echo", Liverpool: "Falklands: Desembarco bajo fuego".
2. "Shropshire Star", Wellington: "Grupo argentino invade las Falkland".
3. "Morning Telegraph", Sheffield: "Bandera argentina bajo la protesta británica"
4. "The Citizen", Gloucester: "Invasión a las Falkland".
5. "Glasgow Herald", Glasgow: "HMG inicia los pasos para repeler a los invasores de la Argentina".
6. "East Anglian Daily Tina", Ispwich: "No conocimiento".
7. "Liverpool Daily Post", Liverpool: "Cierre temprano por los invasores traidores".
8. "Northern Echo", Darlington: "La quieta invasión".
9. "Eastern Evening News", Norwich: "Islas invadidas".
10. "Yorshire Post", Leeds: "Invasión Argentina repudiada".
11. "Evening Post Chronicle", Wigan: "Invassion Falkland".
12. "Yorkshire evening Press", York: "Argentina flameó la bandera en nuestro suelo".
13. "The Birmingham Post", Birmingham: "Desembarco denegado".
14. "Echo", Sunderland: "Invassion Falkland".
15. "Scotsman", Edinburgh: "La invasión argentina parece una amenaza a las Falkland.

## ANEXO 13

Discurso de Sir. Anthony Parsons, representante de GB en su discurso ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas el 1 de Abril a las 20, 35 hs. (Anexo 241-del Anexo 1)

..." Recientemente, las relaciones entre GB y la RA se deterioraron de resultas de un incidente en Georgias del Sur, una de las dependencias de las Islas Falkland, que está a unos 1.300 km. de las propias Islas Falkland. **La isla fue descubierta por el capitán Cook. El Reino Unido ha ejercido soberanía sobre Georgia del Sur desde 1775**, cuando la isla fue descubierta por el capitán Cook. Ha existido en Georgia del Sur desde 1909 una estación del Gobierno británico. Actualmente, una base de vigilancia antártica mantiene una presencia británica durante todo el año. La reivindicación argentina sobre Georgia del Sur data de 1927 y se basa supuestamente, en la proximidad de la Isla del territorio continental argentino.

El Comandante de la base de vigilancia antártica británica Grytviken en Georgia del Sur, informó el **19 de marzo que un buque de carga de la marina argentina estaba anclado cerca del puerto Leith, que un buen contingente de argentinos estaba estableciendo un campamento y que se había izado la bandera.** El Comandante de la base le dijo a los hombres que no tenían derecho a desembarcar en Georgia del Sur sin haber solicitado el permiso de las autoridades británicas y les ordenó que realizaran los trámites necesarios o que se marcharan.

El Gobierno británico pidió una aclaración inmediata al Gobierno argentino, tanto en Bs.As como en Londres, poniendo de manifiesto que consideraba este incidente como potencialmente grave, y pedía a los argentinos que hiciera los arreglos necesarios para la inmediata partida del barco y la gente.

El buque HMS Endurance, un rompehielos con armamento ligero, acudió a la zona.

**El barco argentino y la mayor parte de su personal se fueron el 21 de marzo, pero se quedaron 10 argentinos.** El Gobierno argentino, que dice no haber tenido conocimiento previo del desembarco, nos aseguró que no había participado en él personal militar alguno; que los hombres trabajaban para una empresa comercial que tenía un contrato para llevarse equipo de una estación ballenera en Georgia del Sur. Sin embargo, era poco razonable, según el Gobierno argentino, esperar que ese mismo Gobierno argentino pidiera su autorización por su presencia en un territorio reivindicado por la Argentina.

Indicamos claramente al Gobierno argentino que no podíamos permitir ni siquiera que un grupo reducido de hombres permaneciera allí y le dijimos que el HMS Endurance acudía a la zona y que se habían dado instrucciones al capitán en el sentido de que si los argentinos no organizaban la salida de los hombres o regularizaban su situación, él se vería obligado, como última medida, a capturar a los hombres, sin utilizar la fuerza, y devolverlos a la Argentina vía Port Stanley, la capital de las Islas Falkland.

**Los argentinos contestaron que ellos considerarían todo esto como una grave provocación. Les aseguramos a nuestra vez, que deseábamos en la mayor medida posible impedir cualquier escalación de este incidente, pero que los hombres tenían que marcharse prontamente.**

Si el Gobierno argentino podía encontrar un método para hacerlo, estábamos dispuestos a permitirlo. De lo contrario, el capitán del HMS Endurance tendría que llevar a cabo sus instrucciones. Quisiera recalcar en este punto que el HMS Endurance no ha desempeñado

parte activa alguna en este incidente., No se ha aproximado al grupo argentino en Leith, sino que ha permanecido bien alejado de él.

**El 25 de marzo un buque de transporte argentino llegó al puerto Leith y entregó suministros a los hombres que estaban en la costa.** El Embajador británico en Bs.As pidió una pronta respuesta al Gobierno argentino de nuestra petición anterior de que organizara la salida de estos hombres. Esta petición fue rechazada. El Embajador británico dijo claramente al Gobierno argentino que deseábamos hacer cuanto pudiéramos por evitar el enfrentamiento y propuso que si el grupo pedía la autorización apropiada a las autoridades británicas de Grytviken, ésta se concedería.

No se recibió ninguna respuesta inmediata del Gobierno argentino.

**Pero el 26 de marzo, el Gobierno argentino emitió una declaración de prensa anunciando que el grupo argentino recibiría toda la protección necesaria por parte del Gobierno argentino. La prensa argentina informó que barcos de la marina argentina acudían a la zona.**

El 28 de marzo, el Ministro de Relaciones Exteriores de la Argentina envió un mensaje a Lord Carryngton, Ministro de Relaciones Exteriores del Reino Unido, rechazando la proposición británica de regularizar la presencia de los ciudadanos argentinos en Georgia del Sur e insistiendo, en cambio, en que se discutiera no sólo este tema sino también el tema más amplio de la soberanía.

El 30 de marzo, en declaraciones en ambas Cámaras del Parlamento en Londres, se puso en claro que el Gobierno británico no quería interferir con un contrato comercial directo, pero que no podíamos aceptar una presencia ilegal y no autorizada en territorio británico. Nuestra declaración recalcó nuestro deseo de desactivar la cuestión y continuar la búsqueda de una solución diplomática.

**El 31 de marzo, el Embajador británico en Buenos Aires propuso al Ministro de Relaciones Exteriores de la Argentina que un funcionario de alta categoría visitara Buenos Aires para discutir una solución diplomática,** añadiendo que la minimización de este incidente contribuiría a preparar la reanudación del diálogo sobre la controversia más amplia de la soberanía.

**A primera hora, el Ministro de Relaciones Exteriores argentino dio la respuesta de su Gobierno al Embajador británico en Buenos Aires. Su respuesta era negativa.** Se negó a discutir los problemas ocasionados por la presencia ilegal de nacionales argentinos en Georgia del Sur y dijo específicamente que ya no deseaba utilizar canales diplomáticos para discutir la situación en Georgia del Sur.

He descrito con cierto detalle este reciente incidente en Georgia del Sur.

Pero el propósito de mi Gobierno al convocar esta reunión del Consejo de Seguridad es considerar la amenaza no a Georgia del Sur, sino a las Islas Falkland, que como ya dije están a más de 1.300 kms. de distancia. **Tenemos pruebas de que la Armada argentina está a punto de lanzar una invasión, posiblemente mañana por la mañana.**

La prensa argentina durante varios días ha estado dando no sólo una información detallada de los movimientos navales argentinos dispuestos para operaciones en el Atlántico meridional, sino también acerca de declaraciones sobre la importancia de estos movimientos por parte del ministerio de Defensa argentino.

El 28 de marzo se cancelaron todos los permisos navales. **Es evidente que prácticamente toda la flota argentina, incluido un portaaviones, destructores, corbetas y submarinos están ahora en el mar.**

**Es claro que casi toda la flota argentina, incluyendo un portaaviones, destructores, corbetas y submarinos, se hizo a la mar. Ayer, todos los aviones de transporte C-130 de la Argentina abandonaron sus bases. No se reveló su destino, pero según la prensa argentina están siendo preparados para transportar por vía aérea tropas a la parte meridional del país.**

El 30 de marzo, por lo menos dos aviones de la Fuerza Aérea Argentina sobrevolaron las Islas Falkland sin que se hubiese pedido permiso diplomático, de conformidad con los procedimientos internacionales habituales. Uno de esos sobrevuelos fue realizado de noche, el avión no llevaba luces.

Toda esta actividad y las declaraciones de Ministros argentinos que la acompañaron, dieron razón a mi Gobierno para creer que se va a intentar hacer uso de la fuerza para cambiar la administración de las Islas Falkland contra los deseos de los habitantes.

Mi Gobierno considera la actual situación con la máxima seriedad. Instamos al Consejo de Seguridad a tomar medidas inmediatas con miras a impedir una invasión. Pedimos a este Consejo que cumpla su responsabilidad, según la Carta, de mantener la paz y la seguridad internacionales. Pedimos a este Consejo que inste al Gobierno de Argentina a abstenerse de la amenaza o del uso de la fuerza contra las Islas Falkland y para que dé muestras de moderación. Puedo asegurar al Consejo que mi Gobierno ha llevado a cabo las recientes negociaciones con total buena fe y que el Gobierno británico está dispuesto a continuar esas negociaciones en el futuro. Lo que es inaceptable es un intento de cambiar la situación por medio de la fuerza.

Esta mañana el Secretario General convocó por separado al distinguido representante de la Argentina y a mí para expresar su profunda preocupación ante la situación en el Atlántico meridional y para pedir moderación a ambas partes. Al mediodía de hoy, él emitió una declaración exhortando a los dos Gobiernos a continuar utilizando los medios diplomáticos para resolver las cuestiones pendientes entre los dos países. Estoy autorizado a informar a usted, señor Presidente, y a los miembros del Consejo que es el ferviente deseo de mi Gobierno usar los canales diplomáticos par resolver las cuestiones pendientes y evitar una crisis.

Como acabo de describir al Consejo, mi Gobierno hizo repetidos esfuerzos para convencer al Gobierno argentino de buscar una solución diplomática. Estos esfuerzos fueron rechazados esta mañana en Buenos Aires.

Es esta negativa del Gobierno argentino a seguir el sendero de la negociación unida estos inquietantes preparativos navales y militares, lo que llevo a mi Gobierno a pedir esta sesión urgente del Consejo e Seguridad. Pedimos al Consejo de Seguridad que inste al Gobierno de la Argentina a ejercer la máxima moderación y abstenerse del uso o de la amenaza del uso de la fuerza en el Atlántico meridional. En esta forma el Consejo dará respuesta apropiada a esta situación amenazante en el Atlántico meridional.

**ANEXO 14****NOTA VERBAL-****Entregada el 23 de Marzo 1982 por el Embajador Williams al Sub-secretario Ros**

Los Ministros han acordado que el HMS "Endurance" debería seguir hacia Georgias del Sur a fin de desalojar a los argentinos que allí continúan.

La continuada presencia argentina en Leith, en discrepancia con lo asegurado previamente por el Dr. Blanco en el sentido de que el barco y el grupo argentino partirían; no nos deja otra opción que la de adoptar esta medida. El grupo de obreros argentinos está ilegalmente en Leith y no podemos permitirle permanecer.

De acuerdo con los planes actuales, el HMS "Endurance" llegará a Leith el 24 de marzo a fin de embarcar los hombres y devolverlos a la Argentina, vía Puerto Stanley. Nuestra intención es conducir esta operación correcta y pacíficamente y en el tono más bajo posible. Esperamos que el gobierno argentino, si está en condiciones de hacerlo, aconseje la cooperación de los obreros argentinos que están en Leith. Tenemos presente la necesidad de asegurar que el equipo desembarcado en Leith sea adecuadamente salvaguardado.

Sentimos profundamente que nos esté siendo impuesto tomar esta acción. Esperábamos que el compromiso previo argentino de que el buque y el grupo partirían hubiese permitido que este incidente se superara con el menor perjuicio político. Nuestra esperanza es que, por medio de un cuidadoso tratamiento por ambas partes, las consecuencias políticas podrán continuar siendo minimizadas. Pero debería quedar perfectamente en claro que esta situación no ha derivado de nuestra iniciativa. La han provocado la acción irresponsable de Davidoff y la aparente incapacidad del gobierno argentino para tomar las acciones necesarias para remediarla.

En igual sentido, nos pronunciaremos ante el Encargado de Negocios argentino en Londres.

Teniendo en cuenta el considerable interés público existente en Londres, los Ministros harán una declaración ante el Parlamento en el día de hoy en torno a la situación y las acciones que estamos tomando. Sin embargo, en el momento actual no nos proponemos referirnos al cometido del HMS "Endurance".

**ANEXO 15****Cable 634 "Urgente" desde Londres: (Texto en inglés). 24 de marzo-  
Firmado Molteni-**

"The Times" en sección Noticias Parlamentarias bajo título "Callaghan warning on South Georgia" reproduce declaración ministro de estado Luce transmitida en el Cable 628 y debate parlamentario posterior, que transcribo a continuación:

Sr. Denis Healey, Jefe de la Oposición de Asuntos Exteriores y Cámara de los Comunes.: ¿No está de más decir que Sr. Luce no se refirió al grupo argentino plantando la bandera argentina en las islas?

Después que él habló con los representantes argentinos en New York recientemente el gobierno argentino dijo que a menos que se llegue a un acuerdo satisfactorio ellos tomarían acciones unilaterales.

¿Tiene él alguna evidencia que la acción reciente fue en cumplimiento de esa amenaza?

Sr. Luce:

Por un corto período la bandera argentina fue izada, después fue sacada.

En las conversaciones de New York, la atmósfera fue en un buen clima y no en la sustancia de ese cometido, pero sí de cómo procederíamos a negociar con la disputa a largo plazo.

Desde allí, yo sentí que algunas acciones fueron tomadas y no en esa atmósfera de ayuda. En ese clima no es sensato negociar haciendo progresos

Es importante que, si nosotros queremos progresar, no lo debemos hacer en un entorno de amenazas y provocaciones.

Sr. Healey:

¿Hay alguna evidencia que la acción de los ciudadanos argentinos tomó lugar con el apoyo del conocimiento del gobierno argentino?

Sr. Luce:

El gobierno argentino reclamó que no conocía la acción, que fue tomada por una compañía comercial. Pero la cámara necesita saber si el barco que transportaba al grupo era un buque de carga, o un barco de transporte naval.

Sr. Bernard Braine: Mientras es importante para nosotros no exagerar, también es importante mantener la moral de los isleños. Es muy importante ir aseverando que los isleños seguirán siendo británicos tanto como ellos lo deseen, y que les brindaremos el apoyo tangible que necesitan. ¿Les dará el gobierno ese apoyo tangible a los isleños en este tiempo de tanta ansiedad?

Sr. Luce: Este gobierno está comprometido a apoyar y defender a los isleños y sus territorios con toda su capacidad".

Sr. Alan Beith: Esa no es la impresión que recibimos. ¿Está dispuesto el Sr. Luce a aclarar que la autodeterminación de los isleños será la política principal e irrevocable de este gobierno y que nosotros lo avalamos?

Sr. Luce: Sí. No habrá ninguna posibilidad de cambio en las islas sin el consentimiento de los isleños, sus deseos son primordiales. Al mismo tiempo tampoco se hará nada sin el consentimiento de ésta Cámara".



Sr. James Callaghan: El Sr. Luce fue advertido que tan pronto las noticias de la retirada del HMS Endurance fueran conocidas por los argentinos, esta clase de escaladas serían probables.

Sr. Nicholas Winterton: El incidente de los últimos días es equivalente a una invasión de un país independiente sea el personal dependiente de una compañía comercial o no. ¿Puede asegurar el Sr. Luce que el HMS Endurance o un buque similar quede en ese lugar?

Sr. Luce: "No me corresponde contestar específicamente por el Secretario de Estado de Defensa acerca del desarrollo de las fuerzas".

Sr. Healey: El gobierno se puso él mismo en situación que debe decidir el retiro del HMS Endurance. La única opción es pedir al gobierno australiano permita HMS Invencible pierda tiempo alrededor de las Islas Falklands, en su propio camino, dependiente de la Fuerza Naval Australiana. (RISAS)

Sr. Luce: La posición de nuestra responsabilidad hacia las islas es la que comenté.

Sr. Michael Morris: ¿Qué significa exactamente "soporte tangible" en las Georgias del Sur y las Islas Falklands?

Sr. Luce: "Nosotros tomaremos y estamos tomando acciones firmes para manejar la presente situación, HMS Endurance está allí ahora".

Sr. Eric Ogden: Está él diciendo que un grupo de 50 o 60 obreros argentinos bajo contrato pagados con garantía de Edimburgo y Buenos Aires en una operación organizada y controlada por Edimburgo y Buenos Aires fueron capaces de desembarcar en territorio británico en una operación comercial sin el consentimiento de la Oficina de Asuntos Exteriores, el gobierno británico, el gobierno de las Islas Falkland, la Embajada británica en Buenos Aires o las autoridades británicas en Georgias del Sur, siendo 43 de ellos? ¿Esto fue sin preparar?

¿Está diciendo que el izamiento de la bandera argentina en territorio británico solo días y semanas después que el gobierno ha hecho concesiones significantes a los argentinos acerca de la soberanía no tiene significado político?

Sr. Luce. No es cierto que el gobierno británico haya hecho concesión alguna. No existe tal tipo de cosas y ninguna concesión ha efectuado el gobierno británico. La situación práctica en el campo es que hubo un desembarco de un grupo de 60 personas el pasado sábado. Nosotros pensamos que aún quedan entre 6 y 10 personas en este momento. Estamos avanzando para negociar con ellos.

Sr. John Stokes: Cuando yo estaba en el Foreign Office y teníamos estos problemas llamábamos a un buque de guerra y al día siguiente aparecía. ¿Hay suficiente fuerza para defender las islas y sus dependencias?

Sr. Luce: Nosotros tenemos una obligación hacia las islas. Esa obligación es apoyarlas y defenderlas. Y eso es lo que haremos.

Sr. Douglas Jay: Aparte del Endurance, ¿Qué otra fuerza tenemos en el área?

Sr. Luce: Aunque los detalles de para el envío de fuerzas son de la Secretaría del Estado de Defensa, no sería equivocado señalar que existe una fuerza británica similar a la de HMS Endurance.

Sr. John Blackburn: ¿Podría hacer un juramento ante la Cámara y la Nación que la cuestión de soberanía de estas islas no está en algún ítem de agenda de discusión con algún poder extranjero?

Sr. Luce: Yo no sé si sería correcto para mí hacer juramento con cualquier persona. Nosotros tenemos la certeza de la soberanía británica sobre las Islas Falkland- También son igualmente

cierto los reclamos argentinos sobre las islas. Esto es una disputa. Sería sensible para todas las partes si se resolviera esta disputa de una manera sensata y pacífica. Nosotros no haremos esto con un entorno de amenazas". -

Párrafo en inglés:

"We have certain that we have british sovereignty over the Falkland Islands. It is equally certain that the argentinians claim sovereignty over the islands. This is a dispute. It would be sensible for all the parties if they were to resolve this dispute in a sensible and peaceful fashion. We cannot do that against a background of threats".

"The Guardian" y "The Daily Telegraph" contienen también transcripciones parciales de este debate.

**ANEXO 16****Cable 639- 24 de Marzo 15,00 hs. desde Londres- Firmado Molteni.****Cámara de los Lores- Debate sobre las Georgias del Sur.**

Después de intervención de Lord Trefgarne similar a la pronunciada por Ministro Estado Luce en la Cámara de los Comunes:

Lord Shackleton: Señores, agradezco al noble Lord por su declaración. Me pregunto si el noble lord podría decirnos, como fuera informado en la prensa, que este grupo de argentinos estaba en un barco fletado por "Salvesen" y que no se pidió autorización al gobernador o al Foreign Office, o al mismo comandante de la base que representa al gobernador y tiene, según creo, la jerarquía de un magistrado, podría el noble Lord decirnos: ¿Hasta qué punto esto ha sido corroborado? ¿Sustituyeron la bandera argentina por la británica por estar el barco en aguas británicas? ¿Es verdad, como se informó por radio, que se pidió a un barco patrullero británico- que pienso debe ser el HMS Endurance- que permanezca en la zona? ¿Acaso no justifica esto aún más la necesidad de mantener el HMS Endurance en esas aguas para que ice el pabellón británico?

Lord Gladwyn: Señores, entiendo que el grupo, o por lo menos la mayoría de los que desembarcaron de un barco argentino se ha retirado ya de la isla junto con la bandera argentina y solo quedan allí unos pocos hombres. Si el gobierno argentino pidiera permiso, para que ese pequeño grupo permaneciera en la isla, pienso que se les otorgaría tal autorización mientras que si no pidieran permiso, supongo que daría origen a un asunto constitucional y que eventualmente en ciertas circunstancias se convierta en una situación aguda. En esas circunstancias, ¿Está el Ministro de acuerdo con que se tendría que someter toda la cuestión sobre soberanía a la Corte Internacional y habría que obedecer luego su decisión?

Lord Trefgarne: Señores, varias preguntas han sido formuladas por nobles lores y les estoy agradecido por su reacción a la declaración, es vera que se izó una bandera cuando el grupo o parte de él estuvo en tierra, no puedo confirmar si la bandera era o no la argentina, a pesar de que creo que sí lo era. El barco, como el noble Lord Shackleton dijera, estaba fletado por una compañía que opera en el área. Entiendo que la compañía informó a la embajada británica en Buenos Aires que navegarían hacia las Georgias del Sur. Pero se les había aclarado muy bien, que debían pedir autorización a las autoridades británicas en Grytviken antes de desembarcar en territorio británico. En cuanto al pequeño grupo de hombres que están todavía allí, como decía la declaración, estamos en tratativas para asegurar su próxima partida. La cuestión de su permanencia no surge por lo tanto

Lord Aylestone: Señores, ¿Considera el gobierno esta acción como oficial del gobierno argentino o quizás como una demostración ultra-entusiasta de unos pocos individuos?

Lord Trefgarne: No señores, parece ser que el personal involucrado representaba a una compañía comercial argentina dirigida por un señor Davidoff que tiene un contrato para retirar equipos de estaciones balleneras en desuso en Georgias del Sur.

Lord Morris: Señores, puedo preguntarle a mi noble amigo que considere la cuestión formulada por Lord Shackleton, que prefirió ignorar, específicamente si el Gobierno de su Majestad no consideraría la cuestión de la rehabilitación del HMS Endurance a la luz de los nuevos acontecimientos, en realidad, estos sucesos se advirtieron en el debate sobre el HMS Endurance cuando se dijo que algo semejante podría suceder. Además teniendo en cuenta que los alemanes (occidentales) han construido un rompehielos patrullero para que navegue esas aguas en un futuro cercano, me permito preguntar a mi noble amigo si esto tendría alguna significación en cuanto a la decisión del gobierno sobre el HMS Endurance.

Lord Trefgarne: Señores, los planes sobre el futuro del Endurance son para consideración a largo plazo a la luz de los acontecimientos, por supuesto tenemos el compromiso de apoyar y defender las Islas Falkland y sus dependencias lo mejor que podamos.

Lord Shackleton: Señores, me siento alentado por las últimas afirmaciones del Ministro, que se da cuenta de que ese asunto requiere mayores consideraciones, y si el caso necesitaba ser reafirmado, este incidente en particular lo demuestra.

¿Opina el Ministro que no debemos darle al incidente mayor importancia ya que es un incidente menor? Los puertos de Stroness, Leith y Grytviken son ciudades fantasmas. He visto mucho equipo valioso que otra gente usa a veces sin permiso y entiendo que esa es la raíz del incidente. Entiendo que el énfasis de la declaración es en cuanto a la soberanía nuestra sobre las Georgias del Sur. Después de todo, las Falkland quedan a 300 millas de la Argentina y Las Georgias del Sur a 700 millas de las Falkland, como lo sé por experiencia propia navegando en mares embravecidos. En ningún momento han pertenecido o reclamadas, creo, por nadie, excepto los británicos. Los argentinos las han reclamado hace mucho tiempo pero nunca las ocuparon. ¿El Ministro o alguna otra persona va a quejarse a la Compañía británica correspondiente, que quiere retirar sus equipos por intermedio de una compañía argentina, y decirles que están en peligro de crear un incidente? Después de todo, no hace tanto tiempo desde que se intercambiaron tiros entre los argentinos y miembros de British Antarctic Survey.

Lord Trefgarne: Les aclaramos a los argentinos, señores, que esta no fue una situación que nosotros buscamos. Esperamos que este desafortunado incidente se supere sin mayores consecuencias para nuestras relaciones políticas.

## ANEXO 17

### RELATO DE LOS HECHOS OCURRIDOS EN PUERTO LEIGHT TN. ALFREDO J. ASTIZ

Llegamos a Puerto Leight a bordo del transporte polar ARA Bahía Paraíso el 25 de Marzo de 1982.

El grupo se componía de 14 hombres entre oficiales y suboficiales y nuestra misión era la de proteger a un grupo de civiles, que se encontraban en el lugar desarmando una factoría de ballenas abandonada.

Inicialmente las previsiones eran que permaneciéramos unos 6 meses en el lugar, aunque a mí se me confió al salir de Buenos Aires que existía la posibilidad de que estuviéramos un año.

Nuestras órdenes eran rechazar cualquier intento de desembarco en el lugar, llegando a usar la fuerza si eso era necesario y posible, ya que por otro lado si el poderío atacante hacía imposible la defensa debíamos rendirnos sin provocar innecesarias bajas entre el personal propio.

El lugar es un anfiteatro natural rodeado por un cerro de unos 800 mts. De altura, que rodea la factoría. En la zona hay un lago artificial con un dique y las instalaciones balleneras. Algunos cerros aislados de 150 mts, completan geográficamente el puerto

Frente a la factoría, en la boca de la bahía se encuentra la isla Grass a unos 2000 mts. de la playa.

Reconocido el terreno se determinan los mejores lugares para instalar los puestos de defensa y observación. Es importante destacar que el grupo no estaba en capacidad numérica de cubrir todas las vías de aproximación, controlándose en consecuencia aquellas que se consideraban más factibles de ser usadas por el enemigo.

En torno al núcleo defensivo se colocaron trampas explosivas. No se pudieron cavar trincheras ni pozos de zorro debido a la formación rocosa del lugar.

A excepción del médico, el enfermero y el radio, el resto del personal incluido el jefe del grupo cubría guardias de vigilancia.

El puesto de vigilancia controlado por cuatro hombres en cada turno contaba con prismáticos, amplificadores de luz y controlaba la caja de conexiones de las trampas explosivas.

Para el personal civil se previó un refugio a utilizar en caso de ataques.

Para estas circunstancias se armaron tres patrullas de cuatro hombres que con sendas MAG cubrían sectores que sumaban 360 ° y en los que siempre se superponían al menos dos MAG.

En previsión de un desembarco en pequeña escala, se dejó munición en la playa (para lanza cohetes).

La radio no funcionó nunca, se usó un equipo para radioaficionados del personal civil.

Hasta el 2 de abril el grupo vestía ropas civiles de día y por la noche se ponía el equipo de combate y se ocupaban puestos. Ese día se izó el Pabellón Argentino y el 3 regresó el TP ARA Bahía Paraíso para llevar al grupo como reserva a Grytviken donde no actuó,

El día 4 se regresó a Leight.

**ATAQUE A PUERTO LEITH****SECRETO**

El ataque comenzó aproximadamente el día 22 de Abril cuando 20 miembros del SAS helitransportados desembarcaron en el glaciar "Fortuna" a efectos de reconocer Puerto Leith.

Debido a las condiciones del tiempo los mismos deben retirarse en el mismo día, perdiendo dos helicópteros en dos frustrados intentos de repliegue, perdiendo dos helicópteros en dos frustrados intentos de repliegue, lográndolo finalmente un tercer helicóptero.

La noche siguiente, usando botes de goma, el mismo grupo montó un puesto de observación en Islote desde el cual vigila Puerto Leith. Este grupo no es avistado desde Puerto Leith.

A partir del día 23 se comienzan a recibir informes de la presencia de buques británicos en el área.

El día 25 a aproximadamente 7,50 hs. un helicóptero británico tipo LYNX sobrevuela Bahía Stromness sin acercarse al puesto de vigilancia propio. Se manda un despacho "Z" informando el avistaje.

A 10,00 hs. aproximadamente, se interceptó un despacho sobre el ataque a Grytviken. Se cubre posición de combate.

A 12,30 hs. aproximadamente, se ve ingresar un buque por la boca de la Bahía con Rumbo Verdadero aproximadamente ESE.

A 14,30 hs. aproximadamente, se ve ingresar un buque por la boca de la Bahía con Rumbo Verdadero aproxima. ONO.

A 15,30 hs., aproximadamente, por S° 16 comienzan a escucharse comunicaciones británicas en claro.

A 16,00 hs., aproximadamente se interceptan comunicaciones sobre un desembarco helitransportado al N del anfiteatro, provenientes de los buques situados mar abierto. No se tiene comunicación con Grytviken. Se evalúa la posibilidad de retirarse hacia el interior de la Isla, evitando ser rodeados, pero la misma se deshecha dado el costo político que hubiera significado dejar a los civiles sin protección,

A 16,15 hs. aproximadamente, un helicóptero sobrevuela la Bahía Stromness, reconociendo la misma, cuidando de no pasar sobre el punto de observación propia. Simultáneamente otros helicópteros comienzan a transportar tropas al Sur del anfiteatro.

A 16,20 hs. aproximadamente, entra en Bahía Stromness una fragata británica clase "12", posteriormente identificada como HMS "Plymouth". A continuación de ésta entra el HMS "Endurance". El helitransporte entre los buques y los diferentes sectores del anfiteatro ser acentúa.

A 16,30 hs. aproximadamente se recibe una comunicación por la cual las Fuerzas Británicas intiman la rendición de Puerto Leith. Se les comunica que hay civiles en el sector y se solicita que permitan su evacuación. En lo referente a la rendición del personal militar, se rechaza. Se recibe un plazo de una hora y media para evacuar los civiles. Se comunican las novedades a Buenos Aires.

A 16,40 hs. aproximadamente comienza evacuación de civiles.

A 17,40 hs., aproximadamente, la Fragata Plymouth efectúa fuego naval sobre Puerto Leith. Se informa a Buenos Aires encontrarse bajo ataque y se ordena destruir radios y claves. Previamente Buenos Aires comunica que trataría de mandar aviones esa misma tarde o en caso contrario a la madrugada del día siguiente.

A 18,00 hs. aproximadamente la Fragata cesa el fuego.

A 18,10 hs. aproximadamente se comunica a las Fuerzas Británicas que estaban ilegalmente en territorio Argentino y que debían abandonar el lugar de inmediato. Se recibe un mensaje de fuerzas británicas rechazando el ultimátum. Posteriormente se hace fuego de fusilería sobre las FUERZAS británicas sin efecto, dado el alcance de nuestras armas, pero con el objeto de demostrar voluntad de resistencia. El fuego no es contestado.

A 19,00 hs. aproximadamente, el enemigo dispara bengalas para iluminar el área y se observan luces aparentemente de helicóptero, en la pared Norte del anfiteatro.

A 20,00 hs., aproximadamente se nos comunica que nos pongamos en contacto con Buenos Aires, que íbamos a recibir la orden de rendirnos para evitar el derramamiento innecesario de sangre. El equipo de radio ya había sido destruido, con el objeto de ganar tiempo esperando apoyo aéreo, pero se contesta que por dificultades de propagación recién se podrá efectuar esa comunicación al día siguiente. Se recibe como contestación que se retendrá el fuego hasta el día siguiente a 7,00 hs. Recibido este mensaje se ordena al personal concurrir a descansar a la casa habitación, dejando una guardia preventiva.

El día 26 a las 7,00 hs., aproximadamente se comunica a las fuerzas británicas que por problemas de propagación se sugería una hora más de cesación del fuego, esperándose la aviación propia. Las fuerzas británicas aceptan el ofrecimiento,

A 8,00hs, aproximadamente, se solicita una hora más por la misma causa, aceptándose la sugerencia.

A 9,00 hs., se solicita una hora más, pedido que es rechazado intimándose a la rendición de inmediato.

Se evalúa la situación y se decide rendirse. Esta decisión es tomada considerando la no llegada del apoyo aéreo, la posesión cantidad y calidad técnica, equipo y tropas británicas en el lugar, que hacían imposible una retirada, como también la orden recibida por el grupo en forma clara de proceder a rendirse en caso de una gran superioridad de fuerzas, por parte del enemigo, después de ofrecer una resistencia inicial. El enemigo en ese momento se encontraba ocupando posición en la cima del anfiteatro que rodea y domina completamente la factoría, en número de 300 aproximadamente, con morteros de 80 mm., poseía 5 helicópteros artillados y 4 buques en el área, Una resistencia más prolongada hubiera causado bajas en nuestras tropas sin ninguna posibilidad de causárselas al enemigo.

La rendición se produce finalmente a las 10,00 hs., aproximadamente. El acta es firmada en la fragata HMS "Plymouth", abarcando la zona de Puerto Leith. En la rendición se aclara que ésta se produce debido a la superioridad militar británica. Esto inicialmente no es aceptado y la Autoridad Británica ordena que se coloque que la rendición es debida a la presencia ilegal Argentina en Georgias del Sur. Esto es rechazado de plano por el jefe del Grupo, Manteniéndose en la posición original. El Jefe Británico comunica que no puede aceptar esa rendición y el Jefe Argentino informa que no va a cambiar el texto de la rendición. Finalmente el texto del jefe Argentino es aceptado...

**ALFREDO IGNACIO ASTIZ**  
**Teniente de Navío**

**ANEXO 18****Cable 656 "Muy Urgente"- 25 de marzo- Desde Londres- Firmado Molteni-  
Texto en inglés**

A continuación transcribo texto moción presentada día ayer en Cámara Comunes por 58 parlamentarios bajo título: "Falkland Islands".

" Ya que ésta Cámara, ha estado fuertemente preocupada por las derivaciones evidentes como consecuencia del desembarco reciente en las Georgias del Sur, dependencia de las Islas Falkland, de un grupo de argentinos transportados por un barco de transporte naval argentino, queremos pedir al Gobierno de Su Majestad, nos brinde la seguridad que la Fuerza de la Marina Real, de suficiente fuerza para repeler cualquier intento del gobierno argentino para anexar la colonia británica por al fuerza, será mantenida estacionada en el área. Y además pedir al Gobierno de Su Majestad que declare en términos inequívocos que la soberanía de las Falkland no será transferida a ninguna fuerza extranjera, a menos que los isleños pidan por esa transferencia en un referéndum.



## ANEXO 19

### Cable 550 de Santiago de Chile- Firmado Montes- 26 de marzo "URGENTE"

Transcribo editorial diario "El Mercurio" publicado en la fecha.

#### "Violación de soberanía"

El desembarco de un equipo argentino en una de las islas del conjunto de las Georgias del Sur y su actitud de proceder a izar la bandera de su país constituyen no solamente un **acto violatorio de la soberanía británica sobre ese territorio insular, sino también una provocación inoportuna** por coincidir con un período en que se realizan negociaciones sobre las Malvinas y sus dependencias entre los gobiernos de Buenos Aires y de Londres. El incidente diplomático que estos hechos han suscitado no contribuirá, por cierto, a facilitar esas negociaciones ni a estimular un clima de armonía en esa región.

Aún cuando la participación directa del gobierno trasandino en este episodio no ha sido sostenida ni comprobada por las autoridades británicas, el solo hecho de que haya intervenido un buque de transporte naval es comprometedor, a pesar de que pudiera estar fletado para actividades particulares. En situaciones de este género las autoridades navales suelen estar informadas de las operaciones que serán emprendidas y sus posibles consecuencias, con lo cual resulta difícil suponer que ese desembarco y consiguiente provocación pudiesen constituir una sorpresa para las referidas autoridades.

La política de llevar a cabo **violaciones de soberanía** en forma esporádica o sistemática está **indisolublemente ligada** a las técnicas empleadas por la **diplomacia argentina** en el curso de una negociación territorial, buscándose de esta manera crear situaciones de hecho o precedentes que puedan ser utilizados en algún momento a favor de sus tesis reivindicatorias. Los incidentes que en el pasado tuvieron lugar en el Río de la Plata con motivo de los conflictos que existían con Uruguay, las provocaciones diarias que se registran en nuestro territorio austral y que en ocasiones se han extendido a otros puntos de la frontera entre Chile y Argentina o las numerosas dificultades suscitadas por la Armada Trasandina respecto de la navegación por sus mares jurisdiccionales, son todas indicaciones de una actitud permanente que se sigue en el marco de **una estrategia territorial**.

A la luz de estos antecedentes, el incidente de las Georgias del Sur pareciera representar el comienzo de una ofensiva que habrá de encontrar numerosas otras manifestaciones en el futuro cercano. Hace algún tiempo ya habían ocurrido episodios comparables con embarcaciones de investigación británicas que navegaban en el Atlántico Sur, en el sector de las Malvinas.

Todos estos problemas repercutirán en tensiones crecientes en la región, mientras continúe la política de crear o llevar a cabo hechos de fuerza, que son, por cierto, **incompatibles con el derecho internacional y los principios de convivencia más elementales que deben observarse entre las naciones**.

Situaciones de esta naturaleza producen también inquietud entre los habitantes de esos territorios británicos y hacen pensar en la posibilidad de destacar unidades navales para su protección. El Gobierno del Reino Unido, siguiendo una positiva política en materia de arreglos territoriales, ha declarado reiteradamente que no procederá a ceder las Malvinas y sus dependencias sin consultar previamente la voluntad de sus habitantes, sin embargo, recientes comunicaciones argentinas indican que las autoridades del país trasandino estarían dispuestas

a adoptar otras medidas si no se llega a un pronto acuerdo. Esta velada amenaza del uso de la fuerza podría provocar todavía mayores dificultades en este plano.

Cuando algunos países adoptan como norma de política la violación sistemática del derecho internacional y de sus reglas básicas, cabe esperar como resultado una situación de creciente violencia y confrontación. La Comunidad Internacional, a veces de una manera sutil, sabe en definitiva reaccionar en contra de quebrantamientos graves del derecho, más aún cuando comprometen la suerte de núcleos de población cuya voluntad no debe ignorarse. **En casos de esta índole parece indispensable una reacción oportuna, pues de lo contrario se estimula a que se continúe por un camino al margen de la ley internacional".**

**ANEXO 20****Documentos Originales: ANEXO 131 y 131.1****SECRETO**

Copia Nro.  
Buenos Aires  
Marzo de 1982  
TS-52

DIRECTIVA DE ESTRATEGIA NACIONAL NRO. 282(CASO MALVINAS) (Complementaria de la DENAC Nro.1/82 Dic 001 de Ene82)

**1. SITUACIÓN**

- a. Estrategia General  
Ver DENAC Nro. 1/82
- b. Evaluación estratégica en el marco individual y americano  
Ver Anexo 1
- c. Situación Estratégica Militar  
Ver Anexo 2

**2. CONCEPTOS REFERIDOS AL PODER NACIONAL**

- a. Objetivo Político  
Consolidar la soberanía argentina en las IM, Georgias y Sándwichs Del Sur y conducir a afirmar el pleno ejercicio en el Atlántico Sur
- b. Resolución Estratégica Nacional  
Emplear el Poder Militar, previas resolución del COMITÉ MILITAR, para el logro del Objetivo Político.

**3. CONCEPTO ESTRATÉGICO**

- a. El desarrollo de esta resolución involucra la instrumentación y aplicación de las siguientes acciones:
  - 1) La consideración del objetivo mediante el uso del Poder Militar (en lo posible en forma incruenta)
  - 2) La consolidación del objetivo, que conlleva acciones de gobierno militar y la participación de todos los campos del potencial nacional
  - 3) Previsiones para el uso del Poder Militar ante la posibilidad de una reacción armada por parte de GB.
- b. Criterios rectores para todos los campos
  - 1) El planeamiento y las previsiones a adoptar antes del día D deberán ser mantenidas dentro del máximo secreto, limitando la participación de los estudios al personal estrictamente indispensable y de máxima jerarquía, para contribuir al logro de la sorpresa que cobra importancia capital para la concreción del Objetivo Político con la máxima rentabilidad político-militar.
  - 2) En las acciones a ejecutar debe privar el concepto de que se va a ocupar territorio propio, en consecuencia se deberá evitar a toda costa causar bajas y/o daños a la población y a sus bienes materiales.
  - 3) Ocupado el objetivo, el Gobierno Militar que se establezca deberá garantizar:
    - a) El mantenimiento de la propiedad privada.
    - b) La preservación de la propiedad privada
    - c) El adecuado sostén logístico

- d) El incremento del nivel de vida de la población.  
Todo esto buscando la aceptación voluntaria de la Soberanía Argentina en el territorio insular, en un ambiente de orden, paz y concordia con sus connacionales que no concurren a sojuzgarlos sino a integrarlos a la República.
- 4) Logrado el objetivo será necesario asegurar en las áreas marítimas y aéreas subyacentes el ejercicio del poder de policía, el control de la explotación de recursos y otras funciones de control, de acuerdo con nuestras disposiciones legales, especialmente con respecto a terceras banderas, como forma de ejercer y afianzar los derechos soberanos del país en el Atlántico Sur.
- 5) Mantener vigencia la Directiva de Estrategia Nacional Nro.1/81 (Caso Chile) y los planes emergentes y/o contribuyentes de la misma.

**c. Fases**

- 1) Fase 1: Preparatoria  
Desde la recepción de esta Directiva hasta que el COMITÉ MILITAR adopte la resolución (Día R).  
Características de esta fase:  
El esfuerzo principal consistirá en lograr las mejores previsiones para que, una vez adoptada la resolución, se logre el objetivo en forma sorpresiva e incruenta y permita el desarrollo posterior en la consolidación.
- 2) Fase 2: Preliminar  
Desde el día R hasta el día D  
Características de esta fase:  
El Poder Militar ejecutará los movimientos necesarios para la concentración y la aproximación a los objetivos.  
Los otros campos del potencial Nacional continuarán desarrollando las previsiones y medidas determinadas en la fase 1.
- 3) Fase 3: Ocupación de los objetivos  
Desde el día D hasta la instalación del Gobierno Militar.  
Características de esta fase:  
Consistirá en el empleo del Poder Militar para la conquista y ocupación de los objetivos.  
Paralelamente se iniciarán las acciones estratégicas en apoyo de los otros campos del potencial nacional, en especial Política Exterior e Interior y de Comunicación social.
- 4) FASE 4: Consolidación de los objetivos.  
Desde que asume el Gobierno Militar hasta el logro del Objetivo Político.  
Características de esta fase:  
Desde que asume el Gobierno Militar hasta el logro del Objetivo Político.  
Características de esta fase:  
El esfuerzo principal estará orientado a materializar:
  - a) El reconocimiento internacional de la situación militar de hecho, que de solución definitiva al ejercicio pleno de nuestros derechos.
  - b) La búsqueda de la integración de los actuales habitantes a la Nación Argentina.
  - c) La explotación plena y racional de los recursos renovables y no renovables de la zona de interés.
 Además deberá preverse una posible reacción armada por parte de GB, que podría concretarse en el territorio insular del archipiélago, en los espacios marítimos adyacentes e incluso en el mismo continente.

**d. Área de Relaciones Exteriores**

- 1) Mantendrá informado al Comité Militar sobre los cambios que se produzcan en la evaluación estratégica de los marcos mundial y continental.
- 2) Planeará y ejecutará las acciones diplomáticas necesarias, previo al empleo del Poder Militar, conducentes al logro de una opinión favorable de la comunidad internacional y dentro de los foros existentes, del hecho que tras décadas de negociaciones infructuosas la RA tiene sobrados fundamentos para concluir que GB, voluntariamente, no reconocerá la soberanía argentina, sobre las IM, Georgias y Sándwichs del Sur, ni se avendrá a acuerdo alguno que signifique la pérdida de su poder administrador en el archipiélago.
- 3) Ejecutará, después de la ocupación militar, las acciones diplomáticas conducentes al logro de la aceptación por la Comunidad Internacional y dentro de los foros existentes, de que el acto de fuerza ejecutado por la RA está plenamente justificado en el orden moral, histórico, geográfico y político.
- 4) Asimismo ejecutará acciones diplomáticas sobre GB tendientes a que reconozca la situación de hecho configurada y disuadirla respecto al empleo del Poder Militar.
- 5) Simultáneamente buscará, en especial, el apoyo de EE.UU y de los miembros de la CEA dentro de los términos del Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR)

e. Área del Interior

- 1) Desarrollará una política que afirma el orden la seguridad y la paz interior, fortalezca la unión nacional y contribuya a lograr el apoyo de la población, atendiendo a la probable acción negativa. Los residentes británicos no son simpatizantes en el propio territorio.
- 2) Preverá, ante distintas situaciones antes del conflicto:
  - a) La participación de las autoridades civiles en apoyo de la conducción militar
  - b) El ejercicio del poder de policía en el área de su competencia.
  - c) La legislación y órganos jurisdiccionales en aso de guerra, para el ámbito nacional y en relación con el Teatro de Operaciones.
- 3) Adecuará las normas y la acción que dirijan el ingreso, egreso, permanencia, ubicación, etc. de los residentes británicos, sin dejar de tener en cuenta los derechos y obligaciones, especialmente en referencia a los acuerdos de amistad internacional firmados por la RA:
- 4) Preverá acciones tendientes a lograr la rápida y gradual integración del territorio y población de las IM, G y S del Sur al patrimonio nacional, en estrecha coordinación con el Gobierno Militar que se establezca a partir del día D.
- 5) Preverá la desafectación de las IM, G y S del Sur al Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur a partir del día D.
- 6) Estudiará y propondrá la creación de una nueva jurisdicción política que integren las IM, G y S del Sur

f. Área de Economía

- a) Preverá, antes de la operación militar, la instrumentación de un conjunto de medidas tendientes a mantener el nivel de vida de la comunidad malvinense, incrementándolo hasta alcanzar el nivel de la RA.  
Asimismo deberá estar en aptitud de neutralizar las posibles reacciones de los mercados internos comprometidos con la política inglesa. Asimismo, implementar un estudio particular para eliminar el actual monopolio económico que posee la FIC.

b) Ejecutará, después de la operación militar y en coordinación con habitantes malvinenses un nivel de treinta días de abastecimiento, como también la ejecución de una ininterrumpida corriente logística en las Islas:

c) Paralelamente realizará estudios para iniciar la explotación de los recursos renovables y no renovables existentes en el área.

g. Área de Información Pública

Accionará intensamente, después de la operación militar sobre todos los públicos, a fin de lograr la aceptación plena del hecho consumado, y las responsabilidades nacionales emergente frente a la comunidad internacional

h. Área de Justicia

- 1) Preverá, antes de la operación militar, las leyes a implantar a partir del día D en las IM, G y S del Sur tendiente a reemplazar la actual por la propia, en forma dual y respondiendo al Objetivo Político.
- 2) Propondrá, además, él o los magistrados que aplicarán las leyes y fundamentalmente en la primera etapa, acorde con las modificaciones imprescindibles a efectuar en la actual legislación.

i. Área de Acción Social

- 1) Preverá, antes de la operación militar, la instrumentación de un conjunto de medidas a aplicar a partir del día D, tendientes a incrementar las expectativas favorables al nuevo Gobierno en el área de su competencia.
- 2) En lo que hace a la previsión social, se mantendrá inicialmente la legislación vigente, introduciendo las modificaciones imprescindibles.

j. Área de Educación

- 1) Preverá, antes de la operación, militar, la estructuración de un sistema educativo a implementar a partir del día D en las IM, G y S del Sur, tendiente a reemplazar al actual por el propio en forma gradual.
- 2) Introducirá las modificaciones imprescindibles que hagan a la soberanía Nacional, además de impartir de inmediato las siguientes asignaturas obligatorias:
  - Historia Argentina
  - Instrucción Cívica
  - Castellano

k. Campo Militar

- 1) Mantienen vigencia las previsiones militares contenidas en la DEMIL Nro. 2/79 (Caso Chile) y las disposiciones para la actualización del planeamiento militar de la DEMIL Nro. 1/81 (Caso Chile)
- 2) Durante la etapa de planeamiento estratégico y hasta la aprobación del Plan de Campaña Esquemático, se constituirá un Comité de Trabajo integrado por el general de División D. Osvaldo J.- García, el vicealmirante D. Juan Lombardo y el brigadier Mayor Sigfrido M. Plessl ejerciendo la autoridad de coordinación el general de División D. Osvaldo J. García.
- 3) Se deberá alcanzar la capacitación y abastecimiento de los componentes intervinientes de las FFAA, mediante la participación en ejercitaciones conjuntas que deben presentarse como ...y formando parte del planeamiento del TOS y de la ANEA. Esa aptitud deberá ser alcanzada a breve plazo, limitando los efectivos intervinientes a los mínimos necesarios para asegurar el éxito de la operación.
- 4) La operación a ejecutar debe tender a la conquista en forma simultánea de los objetivos insulares más significativos: isla Gran Malvina e Isla Soledad ( en el archipiélago de Las Malvinas) e Isla San Pedro ( en el archipiélago de Georgias del Sur)

- 5) Se constituirá una Reserva Estratégica Militar Conjunta (REM) en el Continente, para prevenir una eventual reacción armada, con fuerzas significativas, en GB.
- 6) Preverá mantener una Guarnición Militar de Ejército en la zona insular de Las Malvinas, G y S del Sur, reforzada con medios de las otras dos Fuerzas de un efectivo aproximado a los 500 hombres, con adecuados medios de movilidad, para dificultar cualquier intento de reconquista, hasta tanto se obtenga de Gran Bretaña la aceptación formal del nuevo "status",
- 7) En particular, y en todos los casos, deberá satisfacer los criterios rectores que determina el Anexo 3.

#### I. Otras áreas del Potencial Nacional

Preverán y desarrollarán las acciones que les competen destinadas a prestar el apoyo específico al Gobierno Militar del territorio recuperado.

#### Instrucciones de coordinación

##### 1) Tareas emergentes

El cumplimiento de esta Directiva impone a las autoridades de los campos, áreas, y organismos del PEN que se aboquen a la elaboración de una serie de previsiones que en su gran mayoría sólo podrán concretarse a partir del día D.

##### 2) Concepto básico

En lo que respecta al Gobierno Militar, ser debe mantener inicialmente la situación sin variantes en todas las áreas, introduciendo los menores cambios posibles cuando resulte imprescindible por razones de soberanía nacional, para luego de un periodo de transición, llegar a las modificaciones sustanciales.

##### 3)

A partir de la recepción de la presente Directiva se iniciará el planeamiento militar conjunto, simultáneo y concurrente de los niveles estratégico militar (DEMIL) y operacional (Plan Esquemático de Campaña), en condiciones de exponer al Comité Militar a partir del 30 Mar.82.

##### 4) Autoridad de coordinación

Estado Mayor Conjunto

##### 5) Vigencia de la presente Directiva

A partir de su recepción

##### 6) Día R

Día en que se adopta la resolución de emplear el Poder Militar.

##### 7) Día D

Día en que la Fuerza Conjunta inicia la operación militar, Será forjado por el Comité militar, pero el Comandante del TO, ante condiciones militares lógicas adversas, está autorizado, por sí, a adelantarlo o posponerlo

##### 8) Recursos y finanzas

En principio todas las áreas preverán ejecutar las acciones derivadas de la presente Directiva con los recursos de todo tipo que les son propios.

A partir del día D el Comité Militar podría asignar, eventualmente, recursos presupuestarios extraordinarios, acorde con la evolución de la situación.

#### 4. COMANDO Y COMUNICACIONES

##### a. Comando

Comité Militar con asiento en el Estado Mayor Conjunto (Paseo Colón 255-Capital federal)

##### b. Comunicaciones

Las actuales.

Se establecerán comunicaciones directas, con prioridad, entre el Comandante del TO Malvinas, el Gobernador Militar y el Comité Militar y el Estado Mayor Conjunto.

**ANEXOS**

ANEXO 1: Evaluación Estratégica en el marco mundial y Americano

ANEXO 2: Situación Estratégica Militar

ANEXO 3: Criterios Rectores para el empleo del Poder militar.

**DISTRIBUIDOR:**

Original: Comité Militar (Jefe del EMC)

Copia Nro. 1: PEN (1)

Copia Nro. 2: Comandante en Jefe del Ejército

Copia Nro. 3: Comandante en jefe de la Armada

Copia Nro. 4: Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea

Copia Nro. 5: Comandante TO "Malvinas"

Copia Nro. 6: PEN (Secretaría General) (1)

Copia Nro. 7: PEN (Secretaría de Planeamiento) (1)

Copias Nro. 8 a 10: Estado Mayor Conjunto (1)

Copias Nro. 11 a 26: Ministerios Y Secretarías dependientes del PEN (a determinar) (1)

(1) Serán distribuidas en la oportunidad y de acuerdo con lo que disponga el Comité Militar



Copia Nro.  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
TS.521

**ANEXO 1 (Evaluación estratégica en el marco mundial y americano) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA NACIONAL Nro. 2/82 (CASO MALVINAS)**

Será preparada y expuesta por el Ministro de Relaciones Exteriores, ante el Comité Militar cuando éste lo juzgue necesario. La operación a ejecutar debe tender a la conquista en forma simultánea de los objetivos insulares significativos.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
TS.521

**ANEXO 2 (Situación Estratégica Militar) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA NACIONAL  
Nro. 2/82 (CASO MALVINAS)**

**1. SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE GB**

a. Situación del Poder Militar

Obra en poder del estado Mayor Conjunto

b. Capacidades del enemigo

Ver Apéndice 1.

c. Factores de fuerza y debilidad

Ver Apéndice 2.

**2. SITUACIÓN EN LAS ISLAS MALVINAS, GEORGIAS Y SÁNDWICH DEL SUR**

Ver Apéndice 3.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
TS.521

**APÉNDICE 3 (Situación en las IM, G y S del Sur) AL ANEXO 2 (Situación Estratégica Militar) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA NACIONAL Nro. 2/82 (CASO MALVINAS)**

Obra en poder de los Comandos en Jefe de la Armada y Fuerza Aérea.

Copia Nro.  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
TS.521

**ANEXO 3 (Criterios rectores para el empleo del Poder Militar) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA NACIONAL Nro. 2/82 (CASO MALVINAS)**

El Poder Militar dará satisfacción a los siguientes criterios rectores para cada una de las fases

**1-Fase 1- Preparatoria**

- a. Para el planeamiento y ejecución se tendrá en cuenta el Poder Militar Disponible, sin considerar la movilización.
- b. La obtención de la sorpresa y la conquista incruenta de los objetivos: resultarán de capital importancia.
- c. Se preverá la conquista de los principales objetivos en forma simultánea.
- d. El Estado Mayor Conjunto deberá elaborar la Directiva de Estrategia Militar (DEMIL) "Caso Malvinas", la que deberá contener, como mínimo, previsiones de empleo para la ocupación incruenta y la consolidación de los objetivos, para su defensa eventual, para la instalación de un Gobierno Militar y de una Guarnición Militar, y previsiones de empleo para la Reserva Estratégica Militar Conjunta (REM).

**2. Fase 2: Preliminar**

- a. El Comité Militar determinará el día R con una anticipación, en lo posible, de 15 días al día D.
- b. Las fuerzas conjuntas que se determinen deben estar en condiciones de ejecutar la operación a partir del 1 Abr. 82

**3. Fase 3. Ocupación de los objetivos**

- a. Una vez iniciada la operación, deberá concretarse en el menor lapso posible, aún cuando aún cuando no hubiere perdido la sorpresa táctica.
- b. Se procurará evitar causar bajas y /o daños a la población y a sus bienes materiales.
- c. Desde el primer momento se procurará captar a la población y asistirle con sus necesidades.

**4. Fase 4. Consolidación de los objetivos**

- a. Mantendrá la aptitud necesaria para convalidar eventualmente defender la zona insular ocupada.
- b. Apoyará las acciones del Gobierno Militar a partir de su establecimiento y las tareas que cumplen los otros campos del Potencial Nacional.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
TS.521

## DIRECTIVA DE ESTRATEGIA MILITAR Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)

### ORGANIZACIÓN

Anexos 1, 2 y 3.

#### 1. SITUACIÓN

##### a. Estrategia General

- 1) El Archipiélago de las IM fue usurpado por GB el 03 Enero de 1833
- 2) A partir de entonces los sucesivos gobiernos argentinos han reclamado permanentemente su devolución sin resultado
- 3) La conducción nacional continúa las negociaciones con el país usurpador, en cuanto ello sea conveniente al interés nacional
- 4) En repetidas oportunidades la RA ha planteado el caso ante los foros internacionales. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha dictado una serie de resoluciones atinentes al problema en análisis, exhortando a la solución pacífica del diferendo a saber:

##### a) Resolución 1514 ( 14/XII/1960)

Inspirada en el anhelado propósito de poner fin al colonialismo en todas partes y en todas sus formas, en una de las cuales se encuadra el caso de las Malvinas.

##### b) Resolución 2065 (4/01/1966)

Invita a los gobiernos de la RA y GB a proseguir sin demora las negociaciones respecto a la aplicación de la declaración sobre la concesión de la independencia de los países y pueblos coloniales, a fin de encontrar una solución pacífica al problema, teniendo debidamente en cuenta las disposiciones y los objetivos de la carta de las Naciones Unidas y de la Resolución 1514, así como los intereses de la población de las IM.

##### c) Resolución 2621 (12/X/1970)

Declara que la continuación del colonialismo en todas sus formas y manifestaciones es un crimen que viola la Carta de las Naciones Unidas y los principios del derecho internacional.

##### d) Resolución 3160- (29/01/1974)

Expresa gran preocupación por el hecho que han transcurrido ocho años desde la adopción de la resolución 2065, sin que se hayan producido progresos sustanciales en las negociaciones y de su reconocimiento por los continuos esfuerzos realizados por el Gobierno de la RA conforme a las decisiones pertinentes de la Asamblea General para facilitar el proceso de descolonización y promover el bienestar de la población de las Islas. Dos años después, el 15 de Noviembre de 1976, insistió la Asamblea en pedir a la RA y a GB de la aceleración de las negociaciones bilaterales para encontrar una solución pacífica al diferendo.

- 5) Las negociaciones permanentemente se han visto entorpecidas por la posición inglesa, la que se ha aferrado al punto segundo de la Resolución 1514 que expresa que todos los pueblos tienen el derecho de libre determinación, en virtud de este derecho determinan libremente su condición política y persiguen libremente su desarrollo económico, social y cultural. Por consiguiente, Londres mantiene una posición invariable, desde hace más de veinte años, en el sentido de que nada se logrará sin voluntad y el consentimiento de los habitantes de las IM. A pesar de ello en el transcurso de la negociación ha expresado distintas ideas, todas ellas inaceptables para la RA, tendiendo a prolongar indefinidamente el "status quo" existente que le resulta favorable a su política
- 6) El sentimiento contrario a nuestro país que impera en los habitantes de las IM, continúa manifestándose hasta el presente, no obstante todas las acciones generadas por distintos gobiernos argentinos para lograr su captación e integración.
- 7) Actualmente es manifiesta la política favorable de Chile hacia el país usurpador tendiente a sacar el mayor provecho de la situación existente en esta circunstancia, para armonizarla con sus pretensiones sobre el Atlántico Sur.
- 8) La posible existencia de importantes recursos renovables y no renovables en las IM y sus áreas Marítimas adyacentes, hace más compleja en los últimos tiempos la posición inglesa.
- 9) La operatividad de los actos de jurisdicción emanados de la Asamblea General de la ONU tiene un límite, como consecuencia de que el citado organismo carece de la fuerza compulsiva para imponer el derecho cuando no son acatadas sus resoluciones.
- 10) La prolongación a través de 149 años de las Negociaciones con el país usurpador y los resultados obtenidos hasta el presente, permiten concluir que difícilmente podrá alcanzarse el logro del objetivo político, sólo a través de las negociaciones.
- 11) La evaluación estratégica en el marco mundial Americano será profundizada por la autoridad Competente en la materia y expuesta en la oportunidad en que el Comité Militar lo juzgue necesario.
- 12) Cuando la reconquista del territorio sea anunciada, Es natural que GB reaccione denunciando la agresión en los distintos foros internacionales. Esta denuncia será tanto más justificada cuanto más reacción local se haya producido, ya sea por las víctimas que se ocasionen o por las medidas de gobierno (local y general) que se adopten.
- 13) Es posible que se intente, también, una respuesta Militar estratégica a la ocupación del territorio.
- 14) La eventualidad siempre presente del conflicto austral debe también considerarse en relación a esta operación, dado que puede servir de incentivo a Chile para actuar anticipadamente, tanto política cuanto militarmente.
- 15) Evaluación estratégica en el marco mundial y americano. Anexo 4.
- 16) Bases estratégicas generales Anexo 5
- 17) Movilización- No se prevé movilización del Potencial Nacional ni de emergencia de las FFAA.

#### b. Estrategia Militar particular

Anexo 6

## **2. RESOLUCIÓN ESTRATÉGICA MILITAR**

Emplear parte del Poder Militar para conquistar, consolidar y asegurar el Objetivo Estratégico Militar, en el momento y circunstancias más favorables, previa resolución del Comité Militar, y mantener simultáneamente las previsiones del Caso Chile, a fin del logro de los objetivos políticos.

## **3 EJECUCIÓN**

#### a. Concepto Estratégico Militar

- 1) Organizar, adiestrar y alistar las fuerzas conjuntas que operarán en la zona insular de las Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur, para estar en condiciones de ampliarlas cuando lo determine el Comité Militar
- 2) Simultáneamente organizar, adiestrar y alistar las fuerzas conjuntas que integrando la Reserva estratégica Militar, en condiciones de disuadir o interdictar las acciones militares de GB eventualmente, apoyar al TO "Malvinas".
- 3) El Poder Militar no empeñado mantendrá las provisiones del Caso Chile.
- 4) Realizar los movimientos, concentración y despliegue de los medios, previa orden, en condiciones de actuar sobre los objetivos en forma sorpresiva.
- 5) Asumir una actitud estratégica militar ofensiva para conquistar en forma simultánea y en lo posible incruenta los objetivos insulares más significativos (Islas Gran Malvinas y Soledad, en el archipiélago de Las Malvinas, e Isla San Pedro, en el archipiélago de las Georgias del Sur), y establecer cuanto antes, el Gobierno Militar del territorio recuperado. Estas acciones deberán ejecutarse respetando al máximo posible las personas y los bienes materiales.
- 6) De producirse una reacción armada de GB asumir una actitud estratégica militar defensiva con la Reserva Estratégica Militar de acuerdo con las circunstancias, interdictando, disuadiendo y apoyando al TO "Malvinas".
- 7) Desafectar progresivamente los efectivos asignados al TO "Malvinas", previa orden del Comité Militar, y manteniendo, de acuerdo con la evolución de la situación una Guarnición Militar con los medios necesarios para asegurar la observancia de la ley y el orden, y la defensa eventual del territorio recuperado.
- 8) Materializada la conquista de los objetivos y simultáneamente con la desafectación del TO "Malvinas", transferir la responsabilidad del mismo al TO "Atlántico Sur" y extender su jurisdicción con los espacios marítimos necesarios para garantizar la defensa integral de todo el litoral atlántico argentino.
- 9) A partir de la creación del TO "Atlántico Sur" constituir una nueva REM sobre la base de la Br. I Acrot. IX.
- 10) Realizar las acciones de Gobierno Militar conducentes a garantizar el mantenimiento del estilo de vida de la población, la preservación de la propiedad privada, el adecuado sostén logístico y el incremento del nivel de vida de la población, a fin de lograr la aceptación voluntaria de la soberanía argentina.
- 11) Prever los apoyos estratégicos a las fuerzas empeñadas los que requiera el Gobierno Militar.
- 12) Complementariamente se preverá:
  - a) La defensas aeroespacial directa, activa y pasiva en todo el territorio nacional y aguas jurisdiccionales.
  - b) La ejecución del control del espacio marítimo.
  - c) El control de residentes británicos en el propio territorio continental.
  - d) Continuación de la lucha contra el terrorismo.

#### b. Fases de la Estrategia Militar

##### 1) Fase Preparatoria

Desde la recepción de esta Directiva hasta el día R

- a) Consistirá en la ejecución de las acciones necesarias para completar el planeamiento, ajustar el equipamiento y la coordinación de los elementos intervinientes y optimizar la capacitación de los medios,
- b) Incluirá el planeamiento de la operación militar y del Gobierno Militar, el completamiento del equipamiento; el adiestramiento específico y conjunto, el comienzo de ejecución del plan de velo y engaño en la operación, dirigido al público interno y externo, y el ensayo parcial o total de las operaciones de combate.

##### 2) FASE 2: Preliminar (Desde el día R hasta el día D)

- a) Consistirá en los movimientos de medios y elementos hasta sus zonas de concentración, la puesta en situación de la fuerza conjunta y embarque y la aproximación hacia el objetivo.
- b) La REM continuará con las medidas dispuestas en la fase 1.

##### 3) FASE 3- Maniobra estratégica operacional

Desde el día D hasta la ocupación militar de objetivo  
 Consistirá en la ejecución de operaciones militares a cargo del TO  
 "Malvinas" para conquistar los objetivos más insulares más  
 significativos (Islas Gran Malvinas y Soledad, en el archipiélago  
 de Las Malvinas, e Isla San Pedro, en el archipiélago de las  
 Georgias del Sur.

La REM se mantendrá alistada, en sus zonas de concentración,  
 en condiciones de empleo inmediato.

4) FASE 4- Mantenimiento del objetivo y Gobierno Militar-Desde la ocupación de los  
 objetivos insulares hasta el logro del Objetivo Político.

a) Consistirá en la defensa y administración de los territorios cuya soberanía se  
 ha reconquistado.

El Gobierno Militar que se establecerá tendrá jurisdicción sobre  
 todas las islas (Malvinas, Georgias y sándwich del Sur)

b) Concretada la desafectación del TO "Malvinas" y asumida la responsabilidad  
 de la defensa estratégica por parte del TO "Atlántico Sur", se constituirá  
 simultáneamente, una línea REAL sobre la base de la Brl. Aéreo IV, la que se  
 mantendrá alistada y en condiciones de empleo inmediato a órdenes del  
 Comité Militar.

c) Tareas particulares

1) Comandos en Jefe del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea

a) Satisfarán los requerimientos de personal y medios necesarios para  
 constituir las fuerzas conjuntas de los TO "Malvinas" y "Atlántico  
 Sur", y de las REM (s).

b) Preverán los apoyos estratégicos a los respectivos componentes,  
 tanto para los TTOO cuanto para las REM (s) y, además, para  
 satisfacer aquellas necesidades de la población que, ante  
 requerimientos del Gobierno Militar, autorice al Comité Militar.

c) Satisfarán los requerimientos de capacitación y adiestramiento de los  
 componentes intervinientes que les formulen los Cte. TTOO y REM  
 (s).

2) Comandos Estratégicos Operacionales

a) TO "Malvinas"

1) Conquistará los objetivos insulares más significativos (Islas  
 Gran Malvina y Soledad, en el archipiélago de Las Malvinas,  
 e Isla San Pedro, en el archipiélago de las Georgias del Sur),  
 establecerá el Gobierno Militar en el territorio recuperado,  
 desafectará progresivamente y a orden sus componentes  
 previendo finalizar esta actividad al día D +5, y transferirá  
 sus responsabilidades al TO "Atlántico Sur".

2) Requerirá a los Cdos. (s) J.FFAA la asignación del personal  
 y medios necesarios para la planificación y ejecución de las  
 operaciones y del Gobierno Militar.

3) Formulará y coordinará con los Cdo(s) FFAA las  
 necesidades y adiestramiento y capacitación de los  
 componentes intervinientes. Las ejercitaciones conjuntas  
 deberán presentarse como rutinarias y formando parte del  
 planeamiento del TOS y del ANEA.

4) La aptitud de los elementos para las operaciones previstas  
 deberá ser alcanzada antes del 1 Abr. 82, limitando los  
 efectivos participantes al mínimo necesario.

b) Comando de Operaciones Navales (CON)

1) Constituirá inicialmente la REM para apoyar al TO  
 "Malvinas" en la conquista de los objetivos insulares más  
 significativos y de acuerdo con las circunstancias, disuadir  
 y/o interdicar las eventuales reacciones militares de GB.

2) Previa orden del Comité Militar y en coordinación con el TO  
 "Malvinas", asumirá la responsabilidad de dicho TO  
 constituyendo el TO "Atlántico Sur", extendiendo su



- jurisdicción con los espacios marítimos necesarios para la defensa integral del litoral atlántico argentino
- 3) Coordinará con el Gobierno Militar que se instale lo atinente a la defensa del territorio insular
  - 4) Requerirá a los Dos JFFAA la asignación del personal y medios necesarios para la planificación y ejecución de las operaciones.
  - 5) Formulará y coordinará con dichos Cdos, las necesidades de adiestramiento y capacitación de los componentes intervinientes. Las ejercitaciones conjuntas deberán presentarse como rutinarias y formando parte del planeamiento del TOS y del ANEA.
  - 6) La aptitud para las operaciones previstas deberá ser alcanzada antes del 1Abr.82, limitando los efectivos participantes al mínimo necesario.
- c) Brigada de Infantería Autotransportada IV (REM)
- 1) Preverá su empleo en jurisdicción del TO "Atlántico Sur", a partir del día D + 5, previa orden del Comité Militar, coordinando a tal efecto con dicho TO.
  - 2) Complementariamente estará en aptitud de satisfacer las exigencias del Caso CHILE.
- d) Comando Aéreo Estratégico (CAE)
- 1) Alistará sus medios para cumplir órdenes del Comité militar.
  - 2) Los requerimientos que formulen los Cdo(s) Estr.Op, que están autorizados para establecer contactos horizontales, serán coordinados por el estado Mayor Conjunto.
- e) Resto de los Comandos Estratégicos Operacionales
- Satisfarán las tareas emergentes de esta Directiva y las de las DEMIL Nro. 2/79 y Nro. 1/81 (Caso CHILE), fundamentalmente en lo concerniente a preveronar ante una eventual acción ofensiva sorpresiva por parte de CHILE.
- f) Estado Mayor Conjunto
- 1) A partir del día D llevará la situación general y propondrá al Comité Militar los modos de acción que aseguren el mantenimiento del Objetivo Estratégico Militar.
  - 2) Coordinará todos los aspectos no contemplados en esta Directiva que no puedan ser resueltos por los Cdo(s) Estr.Op con los respectivos Cdo(s) FFAA

#### Instrucciones de coordinación

- 1) El Plan de Campaña del TO "Malvinas" deberá estar en condiciones de ser expuesto al Comité Militar a partir del 15 Feb 82.
- 2) Los planes correspondientes al TO "Atlántico Sur" y a las REM(s) (CON y Br.J.Aero IV) deberán estar en condiciones de ser expuestos al Comité Militar a partir del 1 Abr.82
- 3) Vigencia de la presente Directiva  
La presente Directiva ratifica órdenes verbales impartidas por el Comité Militar al Cte. TO "Malvinas" Con anterioridad. Para el resto de los Cdo(s) rige a partir de su recepción.
- 4) Día R  
Día en que se adopta la resolución de emplear el Poder Militar. Lo comunicará oportunamente el comité Militar.
- 5) Día D  
Día en que la fuerza conjunta inicia la operación militar. Será fijado por el Comité Militar pero el Cte. TO "Malvinas", ante condiciones metereológicas adversas está autorizado por sí, a adelantarlo o posponerlo.
- 6) La maniobra estratégica operacional principal ser ejecutará en Horas de oscuridad
- 7) Jurisdicciones

- a) Del TO "Malvinas"  
Comprenderá las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur, los espacios marítimos adyacentes necesarios y el espacio aéreo correspondiente debiendo coordinar con los Cdo.s JFFAA y otros Cdos. Esto Op. La fijación de la delimitación definitiva
- b) Del TO "Atlántico Sur"  
Comprenderá las Islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur, los espacios marítimos necesarios que aseguren el control del Litoral atlántico argentino y los espacios aéreos correspondientes.

#### **4. APOYOS**

Los anexos correspondientes a los distintos apoyos han sido omitidos para posibilitar el máximo secreto de la operación

#### **5. COMANDO Y COMUNICACIONES**

Los actuales. Las modificaciones se comunicarán oportunamente.

Acuse recibo

Firmas

SECRETOANEXOS:

Anexo 1: Estructura de la conducción estratégica militar

Anexo 2: Asignación de medios

Anexo 3: Organización de los comandos Estratégicos Operacionales

Anexo 4: Evaluación Estratégica en el marco mundial y americano

Anexo 5: Bases estratégicas generales

Anexo 6: Situación estratégica militar particular

Distribuidor:

Original: Comité Militar (EMC)

Cpoa Nro. 1: Comandante en jefe del Ejército

Copia Nro. 2: Comandante en Jefe de la Armada

Copia Nro. 3: Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea

Copia Nro. 4: Presidente de la Nación (Secr. GrI) (1)

Copia Nro. 5: Comandante del TO Malvinas

Copia Nro. 6: Comandante de la REM Conj. (CON)

Copia Nro. 7 a 9: Estado Mayor Conjunto (1)

Copia Nro. 10: Comandante de Operaciones Aéreas (1)

Copia Nro. 11: Comandante de Defensa Aérea (1)

Copia Nro. 12: Comandante 7 1 (Cye. Cpo. Ej I) (1)

Copia Nro. 13: Comandante SENE (Cte. Cpo. Ej II) (1)

Copia Nro. 14: Comandante TONO (Cte.Cpo. Ej. III) (1)

Copia Nro. 15: Comandante TOO (Cte. Cpo. Ej. IV) (1)

Copia Nro. 16: Comandante 76 (Cte. II MAL) (1)

Copia Nro. 17: Comandante Br.I.Acrot IV) (1)

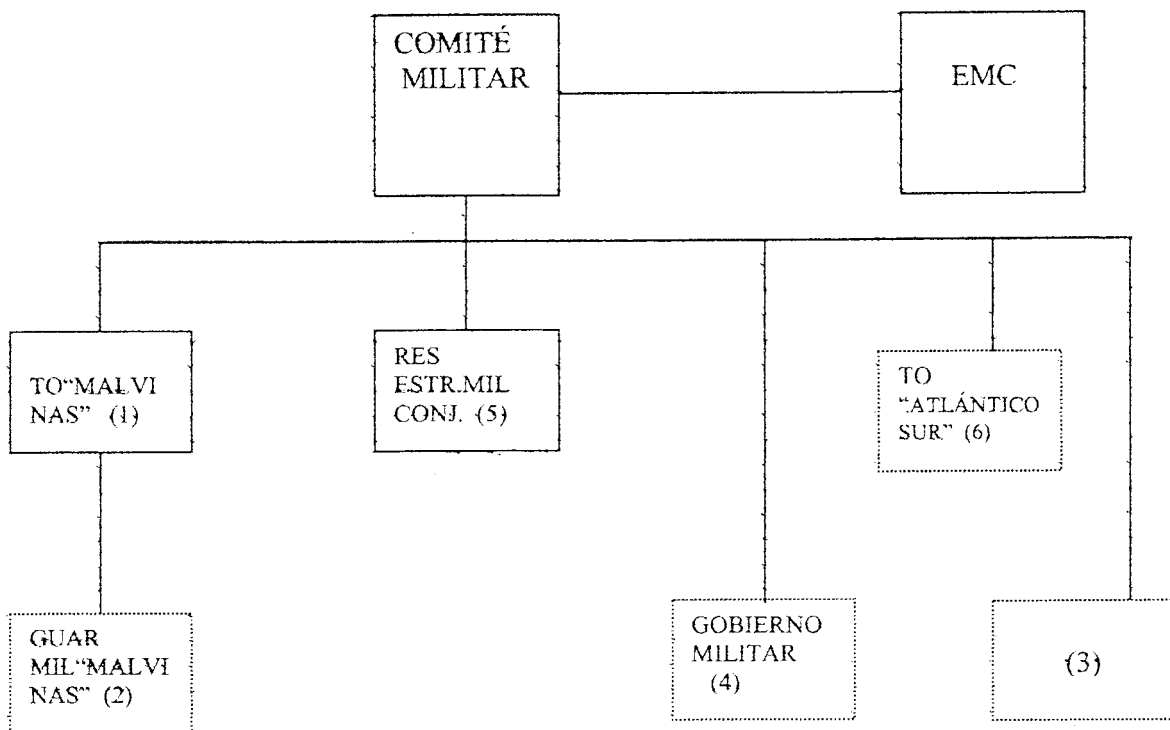
Aclaración:

(1) A entregar solamente con orden expresa del Comité Militar

Copia Nro.  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
ST- 251

ANEXO 1 (ESTRUCTURA DE LAS CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA MILITAR) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA MILITAR Nro. 1/82 CASO MALVINAS.



**ACLARACIONES:**

- (1) Se desempeñará como Cte. TO el Cte. Cpo. Ej. V: Ejercerá por sí o a través de un Delegado el Gobierno Militar, hasta que se haga cargo el Gobernador que designe el Comité Militar.
- (2) Se constituirá a partir del día D por orden del Cte. TO, con medios conjuntos asignados por este. Pasará a depender del Gobernador Militar cuando sea designado.
- (3) Resto de la estructura militar según Anexo 1 de la DEMIL Nro. 1/81 (Caso CHILE), previa orden del Comité Militar.
- (4) El Gobierno Militar será designado por el Comité Militar.
- (5) Hasta la disolución del TO "Malvinas" estará integrada sobre la base del CON. A partir de la creación del TO "Atlántico Sur" estará constituida sobre la base de la Br. I Aerot IV.
- (6) Se constituirá cuando se disuelva el TO "Malvinas" (aproximadamente el D + 5)

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
ST- 252

**ANEXO 2 (Asignación de Medios) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA MILITAR Nro. 1/82  
(CASO MALVINAS)**

**1-TEATRO DE OPERACIONES MALVINAS**

Serán propuestos por el Cte. Cpo. Ej.-V, previas coordinación con los Comandantes en Jefe de las FFAA (Anexo 3)

**2- RESERVA ESTRATÉGICA MILITAR CONJUNTA**

Serán propuestos por el Cte. Op. Nav (CER), previa coordinación con los Comandantes en Jefe de las FFAA (Anexo 3)

**3- GUARNICIÓN MILITAR MALVINAS**

El personal y medios que la compondrán serán designados por el Cte. TO Malvinas, previa coordinación con los respectivos componentes de su TO.

**4- GOBIERNO MILITAR**

El personal y medios que requiera el Gobierno Militar serán propuestos por su Cte. Al Comité Militar.

**5- TEATRO DE OPERACIONES ATLÁNTICO SUR**

Son asignados en el Anexo 3 cap.3.

**6- RESERVA ESTRATÉGICA MILITAR CONJUNTA Cte. Br- Aerot. IV)**

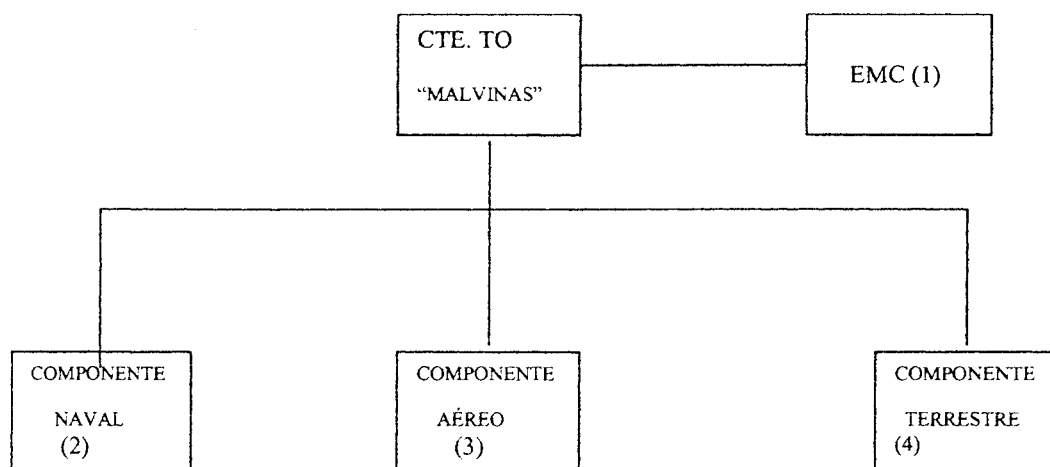
Serán propuestos por el Cte. Br- Aerot. IV, previa coordinación con el Cte. TO "Atlántico Sur" y con los Comandantes en jefe de las FFAA.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

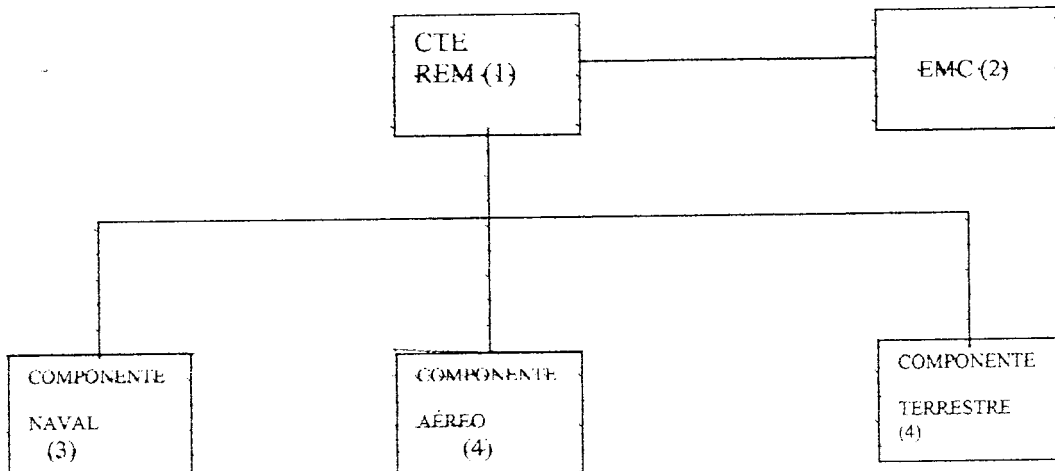
Mar 82  
ST- 253

**ANEXO 3 (Organización de los Comandos estratégicos Operacionales) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA MILITAR Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)**

**1. COMANDO DEL TO "MALVINAS"**



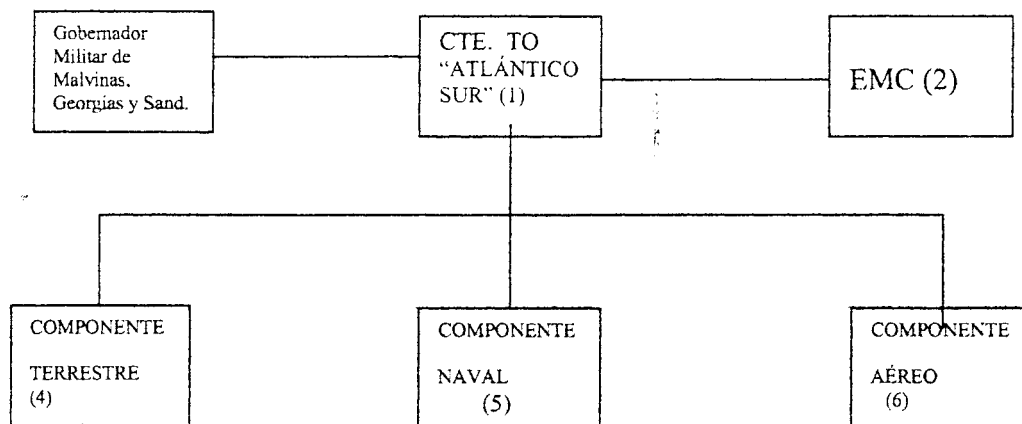
- (1) Se organiza con personal y medios del Cdoi. Ej V y representante de la ARA y FAA.
- (2) A designar por la ARA
- (3) A designar por la FAA
- (4) Se desempeñará como Comandante de las Fuerzas Terrestres el Cte. IX. Se organiza con personal y medios del Cpo Ej. V.

2. RESERVA ESTRATÉGICA MILITAR CONJUNTA

- (1) Se desempeñará como tal el Comandante de Operaciones Navales (CON)
- (2) Se integra con personal y medios del CON y representantes de Ejército y Fuerza Aérea, según lo requiera.
- (3) La constitución de las distintas fuerzas será responsabilidad del CON y puesta a consideración del Comité Militar.
- (4) Los medios que requiera para satisfacer su misión serán acordados con los respectivos Cte. J.FFAA y puestos a consideración del Comité Militar.
- (5) A partir del día D + 5, una vez desafectada el TO "Malvinas", previa orden del Comité Militar, la REM cesa en su misión como tal pasando a integrar TO "Atlántico Sur".
- (6) A partir de la creación del TO "Atlántico Sur" se constituirá como REM, previa orden del Comité Militar la Br. I Aerot.IX:



### 3-TEATRO DE OPERACIONES "ATLÁNTICO SUR"



- (1) Es el Comandante de Operaciones Navales.
- (2) Se integra con personal y medios del CON y representantes de Ej. Y Fza. Ae.
- (3) Al sólo efecto de la coordinación de la defensa del territorio insular.
- (4) Estará integrado por los medios terrestres de la guarnición militar "Malvinas" y el RI 8 como Reserva Estratégica Operacional (REO) en el continente.
- (5) Estará integrado por los medios navales de la guarnición militar "Malvinas" y por los medios navales y aeronavales del CON
- (6) Estará integrado por los medios aéreos de la guarnición militar "Malvinas" y aquellos de la Fza. Ae. Que el Cte. TO requiera.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
ST- 254

ANEXO 4 (Evaluación Estratégica en el marco mundial y americano) A LA DIRECTIVA DE  
ESTRATEGIA MILITAR Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)

Será preparada, expuesta por el Ministro de Relaciones Exteriores ante el Comité Militar cuando éste lo juzgue necesario.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
ST- 255

**ANEXO 5- (bases Estratégicas Generales) A LA DIRECTIVA ESTRATÉGICA MILITAR Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)**

**1.OBJETIVO POLÍTICO**

Consolidar la soberanía argentina en las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur y contribuir a afirmar el pleno ejercicio en el Atlántico Sur.

**2. OBJETIVO ESTRATÉGICO MILITAR**

Imponer a GB la aceptación de una situación militar de hecho, que de solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina de las Islas Malvinas, Georgias y Sándwichs del Sur e impida nuevos intentos de usurpación, a fin de concretar el Objetivo Político.

**3. RESOLUCIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL**

Emplear el Poder Militar, previa resolución del Comité Militar, para el logro del Objetivo Político.

**4. CONCEPTO ESTRATÉGICO**

a. El desarrollo de la resolución involucra la instrumentación y aplicación de las siguientes acciones:

- 1) La consecución de los objetivos mediante el uso del Poder Militar ( en lo posible en forma incruenta)
- 2) La consolidación de los objetivos, que conlleva acciones de Gobierno Militar y la participación contribuyen de todos los campos del Potencial Nacional.
- 3) Previsiones para el uso del Poder Militar ante la posibilidad de una reacción armada por parte de GB.

b. Criterios rectores para todos los capos del Potencial Nacional

1) El planeamiento y las provisiones a adoptar antes del día D deberán ser mantenidas dentro del máximo secreto, limitando drásticamente la participación en los estudios al personal estrictamente indispensable y de máxima jerarquía, para contribuir al logro de la sorpresa, que cobra importancia capital para la concreción del Objetivo Político con la máxima rentabilidad político-militar.

2) En las acciones a ejecutar debe privar el concepto de que se va a ocupar territorio propio, en consecuencia se deberá evitar a toda costa causar bajas y/o daños a la población y a sus bienes materiales.

3) Ocupados los objetivos, el Gobierno Militar que se establezca deberá garantizar:

- a) El mantenimiento del estilo de vida actual de la población.
- b) La preservación de la propiedad privada
- c) El adecuado sostén logístico
- d) El incremento del nivel de vida de la población

Todo ello buscando la aceptación voluntaria de la Soberanía Argentina en el territorio insular, en un ambiente de orden, paz y concordia con sus connacionales que no concurren a sojuzgarlos sino a integrarlos a la República.

4. Logrado el objetivo será necesario asegurar en las áreas marítimas y aéreas subyacentes el ejercicio del poder de policía, el control de la explotación de recursos y otras funciones de control, de acuerdo con nuestras disposiciones legales, especialmente con respecto a terceras banderas, como forma de ejercer y afianzar los derechos soberanos del país en el Atlántico Sur.

5. Mantener vigencia la Directiva de Estrategia Nacional Nro.1/81 (Caso Chile) y los planes emergentes y/o contribuyentes de la misma.

c. Criterios rectores para el empleo del Poder Militar

El Poder Militar dará satisfacción a los siguientes criterios para cada una de las Fases:

- 1) FASE 1: Preparatoria
  - a) Para el planeamiento y ejecución se tendrá en cuenta el Poder Militar Disponible, sin considerar la movilización.
  - b) La obtención de la sorpresa y la conquista incruenta de los objetivos resultarán de capital importancia.
  - c) Se preverá la conquista de los principales objetivos en forma simultánea.
  - d) El Estado Mauro Conjunto deberá elaborar la Directiva de Estrategia Militar (DEMIL) "Caso Malvinas", la que deberá contener, como mínimo, previsiones de empleo para la ocupación incruenta y la consolidación de los objetivos, para su defensa eventual, dará la instalación de un Gobierno Militar y previsiones de empleo para la Reserva Estratégica Militar (REM) Conjunta.
- 2) FASE 2: Preliminar
  - a) El Comité Militar determinará el día R con una anticipación, en lo posible, de 15 días al día D.
  - b) Las fuerzas conjuntas que se determinen deben estar en condiciones de ejecutar la operación a partir del 1 Abr.82.
- 3) FASE 3: Ocupación de los objetivos.
  - a) Una vez iniciada la operación, deberá concretarse en el menor lapso posible, aún cuando se hubiere perdido la sorpresa táctica.
  - b) Se procurará evitar causar bajas y/o daños a la población y a sus bienes materiales.
  - c) Desde el primer momento se preservará captar a la población y asistirla en sus necesidades.
- 4) FASE 4: Consolidación de los objetivos
  - a) Mantendrá la aptitud necesaria para consolidar y eventualmente defender la zona insular ocupada.
  - b) Apoyará las acciones del Gobierno Militar a partir de su establecimiento y las tareas que cumplen los otros campos del Potencial Nacional.

Copia Nro,  
Comité Militar  
Buenos Aires

Mar 82  
ST- 256

**ANEXO 6 (Situación Estratégica Militar) A LA DIRECTIVA DE ESTRATEGIA MILITAR Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)**

**1. SITUACIÓN ESTRATÉGICA en GB**

- a. Situación del Poder Militar  
Obra en poder del Estado Mayor Conjunto

**b. Capacidades del enemigo**

Ver Apéndice 1.

**c. Factores de fuerza y debilidad**

Ver Apéndice 2

**2. Situación de las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur**

Ver Apéndice 3

**APÉNDICE 1****(CAPACIDADES DEL ENEMIGO POSTERIOR AL DÍA D) AL ANEXO 6- (Situación Estratégica Militar) A LA DEMIL Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)****Enumeración:**

- 1) Destacar una FT Naval para recuperar las islas con efectivos equivalentes a 1 Br. T (+) con capacidad para proveer posteriormente apoyo logístico, detección e interceptación AA, Asup. Y Asub, arribo al aérea a partir del Día D + 30.
- 2) No reaccionar militarmente intentando la recuperación de las islas por medio del reclamo ante mecanismos internacionales, Santa Sede y medios de presión de diversa índole.
- 3) Intentar la recuperación de las islas mediante el empleo de una FT Naval (Idem capacidad 1) coordinada y simultáneamente con el ataque pro parte de CH en el TOS y ANERA.
- 4) Desgastar las fuerzas propias mediante el accionar de ½ 3m nucleares y golpes de mano a instalaciones y personal.
- 5) Llevar a cabo acciones de hostigamiento general en todo el territorio insular y continental mediante la interrupción del tráfico marítimo, bloqueos, etc. con o sin declaración de guerra.

**MEDIOS NAVALES QUE SE APRECIA UTILIZARÁ EL ENEMIGO PARA CONFORMAR SU FT**

1. 1 PAL con Harrier VTOL y Helicópteros A/S (10/15 Aviones)
2. 6/8 DD convencionales con misiles Sup/Sup, artillería AA, artillería A,ap y Armas Antisubmarinas-Propósito Múltiple AA, Cortinado Antisubmarino y Apoyo de Fuego recto a nivel de compañía.
3. 1 Crucero con Artillería de 6 " par Apoyo general de Fuego a nivel Batallón y Helicópteros
4. Buques Tanques
5. 3/5 Transportes con EDPV o similares.

En la zona se considera la presencia de ½ Sm. nucleares.

TABLA DE DISTANCIAS / TIEMPOS

DESDE	VD 10 Nds	VD 19 Nds	VD 20 Nds	DISTANCIA
CHIPRE (POR SUEZ)	35 d.	23 d.	17 d + 12 h.	8.400 Ms
CHIPRE (POR MEDITERR)	32 d + 12 h.	21 d + 15 h.	16 d.	7.800 Ms
HONG-KONG (POR OC.INDIC)	37 d + 12 h.	25 d	19 d	9,000 Ms
HONG-KONG (POR OC PACIFICO)	48 d + 18 h	32 d + 12 h	24 d + 10 h.	11.700 Ms
BORNEO (POR OC.INDICO)	33 d + 18 h	22 d + 12 h	17 d	8.110 Ms
BORNEO (POR OC: PACIFICO)	40 d + 6 h	30 d + 18 h	23 d + 3 h	11.100 Ms
BELICE (POR OC.ATLANTICO)	27 d + 12 h	18 d + 6 h	13 d + 16 h	6.600 Ms
BELICE (POR OC. PACIFICO)	27 d + 12 h	18 d + 6 h	13 d + 16 h	6.600 Ms
DIEGHO GARCIA	27 d + 12 h	18 d + 6 h	13 d + 16 h	6.600 Ms
GIBRALTAR (DIRECTO)	25 d	18 d + 15 h	12 d + 12 h	6.-000 Ms
GIBRALTAR (POR SUDAFRICA)	35 d	23 d + 10 h	17 d + 12 h	8.400 Ms
METROPOLI	37 d + 12 h	25 d	18 d + 18 h	9.000 Ms

PROBABILIDAD RELATIVA DE ADOPCIÓN DE LAS CAPACIDADES (DESPUÉS DÍA "D")

PRIORIDAD 1: Capacidad 2

PRIORIDAD 2: Capacidad 4

PRIORIDAD 3: Capacidad 1

PRIORIDAD 4: Capacidad 5

PRIORIDAD 5: Capacidad 3

CAPACIDADES POR ORDEN DE PELIGROSIDAD

1. Capacidad 3
2. Capacidad 1
3. Capacidad 4
4. Capacidad 5
5. Capacidad 2



**APÉNDICE 2 (FACTORES DE FUERZA Y DEBILIDAD (DESPUÉS DIA "D") AL ANEXO 6 (Situación Estratégica Militar) A LA DEMIL Nro. 1/82 (CASO MALVINAS)**

FUERZA	DEBILIDAD
1- Conocimiento de probable accionar enemigo por pérdida del factor sorpresa	1- Carencia de una Fuerza Naval de despliegue rápido
2- Posibilidad de apoyo por parte de alguna nación africana y/o de Chile	2- La cercanía del enemigo los obliga a actuar con celeridad
3- Presencia de población propia en el Área del Objetivo	3- Carecen de cobertura aérea siempre que no hay un PAL en la zona
4- Posibilidad de empleo de 1/2 submarinos nucleares en la zona	4- Las distancia desde las bases normales dificultarán el empleo de FT Navales, Acronavales y/ o Anfibias
5- El promedio de condiciones metereológicas desfavorables normalmente imperantes en la zona dificultarán el empleo de la aviación de atasque y observación enemiga	5- El apoyo logístico de la operación a emprender se verá dificultada muy seriamente por las distancias a sus bases naturales
6- Posibilidad de contar con la información de la posición de las Fuerzas propias, proporcionadas por satélite	6- La decisión del envío de una Fuerza Naval para operar en el Atlántico Sur requiere aprobación de su parlamento lo que implicaría demoras en la adopción de la resolución

## ANEXO 21

### Mensaje del Señor Canciller al Embajador Británico para Lord Carrington

"Excelencia:

Los sucesos que tienen lugar en la isla San Pedro de las Georgias del Sur, son seguidos por mi Gobierno con preocupada atención. Abrigo el convencimiento de que tanto el Gobierno Británico como Vuestra Excelencia comparten nuestra preocupación, circunstancia que me ha movido a enviar este mensaje, con el propósito de disipar cualquier equívoco acerca de los motivos que inspiran a mi Gobierno.

Las actividades del grupo de trabajadores que han desembarcado en Leith son de carácter privado y pacífico, encontrando fundamento en el hecho indiscutido de que eran del conocimiento previo del Gobierno de S.M. Británica y en todo caso en la circunstancia de que se llevan a cabo en territorios sometidos al régimen especial acordado en 1971 entre la Argentina y Gran Bretaña. No escapa, por otra parte, al conocimiento de Vuestra Excelencia que esos territorios son considerados por la República Argentina como suyos y que la disputa de soberanía sobre ellos ha sido reconocida por las Naciones Unidas en sus resoluciones pertinentes. El Gobierno de Vuestra Excelencia ha aceptado la existencia de esta disputa de soberanía.

El Gobierno Británico sin embargo, ha reaccionado en términos que importan un virtual emplazamiento con la amenaza de una acción militar materializada por el envío del buque de la Marina de Guerra "Endurance" y la exigencia de un término perentorio para la evacuación de los trabajadores argentinos de la isla. Estas acciones han sido llevadas a cabo sin tener presente las características especiales antes mencionadas. De este modo, la intimación a que me refiero **constituye una respuesta desproporcionada y provocativa**, que se ve agravada por haber recibido una **amplia difusión periodística**, cuya negativa incidencia sobre la evolución de los sucesos no es responsabilidad del Gobierno Argentino. En este último sentido, no puedo dejar de referirme a los comentarios aparecidos en la prensa británica, muchos de los cuales resultan agraviantes, y que en todo caso no contribuyen a mantener el clima deseable para el desarrollo de negociaciones.

Ante esa actitud, mi Gobierno no puede sino adoptar los recaudos que le aconsejan la prudencia y sus derechos. En ese contexto, los trabajadores argentinos que se encuentran en las Georgias deberán seguir allí, desde que están munidos de la documentación necesaria para hacerlo.

Me siento en la necesidad de señalar a Vuestra Excelencia que la situación actual es el resultado directo de la persistente falta de reconocimiento por parte del Reino Unido de los títulos de soberanía que asisten a mi país sobre las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del -sur, hecho que se ve ratificado por la actitud negativa del Gobierno de Vuestra Excelencia a lo largo de muchos años de negociaciones en las cuales la Argentina ha dado muestras suficientes de su voluntad para resolver la disputa por medios pacíficos, con imaginación y paciencia que hoy exceden los tres lustros.

Para superar presente situación considero necesario que el Gobierno de Vuestra Excelencia muestre al igual que lo hace el Gobierno Argentino la voluntad política de negociar no sólo el

problema circunstancial que hoy nos preocupa, sino también la disputa de soberanía teniendo presente que mientras ella subsista nuestras relaciones estarán expuestas a perturbaciones y crisis similares.

Vuestra Excelencia puede estar seguro de contar con toda la cooperación y buena disposición de mi Gobierno para alcanzar una solución satisfactoria.

Saludo a Vuestra Excelencia con mi más alta consideración."

Fdo. Nicanor Costa Méndez  
Ministro de Relaciones Exteriores y Culto".

**ANEXO 22****Cable No. 694 desde Londres- Firmado Molteni- 28/03/82**

"Sunday Telegraph" Día 28 (Circulación Aproximada 1.200.000 ejemplares en primera página y con título:

**"FALKLAND TENSION HEIGHTENS"** firmado por su corresponsal diplomático Norman Kirkham, expresa lo siguiente:

"A confrontation between the British Ice Patrol ship Endurance and several argentine warship off the Falkland Islands dependency of South Georgia was threatened last night, whit warnings in Buenos Aires of a "grave situation".

The argentine navy transport, Bahia Paraiso, 9.600 tons, carrying a unit of troops arrived off Leith, South Georgia, to protect a party of argentine workers who landed there with out permission a week ago.

Reliable reports in Buenos Aires said two light frigates, the Granville and Drummond, both 950 tons and armed with exocet ship-to ship missiles, were following the transport vessel. Waiting to face them off South Georgia was Endurance, 3.600 tons, with 21 royal marines on board. She was anchored in sight of the Bahia Paraiso.

The gunboat diplomacy provoked because about 50 argentine workers landed at Leith a week ago is an ominous setback for negotiations between Britain and Argentina on the future of the Falklands.

The Argentine party arrived ostensibly to demolish a disused whaling station for scrap metal but several were armed, they hoisted the Argentinean flag and sang their national anthem.

The Argentine Junta of General Leopoldo Galtieri is pressing claims to take over sovereignty of the British crown colony of the Falklands and its dependencies. It seemed last night that one government or the other would be compelled to retreat and lose face in the naval showdown.

Sir Nicanor Costa Mendez, argentine foreign minister, said yesterday that the Bahia Paraiso, equipped with two helicopters and a ship's company of 124 had been sent in because of the presence of the Endurance and the grave, serious situation.

Military sources said the troops on board would be used if marines from the Endurance attempted to remove forcibly about 10 argentines still in Leith. Britain has been trying to persuade Buenos Aires to withdraw the workers party but so far the efforts at secret diplomacy have drawn a blank."

RETRANSMITIDO A DELARGENU 29/03/82

**ANEXO 23****Cable 699- desde Londres- Firmado Molteni- 29/03/82**

Transcribo Editorial "The Times" día 29 de marzo titulado:

**"Gunboat or burglar alarm"**

"It is bad luck on Mr. Nott that the South Georgia incident should have blown up just when is facing criticism at home including that of his former colleague, Mr. Keith Speed). About his decision to withdraw HMS Endurance from service, and while HMS Endurance herself is still in the South Atlantic.

It is fairly clear that the presence of the Argentine merchant ships on South Georgia is intended as a direct challenge to British sovereignty. Diverting Endurance to South Georgia was, in the circumstances, an obvious way of research clearly establishes the case for keeping Endurance in service may be speaking too soon. Endurance is equipped for polar exploration, not for naval warfare. If the Argentines really mean to use their naval strength to seize South Georgia by force, Endurance will not be able to stop them. Her 20mm overlook guns could be no match for the Argentine frigates carrying Exocet missiles that are now in her immediate vicinity. And anyway, she cannot be kept cruising, indefinitely off South Georgia.

The same, unfortunately, is true of the Falkland Islands procedure, whose fate is a much more serious issue and is, no doubt, what is really at stake in the South Georgia's incident. South Georgia itself is not part of the Falklands in any but an administrative sense: it is nearly twice as far from them as they are from Argentina, and it has no permanent human population. The only indigenous mammals, according to the Foreign and Commonwealth Office, are seals, and in the present state of international law seals do not enjoy the right of self-determination. The people of the Falkland Islands do, or rather should.

They have the misfortune to belong to a category of human beings for whom this right is not recognized by the majority of the United Nations' general assembly: what of a colonial power, and whose territory appears "naturally" by some rather ill-defined law of geography- to belong to a neighbouring state. The Belizeans got away with it-just. The Gibraltarians seem unlikely to in the long run. The Northern Irish are still going through their trial by ordeal.

The Falkland Islanders have to face the unpleasant fact that Britain is no longer a world power and that the rest of the world is unlikely to come to their rescue. If they are to stay where they are in the next century it can only be on the basis of an arrangement with their South American neighbours. Britain should help them get the best arrangement possible, and to do that should be prepared to put a military price on any Argentine. Smash-and-rab raid. But for that purpose two or three well-armed and speedy patrol craft, similar to those commissioned for service in the North Sea, would be a lot more use than HMS Endurance".

RETRANSMITIDO A DELARGENU 29/03/82

**ANEXO 24****Cable No. 731- 30/03/82- Desde Londres- Firmado Molteni**

Con referencia a artículos periodistas de 30 de marzo referentes incidente Georgias del Sur cabe destacar siguientes puntos:

1. Se subraya imprevisto regreso de Lord Carrington a fin de formular declaraciones en el Parlamento y expectativas creadas por este nuevo acontecimiento. Intervención personal del secretario de estado es interpretada no solo como demostración gravedad situación sino también como esfuerzo señalar Foreign Office ha actuado conforme lo requerían las circunstancias. Respecto esto último se reiteran críticas al tratamiento dado a la cuestión por dicha secretaría de estado.
2. Prensa vincula actitud seguida por gobierno argentino con situación política y económica interna, y se insiste en que incidente forma parte estrategia preconcebida por Argentina.
3. En ausencia informaciones fuentes oficiales de ambos países prensa ha subrayado opiniones de comodoro Frow y ex senador Luis León.
4. Se menciona existencia nota argentina como respuesta a una propuesta británica y se destaca existencia intensas negociaciones de carácter reservado en Buenos Aires, sin que le conste a la prensa que haya progresos.
5. Algunos medios de difusión afirman que mientras Foreign Office trató de que consecuencias incidente fueran exageradas, gobierno argentino progresivamente ha comenzado a sobredimensionarlo.
6. Se menciona eventual desplazamiento desde el caribe de fragata "Exeter", hecho que "Endurance" dispondría helicópteros con capacidad de utilizar misiles contra buques AS-12. Por el contrario otras publicaciones afirman ministerio defensa no ha podido actuar debido directivas Foreign Office.
7. Se recuerda situación Thule.
8. Como conclusión general de evolución opinión prensa cabe destacar que tono general artículos refleja un progresivo reconocimiento de seriedad asunto, habiéndose abandonado en general enfoque irónico predominante semana pasada.

ANEXO 25Cable No. 552- Desde París Firmado Molteni 30/03/82PARA DIRECCIÓN GENERAL DE PRENSA Y DIFUSIÓNSÍNTESIS DE PRENSA

"Liberación" de hoy 30/03 con el título "**Argentina-Gran Bretaña, buques de guerra para las Malvinas**" comenta que la tensión sube entre ambos países. Una verdadera tensión, con desembarco de tropas, izamiento de bandera enemiga y convergencia de buques de guerra hacia el teatro de hipotéticos combates futuros.

"A la base del conflicto Georgia del Sur que según los mapas pertenece al gobierno de su graciosa Majestad; según el Foreign Office el desembarco de ciudadanos argentinos fue una violación a la soberanía británica. Falso, replica la Argentina que sostiene que los hombres pertenecerían a una empresa encargada de desmontar una usina ballenera, con conocimiento de Gran Bretaña. Al mismo tiempo Argentina contraataca asegurando que se habrían forzado las oficinas de Lade.

"Incidentes aparentemente sin importancia hasta que se sabe que el "Endurance" se dirige a San Pedro para desalojar, si es necesario por la fuerza a los "invasores" allí instalados. Emoción de parte de los argentinos, emoción de parte de los británicos.

Los dos incidentes son cuidadosamente desmenuzados por los servicios de informaciones respectivos. Los que desembarcaron parecen ser chatarreros, pero el gobierno británico asegura que lo hicieron sin su autorización. Buenos Aires admite que se izó la bandera argentina en la isla "ocupada" pero declara que la retiraron hace unos días. Ante tanta buena voluntad la cancillería británica reconoce la entrada de ciudadanos británicos desplegando una bandera para responder a la "provocación".

"No por ello se cerró el incidente, no se ha localizado al Endurance", pues sigue una ruta secreta, pero no está solo en esos parajes. Para dar pruebas de firmeza los argentinos alinean sus propios barcos de guerra en el Atlántico. Todo no está terminado.

**Londres detesta no tener la última palabra, envía un nuevo buque de guerra el "John Biscoe" con las bodegas llenas de tropas de desembarco.**

"Nuevo tanto de ambos lados, como si la cólera cediera ahora lugar a la confusión. Londres está empeñada en desdramatizar todo declarándose "vivamente preocupada" por el incidente. El segundo barco británico el "Biscoe" que es un simple barco civil no armado transporta 40 infantes de marina a la isla, en carácter de relevo "como **todos los años**"...

La Argentina tiene en todo caso el mérito de ser clara. Su nave de guerra intervendrá para apoyar a sus nacionales que desembarcaron en Georgia del Sud, si Londres intenta algo. Esto pondrá fin.

**ANEXO 26****Cable 552 – 30/03/82- Desde París- Firmado Parentini Posse**

Según las propias palabras del Gral. Galtieri, "A 150 años de usurpación inglesa", los militares argentinos reciben un apoyo importante de la población de su país en este asunto, hasta de la CGT que declaró el sábado que "La Patria está antes que nuestros desacuerdos con el gobierno".

En Londres por su parte, los diputados han firmado una petición al gobierno en el sentido que se mantenga en las Islas Malvinas una fuerza militar suficiente para rechazar toda tentativa de anexión a la Argentina".

"Le Matin" se pregunta si se concretará la guerra anglo-argentina por las islas Malvinas (Falkland). Comentan las circunstancias que originaron el conflicto y dice que la reunión del domingo entre el Embajador británico y el Canciller argentino fue un fracaso". "La situación continúa tensa y grave" declaró el Canciller. Y esto es tanto más cierto por cuanto los habitantes de las islas Malvinas (1.700 en su mayoría pastores) no están en absoluto descontentos de ser ciudadanos británicos.

"La Croix" dice que "El diferendo territorial entre GB y la RA sobre las Falkland que dura desde hace 150 años, alcanzó un nivel crítico este fin de semana al dirigirse barcos de ambos países hacia la Georgia del Sud. El gobierno británico afirma que no aceptará ningún cambio en el status del archipiélago sin el consentimiento de los 2000 habitantes anglófonos (en el título emplea el nombre francés de "malouines"). Ahora bien, la gran mayoría desea seguir siendo británica".

"L'Humanité" publica una nota "¿Antonio Maidana preso en la RA? Diciendo que el 17 de febrero dio la noticia de que se lo habría visto, encapuchado en el penal paraguayo de Pena Hermosa, próximo a la frontera con Brasil. Lo que confirmaba que Maidana, secretario general del partido Comunista de Paraguay, secuestrado en agosto en Bs. As, habría sido entregado por la policía argentina a la del Paraguay.

"Hoy nos enteramos que se encontraría nuevamente en la RA, en El Fortín, "La Esperanza" no lejos de la frontera boliviana. Se sabe perfectamente que "para combatir la subversión comunista internacional", los servicios policiales de los regímenes militares sudamericanos colaboran activamente y en forma permanente. En el caso Maidana, los gobiernos de Paraguay y la RA juegan contra ese hombre de 65 años cuya vida y salud peligran después de más de 20 años de detención. Si que la RA lo mantiene preso clandestinamente ¿Para qué? ¿Para dejarlo morir lejos de todo? Una vez más urge que la solidaridad internacional eleve su voz para liberarlo y salvarlo.



**ANEXO 27****Cable No. 555 Desde París 30/03/82- Firmado Parentini Posse**

Prensa francesa socialista destaca tema Malvinas (A diferencia del silencio de "Le Figaro" y "Le Quotidien").

- 1) Al ya comentado artículo de "Le Monde" sigue hoy en "Liberation" un extenso análisis favorable a la posición argentina al anotar: "La República Argentina tiene el mérito de ser en todo caso clara" y al destacar el apoyo de todos los sectores políticos y sindicales al gobierno militar en esta circunstancia.
- 2) Periódicos socialistas interpretan situación conforme a previsible opinión anticolonialista. Este movimiento de prensa se desarrolla sin que haya habido ninguna manifestación sobre el tema de parte de las autoridades del gobierno.
- 3) A pesar del tradicional cuidado del gobierno francés ante los problemas coloniales de los británicos, se puede estimar que el gobierno socialista podría verse presionado por la mencionada corriente de opinión de la prensa de izquierda y por su propio programa base donde estableció una clara línea anti-imperial y anti-colonialista

**ANEXO 28****Cable No. 55- Desde Copenhague- 30/03/82 Firmado Vieyra**

A continuación se transcribe información contenida en Diario Local "POLITIKEN" REDACTADA POR SU CORRESPONSAL EN Londres, John Njor:

**BARCO CAÑONERO BRITÁNICO EN LARGO VIAJE.**

La flota británica que ayer decidió se reduciría con 10.000 hombres, dentro de los próximos 4 años, al mismo tiempo sacó adelante uno de sus barcos cañoneros para defender los intereses del país, lo más lejos de GB como casi posible.

HMS Endurance dirigió su proa hacia las Islas Falkland donde la gran tripulación de 124 hombres, con ayuda de los cañones del buque, debiera combatir la invasión argentina, o por lo menos combatir al enemigo y hacerlo retroceder a tierra firme (Continente), adonde pertenecen los aproximadamente 10 ilegales y tenaces comerciantes de chatarra.

Los mencionados no solamente navegaron hasta la desierta isla inglesa South Georgia, sin autorización, sino que también y lo que es peor aún, fueron más lejos y levantaron la bandera argentina en suelo británico. Trataron de destruir una antigua base en el lugar, con el objeto de venderla como hierro viejo junto con el cobre y el plomo que pudieran encontrar.

La base, abandonada hace tiempo, ahora está habitada por pingüinos. Naturalmente los ministerios de Relaciones Exteriores de los dos países están en estado de alarma. Las Embajadas cambian despachos y el asunto fue tratado con mucha gravedad ayer en el Parlamento Británico, donde de ambas partes de la sala se acusó a los responsables por la seguridad de los asuntos de la Nación **por haberse "escapado" información de que la flota de su Majestad se estaba moviendo entre los témpanos de hielo, aun antes que sucediese el altercado.**

Durante muchos años han existido fricciones entre las dos naciones sobre las Islas Falkland que Argentina reclama.

**ANEXO 29****MENSAJE DEL LORD CARRINGTON A SU EXCELENCIA NICANOR COSTA MENDEZ**

Nuestro Embajador me ha transmitido su mensaje del 28 de marzo sobre la situación en las Georgias del Sur. La situación potencialmente peligrosa que ahora se ha producido no la hemos buscado nosotros de ninguna manera. Como se lo ha explicado a Ud. Nuestro Embajador, nuestro objetivo desde el principio ha sido buscar una solución aceptable para ambos Gobiernos. No sirve a nuestros intereses ni a Uds. una confrontación que podría tener consecuencias trascendentes y perjudicaría seriamente nuestros esfuerzos para solucionar en su totalidad el problema de las Islas Falkland por medio de negociaciones pacíficas. Tuve la esperanza de que podríamos solucionar este problema de la manera que Ud. mismo había comentado anteriormente con nuestro Embajador.

Más, está claro que será necesario explorar con más profundo alcance ésta y otras ideas. Con este fin, propongo enviar a Buenos Aires a un alto funcionario munido de propuestas constructivas, para actuar en apoyo de nuestro embajador en la elaboración, junto con Ud. Y sus colegas, de una fórmula que permita el cumplimiento del contrato comercial de salvamento en las Georgias del Sur en una manera que no viole nuestra propia posición. Considero que el desarmar este incidente serviría para abrir el camino a la reanudación del diálogo sobre temas más amplios que emprendió Richard Luce con el Embajador Ros en Nueva York el mes pasado.

**ANEXO 30****Cable No. 72- Desde Wellington- 31/03/82- Firmado Aden-****"MUY URGENTE"**

"The Evening Post" de ayer 30, por la tarde, en página 3, bajo el título "Falklands", consigna noticia procedente de Londres (NZPA\_REUTER) de fecha 29 que dice:

**"Los habitantes de las Islas Falkland han urgido a Gran Bretaña hoy, el envío de un portaaviones para confrontar a cinco naves de guerra argentinas, en la disputa territorial por la colonia del Atlántico Sud".**

"El Comodoro de la Fuerza Aérea, Brian Frow, director de la oficina de las Islas Falkland, en Londres, acusó a la República Argentina de maquinando deliberadamente una confrontación, para ver hasta qué punto llegará Gran Bretaña en la protección de las islas, las cuales tienen depósito de petróleo a lo largo de las costas".

ANEXO 31Cable No. 659- Desde DELARGENU- 31/03/82 – Firmado Roca

Transcribese artículo publicado **día 31/03** en diario **The New York Times**.  
 "Britains and argentines squaring off", by William Borders, London, March 30.

Britain warned today that an unauthorized argentine incursion on to one of its South Atlantic territories has created a "potentially dangerous" situation.

The disputed island, South Georgia, claimed by both Britain and Argentina, is inhabited except for about a dozen of scientists in a British Antarctic Survey Teams.

But 10 days ago a group of argentine civilians landed on South Georgia, which at 1450 square miles is about the size of Rhode Island, with a commercial contract to dismantle an abandoned whaling station. They did not seek British permission.

The unauthorized presence of argentine citizens in British territory is not acceptable, Lord Carrington, the foreign secretary, told Parliament today. We made clear to the argentine government that we regarded them as being present illegally.

Argentine warships are steaming toward the island; a dot on the map 1.200 miles east of Argentina, and an armed British ice-patrol vessel is standing by.

Independent television new reported tonight that **the Superb, a hunter-killer submarine, had sailed from Gibraltar for the area last Thursday and that a second submarine** might also be on the way. It said neither was carrying nuclear weapons. A spokesman for the defence ministry refused to comment.

"If it comes to the point", Richard Luce, a minister of state, said, **"It would be our duty to defend and support the islanders the best of our ability"**.

The dispute, which was heatedly debated today in both houses of Parliament, recalls the grand old days of empire, with a harsh reminder that britanian no longer rules the waves.

Lord Carrington said Britain had told Argentina that the Argentines could stay only if the "were to seek the necessary authorization", but he implied that the Argentine party in South Georgia will be given the full protection of the argentine government. Argentine warships are in the area. The situation which has thus arisen, while not of our seeking, is potentially dangerous".

South Georgia (There seems to be no North Georgia) was claimed for Britain by Capt. James Cook in 1775, and it has been governed as a dependency of the Falkland Islands, 800 miles to the west, situated in a principal whaling area, South Georgia is snow-covered most of the year and has a mean annual temperature of 35 degrees.

The Falklands, which are also claimed by both Argentina and Britain, are inhabited by about 1.800 people, most of them British in both nationally at ethnic origin.

The present dispute was focused attention on **residents of the Falklands**, some of whom were interviewed on television here last night, sitting in a pub that **looked perfectly English and vowing eternal loyalty to Britain**.

In the debate in Parliament today, Denis Healey, spokesman of foreign affairs for the opposition labour party, said that because of recent cuts in naval expenditures, **"It is not surprising the argentine government has been tempted with the target provided"**.

One of the recent **cutbacks was a plan to scrap the Endurance**, the ice-patrol ship that has been called into service at South Georgia. **Lord Carrington now says that decision is to be reconsidered.**

But Lord Shackleton son of the Antarctic explorer Sir Ernest Shackleton, who is buried in South Georgia, said that the announced intention of scrapping the ship **"must be encouraged the Argentineans in their belief that the British were on the way out of the Falkland territories"**.

**ANEXO 32****NACIONES UNIDAS- CONSEJO DE SEGURIDAD****Distr. General****s/ 14940- 1 de abril 1982****Original: ESPAÑOL****CARTA DE FECHA 1 DE ABRIL DE 1982 DIRIGIDA AL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE SEGURIDAD POR EL REPRESENTANTE PERMANENTE DE LA ARGENTINA ANATE LAS NACIONES UNIDAS**

Tengo el honor de dirigirme a Vuestra Excelencia por expresas instrucciones de mi Gobierno y de conformidad con lo previsto en la Carta de las Naciones Unidas, con el fin de llevar a la atención del Consejo de Seguridad la situación de grave tensión existente entre la República Argentina y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

El día 18 de marzo de 1982 trabajadores de nacionalidad argentina, de una empresa privada, fueron transportados a las Islas Georgias del Sur por el buque de transportes navales "Bahía Buen Suceso" y desembarcaron en ella con previo conocimiento de la Embajada del Reino Unido en Buenos Aires, y por ende, del Gobierno Británico. Todo ello fue hecho de cumplimiento de un contrato comercial válido entre una empresa privada argentina y otra británica. Los trabajadores portaban el documento denominado "certificado provisorio", único documento válido para viajar a las islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur, de acuerdo a la Declaración Conjunta Argentino-Británica que rige la apertura de las comunicaciones entre el territorio continental argentino y esas Islas.

La situación de tensión que es motivo de seria preocupación para mi Gobierno fue creada por los siguientes hechos: la pretensión inusitada del Gobierno británico de desconocer la Declaración de 1971 para las Islas Georgias y los documentos por ellas instituidos y la amenaza británica del uso de la fuerza mediante el envío de buques de su marina de guerra. Esto último ha sido reconocido expresamente por el Secretario de Estado para Asuntos Exteriores de ese país ante la Cámara de los Lores. En su intervención del día 30 de marzo Lord Carrington manifestó además que su Gobierno está considerando medidas de seguridad a las que no podía referirse públicamente.

La preocupación que han creado a mi Gobierno estas declaraciones se agudiza con versiones periodísticas recogidas por la prensa británica y no desmentidas, conforme a las cuales se habrían enviado con motivo de este conflicto al Atlántico Sur varios buques de guerra, algunos de ellos armados con misiles, y dos submarinos nucleares.

La conducta del Gobierno británico, que ha provocado los incidentes descriptos, unida a una presencia militar injustificada y atentatoria de los principios básicos en los que se sustentan la paz y la seguridad internacionales, constituye la culminación de una política sistemática del Reino Unido dirigida a mantener una posición de total desconocimiento de la soberanía de mi país sobre las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur, que la República Argentina ha reclamado siempre a través de medios pacíficos desde su ocupación ilegal por fuerzas militares británicas en el año 1833. Asimismo, mi Gobierno desea señalar que desde entonces la República Argentina ha reiterado sistemáticamente sus derechos indiscutibles sobre las Islas y ha mantenido su confianza en el uso de la negociación para la solución justa de la controversia y en el papel de las Naciones Unidas para poner fin a una injusta y anacrónica situación colonial. En tal sentido, inició en el año 1965, en cumplimiento de la resolución 2065 (XX) de la Asamblea General de las Naciones Unidas, un proceso de negociación que no ha alcanzado progreso alguno por la actitud pertinazmente negativa del Gobierno británico y cuya sustancia claramente definida era la disputa de la soberanía sobre dichos archipiélagos.

Uno de los numerosos esfuerzos del Gobierno argentino a que he hecho antes referencia es la propuesta que los representantes de mi país formularon a los Representantes del Reino Unido, en la reunión celebrada en Nueva York los días 26 y 27 de febrero de 1982, para establecer un sistema de reuniones mensuales dirigido a resolver la disputa sobre esos territorios, cuya soberanía argentina ha sido reconocida por la gran mayoría de los Estados que componen la comunidad internacional.

Tal propuesta de la República Argentina no recibió ninguna respuesta del Gobierno del Reino Unido, demostrando así una vez más su indiferencia a considerar por las vías pacíficas y la negociación una cuestión que afecta la integridad territorial y la dignidad de la Nación Argentina.

Creo oportuno destacar, en forma muy especial, que las medidas y actos unilaterales del gobierno británico han creado una situación de grave tensión cuya prolongación podría llegar a poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales.

Ante la responsabilidad primordial que tiene el Consejo de Seguridad en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, el Gobierno argentino considera que ese digno órgano debe estar informado sobre la evolución de esta situación.

Solicito que la presente carga sea distribuida con carácter urgente como documento del Consejo de Seguridad.

Firmado Eduardo A. ROCA  
Embajador  
Representante Permanente



**ANEXO 33****DIÁLOGO REAGAN-GALTIERI- 1 de Abril a las 22,10hs.**

Intervención Total: Contralmirante Roberto B. Maya

**Distribución:**

Original: Ministerio de RR.EE. Dr. Nicanor Costa Méndez

Duplicado: Ministerio del interior. Gral. de División Alfredo Saint Jean

**Transcripción literal:**

- **Sr. Reagan:** He sido informado que Argentina invadirá mañana las Islas Malvinas. Conozco a la Sra. Thatcher y sé que es muy decidida, contestará todo acto de fuerza con más fuerza.  
Sé que este un tema muy sensible para Argentina. Nosotros deseamos construir una relación duradera con Argentina, Brasil, Méjico y otros países y como Ud. Sabe tenemos una relación muy cercana con el Reino Unido.  
Si hay fuerza, Gran Bretaña responderá con la fuerza y nuestras relaciones serían difíciles por la Opinión Pública adversa de mi país.  
Estoy también en proceso de acercar los países de Centro América y esto lo haría fracasar.  
He creído que debía llamarlo para buscar una alternativa al uso de la fuerza. Le pido que se lleve el problema a las Naciones Unidas, al Consejo de Seguridad, pero que no se use la fuerza.
- **Gral. Galtieri:** Buenas noches, es un placer escucharlo y le agradezco su preocupación en nombre del pueblo y el Gobierno Argentino.  
Ud. Sabrá que esta situación lleva 149 años y durante los últimos 17 años hemos mantenido conversaciones con Gran Bretaña sin progresar hacia una solución. Hemos hecho más que conversar, haciendo realidad la vinculación marítima y aérea con las islas.  
Nos sentimos comprendidos y apoyados por todas las naciones del mundo.  
Nos cuesta creer que vuestro Gobierno defienda un sistema colonial representado por menos de 2.000 personas a miles de kilómetros de la Metrópoli.  
Tales situaciones son historia de siglos pasados y no se nos puede pedir que seamos el último ejemplo de un sistema colonialista.  
La tranquilidad que le puedo dar está condicionada a que se concrete el reconocimiento público y expreso de nuestra soberanía y la estipulación también pública de que durante el año 1982 se concretarán las consecuencias de dicho reconocimiento.
- **Sr. Reagan:** Sé que ha habido dificultades entre nuestro país con mi Predecesor, no manejó bien nuestra relación con Argentina: situación que he tratado de cambiar. Si Ud. procede en su ataque mañana y Gran Bretaña resiste con fuerza, como sé que lo hará, no podré evitar que mis conciudadanos no posibiliten el mantenimiento de nuestras relaciones.

Le pediría a mi Vice-Presidente que baje y trate de arreglar esta situación, pero por favor eviten el conflicto.

- **Gral. Galtieri**: Le agradezco pero es tarde, los hechos están lanzados.
- **Sr. Reagan**: ¿Esto quiere decir que siguen adelante con el desembarco?
- **Gral. Galtieri**: Esto quiere decir que Argentina es una Nación soberana y tiene la libertad de decidir la utilización de sus medios diplomáticos o la fuerza.
- **Sr. Reagan**: Si hay desembarco, habrá resistencia y la violencia continuará.
- **Gral. Galtieri**: Si esta noche Gran Bretaña reconoce nuestra soberanía el Gobierno Argentino tiene muy buena voluntad para efectuar la transferencia durante el año 1982.
- **Sr. Reagan**: Lamento mucho esto; vamos a ver un conflicto armado. Le ofrezco mis buenos oficios en Naciones Unidas o donde Uds. lo deseen. Creo que será una trágica situación de guerra en el Hemisferio Sur.
- **Gral. Galtieri**: Le agradezco sus deseos y su preocupación. Lamento las circunstancias que este conflicto crea en América y en la situación mundial. Pero le pido contemple que Argentina ha mantenido y soportado 150 años una situación colonial que no merece.
- **Sr. Reagan**: Hemos hablado de dos naciones, pero ¿Qué va a pasar con las 2.000 personas si Uds. van a la guerra?
- **Gral. Galtieri**: La Argentina garantiza la libertad de los 2.000 hombres que viven en las islas para quedarse y vivir como ingleses, como argentinos o irse a EEUU también si así lo desean.
- **Sr. Reagan**: Es poco más lo que puedo decir, espero orar para que haya una solución pacífica.
- **Gral. Galtieri**: Le agradezco en nombre del pueblo y el Gobierno Argentino. No consideramos al pueblo inglés un enemigo, esto no alterará la amistad del pueblo inglés con el pueblo argentino ni del pueblo argentino con el pueblo de los EEUU. Le agradezco su llamado y espero mantener el diálogo con Ud, Señor Presidente".

**ANEXO 34****DATOS ORGÁNICOS DE LA GUERRA- (SERVICIO HISTÓRICO DEL EJÉRCITO)**

**1- Fuerzas Empeñadas:** Comandante Conjunto Malvinas.

Fuerzas Navales: 2 Guardacostas de la Prefectura Naval Argentina.

2/3 Buques pequeños. (Transporte)

**Fuerzas Aéreas:** Unos 21 aviones (Pucara y otros tipos)

6 helicópteros.

**Fuerzas Terrestres:**

Tropas:

- III ra. Brigada de Infantería (-)
  - IX na. Brigada de Infantería (-)
  - X ma. Brigada de Infantería (-)
  - Batallón de Infantería de Marina 5
  - Grupo de Artillería de Defensa Aérea 601
  - Batallón de Aviación de Combate 601 (-) 19 Helicópteros.
  - Compañía de Ingenieros 601
  - Compañía de Comandos 601
  - Compañía de Comandos 602
  - Compañía de Policía Militar 181
  - Sección de Fuerzas Especiales de Gendarmería Nacional.
  - 2 secciones/Destacamento Exploración Caballería Blindada
- 181 (C 3)
- Grupo de Artillería Aerotransportado 4 (-)
  - 1 secc. de cañones de 155 mm. (GA 101- GA 121)
  - Batería /Grupo de Artillería de Defensa Aérea 101
  - Sección /Batallón de Comunic. de Comando 181
  - Sección /Agrupación de Comunicaciones 601
  - Sección de Operaciones Electrónicas 602
  - Sección /Batallón de Inteligencia 601
  - Centro de Comunicaciones Fijo

**Efectivos terrestres:** 10.800 hombres

**2. Organización para el combate de las Fuerzas Terrestres.**

Agrupación Puerto Argentino.

Agrupación Darwin - Gran Malvina

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cdo Br I X (-)</li> <li>* BIM 5 (+)</li> <li>* RI 3</li> <li>* RI 4 (-)</li> <li>* RI 6</li> <li>* RI 7 (-) (+) Ca/RI 1</li> <li>* RI 25 (-)</li> <li>* Esc Expl C BI 10 (-)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cdo Br I III</li> <li>* RI 5 (Howard -Gran Malvina)</li> <li>* RI 8 (Bahía Fox -Gran Malvina)</li> <li>* Ca Ing 9 (Bahía Fox -Gran Malvina)</li> <li>* RI 12 (+) C/ RI 25</li> <li>* 1 Sec/ Ba A/ GA Aerot 4</li> <li>* Elon/ Ca Com 3 (Howard.)</li> <li>* Ca San 3 (-) (Howard-Gran Malvina)</li> </ul> |
|--|--|

* GA 3 (+) 3 cañones 155mm	* Ca Def FAA
* GA Aerot 4 (-)	* Ba ADA 35/ FAA
* Sec/ GA 9	* Base Aérea Militar Cóndor
* GADA 601 (+) (-)	* Base Aérea Militar Calderón.(Isla Borbón)
* Ba/GADA 101	
* Ca/B Ing 601	
* Ca Ing 10	
* Ca Com 3 (-)	
* Ca Com 10	
* Gpo/Ca Com 9	
* B Log 9 (-)	
* B Log 10 (-)	

#### Formaciones del Comando Conjunto Malvinas

- B Av Comb 601 (-)
- Ca PM 181
- Ca Cdo(s) 601
- Ca Cdo(s) 602
- Sec FF EE G N
- H M Conjunto Malvinas
- Centro Fijo COMEL (Sec/Ca Op Elect 601)
- Sec/B Com Cdo 181
- Sec Icia / B Icia 601
- Centro Operaciones Logísticas (COL)

### 3. Fuerzas de tareas británicas

#### Fuerzas navales británicas

- 40 buques de guerra
- 60 buques de apoyo

#### Fuerzas aéreas británicas

- 38 aviones Harrier y Sea Harrier.
- 140 helicópteros

#### Fuerzas terrestres británicas.

- Comandante: General de División de la Infantería de Marina.

#### Tropas:

##### 3ra.Brigada de Comandos (IM) (+)

- \* Comando de Brigada
- \* B. 40 de Comandos

##### B.2 de Guardias Escoceses

- \* B. 42 de Comando
- \* B. 45 de Comando
- \* B. 2 de Parac.
- \* B. 3 de Parac
- \* GA
- \* Ba. ADA
- \* Ca. Helicópteros

##### 5ta.Brigada de Infantería.

- Comando de Brigada.
- \*

- \* B.1 de Guardias  
Galeses
- \* B.1 de Gurkhas
- \* GA (+)
- \* GADA (+)
- \* Ca. Helicópteros

NOTA: Todos los batallones estaban organizados a 4 compañías de tiradores.

Las Fuerzas Terrestres disponían de 140 helicópteros de diversos tipos.

- Efectivos terrestres: 10.500 hombres.

#### 4. Bajas.

##### Argentinas:

- Muertos y desaparecidos: 635
- Heridos. 1.208
- TOTALES: 1.843

##### Británicas:

- Muertos y desaparecidos: 255
- Heridos 777
- TOTALES: 1.032

#### Bajas y porcentajes totales del Ejército Argentino

PERSONAL	EFFECTIVOS	MUERTOS	%	HERIDOS	%	BAJAS	%
Oficiales	641	13	2,02	39	6,08	52	8,11
Suboficiales	2.015	35	1,73	137	6,79	172	8,53
Soldados	7.352	138	1,87	744	10,11	882	11,99
<b>TOTALES</b>	10.008	186	1,79	920	9,22	1.106	11,5

Según cálculos hechos en la República Federal Alemana, las bajas británicas habrían sumado más de 700 muertos y 1.500 heridos. Teniendo en cuenta que, durante los 3 años de la guerra de Corea, Inglaterra perdió 537 hombres, la simple admisión de 255 muertos en 45 días de operaciones indica el más elevado promedio de bajas por día de combate sufrido por los ingleses desde la Segunda Guerra Mundial.

NOTA: En este cuadro se ha incluido la Sección de Fuerzas Especiales de Gendarmería Nacional (12 oficiales y 28 suboficiales), cuyas bajas fueron 2 oficiales y 5 suboficiales muertos y 1 suboficial herido.

**ANEXO 35****ANEXO VIDEOS INGLESSES INÉDITOS**

- 1) " A Very British War" (10 aniversario)- Narrador Tim Piggot Smith
- 2) " The Falkland reluctant heroes" -(20 aniversario) Narrador Max Hastings
- 3) " War in the Falklands" – Ministerio de Defensa Británico. Falkland Defence- Escritores Bellini y Beckman-Editor Orly Danon-

**Reportajes** (por orden de aparición)

- Margaret Thatcher- Primer Ministro Británico (Desde 1979-1982)
- Lord Braine - Partido Conservador (50-92)-1982 y 1992
- Lord Carrington- Secretario Foreign Office (79-82)
- Enrique Ros- Diputado Argentino Foreign Office (81-82)-1982
- John Nott- Secretario de Estado de Defensa (81-83)-1982
- Nicanor Costa Méndez- Canciller RA (81)-1982
- Carlos Busser- Contralmirante de la Infantería de Marina-Comandante de la Infantería de Marina RA- 1982 y 1992-
- Lord Luce- Ministro Foreign Office (81-82)-1982
- Juan José Lombardo- Vicealmirante-Comandante de Operaciones Navales a cargo de la Operación del desembarco.
- Rex Hunt – Gobernador Islas Malvinas (80-82)-1982 y 1992.
- Lord Lewin- Jefe Staff Defensa (79-82)-Almirante de la Flota- 1982 y 1992.
- Lord Callaghan- Primer Ministro Británico (76-79)-1982 y 1992.
- Sir Anthony Parsons- Embajador inglés en la ONU- 1982
- Thomas Enders- Subsecretario de asuntos interamericanos del Dpto. de Estado de EE.UU.1982
- Alexander Haig- Negociador EE.UU. 1982 y 1992-
- Carlos Corti – Capitán de Navío- Ingeniero Exocet-1982.
- Julio Lavezzo. Almirante del Equipo del Exocet- RA-1982 y 1992.
- Anthony Divall- Agente de Inteligencia británico.
- Comandante HMS-1982 y 1992
- Sir Woodward- Almirante- Comandante Task Force

- Comandante del Conqueror
- General Mario Benjamín Menéndez- Jefe de Operaciones del Estado Mayor General-1982 y 1992.
- Mayor Jorge Senn- Fuerza Aérea-1982 y 1992
- Comandante Justo- Fuerza Aérea- 1982 y 1992
- Mayor General Julian Thompson-GB-1982 y 1992
- Jorge Colombo- Comandante Exocet-RA-1982 y 1992.
- Barry Norman-Comandante GB-en IM-1982
- Mayor Carlos Esteban-RA-1982 y 1992
- Comodoro Ruben Zinn-RA-1982 y 1992
- Mayor General Max Hastings- GB-1982 y 2002
- Carlos Doglioli- Mayor RA-1982-
- Mayor General Nick Vaux-GB-1982 y 2002
- Mayor General Spud Ely-1982 y 2002
- Mayor General Alan Southern- 1982 y 2002
- Mayor General Paul Graves- 1982 y 2002
- Mayor Mike Norman (Royal Marines GB) -1982
- Jeremy Black- CDR Invencible- 1982 y 1992
- Duke of York- HRH- 1982 y 1992
- Rick Jolly-Jefe de las Oficina de Médicos en la guerra-1982 y 1992
- Bedaccaratz- Piloto de aviones Etandard-RA- 1982 y 1992.

NOTA. Las últimas fechas referenciadas son las fechas de las declaraciones en los videos de referencia.

**ANEXO 36****“SONDEO OPINIÓN PÚBLICA”****“MALVINAS” No. 1**

Carácter: Psico-social

Objeto: Indagación Motivacional

Tamaño de la muestra: 500 encuestados

Tipos de la muestra: Selección domiciliaria por rangos.

Categorías registradas: Sexo- Edad-Socio-cultural-Profesional-Nivel económico social

Procedimiento: Respuesta indirecta mediante cuestionario

**1. FICHA TÉCNICA**

1.1. Fecha: 8 abril 82

1.2. Ámbito: Capital Federal

1.3. Muestra: 500 casos

**2. RESULTADOS****2.1. ACTITUDES EN RELACIÓN CON LA DECISIÓN DEL GOBIERNO DE RECUPERAR LAS MALVINAS Y LA OPORTUNIDAD EN QUE LO HIZO**

Pregunta 1: ¿Considera Ud. acertada o desacertada la decisión del Gobierno de recuperar militarmente las Islas Malvinas?

Prácticamente por unanimidad la gran mayoría considera “acertada” (87,8) la decisión del Gobierno de recuperar militarmente las IM:

Pregunta 6: Cree Ud. Que a pesar del momento económico por el que atravesamos la actitud del Gobierno de recuperar las islas, fue oportuna o por el contrario, debió haberse esperado un momento económico más propicio?

Si bien el 39.0 opina que en virtud de la situación por la que atraviesa el país debió esperarse un momento económico más propicio para recuperar las IM, prevalecen por márgenes considerables los públicos que consideran que la decisión fue adoptada en el momento oportuno. (56.0).

Pregunta 8. ¿Considera Ud. Posible que el Gobierno haya decidido recuperar las IM para distraer la atención sobre los problemas sociales y económicos del país o fue una decisión inevitable que sólo tuvo en cuenta la soberanía nacional?

En tanto un 25.4 piensa que la decisión de recuperar las IM se adoptó para distraer la atención sobre los problemas sociales y económicos del país, predominan por amplio margen quienes estiman que fue una decisión inevitable que sólo tuvo en cuenta la soberanía nacional. (69.4).

Pregunta anterior ilegible.

Pregunta 3: Si se agotan todas las instancias diplomáticas y la única alternativa que quedara fuera la guerra entre RA y GB qué cree Ud. ¿Que deberíamos hacer?



Ante la alternativa "límite" de que agotadas todas las instancias diplomáticas debamos ir a la guerra o devolver las islas solamente un 8.2 se vuelca a favor de esta última posibilidad, contra un mayoritario 83.8 que estima debemos ir a la guerra.

### **2.3. ESTIMACIONES SOBRE LA PROBABLE ACTITUD DE NUESTROS ALIADOS POTENCIALES**

Pregunta 4: En caso de guerra qué cree Ud. ¿Que hará EE.UU.?

En tanto un 11.0 piensa que EE.UU. se mantendrá al margen y un 16.6 que se pondrá a favor de los ingleses, un 21.6 considera que EE.UU. se pondrá a nuestro favor, prevaleciendo sin embargo el criterio de que intervendrá neutralmente para terminar con el conflicto. (41.8)

Pregunta 5. ¿Y América Latina? ¿Qué cree Ud? ¿Que hará la mayoría de los países de América en caso de guerra?

Predomina por muy amplio margen el criterio de que en caso de guerra con GB, la mayoría de los países de América se pondrán a nuestro favor. (77.2)

### **2.4. ESTADO ANÍMICO DE LA OPINIÓN PÚBLICA**

Pregunta 7: Cuál cree Ud. ¿Qué es el sentimiento predominante en este momento de la gente en general?

En tanto no son pocos quienes consideran que el sentimiento predominante en estos momentos es de preocupación pro la incidencia negativa que tendrá este hecho en la economía del país (27.6), en similar proporción otro 27.0 percibe temor ante al posibilidad de una guerra. Sea como fuere predomina el criterio de que la mayoría está contenta pro al recuperación de las islas más allá de toda otra consideración, (44.2)

### **3. EVALUACIÓN**

En síntesis puede estimarse que las tendencias actitudinales predominantes detectadas en la Opinión Pública son:

- Apoyo unánime a la decisión del Gobierno de recuperar las Malvinas no sólo por considerarla acertada sino también oportuna (negando que haya debido esperarse un momento económico más propicio) y porque la decisión fue tomada como un acto de soberanía inevitable sin atribuir intenciones políticas en la decisión).
- Moderada creencia de que GB seguirá insistiendo por al vía diplomática en vez de adoptar decisiones bélicas pero que si la alternativa última es devolver las islas, Argentina debe ir a la guerra para conservarlas.
- Es decir, la decisión unánime de la OP es que las islas no deben ser devueltas bajo ningún precio, aún a costa de la guerra.
- Generalizada creencia de que los EE.UU. intervendrán neutralmente para terminar el conflicto en cambio de apoyar a la Argentina, apoyo que sí se espera de la mayoría de los países de América.
- Es decir, la Opinión Pública espera más ayuda concreta de los aliados latinoamericanos que de los EE.UU.
- Moderado estado de alegría por la recuperación de las islas, en cierto modo empañado por la negativa incidencia que este hecho tendrá en nuestra economía y por el temor a una guerra como consecuencia de esa recuperación.

**ANEXO 37****Sin título- Sin fecha- Sin firma- Con el escudo británico.****Texto en inglés y texto en castellano.**

En vista de los muy fuertes sentimientos que este incidente ha despertado en el Reino Unido (tal como su Encargado de Negocios lo habrá comprobado hoy en el Parlamento), es esencial que el personal argentino que continúa en Georgias del Sur debe ser retirado sin demora. Si el gobierno argentino es capaz de disponer el retorno inmediato del "Bahía Buen Suceso", a Leith para recoger y trasladar a Argentina al personal y equipo que allá continúa, yo estaría en condiciones para autorizar este procedimiento y no vería necesidad que el HMS "Endurance" esté involucrado. Si esto no pudiera hacerse, no tendríamos otra alternativa que la de retirarlos nosotros mismos. Esperamos entonces que el gobierno argentino pueda darnos tales seguridades y pueda hacernos conocer, tan pronto como sea posible, cuándo podemos esperar que el "Bahía Buen Suceso" haya realizado este cometido.

Nuestro principal objetivo en estos momentos debe ser evitar que esta cuestión adquiera desarrollo y trascendencia política. Es esencial que nosotros no perdiéramos de vista la primordial necesidad de asegurar que el clima político adecuado exista para nuestros esfuerzos mutuos tendientes a resolver la disputa en torno a las Falklands pacíficamente mediante negociación. Para este fin debemos procurar conducir el actual problema tan cuidadosa y prudentemente como sea posible".

**ANEXO 38****Reunión del 26 de marzo de 1982: Día de la toma de la decisión.**

Anexo Carpeta No.1- Diciembre 1981 a 1 de Abril 1982-Antecedentes Galtieri-

Transcripción original: Pág. 61-90 a 66.-90

(El subrayado es original).

El día 26 de marzo se reunió el Comité Militar a las 19,15 horas en el Edificio Libertador. Durante esta reunión se analizó la evolución del incidente Georgias del Sur. En este contexto se tuvieron presentes las siguientes circunstancias:

- 1) La evidente intención del gobierno inglés de reforzar las Islas Malvinas.
- 2) La arbitrariedad en el manejo del incidente Georgias por parte de GB
- 3) El intento de exagerar el conflicto al máximo para justificar un pedido de congelamiento definitivo de toda conversación por la soberanía de las islas.
- 4) La insistencia no cuestionada en el Parlamento británico en el derecho de autodeterminación de los isleños junto con el pedido de establecimiento de una flota y tropas para la defensa de ese territorio "autónomo"
- 5) El envío del BISCOE, BRANSFIELD y la actitud bélica del ENDURANCE.

En vista de lo antes mencionado se llegó a la conclusión que la voluntad británica de utilizar el incidente Georgias par justificar una presencia naval considerable en el Atlántico Sur acompañada por una actitud no negociadora ponía en peligro no sólo la posición negociadora argentina sino anulaba la factibilidad de la opción militar de tenerse que utilizar.

En vista de la situación, se conversó sobre posibles cursos de acción disponibles para la Argentina. Estos incluían el continuar las negociaciones con GB; someter el caso al Consejo de Seguridad y ocupar las islas.

La continuación de las negociaciones tenía una serie de inconvenientes como ser: GB reducía la negociación al tema Georgias; no abandonaba la amenaza de usar la fuerza; los antecedentes de negociaciones previas y las expresiones vertidas por Ministros y parlamentarios obligaban a pensar que por esta vía nada se alcanzaría ni en cuanto a una honorable solución del caso Georgias ni menos aún con respecto a la disputa de la soberanía.

Las mismas razones hacían temer que el avance dela Armada Británica y la toma de posiciones alrededor de Malvinas sería efectuada al amparo de las negociaciones y que éstas serían utilizadas a ese efecto.

Si, en cambio, se sometía el caso al Consejo de Seguridad, se podía prever que éste difícilmente se reuniría para atender a las denuncias de amenazas ya que no lo había hecho ante casos similares. También era previsible que GB sostuviera que tenía pleno derecho a enviar naves de guerra por mares libres y proteger las islas que, aún cuando estando bajo disputa, se encontraban bajo su administración y respecto de cuya soberanía ella no tenía dudas; asimismo, GB podía utilizar el veto de verse forzada a ello.

La decisión de ocupar las islas tendría por objeto afirmar y defender la posición argentina en Georgias; impedir que GB militarizara las islas y estableciera un sistema de defensa naval y aéreo de ellas; impedir el refuerzo de la posición británica en la zona ya que ello incidiría en forma negativa sobre los derechos, estrategia, posiciones y objetivos de la Argentina en el Atlántico Sur y en la Antártida.

También activaría la negociación y mejoraría la posición negociadora argentina.

La ocupación de las islas no tenía como propósito iniciar una escalada bélica ni dar por terminadas las negociaciones o sustituirse a ellas, ya que tampoco era ésa la medida más aceptable para el logro del objetivo político. Bien por el contrario, se intentaba conseguir el inicio de una negociación seria y de fondo, no obstante la decisión tomada y se adoptarían las previsiones para suspender la ocupación de haber signos positivos al respecto. Por lo mismo se enfatizó que la operación debía ser incruenta y que debía prever el mantenimiento de una reducida guarnición en Malvinas una vez realizada la recuperación.

En vista de la decidida y rápida militarización de las islas Malvinas por parte de GB, como se indica más arriba, se hizo indispensable la aceleración al máximo de los planes militares y la revisión de inmediato de las fechas para la probable operación AZUL ya que, como lo indicara la DENAC 1/82:

"el refuerzo militar de las islas por parte de GB condicionará la factibilidad y aceptabilidad de la operación (-Anexo 4- Anexo 52 original.).

Por lo tanto, aunque el Plan de Campaña Esquemático de la DEMIL 1/82 había establecido como fecha más temprana el día 15 de mayo, ante la urgencia de tener la alternativa militar preparada se le pidió al General García indicar la situación y grado de alistamiento de las fuerzas. El General García expresó que la fuerza de tarea naval estaba en movimiento por razones operativas; que el Ejército podía estar en condiciones de operar a partir del 3 de abril y que la Fuerza Aérea no tendría problemas para la fecha que se determinase.

El Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas determinó las variables siguientes; fecha más próxima del 1 al 3 de abril; fecha intermedia del 3 de abril al 15 de mayo y fecha más alejada a partir del 15 de mayo.

Se resolvió por lo tanto tomar las medidas para ejecutar la operación AZUL el día jueves 1 de abril en hors nocturnas con flexibilización al viernes 2 ó sábado 3 de abril (Acta No. 4 "M"/82).

Al resolverse la entrada en al Fase Preliminar de la Operación Azul, el COMIL indicó la posibilidad de suspender la operación y su disposición para hacerlo hasta el miércoles 31 de marzo a las 1800 horas (Acta No. 4 "M"/82).

En forma consecuente con la aceleración de los planes operativos se revisó y aprobó la DENAC 2/82 y la DEMIL 2/82 con las modificaciones pertinentes. La Resolución Estratégica Nacional preveía en este caso: "emplear el poder militar, previa resolución del Comité Militar, para el logro del objetivo político".

Se mantuvo e incluso se destacó la necesidad de que la operación Malvinas- de concretarse- debía ser incruenta.

Se analizaron las capacidades del enemigo elaboradas por el EMC como asimismo los factores de fuerza y debilidad de GB (Anexo 131.1). De ese análisis resultaba evidente la necesidad de que, luego de la ocupación, debía encaminarse el proceso hacia una negociación con GB.

En cuanto al futuro de las islas una vez recuperadas, se indicó el establecimiento de una guarnición especial hasta llegar a un arreglo negociado con GB:

"Preverá mantener una guarnición militar de Ejército en la zona insular de las Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur reforzada con medios de las otras dos Fuerzas, de un efectivo aproximado a los 500 hombres, con adecuados medios de movilidad para dificultar

cualquier intento de reconquista hasta tanto se obtenga de GB la aceptación formal del nuevo "status". (Anexo 131)

La factibilidad de realizar con éxito una recuperación inicial fue aceptada y el hecho de mantener una guarnición reducida en las islas hasta el arreglo definitivo no haría necesaria una gran presencia de efectivos.

Las instrucciones que se dieron al Sr. Canciller en esta reunión del COMIL del día 26 de marzo indicaban que se debería demorar la contestación de la propuesta del Embajador de GB todo lo posible; que la contestación no debía contener ninguna propuesta del gobierno argentino y que se debía manejar las negociaciones diplomáticas para llegar el día jueves 1, viernes 2 ó sábado 3 sin inconvenientes en este campo. (Acta No. 4 "M"/82).

**ANEXO 39****ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES**  
**Secretaría de Guerra- 1966- Público**

Este anexo corresponde a una síntesis esquemática de la lectura y análisis efectuado de los reglamentos vigentes en 1982.

- Extracción resumida de los párrafos más relevantes en relación al marco teórico de Teoría de la Decisión, los que serán referenciados en los puntos que correspondan, como evidencia y soporte de las conclusiones explicitadas.

**OBJETO**

Este Reglamento establece las bases doctrinarias de la organización y funcionamiento de los estados mayores en un teatro de operaciones.

**CARÁCTER**

Este Reglamento Público permanente es rector y coordinador para todos los reglamentos que se refieren a temas, actividades y procedimientos de los estados mayores.

**ALCANCE**

Las prescripciones que contiene este Reglamento están destinadas a los estados mayores dentro de un teatro de operaciones, bajo la orientación del Reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres.

También será aplicable, con pequeñas adaptaciones a la organización y funcionamiento de los estados mayores en guarnición.

Se determinan y consideran las responsabilidades y funciones del comandante y de los oficiales del estado mayor en la organización y funcionamiento del comando, pero no se proporcionará prescripciones para el empleo de la fuerza.

**NECESIDADES QUE SATISFACE.**

Comando de Brigada, Comando de División, Comando de Cuerpo de Ejército, Comando de Ejército, Comando de Grupos de Ejércitos, Comando Logístico de las Fuerzas Terrestres, Comando de Defensa Aérea de las Fuerzas Terrestres, de Asuntos Civiles de las Fuerzas Terrestres, Fuerzas Terrestres de un teatro de operaciones.

**TOMO I:****Capítulo 1: CONCEPTOS GENERALES**

Conceptos generales. Sobre comando, comandante y estado mayor y la influencia de la guerra en la organización y funcionamiento del estado mayor.

**PÁRRAFOS RELEVANTES:**

**El comandante y su estado mayor constituyen una sola entidad militar que tendrá un único propósito: el exitoso cumplimiento de la misión que ha recibido el comandante.**

**Entre el comandante y su estado mayor deberá existir la compenetración más profunda.**

En los oficiales del estado mayor se deberán manifestar el don de mando, la habilidad de dirección y ejecución y el sentido común. Los problemas más significativos en las relaciones dentro del estado mayor surgirán de las normas de las relaciones humanas aplicables a la organización

Un problema importante, tanto para los comandantes (jefes) como para los oficiales del estado mayor será el conocimiento de los problemas humanos y el trato a los hombres como individuos.

Un buen oficial del estado mayor deberá tener un conocimiento básico de las relaciones humanas y una personalidad que le permita tratar a la gente en forma amistosa y respetuosa, sin apartarse de las bases profesionales.

Deberá tener criterio y una adecuada preparación intelectual, abnegación, integridad y el carácter suficiente para apoyar sus convicciones en presencia de sus superiores. Sin embargo, una vez que el comandante haya tomado su resolución, el oficial del estado mayor deberá apoyarla leal y resueltamente, dejando de lado sus ideas personales.

## **Capítulo 2: CONSIDERACIONES BÁSICAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR**

Consideraciones básicas en la organización de un estado mayor: la misión, las actividades a realizar, los campos de interés, las leyes y reglamentos militares y las necesidades y exigencias particulares del comandante, los tipos de estado mayor: coordinador y director, los estados mayores en un teatro de operaciones, etc.

Un estado mayor estará organizado como una entidad coherente cuyo propósito será el de auxiliar al comandante en el cumplimiento de la misión asignada.

Al organizarse los estados mayores deberán aplicarse los principios de unidad de comando, extensión del control, delegación de autoridad y el agrupamiento de las actividades compatibles e interrelacionados. (Pág. 13)

Existen 2 tipos básicos de estado mayor: el coordinador y el director.

La diferencia entre estos tipos de estados mayores radica básicamente en el grado de autoridad delegada que posean los miembros (jefes o directores) del estado mayor general. (Pág. 15)

En el estado mayor coordinador los jefes del estado mayor general cumplirán esencialmente funciones de coordinación, mientras que en el estado mayor director, los directores del estado mayor general además de cumplir esas funciones de coordinación tendrán autoridad para impartir órdenes en su propio nombre a fin de cumplir con las responsabilidades que le han sido asignadas por el comandante y para controlar aquellas actividades de la fuerza que caen dentro de sus respectivos campos de interés.

Las características comunes son:

- 1) Tendrán oficiales y jefes (directores) del estado mayor general, oficiales del estado mayor especial, oficiales del estado mayor personal y oficiales de enlace.
- 2) Funcionarán como una sola entidad destinada a asegurar la coordinación de las acciones.

## **Capítulo 3: RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL ESTADO MAYOR**

Responsabilidades de los miembros del estado mayor, conceptos generales, y funciones al jefe de estado mayor, jefe de inteligencia, etc.

## **Capítulo 4: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DEL ESTADO MAYOR**

Establece en detalle la organización y funciones de los órganos del estado mayor general, determinándose sus organizaciones internas e informaciones de interés general.

## **Capítulo 5: CONTROL DE LAS OPERACIONES**

Se tratan los medios utilizados en la dirección, control y coordinación de las operaciones y las medidas que permiten agilizar las acciones de comando y estado mayor.

## **Capítulo 6: SECUENCIA DE LAS ACCIONES DEL COMANDO EN LA ADOPCIÓN DE UNA RESOLUCIÓN Y EN SU EJECUCIÓN**

Trata la secuencia de las acciones que se llevan a cabo en un comando para adoptar una resolución y ejecutarla, expresándose inicialmente las actividades y a la reunión de información preliminares, para luego tratar en detalle la secuencia de las acciones tratadas.

### **Capítulo 7: APRECIACIÓN DE SITUACIÓN**

Dedicado a la apreciación de situación, expresándose en conceptos generales su objetivo, alcance y naturaleza.

A continuación se determina el método general para la apreciación de la situación y se analiza en detalle el esquema para la apreciación de la situación de un comandante y el esquema de apreciación de situación a un comandante táctico, a un comandante logístico, a los miembros del estado mayor (personal, inteligencia, operaciones, logística y asuntos civiles) y finalmente se trata la apreciación de situación abreviada.

A fin de facilitar la comprensión de este método además de su minucioso tratamiento, se ha agregado como complemento explicativo, al final del capítulo, un cuadro ayuda memoria para la apreciación de situación de un comandante que complementa y aclara la explicación del texto.

### **Capítulo 8: PLANES Y PLANEAMIENTO**

Dedicado a los planes y planeamiento, tratando en sus conceptos generales la necesidad del planeamiento y el estado mayor en esta actividad.

#### **Sección I: CONCEPTOS GENERALES**

A fin de poder enfrentar los cambios que en la guerra, experimente la situación, cada fuerza deberá estar preparada para afrontar las próximas tareas que tendrá que realizar. Sólo mediante la **previsión** y preparación correspondiente, una fuerza podrá responder rápidamente a esas contingencias, a esa evolución cambiante de la situación, enfrentándolas en oportunidad y en las mejores condiciones posibles.

**El planeamiento y la preparación de los planes son partes integrantes de la secuencia de las acciones para la adopción de una resolución y su ejecución.**

#### **Necesidad del planeamiento:**

Un planeamiento práctico y adecuado, será esencial para lograr el éxito en cualquier actividad militar. El mismo permitirá examinar en forma sistemática y detallada todos los factores comprendidos en la operación proyectada.

A medida que aumente el nivel de las fuerzas, mayor será la necesidad de anticipar o prever a largo plazo las acciones futuras y de planear las mismas.

#### **El Estado Mayor en el planeamiento:**

El Estado Mayor siempre estará planeando las operaciones siguientes y subsiguientes.

#### **Sección II- PLANEAMIENTO**

##### **Secuencia del planeamiento**

Es un proceso continuo, prescindiendo de la organización o funcionamiento del estado mayor. El proceso general del planeamiento seguirá la siguiente. secuencia:

1. La predicción
2. La determinación de prioridades
3. La concreción de una misión
4. Análisis de la misión
5. La orientación para el planeamiento
6. La preparación de los estudios correspondientes
7. La comprobación de la factibilidad de los cursos de acción y su elección



8. La preparación de los planes completos
9. Los ensayos de comprobación

- **1. La predicción**

Iniciará la secuencia del planeamiento, Consistirá en un análisis y evaluación de hechos y tendencias para determinar probables empleos futuros.

Su propósito será predecir lo que podrá ocurrir.

La predicción del comando, podrá ser utilizada para iniciar la secuencia del planeamiento o para orientar a los comandos dependientes para que inicien su propia preparación, concurrentemente con aquella correspondiente al comando superior. Para permitir la acción rápida que impone la guerra moderna, los comandantes deberán efectuar predicciones en forma exacta y frecuentemente.

La probabilidad que los hechos ocurran exactamente como se los predijo, disminuirá rápidamente a medida que las acciones se proyecten más hacia el futuro.

**A medida que el nivel de comando ascienda será mayor la necesidad de anticipar acciones futuras al más largo plazo.**

A medida que el planeamiento tenga mayor proyección hacia el futuro, se dispondrán de menores hechos específicos y se necesitará recurrir a mayores supuestos debidamente deducidos.

Supuestos:

Un supuesto será una presunción sobre la situación actual o futura que se considerará como verdadera, ante la ausencia de una prueba positiva. Un supuesto se convertirá en un hecho, cuando existan pruebas positivas que confirmen la suposición.

Los supuestos constituirán una parte esencial de la predicción y se utilizarán a través de toda la secuencia del planeamiento.

**A medida que se obtenga información que rectifique o ratifique la concreción o no, de un supuesto, se irán introduciendo los cambios que sean necesarios o bien, se concretarán los supuestos, como hechos comprobados.**

La rectificación de los supuestos impondrá actualizar el plan afectado para adecuarlo a los hechos comprobados. Las modificaciones que se introduzcan deberán ser rápidamente difundidas y coordinadas entre todos los órganos del estado mayor.

Los comandantes considerarán los supuestos enunciados por el comando superior en su planeamiento, como hechos en los que se apoyará el problema a considerar.

**Se utilizarán diferentes supuestos para originar distintos planes de alternativa, que cubran los diversos empleos probables previstos.**

- **2. La determinación de prioridades**

El 2do. Paso en la secuencia del planeamiento, consistirá en examinar los empleos probables y establecer prioridades para la preparación posterior. Esto comprenderá el análisis de los supuestos y empleos que se han predecido a fin de determinar una probable prioridad, para los empleos previstos. En esta etapa del proceso comenzará a surgir el programa de planeamiento

- **3. La concreción de una misión**

El estudio de las implicancias e interrelación que guarden los empleos probables, permitirá concretar una misión supuesta o una serie de ellas.

- **4. Análisis de la misión**

Concretada la misión, esta será analizada para determinar exigencias, las tareas que ella impone, su complejidad y la prioridad de acuerdo a su relativa importancia. En este paso comenzarán a surgir las tareas del planeamiento y su división en fases.

- **5. La orientación para el planeamiento**

Este paso consistirá en determinar la orientación del comandante para cumplimentar cada una de las misiones consideradas y desarrollar las tareas que ellas impongan.

- **6. la preparación de los estudios correspondientes**

Teniendo en cuenta las prioridades establecidas y la orientación del comandante, se desarrollarán los estudios de planeamiento (o estudios operacionales) para determinar analizar los factores fundamentales de las acciones a ejecutar.

Será esencial efectuar estas investigaciones preliminares, para determinar la **factibilidad inicial que tendrá cada uno de los cursos de acción.**

- **7. La comprobación de la factibilidad de los cursos de acción y su elección**

Esta comprobación se efectuará mediante la preparación de un plan esquemático para cada curso de acción. Cada plan esquemático constituirá una versión sintética del plan completo y su preparación se basará en los estudios de planeamiento previamente completados.

Debido al objetivo del proceso de planeamiento (alcanzar una adecuada preparación para enfrentar en las mejores condiciones todas las contingencias razonablemente previsibles) **se deberán considerar todos los cursos de acción y no efectuar una simple eliminación para retener a uno sólo de ellos.** Se podrán retener varios cursos de acción a fin de proporcionar al comando un amplio grado de preparación para enfrentar los acontecimientos que probablemente se presentarán. Sin embargo, para una operación concreta cada plan deberá estructurarse sobre la base de un solo curso de acción; los otros podrán ser incluidos en los correspondientes planes de alternativa, que se agregarán como anexos al plan básico.

- **8. La preparación de los planes completos**

Para cada curso de acción seleccionado, se preparará un plan completo. Este, se preparará sobre la base del plan esquemático elaborado, al que se le incluirán todos los detalles necesarios para transformarlo en un plan completo.

- **9. Los ensayos de comprobación**

Una vez que el plan ha sido completado, se podrá realizar ó no, este último paso a fin de tener la seguridad que cuenta con una preparación adecuadas para hacer frente a todas las eventualidades. Este paso consistirá en preparar, realizar, y supervisar ensayos de comprobación del plan, dentro de las limitaciones de tiempo, espacio y medios existentes.

Una vez cumplimentado este paso (no siempre posible) el plan ya completado deberá ser actualizado permanentemente, amoldándolo a los cambios que se produzcan, a fin de mantener al día su aptitud de utilización.

### La organización para el planeamiento

Para el planeamiento, un estado mayor podrá ser organizado empleando alguno de estos procedimientos:

- 1) Emplear la organización existente sin introducirle modificaciones.  
Será utilizado para planear las operaciones normales en el planeamiento de corto alcance.
- 2) Organizar un órgano (o sub-órgano) permanente de planeamiento.

Será muy útil cuando el estado mayor no tenga tiempo disponible para dedicarse a las tareas de planeamiento. También será de utilidad cuando las operaciones en desarrollo y las futuras, no se encuentren estrechamente relacionadas.

- 3) Emplear un equipo de planeamiento temporario.  
Se utilizará para resolver un problema concreto o para proyectar un plan del mismo carácter.
- 4) Emplear una combinación de los procedimientos citados,

### Métodos de planeamiento

Como norma general el comando podrá aplicar el método que resulte más práctico y conveniente para determinar que acciones, fuerzas, secuencias y procedimientos deberán ser aplicados para cumplimentar la misión asignada.

- 1) Uno de ellos, consistirá en iniciar el análisis desde el objetivo, tomándolo como punto de partida y proseguirlo en forma retrógrada, en un proceso cronológico inverso al que se ejecutarán las acciones. Es decir, desde el punto final (objetivo) hacia el punto inicial.
- 2) Otro método consistirá en comenzar el análisis desde la ubicación actual hacia el objetivo final, planeado a través de cada uno de los pasos intermedios.
- 3) Sea cual fuere el método empleado, lo fundamental es elegir el punto de partida y luego proceder a analizar, paso a paso, y en forma ordenada, hasta completar toda la operación.

### Programa de planeamiento

En términos generales, constituirá un calendario de actividades para efectuar una serie de tareas de planeamiento en un orden particular.

El análisis del trabajo a ejecutar durante el planeamiento establecerá las tareas que se deberán realizar y la secuencia de su desarrollo.

Basándose en este análisis, se deberá preparar lo antes posible, una lista de verificación, que facilitará la solución de los problemas en una progresión lógica.

Esta lista de verificación permitirá la revisión periódica del proceso y facilitará la coordinación del esfuerzo.

Además, a medida que se vayan completando las tareas podrán enviarse el material resultante a los escalones inferiores a fin que éstos vayan formulando sus planes.

Sobre la base del análisis de las exigencias que plantean las tareas de planeamiento se establecerán fases que concretarán la oportunidad en que deberán estar completadas, determinados aspectos del planeamiento.

Sin embargo, es necesario recalcar que el planeamiento proseguirá efectuándose concurrentemente y que muchas fases continuarán antes que se haya completado, en la secuencia establecida, la o las fases precedentes.

En algunas oportunidades la fase preliminar podrá llegar a concretar un plan más o menos completo detallado, antes que se reciba la orden del comando superior.

Normalmente las fases del planeamiento serán las siguientes.

#### **1) Fase preliminar**

Abarcará el período anterior a la recepción de la orden que imparta el comando superior. Se basará en supuestos lógicos sobre futuras operaciones o en los planes tentativos del comando superior que se conozcan antes de recibir la orden.

#### **2) Fase Inicial**

Luego de recibirse la orden del comando superior se iniciará la confección de los planes, basándose en ella, en la limitada información disponible y en la orientación que imparta el comandante.

Esta fase incluirá la preparación de las apreciaciones de situación tentativas del comandante y del estado mayor y la concreción de los correspondientes planes tentativos.

#### **3) Fase de preparación**

En esta fase se completarán los planes tentativos, basándose en una información más completa, en una orientación más firme y en apreciaciones de situación más detalladas, que culminarán con la resolución del comandante y su concepto de la operación.

#### **4) Fase de aprobación**

En esta fase el comandante revisará, perfeccionará y aprobará el plan preparado.

#### **5) Fase de publicación**

En esta fase se hará conocer el plan aprobado.

#### **6) Fase de ejecución**

En esta fase el comando que ha preparado el plan colaborará con los comandos dependientes en el completamiento de sus planes respectivos y en la ejecución de los ensayos de comprobación.

La determinación de las fases facilitará la coordinación entre los comandos que efectúan el planeamiento en forma simultánea.

Las fases establecidas deberán proporcionar el tiempo necesario y suficiente, para que se completen las tareas que han sido asignadas a cada escalón, como así también, para asegurar la oportuna difusión de la información a los escalones dependientes.

### **El factor tiempo en el planeamiento**

El tiempo necesario para preparar un plan e iniciar una operación, variará de acuerdo a la magnitud de la fuerza considerada.

A nivel unidad, se podrá planear e iniciar una operación en pocas horas.

A nivel ejército, podrán necesitarse varios meses para preparar un plan e iniciar una operación de envergadura.

La cantidad de detalles considerados en la preparación del plan, variarán de acuerdo con:

- a) Magnitud y tipo de fuerza
- b) La experiencia de las tropas
- c) La complejidad de las operaciones
- d) La participación de fuerzas conjuntas o combinadas
- e) El tiempo disponible para el planeamiento.

La proyección hacia el futuro que tengan los planes proyectados, será controlable, dado que podrá ser fijada por el que tenga a su cargo el planeamiento.

Los encuadramientos de tiempo que normalmente se emplearán para determinar la proyección hacia el futuro de los planes, recibirán el nombre de corto, mediano y largo plazo.

Algunas de las medidas que permitirán reducir el tiempo de planeamiento son:

- a) Los procedimientos operativos normales (PON)
- b) Las acciones preplaneadas.
- c) Planeamiento simultáneo.

Cada fuerza dependiente, comprendida en la operación, deberá efectuar su propio planeamiento.

### **Seguridad durante el planeamiento.**

Durante el planeamiento de operaciones futuras, la seguridad constituirá un factor de vital consideración.

Para retener la iniciativa y tratar de obtener la sorpresa, se deberá evitar que el enemigo pueda tomar conocimiento de la oportunidad que se ejecutará, el lugar donde se realizará y los medios que se emplearán en la operación proyectada.

Se organizará un sistema de contrainteligencia.

Se establecerán medidas especiales para la tramitación y manejo del material clasificado, relacionado con la operación.

Entre estas medias se incluirán: la confección de listas restrictivas con el personal que podrá tomar conocimientos de los documentos que integren el plan; la distribución de medios de identificación y pases, etc.

Un complemento de la seguridad durante el planeamiento consistirá en preparar, lo antes posible, un plan de velo para encubrir y mantener el secreto del planeamiento y de operaciones previstas.

### **Coordinación de los planes**

La coordinación de los planes será imprescindible para lograr el ajuste de los elementos que intervienen en la operación planeada.

Incluirá la determinación de fases en las operaciones planeadas, que marcarán los lugares y oportunidades donde se deberán reajustar las acciones y el dispositivo de las fuerzas.

### **Planeamiento de las unidades de apoyo**

Los elementos de apoyo agregarán un factor adicional, que tomará más compleja la actividad de planeamiento.

Los elementos de apoyo, además de tener que considerar en su planeamiento, todos los factores que le son propios en su carácter de fuerza, deberán orientar el mismo en los planes de la fuerza apoyada. Esta consideración representa mucho más que el simple agregado de una variante a las condiciones que deberá enfrentar el elemento de apoyo.

## **SECCIÓN III- PLANES**

Un plan constituirá un procedimiento o esquema para una acción militar. Su propósito será desarrollar un curso de acción o un proyecto de un comandante.

Como una parte del proceso de planeamiento, el plan representará la preparación de la fuerza en un determinado campo para hacer frente a un evento particular. Podrá ser verbal o escrito.

Aunque los planes se basarán en supuestos o en condiciones concretas, no serán estáticos. Por el contrario, mediante continuas apreciaciones de situación, análisis y estudios dentro del proceso total del planeamiento, **los planes serán revisados, modificados y perfeccionados, a fin de mantenerlos permanentemente actualizados.**

### **Características de un plan:**

Un plan deberá precisar un curso de acción definido y un procedimiento para su ejecución. Todo plan deberá reunir las siguientes condiciones:

- 1) Permitir el cumplimiento de la misión
- 2) Basarse en hechos y en supuestos válidos y lógicos.
- 3) Utilizar los recursos existentes
- 4) Determinar una organización adecuada
- 5) Proporcionar continuidad
- 6) Contemplar una adecuada descentralización
- 7) Facilitar el contacto directo
- 8) Ser simple
- 9) Ser flexible
- 10) Facilitar el control
- 11) Estar totalmente coordinado
- 12) Plan esquemático

Representará el esqueleto del plan que se encuentra en consideración. Normalmente estará constituido por los títulos y sub-títulos del plan completo. Deberá determinar, entre otras cosas: la misión, el concepto sobre la operación expresado en forma amplia, las acciones básicas a llevar a cabo y el alcance de las operaciones iniciales y subsiguientes.

Los comandantes y sus estados mayores, emplearán frecuentemente el plan esquemático para:

- 1) Comprobar la factibilidad de una operación
- 2) Proporcionar información a un comando superior
- 3) Obtener la adjudicación de medios y la correspondiente aprobación cuando ello sea necesario.
- 4) Requerir opiniones y proposiciones a los comandos dependientes
- 5) Asistir al comandante en la adopción de una resolución
- 6) Facilitar e iniciar el planeamiento en los comandos dependientes.

Se utilizará el término "esquemático" para indicar el grado de completamiento del plan y no para determinar el nivel de la fuerza, al cual será aplicado.

Los planes esquemáticos se confeccionarán por escrito en los niveles superiores y podrán ser de utilidad para cualquier comandante.

### **Aplicación de los planes**

Los planes podrán ser diferenciados e identificados agregándoles a continuación un nombre que permita individualizarlos, como ser de campaña, de operaciones, táctico, de los servicios para apoyo, de alternativa, etc.

Estos nombres permitirán diferenciar los distintos propósitos que han servido de base para generar los planes.

Todos los planes constituirán la expresión del proceso de planeamiento, que es la preparación para la acción futura.

### **Plan de campaña**

Estará constituido por una serie de operaciones militares relacionadas entre sí para cumplir un objetivo común, normalmente dentro de un tiempo y espacio determinado.

Normalmente el plan de campaña será confeccionado por un comando conjunto y servirá a la conducción estratégica operacional.

### **Plan de operaciones**

Constituirá un plan para una operación militar que normalmente abarcará una parte del plan de campaña.

Este plan servirá a la conducción táctica superior y se proyectará hacia el futuro.

Cuando el plan de operaciones sirva a la conducción táctica inferior (nivel de las grandes unidades de combate e inferiores) se denominará plan táctico.

Cuando la oportunidad (tiempo) o las condiciones (supuestos) bajo los cuales el plan deberá ponerse en ejecución estén dadas, el plan se transformará en una orden de operaciones. Su esquema podrá ser utilizado para preparar rápidamente los distintos anexos a los planes u órdenes de operaciones.

### **Plan de los servicios para apoyo de combate**

Contendrá las previsiones para el apoyo de personal, de logística y de asuntos civiles a las operaciones proyectadas.

Estará basado en los requerimientos que imponga la operación táctica proyectada para la fuerza, los que serán determinados mediante apropiadas apreciaciones de situación.

### **Otros Planes**

Un plan de apoyo complementará a otro plan.

Un plan de alternativa preverá un procedimiento para cumplimentar la misión de una manera diferente.

En el Cuadro siguiente se condensan los planes, con sus características y finalidad en los distintos niveles de un teatro de operaciones.

En él, se precisan los esquemas de distintos planes, con Ej. aclaratorios y uno sobre el programa de planeamiento de un comando de ejército.

### LOS PLANES EN LOS DISTINTOS NIVELES DE UN TEATRO DE OPERACIONES

Nivel	Sirve a la conducción	Nombre del Plan	Características	Finalidad
Teatro de Operaciones	Estratégica Operacional	PLAN DE CAMPAÑA	Abarca toda una campaña. Es un plan con máxima proyección hacia el futuro. Se confecciona por escrito. Normalmente contempla la decisión en fases de la campaña. Los planes de campaña pueden ser preparados para hacer frente a situaciones probables o reales.	a) Prever todas las exigencias y medidas necesarias para afrontarlas, escalonadas hacia el futuro para lograr el objetivo de la campaña. b) Proporcionar una orientación relativamente detallada para la conducción y coordinación por parte de los componentes (Ejército, Marina y Aeronáutica) de las fuerzas del teatro, a fin de asegurar la unidad de esfuerzo. c) Servir de base al planeamiento de los principales comandos superiores dependientes del comandante del teatro de operaciones.
Fuerzas terrestres del teatro	Táctica superior	PLAN DE OPERACIONES	Normalmente abarca una fase del plan de campaña y se proyecta hacia el futuro. A su vez puede subdividirse también en fases. Detallará la inmediata y orientará acerca de las fases subsiguientes. Comprende: -Planeamiento inmediato para las operaciones en desarrollo. -Planeamiento mediano para las operaciones futuras (con antelación de semanas y meses). Tiene carácter formal (escrito) y contiene previsiones para hacer frente a situaciones probables o concretadas. Está referido tanto a la zona de combate como a la	a) Servir al Plan de campaña b) Coordinar el apoyo mutuo con los comandantes de la fuerza aérea y naval del teatro. c) Servir de base para impartir directivas y órdenes a los comandantes dependientes y orientarlos en sus respectivos planeamientos.

			zona de combate como a la de comunicaciones.	
Grupo de ejércitos, ejército o cuerpo de ejército independiente. (principales comandos dependientes en la zona de combate)	Táctica superior	PLAN DE OPERACIONES	Normalmente proyectará hacia el futuro las operaciones en desarrollo. Desarrolla una fase del plan del escalón superior, dividiéndola en operaciones. Contiene previsiones para las operaciones en desarrollo y proporciona una orientación general para las subsiguientes (con antelación de varias semanas). Se confecciona por escrito. Está referido a la zona de combate.	a) Servir al plan de operaciones del comando de las fuerzas terrestres. b) Coordinar el apoyo aéreo o naval a su nivel en la zona de combate. c) Servir de base para impartir directivas y órdenes a los comandantes dependientes para informarles las operaciones a ejecutar y orientarlo en sus respectivos planeamientos
Cuerpo de ejército	Táctica superior	PLAN DE OPERACIONES	Divide en fases las operaciones que debe ejecutar el cuerpo de ejército y contiene las órdenes para la fase en desarrollo y previsiones detalladas para la fase subsiguiente (con una antelación de varios días o pocas semanas, como máximo). Se confecciona por escrito.	a) Servir al plan de operaciones del ejército b) Servir de base para impartir las órdenes de los comandantes dependientes para la fase a ejecutar y orientarlos sobre las previsiones tomadas para las fases subsiguientes.
División o brigada	Táctica inferior	PLAN TÁCTICO	Lleva el nombre de la correspondiente operación. Por ejemplo, plan de defensa, etc. Normalmente contempla una determinada actividad a realizar, teniendo sus medidas un alcance de pocos días. Cuando se trate de misiones independientes sus previsiones se proyectan con un alcance de una semana como máximo.	a) Servir al plan de operaciones del comando inmediato superior b) Servir de base para la impartición de órdenes a los principales comandos dependientes. c) Coordinar el apoyo aéreo o naval, a ese nivel.



			Podrá ser escrito u oral, pudiendo transformarse directamente en orden cuando la situación que lo originó no haya cambiado. El plan táctico generalmente comprende "el plan general de maniobra" y "plan de apoyo de fuego".	
--	--	--	--	--

## Capítulo 9: ÓRDENES E INFORMES

Dedicado a las órdenes e informes.

Conceptos generales sobre las órdenes, las órdenes de combate, su preparación y los informes.

Los términos orden, directiva e instrucciones, serán considerados como sinónimos para su cumplimiento práctico.

**La Directiva** se utilizará a menudo, para determinar amplios objetivos, finalidades a alcanzar o previsiones de los planes preparados por los Comandantes de Teatro de Operaciones y superiores, proporcionando a los destinatarios una amplia libertad de acción en la ejecución.

Se utilizará en los niveles superiores de la conducción (**conducción estratégica y estratégica operacional**).

Las **instrucciones** prescribirán la orientación y el control de las operaciones, para una fuerza de gran magnitud (por ejemplo: ejército) durante un período prolongado.

La **orden** proporcionará menor libertad de acción que la directiva o las instrucciones, por lo cual el destinatario tendrá menos independencia en la forma de ejecutarla.

### **Fecha y hora.** (Pág. 483):

Cuando la fecha y hora en que comenzará una operación no se especifique en el plan u orden correspondiente, se aplicará el siguiente procedimiento:

a) El día en que la operación comenzará se determinará como día "D". Los días anteriores y posteriores al mismo, se mencionarán como "D-5", "D-1" y "D + 3" "D + 6".

En un teatro en el que intervengan fuerzas combinadas y se preparen varias operaciones, podrán surgir confusiones en la designación del día de iniciación de cada una de las operaciones, debido a los distintos idiomas y abreviaturas que utilizarán las fuerzas comprendidas. Para la designación del día se podrá utilizar cualquier letra, excepto la "M" (qué sólo se empleará para señalar los días de movilización). Y la "H" (que se reservará para indicar la hora en que se iniciará una operación).

b) El sistema para determinar las horas y los minutos de una operación será similar al empleado para los días, salvo que se empleará normalmente la letra "H" para indicar la hora en que se iniciará la operación.

La determinación de las horas se podrá efectuar de la siguiente forma: "H -1 hora", "H -30 minutos", "H + 1 hora", "H + 30 minutos, etc.

c) Como norma deberá tenerse presente, que las letras "D", "M" y "H", se utilizarán para expresar el día de iniciación, el día de movilización y la hora de iniciación respectivamente.

Por las mismas razones expresadas anteriormente en b), para indicar la hora de iniciación en operaciones combinadas, se podrá utilizar cualquier letra salvo la "M" y la "D".

### **Clasificación de seguridad:**

En la parte superior e inferior central de cada página de una orden (plan) se colocará la clasificación de seguridad que le corresponda (por ejemplo: secreto, confidencial, reservado, etc.).

Da normas de redacción, escritura, extensión, etc.

### **MISIÓN**

Contendrá una exposición clara y breve de la misión asignada a la fuerza y su propósito o finalidad.

Normalmente responderá a los siguientes interrogantes principales;

**Quién;**

**Qué** (naturaleza básica de la operación)

**Cuándo** (fecha y hora de iniciación de la operación)

**Para qué** (Propósito, finalidad que se persigue con el cumplimiento de esta misión)

El **Dónde** podrá ser incluido a fin de mayor claridad, a la misión; en caso contrario podrá estar contenido en Ejecución.

El **Dónde** y principalmente el **Cómo**, estarán incluidos en el concepto de la operación.

### **Capítulo 10: ACTIVIDADES DEL ESTADO MAYOR**

Trata las actividades del estado mayor referidas a las funciones comunes y procedimientos comunes de un estado mayor, recalándose la necesidad de simplificar los procedimientos complicados y evitar la superposición o duplicidad de tareas.

#### **Funciones comunes del Estado Mayor**

Las funciones comunes del estado mayor surgen del propósito o razón de ser de éste.

Las cinco amplias funciones que cumplirán los oficiales del estado mayor serán:

- 1) Proporcionar información
- 2) Efectuar apreciaciones de situación
- 3) Efectuar proposiciones
- 4) Preparar planes y órdenes
- 5) Supervisar la ejecución de las órdenes.

#### **Estudio de Estado Mayor**

El estudio de estado mayor es un procedimiento utilizado para examinar un problema en forma concisa y exacta y arribar a una resolución o a una proposición para resolverla.

El estudio de estado mayor facilitará al comandante adoptar sus resoluciones.

Los pasos para concretar un estudio de estado mayor serán los siguientes:

- a) Precisar el problema
- b) Establecer los supuestos
- c) Determinar los hechos relacionados con el problema
- d) Efectuar consideraciones
- e) Extraer conclusiones
- f) Proponer una acción

El estudio de Estado Mayor se utilizará en aquellos problemas complejos o sobre los cuales exista controversia.

No se lo deberá utilizar en forma frecuente, sino cuando ello sea necesario, dado que el mismo demandará tiempo y esfuerzos que no se justificarán cuando la solución del problema sea obvia o sencilla.

La última sección está dedicada a la comunicación, tratándose el contacto personal, el sistema de comunicaciones militares, la comunicación escrita, la comunicación con otros órganos y el oficial de enlace.

**TOMO II**

Se determinan los distintos esquemas para asentar por escrito una apreciación de situación, dándose ejemplos aclaratorios.

**ANEXOS**

1. Apreciación de situación.-
2. Planes y programas de planeamiento
3. Ordenes, anexos a las órdenes y procedimientos operativos normales
4. Registros, informes y estudios de estado mayor.

Índice alfabético de materias.

**ADVERTENCIA**

1. Ejército= Ejército Argentino
2. Tarea= toda actividad que se ejecute para satisfacer las distintas exigencias que imponga la misión.
3. Aviación= es de carácter general, aviación de Ejército, Naval y ala Fuerza aérea.
4. Interpretación fotográfica= interpretación de imágenes.
5. Análisis del terreno y condiciones metereológicas= análisis de la zona donde se operará.
6. Exposición = resumen informativo
7. Jefe de Estado mayor determina el cargo de la persona que encabeza el estado mayor.  
 Jefe(s) del estado mayor general= Jefes de cada uno de los órganos que componen el estado mayor general.  
 Oficial del estado mayor especial= Oficiales que integran el estado mayor especial  
 Oficiales o miembros des estado mayor= término genérico que comprende a todo el personal de oficiales superiores, jefes y oficiales que prestan servicios en el estado mayor
8. No se determina la secuencia en que se efectuarán las proposiciones del estado mayor, pues ello será privativo de cada comandante.

Sin embargo, en situaciones será conveniente que las exposiciones se concentren fundamentalmente en el jefe de operaciones quien al determinar los cursos de acción propios señalará los problemas o factores limitativos que tendrán los restantes jefes del estado mayor general para apoyarlos.

De esta manera se volcarán en las proposiciones del jefe de operaciones el trabajo de equipo realizado en la apreciación de situación por los jefes del estado mayor general.

**El hecho que existan apreciaciones de personal, inteligencia, logística, etc., no significa que la apreciación de situación del estado mayor no se efectúe en forma asociada o en equipo.**

Esas distintas apreciaciones de situación servirán para perfeccionar los detalles de la apreciación realizada en equipo, apoyando a la apreciación del jefe de operaciones y para su registro militar. Cuando se disponga de tiempo. Será beneficioso que cada jefe del estado mayor general haga conocer sus proposiciones al comandante.

A fin de asegurarse que la resolución y el concepto de la operación del comandante hayan sido fielmente interpretados y volcados en los planes y órdenes, se podrá disponer que los oficiales del estado mayor expongan sintéticamente al comandante los planes (u órdenes) que hubieren confeccionado, a fin de obtener su aprobación.

**PÁRRAFOS RELEVANTES:****APRECIACIÓN DE INTELIGENCIA**

(Apéndice 2-Pág. 589),

- 1) **Misión**
- 2) **Características de la zona donde se operará**
- 3) **Situación del enemigo**

La situación del enemigo, que contendrá este apartado, permitirá posteriormente efectuar un análisis para precisar sus vulnerabilidades y capacidades, depurar estas capacidades concretándolas en forma similar a cursos de acción y señalar su relativa probabilidad de adopción.

#### 4) **Capacidades del enemigo**

Basándose en toda la información y análisis previos se desarrollarán y enunciarán todas las capacidades del enemigo. Esta enumeración proporcionará una base para analizar la información disponible a fin de expresar aquellas capacidades que el enemigo pueda adoptar en forma similar a los cursos de acción y determinar su relativa probabilidad de adopción.

##### 1) **Enumeración de las capacidades del enemigo:**

- a) Se determinará para cada capacidad todo lo que el enemigo pueda hacer, contestando en lo posible los siguientes interrogantes: ¿Qué?
- b) ¿Cuándo?
- c) ¿Dónde?
- d) ¿Cómo? ¿Con qué medios o efectivos y apoyado con qué?

##### 2) **Análisis de las capacidades del enemigo**

Se analizarán las capacidades enemigas y sus combinaciones sobre los hechos, evidencias, indicios, y conveniencias. Se descartarán aquellas que no afecten el cumplimiento de nuestra misión y para las capacidades restantes se determinará un **orden de prioridad**. Se extraerán conclusiones sobre las capacidades enemigas que afecten el cumplimiento de nuestra misión y la relativa probabilidad de adopción de cada capacidad o combinación adecuada; esto será analizado en distintos sub-párrafos.

Todas las conclusiones e información previa pertinente serán asentadas, para apoyar o rechazar la adopción de la capacidad.

Luego de enumerar todas las evidencias, cada capacidad será juzgada desde el punto de vista del enemigo, determinando si la adopción de dicha capacidad es ventajosa o no para el mismo.

Este procedimiento se omitirá cuando la conclusión extraída fuese obvia o, no hubiera evidencias de su adopción por el enemigo, salvo cuando dicha capacidad pudiese dificultar el cumplimiento de nuestra misión. Esta excepción permitirá enfocar la atención sobre los riesgos que hagan peligrar el cumplimiento de la misión.

#### 5) **Conclusiones**

Se extraerán conclusiones sobre los efectos que ejercerán las características de la zona donde se operará sobre nuestras operaciones fundamentales; **las capacidades que más probablemente adopte el enemigo, incluyendo su relativa probabilidad de adopción; los efectos que las vulnerabilidades del enemigo que puedan ser explotadas.**

**Esto proporcionará una base que facilitará la selección del curso de acción propio.**

- ¿Qué decían los reglamentos?

El Estado Mayor Conjunto es el máximo órgano responsable de la planificación, a nivel conjunto de las FF.AA. que tiene el único propósito de éxito en el cumplimiento de la misión que se le ha encomendado.

Era el Estado Mayor Conjunto entonces, el órgano que debía planificar y estudiar la alternativa de la ocupación.

Son sus funciones específicas:

Proporcionar información  
 Efectuar apreciaciones de situación  
 Efectuar proposiciones  
 Preparar planes y órdenes  
 Supervisar la ejecución de las órdenes.

En el Anexo citado se resumen las bases doctrinarias de la organización y funcionamiento de los estados mayores en un teatro de operaciones vigente al momento objeto de la Tesis, extraídas del Reglamento Público.

En cada uno de los puntos resumen de ese Reglamento se resaltaron los que contribuyeron de manera directa por su no-observancia a los resultados de la decisión tomada. Especialmente aquellos determinantes, en los que su no-inclusión, su falta de cumplimiento, fueron condicionantes de manera significativa para la aplicación exitosa de toda la planificación en conjunto, como demostraremos en el capítulo correspondiente.

Esto nos llevará a concluir, que uno de los puntos cruciales fue comenzar la planificación a partir de una directiva estratégica no analizada, y que resultó no factible. A partir de esa directiva, de esa "orden", las planificaciones que siguieron aún siendo correctas y completas no podían contribuir jamás al éxito de la decisión, porque estaban viciadas de origen.

Y si hubieren producido resultados exitosos, sería por obra de la suerte, o el azar, y no como producto de la aplicación de una metodología sistematizada.

Se debió partir de una apreciación de la realidad, considerando varios cursos de acción, analizando las posibles capacidades del enemigo (variables inciertas para TD), en función al logro del objetivo estratégico enunciado.

De esa manera se hubiera partido de una directiva previamente analizada, y elegida como "la mejor" para el objetivo enunciado. Apreciación sería, completa, exhaustiva y profunda. Este es el mundo no estructurado, abierto, rebelde. Pertenece a los mundos de la política y de la estrategia.

Este mundo rebelde se construye y se inventa con una interacción total con el decisor.

El subjetivismo, no sólo es inevitable sino que es una regla general. Una visión "objetiva" es una visión "subjetiva" compartida por muchos. En este caso la "visión subjetiva" de la viabilidad estratégica no figura en un estudio metódico y sistematizado.

Estaba en la percepción íntima y subjetiva de los que tomaron la decisión. Convirtiendo así la variable más compleja, la que requería el estudio pormenorizado y más profundo de toda la situación, que era la viabilidad estratégica, a una premisa que se traslada como "directiva", "orden" a los niveles siguientes de planificación. (Táctico y Operacional).

El propio equipo ad-hoc al que se le encomendó la primera planificación advierte sobre el tema en sus primeras consideraciones. (DENAC No. 1)

Este estudio de viabilidad estratégica no formó parte de los documentos originales que fueron utilizados en el juicio a la Junta Militar, no lo mencionaron sus protagonistas y la Comisión investigadora que da origen al Informe Rattenbach, mencionó expresamente su omisión.

El Estado Mayor Conjunto no intervino en la elaboración de la DENAC No. 1/82.

En la reunión del Comité Militar del 16 de marzo de 1982 se resolvió aprobar el plan de trabajo de Estado Mayor Conjunto para asesorar al COMIL. Este plan de trabajo, incluiría la ampliación de la DENAC 1/82 para incluir la reacción de GB con la posible intervención de Chile; la confección de una DEMIL reducida y de un Plan de Campaña esquemático acorde.

Simultáneamente también debía producir el asesoramiento necesario para que el COMIL tomara las decisiones pertinentes a diversas áreas de gobierno para apoyar a cualquier gobierno militar en las IM y autorizar la intervención de los Jefes de Jefaturas del EMC en la tarea.

El Estado Mayor Conjunto intervino en la elaboración de los siguientes documentos:

DENAC No.2/82 (completamiento de la DENAC 1/82)

DEMIL No. 1/82

Directiva No. 1/82 del COMIL

El Estado Mayor Conjunto no alcanzó a elaborar el Plan de Campaña Esquemático, correspondiente a la DEMIL 1/82, debido a la falta de tiempo, dada la decisión de la Junta Militar de adelantar las fechas previstas para la realización de la operación. (Informe Rattenbach, 2000, Pág. 31)

La decisión de la ocupación fue el 26 de marzo, en una reunión del COMIL, en la que se aprobó la DENAC No. 2/82. Esta última sí había sido elaborada por el Estado Mayor Conjunto.

Por ende, cabe concluir que ese órgano no cumplió con los reglamentos vigentes, arribando a una resolución errónea, que calificó como de factible una operación que no lo era. Ni siquiera con un análisis incompleto o lineal, pero lógico y sistematizado tal operación hubiera podido calificarse de factible.

Esto nos marcó el camino del análisis en la búsqueda de las posibles razones de ese proceder, aplicando el modelo psico-físico.

A modo de una primera conclusión anticipada, ya que el tema se tratará detalladamente en el capítulo correspondiente, se dieron circunstancias que coadyuvaron a la situación de decisión, potenciando los sesgos y errores de percepción.

Por un lado, el propio decisor que construye el mundo a través de su propia personalidad, prejuicios, deseos, preferencias, etc.

Y por otro lado los protagonistas del entorno, oficiales, generales, canciller, etc. que se sumaron a la percepción distorsionada del mundo considerado.

¿Fue realmente el compartir una visión errónea de la situación? ¿O fue la sumisión, la obediencia a la situación dada, ya que de todos modos no sería tenido en cuenta justamente por ser contraria?

Del análisis efectuado y de las entrevistas a varios generales y coroneles del ámbito castrense surgió con claridad la existencia de las dos posturas, que tuvieron idénticos resultados: la no oposición.

En los Estados Mayores como en cualquier organización, "la estructura informal" es la que gobierna las acciones, política, estrategia, etc. de dicha organización.

Existen los llamados "Estados Mayores obedientes" y los "Estados Mayores contestatarios" en los que se evidencian las características que hacen a su definición.

En este caso el EMC, fiel representante de la época y del gobierno militar en el poder, obedecía a la primera clasificación.

Fueron todos protagonistas directos o indirectos, con mayor o menor injerencia en la decisión tomada, con mejor o peor apreciación de la realidad de esos momentos, que no dieron muestra alguna de una percepción diferente de la realidad dominante.

El Estado Mayor Conjunto, miembro relevante y directo de aquel grupo de protagonistas, tuvo la responsabilidad de no haber actuado en forma correcta y de acuerdo a los reglamentos vigentes.

Retomaremos el tema más adelante, en oportunidad de presentar los sesgos del decisor, en el modelo psico-físico.

En el Reglamento Público figura expresamente esta regla romana:

"Contendrá una exposición clara y breve de la misión asignada a la fuerza y su propósito o finalidad." Normalmente responderá a los siguientes interrogantes principales;

Quién:

Qué (naturaleza básica de la operación)

Cuándo (fecha y hora de iniciación de la operación)

Para qué (Propósito, finalidad que se persigue con el cumplimiento de ésta misión)

El Dónde podrá ser incluido a fin de mayor claridad, a la misión; en caso contrario podrá estar contenido en Ejecución.

El Dónde y principalmente el Cómo, estarán incluidos en el concepto de la operación.

En los documentos originales analizados se constata con veracidad suficiente que se aplicaron estas preguntas, pero a un nivel no adecuado inicial como lo fue un equipo ad-hoc y no en el nivel estratégico, en el que debía realizarse la apreciación de la situación.

Esta última comprende, según los (reglamentos vigentes):

- a) Un resumen de la situación
- b) La expresión de una misión
- c) El análisis del poder relativo (fuerzas propias, fuerzas en oposición y características del teatro de operaciones)
- d) El análisis de las capacidades del enemigo
- e) El análisis de aptitud, factibilidad y aceptabilidad de los modos de acción, concebidos, para transformarlos en retenidos
- f) La confrontación de los modos de acción retenidos con las capacidades remanentes del enemigo, para llegar así a la resolución que es el mejor modo de acción.

Y esto fue justamente lo que no se hizo. Se enunció como directiva a los niveles inferiores el mejor curso de acción que eligió el decisor, y que no era producto de un análisis exhaustivo, sistematizado, completo y basado en los reglamentos vigentes.

El proceder de la Junta obvió las normas de planificación contenidas en los reglamentos. Desde allí, los análisis y planificaciones fueron completos y de acuerdo a los reglamentos vigentes pero partieron de una premisa no viable para el logro del enunciado objetivo estratégico.

Las investigaciones varias que concluyeron que los planes a partir de allí fueron planes superficiales, incompletos y peor aún no factibles ó imposibles de cumplir no son veraces en cuanto a los planes en sí mismos, ese fue el resultado pero porque partieron de una certeza que en realidad era una incertidumbre erróneamente analizada ó no analizada.

Los planes no se evalúan por los resultados, sino por la correcta aplicación del modelo normativo que se establece, con la correcta apreciación de la situación de decisión, y con la información disponible en ese momento determinado

## **ANEXO 40**

### **2 al 7 de Abril-1982**

La Carpeta No. II perteneciente al grupo de las 22 carpetas de documentos originales y resúmenes corresponde del 2 de abril al 30 de abril. Nosotros mostraremos los párrafos más relevantes de ese resumen, que fueron la base para las conclusiones a las que arribamos del porqué del cambio de alternativa de: Ocupar solo en 6 días.

Los presentaremos por orden cronológico:

#### **2 de abril:**

La decisión de recuperar las IM, G y S del Sur, había respondido a acciones británicas específicas; como ser la evidencia en cuanto al inminente refuerzo militar de las IM no con el propósito de ejercer una operación intimidatoria, sino de apoyar la decisión de varias esferas de gobierno británico en cuanto a no proseguir con las negociaciones bilaterales por la soberanía, persistir en la autodeterminación de los isleños y desechar toda resolución al respecto de la soberanía que hubiese emitido el foro de las Naciones Unidas.

Por lo mismo, la decisión argentina de recuperar las IM, G y S del Sur apuntaba a evitar el refuerzo de las IM, impulsando a GB a reaccionar prestando seriedad a la negociación bilateral y recurriendo a los foros internacionales, lo cual, solo podría lograrse a través de una posición argentina decidida.

La ocupación de las islas no tenía como propósito iniciar una escalada bélica ni dar por terminadas las negociaciones o sustituirse a ella, ya que tampoco era ésa la medida más aceptable para el logro del objetivo político. Bien por el contrario, se intentaba conseguir el inicio de una negociación seria y de fondo, no obstante la decisión tomada, y se adoptaron las provisiones para suspender la ocupación de haber signos positivos al respecto.

Por lo mismo se enfatizó que la operación debía ser incruenta y que debía prever el mantenimiento de una reducida guarnición en Malvinas una vez realizada la recuperación.

A las 6,30 hs. del día 2 de abril se reunieron el Presidente Galtieri, el Sr. Vicealmirante Suárez del Cerro y los Generales Vaquero y Menéndez para confirmar el desarrollo de la operación y la implementación de lo previsto.

Debido a las noticias e indicios del envío de submarinos de propulsión nuclear por parte de GB en el Atlántico Sur a partir del 25 de marzo de 1982, se trató de apresurar el regreso de las unidades de superficie a puerto una vez asegurada la toma de las Malvinas.

Se comenzó por lo tanto, a desafectar inmediatamente los componentes que participaron de la recuperación para lo cual se impartieron las órdenes del caso.

Y de acuerdo a lo previsto en la DEMIL 2/82-, que decía:

*"establecerá el Gobierno Militar en el territorio recuperado, desafectará progresivamente y a orden sus componentes previendo finalizar esta actividad el día D + 5 y transferirá sus responsabilidades al T.O. Atlántico Sur".*

Hasta el día 2 de abril a última hora, la reacción británica a la recuperación de las islas del Atlántico Sur, había respondido a lo previsto en cuanto a la apreciación de las capacidades atribuidas al enemigo después del día D: (Anexo 131<sup>1</sup>): Reclamos ante los Foros internacionales N3. La más probable y menos peligrosa.

<sup>1</sup> Número original. Anexo 20 de la Tesis.



**3 de abril:**

El día 3 de abril, a primera hora, en el debate de la Cámara de los Comunes la Primer Ministro Thatcher anunció el envío de una substancial fuerza naval para la recuperación del territorio austral.

La toma de esta decisión por parte de GB- en forma independiente de la ofensiva diplomática que estaba emprendiendo el Foreign Office en los foros internacionales, puso de manifiesto que esta decisión correspondía a la capacidad Número 1 (N1) segunda en peligrosidad y tercera en probabilidad.

**Reunión del COMIL:**

"El Comité Militar analizó también la reacción británica más reciente, y comenzó a adoptar provisiones correspondientes para hacer frente a la actitud estratégica de GB y decidir las medidas a tomar en el caso."

Se ordenó, por lo tanto, al futuro Comandante de Teatro de Operaciones del Atlántico Sur que actualizara los posibles medios de acción del enemigo, También resolvió que debían definirse cuáles eran los refuerzos necesarios a llevar a las Malvinas, debiendo el JEMC presentarlos al COMIL para su aprobación. Para este fin, también se citó al Comandante del Teatro Malvinas, General García, para asistir a la reunión del COMIL del día 6 de abril.

Se concretó la toma de Grytviken, Isla San Pedro, Georgias del Sur.

Se reúne el Consejo de Seguridad de la ONU, y emiten luego de la votación la Resolución 502, adversa a los intereses argentinos, en la que consta que la RA debía desalojar el territorio ocupado.

Ante la actitud asumida por GB y el anuncio del envío de una gran flota se procedió a ordenar no desafectar más medios de las islas Malvinas, para lo cual el Vicealmirante Lombardo despachó los mensajes navales 031545 y 031809 (Anexo 296.1) a fin de retener las tropas necesarias y suspender el regreso de los medios de Malvinas, los cuales, sin embargo, se encontraban ya rumbo a puerto Belgrano.

Si bien la acción diplomática exigió la ocupación de las IM, G y S del Sur sin excepción, para afirmar y señalar la soberanía argentina en todas ellas, la magnitud de la reacción militar británica obligó a concentrar la defensa en las Malvinas y no dispersar la acción con una presencia substancial en las Georgias y Sándwich del Sur que militarmente no podían ser mantenidas.

En el caso Malvinas, se procedió a reforzar inmediatamente, para lo cual se trató de evitar el regreso de los medios de la Infantería de Marina al continente.(15 horas). En el caso Georgias, sin embargo, ante la imposibilidad de prestar ningún apoyo efectivo, se determinó que se empeñaran medios reducidos tanto en personal como en material, puesto que de producirse un ataque británico, éstos caerían en poder del enemigo. En el caso de las islas Sándwich del Sur se decidió no innovar, dado que la soberanía argentina en las mismas estaba representada con los medios allí existentes.

**4 de abril:**

El día 4 de abril, se procedió al refuerzo de las Islas Malvinas. El Estado Mayor Conjunto informó al comandante del Teatro de Operaciones Malvinas que el COMIL había decidido reforzar (Mensaje Militar Conjunto N0. 51) (Anexo 299)

El EMC a través del Mensaje Militar Conjunto No. 49 también informó que GB había sido autorizada por el gobierno de EE.UU. a utilizar la isla de Ascensión.

**5 de abril:**

Zarpa la Flota de la Task Force de GB, desde Portsmouth, Gibraltar y el Caribe.

Parte ya había zarpado el 2 de abril.

Rápidamente se evidenció que la apreciación efectuada por la DEMIL 2/82 como "Medios navales que se aprecia utilizará el enemigo para conformar su Fuerza de Tareas (Anexo 131.1.) había sido largamente superada por la que estaba enviando GB.

El indicio de la presencia de submarinos en el área del Atlántico Sur, además de la detección visual del transporte petrolero británico Apple Leaf el día 3 de abril a las 19,00 horas indicaba la celeridad con que se estaba desarrollando la situación.

Frente a estos indicios cupo pensar que GB intentaba una rápida recuperación de los territorios antes que pudiera actuar la diplomacia en el campo de las negociaciones.

La decisión de reforzar para dificultar el intento de reconquistar por parte de GB, que obedecía a las directivas de la DEMIL 2/82 y a las circunstancias presentes, evitaría la rápida recaptura de las islas dando así mayor margen de maniobra a la ofensiva diplomática en cuanto a la salida negociada.

Un elemento que ratificó la formulación de este juicio fue el cable 835 de Londres de fecha 3 de abril ya que en el mismo los británicos hacían evidente el enorme costo que el envío y mantenimiento de una flota les presuponía; con lo cual a mayor tiempo que estuvieran empeñados en este esfuerzo, mayor costo y presión para negociar seriamente con RA.

En términos generales se estaban cumplimentando las directivas de la DEMIL 2/82 ya que la misma había impartido para el área de relaciones Exteriores las siguientes directivas en el caso IM

*" 4) Asimismo ejecutará acciones diplomáticas ante GB tendientes a que reconozca la situación de hecho configurada y disuadirla respecto al empleo del poder militar.*

*5) Simultáneamente buscará en especial el apoyo de los EE.UU. y de los miembros de la OEA dentro de los términos de Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR)". (Anexo 131)*

El Ministro de Relaciones Exteriores Lord Carrington fue reemplazado por el Sr. Francis Pym, ex Ministro de Defensa del gobierno de Margaret Thatcher.

#### **6 de abril:**

Reunión del Comité Militar. Gral. García informó sobre las operaciones realizadas en Malvinas. En el área diplomática dieron directivas al Canciller que comunicara la decisión argentina de que el país no reiniciaría hostilidades, que si el país era agredido respondería con todo su poder, y que si unidades inglesas ingresaban a la zona de las 200 millas de su litoral incluidas las islas reconquistadas, el país mantendría su libertad de acción para defender sus intereses nacionales.

Se reunió el Canciller con el secretario de estado americano AEG en Washington.

#### **7 de abril:**

El Poder Ejecutivo Nacional a través del Decreto 688 convocó total o parcialmente al personal de reserva de las FFAA. (Anexo 314). Asume el Gral. Menéndez como Gobernador de las islas Malvinas. Se disuelve el TOM, y es reemplazado por el TOAS, a las órdenes del almirante Lombardo. Su jefe de Estado Mayor era el contralmirante Padilla.

**ANEXO 41****SONDEO OPINIÓN PÚBLICA AL 26 de MAYO 1982**

Carácter: Psico-social

Objeto: Indagación Motivacional

Tamaño de la muestra: 500 encuestados

Tipos de la muestra: Selección domiciliaria por rangos.

Categorías registradas: Sexo- Edad-Socio-cultural-Profesional-Nivel económico social

Procedimiento: Respuesta indirecta mediante cuestionario

Población

Sexo: 49 Varones. 51 Mujeres-

Edad: Entre 18 y 60 años-90 %

Nivel económico social: Alta 20 %- Media: 35 %- Baja: 45 %-

Nivel instrucción: 40 % Secundaria- 30 % Primaria- 20 % Universitaria.

Nivel Profesional:

Ama de casa y Obreros: 43 %

Empleado: 18 %

Profesional: 7 %

Estudiantes: 5 %

Docente: 1 %

Comerciante: 8 %

Industrial: 1 %

Jubilado/Pensionado: 7 %

Otros/Desocupados: 10 %

Pregunta 1:

¿Considera Ud. acertada o desacertada la decisión del gobierno de recuperar las IM?

- (1) Acertada
- (2) Desacertada
- (3) No sabe
- (4) No responde

Al 26 de Mayo: 95.4 % Respuesta (1): Acertada.

Pregunta 2:

¿Considera Ud. posible que el gobierno haya decidido encarar el problema de las IM para distraer la atención sobre los problemas sociales y económicos del país o fue una decisión inevitable que solo tuvo en cuenta la soberanía nacional?

- (1) Fue para distraer la atención
- (2) Fue un acto de soberanía inevitable
- (3) No sabe
- (4) No responde

Al 26 de Mayo: 76.8: (2) Fue un acto de soberanía inevitable

24 Mayo: Respuesta (2): 78.4 %- 21 Mayo: Respuesta (2): 78.2 %-

Pregunta 3:

¿Cree Ud. que a pesar del momento económico por el que atravesamos, la actitud del gobierno de recuperar las islas, fue oportuna o por el contrario, debió haberse esperado un momento económico más propicio?

- (1) Fue oportuno
- (2) Debió esperarse
- (3) Nos sabe
- (4) No Responde

	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	<b>65.1</b>	<b>67.1</b>	<b>72.1</b>
2	27.3	25.7	21.4
3	6.6	6.4	5.2
4	1.0	0.8	1.2

Pregunta 4:

Según Ud. ¿Cuál es el interés o la posición de los EE.UU. en este conflicto entre RA y GB?

- (1) Es neutral
- (2) Está a favor de los ingleses
- (3) Está a favor de los argentinos
- (4) Actúa como mediador
- (5) Actúa en provecho propio
- (6) Otras
- (7) No sabe
- (8) No responde

	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	5.2	1.0	1.6
2	41.8	39.6	42.2
3	1.8	1.6	1.0
4	2.0	1.4	0.4
5	<b>43.4</b>	<b>52.0</b>	<b>48.8</b>
6	0.4	0.8	0.4
7	5.4	3.4	5.6
8	-----	0.4	-----

Pregunta No. 5:

Sabemos que la mayoría de los países latinoamericanos nos apoyan. Según Ud. ¿Es correcto que RA reclame su ayuda concreta o debemos resolver esta crisis sin ayuda de nadie?

- (1) Es correcto el pedido de ayuda
- (2) Argentina debe resolver sola la crisis.
- (3) Nos sabe
- (4) No responde

	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	<b>77.4</b>	<b>72.5</b>	<b>82.0</b>
2	19.6	25.3	16.2
3	2.0	0.8	0.8
4	1.0	1.4	1.0

Pregunta No. 6:

Concretamente, ¿Le parece correcto que RA pida o reciba ayuda de Rusia?

- (1) No, de ninguna forma
- (2) Sí en asesoramiento
- (3) Sí en apoyo económico
- (4) Sí en venta de armas
- (5) Sí en ayuda bélica concreta
- (6) Sí en otras
- (7) No sabe
- (8) No responde

	19 Mayo	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	44.0	<b>52.8</b>	<b>46.0</b>	<b>46.4</b>
2	<b>6.8</b>	8.2	9.8	6.0
3	<b>4.4</b>	3.8	4.0	5.6
4	<b>8.2</b>	8.0	13.4	10.4
5	<b>18.0</b>	13.4	6.6	10.6
6	<b>10.4</b>	4.8	13.8	12.4
7	7.4	7.0	5.6	7.8
8	0.8	2.0	0.8	0.8

El 19 de Mayo el % mayor de 46.8 % se encuentra en las respuestas afirmativas: de la 2 a la 6 inclusive. Pero a partir del 21 Mayo supera la (1): La negativa.

Pregunta 7:

¿Cuál cree Ud. que es el sentimiento predominante en este momento de la gente en general?

- (1) Es optimista en cuanto al resultado final favorable para la RA en este conflicto
- (2) Está preocupada por la incidencia negativa que tendrá este hecho en la economía del país.
- (3) Está preocupada porque teme que se declare una guerra generalizada entre RA y GB
- (4) Tiene miedo que se desate una guerra mundial
- (5) No sabe
- (6) No responde.

	19 Mayo	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	<b>44.0</b>	<b>45.1</b>	<b>45.4</b>	<b>47.2</b>
2	12.8	10.4	10.2	8.4
3	18.0	26.5	20.2	22.2
4	21.0	15.6	19.0	19.4
5	2.4	1.8	2.6	1.6
6	1.8	0.6	2.6	1.2

El miedo a la guerra: (3) + (4) no superó al optimismo.

Pregunta 8:

¿Cuál debe ser según Ud. la actitud de nuestro Gobierno en estas circunstancias?

- (1) Debemos ceder en algo para preservar la paz sin comprometer nuestra soberanía
- (2) Debemos mantenernos firmes sin ceder en nada aún a costa de una guerra.
- (3) No sabe
- (4) No responde.

	17 Mayo	19 Mayo	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	42.2	38.2	43.5	40.4	45.1
2	<b>56.8</b>	<b>60.8</b>	<b>55.7</b>	<b>54.6</b>	<b>53.1</b>
3	0.2	0.8	0.6	4.2	1.2
4	0.8	0.2	0.2	0.8	0.6

Pregunta 9: (Respuestas espontáneas)

Sea como fuere y dado que en una negociación tan delicada las partes en conflicto siempre tendrán que efectuar algunas concesiones, según Ud. ¿En qué o hasta dónde debemos ceder los argentinos?

- (1) No ceder en nada
- (2) Ceder lo que sea menos la soberanía
- (3) Concretar acuerdos económicos t comerciales con GB
- (4) Ceder muy poco, lo mínimo.
- (5) Sólo concesiones a los isleños
- (6) Compartir administración de las islas por un tiempo
- (7) Ceder islas (o algunas)
- (8) Otras
- (9) No sabe
- (10) No responde

	14 Mayo	17 Mayo	19 Mayo	21 Mayo	24 Mayo	26 Mayo
1	<del>44.0</del>	<del>47.8</del>	<del>50.0</del>	<del>48.0</del>	41.4	44.4
2	30.0	25.6	27.4	27.6	<del>33.2</del>	<del>31.8</del>
3	5.0	6.2	3.8	5.6	<del>6.2</del>	<del>4.4</del>
4	5.8	5.6	3.4	5.2	<del>4.8</del>	<del>5.0</del>
5	1.4	1.2	0.6	1.6	<del>0.4</del>	<del>1.0</del>
6	2.8	3.4	2.4	4.8	<del>2.0</del>	<del>4.2</del>
7	0.6	1.2	0.6	0.6	<del>1.6</del>	<del>1.0</del>
8	3.0	1.4	3.4	1.8	<del>2.8</del>	<del>2.0</del>
9	7.4	7.6	8.4	4.8	7.6	6.2
10	--	--	--	--	--	--

Hasta el 21 Mayo la opinión era no ceder, a partir de allí, la sumatoria de las demás que implican ceder en distintas maneras, supera la primera.

**ANEXO 42****PRESIDENCIA DE LA NACIÓN****SECRETO****INFORMACIÓN DE LA S.I.P. No. 508/198****EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN HABLÓ ESTA MADRUGADA A LA  
MULTITUD REUNIDA EN LA PLAZA DE MAYO**

Poco después de la 1 de hoy, sábado, y por espacio de diez minutos, el Excelentísimo Señor Presidente de La Nación, Teniente General Leopoldo Fortunato Galtieri permaneció en el balcón de la Casa de Gobierno que da a Plaza de Mayo, donde desde hora temprana comenzó a congregarse una enorme cantidad de personas portando banderas argentinas, en respuesta a la convocatoria lanzada frente al conflicto con GB.

En la oportunidad, el Jefe de Estado expresó.

"Les pido a todos tranquilidad en la absoluta certeza que el pueblo argentino será bien representado por el gobierno de la Nación respetando sus derechos ante todo el mundo".

"Les pido que en el respeto americano mañana estén acá para manifestarle a los americanos que el pueblo argentino está unido.

"Espero que todos ustedes, mañana a las 10, 11 de la mañana, llenen la Plaza de Mayo y la República para manifestar a la delegación de los Estados Unidos de América y todo el mundo, la unidad del pueblo argentino".

Buenos Aires, 10 de abril de 1982



## TEXTO DEL MENSAJE DEL PRESIDENTE GALTIERI EL 10 DE ABRIL

"Pueblo Argentino, el pueblo quiere saber de qué se trata, repito, el pueblo quiere saber de qué se trata.

En mayo de 1810, en esta plaza, el pueblo de aquella época se reunió frente al Cabildo pidiendo saber de qué se trataba: el nacimiento de la Patria.

Hoy, como en aquella época, pero con millones de argentinos en la plaza de Mayo frente al Cabildo, el pueblo quiere saber de qué se trata, como en todas las plazas del país.

Las circunstancias hacen que ejerza la primera magistratura del país como presidente de la Nación, representándolos a todos ustedes.

Tengan la absoluta certeza, cada uno de los hombres, mujeres e integrantes de la juventud argentina, que representando a todos los habitantes de la Nación, siento el orgullo y la satisfacción, en esta reunión inicial con los representantes del gobierno de los Estados Unidos, de mantener la dignidad y el honor de la Nación Argentina que no son negociados por nadie.

El gobierno de Gran Bretaña, la señora Thatcher, y el pueblo de Gran Bretaña no han escuchado hasta ahora una sola palabra de ataque o una sola palabra ultrajando su honor y su reputación hasta ahora. Pero como Presidente de la Nación, pido al gobierno y al pueblo inglés moderación en sus expresiones y en sus hechos.

**El gobierno argentino y el pueblo argentino, en este Cabildo abierto, pueden enardecerse y presentar a las ofensas, mayores ofensas.**

Acá están reunidos obreros, empresarios, intelectuales, todos los órdenes de la vida nacional, en la unión nacional, en procura del bienestar del país y su dignidad.

Que sepa el mundo. América, que hay un pueblo con voluntad decidida como el pueblo argentino. **Si quieren venir, que vengan: les presentaremos batalla.** En esto tenemos la solidaridad de varios pueblos americanos que están decididos a dar batalla con los argentinos.

La hidalguía del pueblo argentino en esta histórica Plaza de Mayo y en todas las plazas del país, hace tender la mano al adversario, pero que esto no se interprete como debilidad. Si es necesario, este pueblo que yo trato de interpretar como Presidente de la Nación, va a estar dispuesto a tender la mano en la paz, con hidalguía y con honor. **Pero también va a estar dispuesto a escarmentar a quien se atreva a tocar un metro cuadrado del territorio argentino.**

Mañana es domingo de Pascua. Que el pueblo argentino que es profundamente religioso y católico rece pidiendo a Dios por la paz., pero, reitero, **por esa paz con dignidad, preparándose para enfrentar al adversario.**

Les pido a todos, además de agradecerles por lo que están manifestando con vocación argentina, que cantemos el Himno Nacional"

Acompañaron al teniente general Galtieri en su salida al balcón, el Secretario de Información Pública de la Presidencia de la Nación, Embajador Rodolfo Baltiérrez; el subsecretario de Trabajo, coronel Norberto Menéndez; el titular de la Comisión Nacional de Energía Atómica, vicealmirante Carlos Castro Madero; el director político de la Cancillería, Embajador Federico Erhart del Campo y el Jefe del Gabinete de la Cancillería, Embajador Gustavo Figueroa, además de varios ministros del Gabinete Nacional, encabezados por el titular de Interior, general Alfredo Oscar Saint Jean.

## **ANEXO 43**

### **LEGAJO GALTIERI**

#### Composición:

El Legajo se compone de 2 Carpetas.

Índice y Foja de servicios

Documentos personales y de familia

Antecedentes de ingreso al ejército hasta egreso como oficial. 1ro, 2do, 3ero. Y 4to año.

Legajo personal del alumno en el Liceo Militar "General San Martín": Datos, antecedentes personales y de familia, Datos y antecedentes sanitarios; Datos, antecedentes y calificaciones escolares; Servicios, instrucción y calificaciones militares.

s/Autorización para contraer enlace

s/Sanción disciplinaria

Accidente leve

Delimitar responsabilidad en una asignación

Enfermedad

Presentar recurso

Informe Policía Federal-Ministerio del Interior

Carpeta No.2: Cronología Sub-Teniente-Teniente-Teniente 1ro. Capitán- Coronel- Gral.

Brigada- Gral. División-Tte. General

#### **Por Orden Cronológico:**

1) Nació en Caseros, Pcia. De Bs.As., el 15/07/26. Hijo de Francisco Rosario Galtieri Achille y Nélida Victoria Castelli Fissone.

2) Resumen de la Policía de la Capital Federal –Ministerio del Interior que dice:

Alumno: Leopoldo Fortunato Galtieri Castelli- Prontuario C.I. No. 2404353 No registra antecedentes.

Padre: Francisco Rosario Galtieri Achille

Prontuarios S.P.b.86.939-S.P.d.87146- Exp.S.P.9-f.290 Ver informe al pie

Madre: Nélida Victoria Castelli Fissone- Sin Prontuario. No registra antecedentes.

Francisco Rosario Galtieri Achille (padre del alumno): El 25 de Noviembre de 1930 fue procesado por infracción a la Ley 4097. En el domicilio Reconquista 349, piso bajo, escritorio 1, el causante había instalado una oficina donde aceptaba encargos de clientes en el sentido de adquirir, por cuenta de los mismos, boletos de carreras de caballos en el Hipódromo Nacional, a cuyo efecto le pagaban una comisión del 5 %. Se instruyó el respectivo sumario y se puso a disposición del Sr. Juez Correccional Dr. Ortega, ignorándose resolución recaída.

Con fecha 18 de setiembre de 1930 se recomendaba la captura del causante, por orden del Sr. Juez Federal Dr. Escobar, en el juicio seguido por el Banco de la Nación, sobre cobro ejecutivo de pesos.

El 18 de Febrero de 1938 se suicidó ingiriendo una porción de cianuro de potasio. Los motivos que lo impulsaron a tan extrema determinación no se pudieron comprobar, pues no se le conocían deudas. Era habilitado en la fábrica de uniformes sita en la calle Tucumán 3647, lo que le permitía vivir económicamente desahogado; no tenía enfermedades, y según el decir de su esposa, vivía en perfecta armonía en su hogar. Junio de 1940-

3) Ingresó al ejército como cadete del Colegio Militar de la Nación el 1 de Febrero de 1943. (Solicitud firmada por la madre Viuda de Galtieri el 14/08/42)

1er. Año: Promedio 8,63 "Activo, decidido, entusiasta. Buen camarada, inteligente, preocupado en el estudio, franco y leal con los superiores".

2do. Año: Promedio 8,1. "No es suficientemente enérgico y decidido. Debe demostrar más tenacidad. No es resistente a la fatiga"

De este análisis surge que tuvo varios castigos con días de arresto por diversos motivos como:

Presentarse con novedad a revista- 30/09/44

Retirarse de una formación sin permiso – 30/09/44

Negligente en la preparación del desarrollo de una instrucción 7/10/44

No desempeñarse con el celo debido como JEFE DEL puesto No. 6, al descuidar la vigilancia del mismo.8/10/44

Por concurrir a la peluquería en horas que no le correspondían 24/10/44

No retirar los elementos del casillero como se había ordenado 2/12/44

Usar los borceguíes de instrucción con ropa de aula, contraviniendo órdenes existentes.26/10/44

3er. Año: Promedio 7,52. "Muy buenas condiciones generales, debe no obstante demostrar más tenacidad en el trabajo, regular gimnasta y jinete".

4to. Año: Promedio 7,70. "Eufónico activo de mucho espíritu militar".

23/12/44 Promuévase a Cabo al Cadete. Firmado José Presas-Tte.1ro. Firmado Oscar Silva: Director Colegio Militar Nación.

Motivos de arresto:

Por presentar en forma incorrecta el equipo de los cadetes de su pelotón. 20/03/45

Salir del aula antes de hora-7/04/45

Expresarse en forma insolente y atrevida, haciendo apreciaciones sobre una orden impartida por un Sr. Oficial 22/03/45. Nota Objeto: Informar sobre una falta grave firmada por Capitán Centenario Argentino Gurruchaga. Jefe de la Cía. de Ingenieros. "Informo al Sr. Jefe que en el día de ayer mientras la Cía. se encontraba en el comedor y en circunstancias que el Teniente 1ro. Mario José Blanco observaba en el comedor y en circunstancias que el Teniente 1ro. Mario José Blanco observaba a un cadete de IV Año por tener la chaquetilla blanca en malas condiciones, el cabo Galtieri, que se encontraba sentado al lado, manifestó sin que mediara ninguna pregunta que "si yo fuera Oficial de semana no habría dado tal orden". Palomar 27/03/45. Visto parte que antecede por el Sr. Jefe de Ingenieros y lo informado por los Sres. Jefes de la Agrupación y del Cuerpo de Cadetes, destitúyese de su grado e impóngase al cabo cadete del IV Año de estudios la sanción disciplinaria de 45 días de arresto por el motivo citado. Firmado Oscar Silva-Coronel-Director del Colegio Militar de la Nación.

Presentar el pelotón con novedad a revista (17/04/45)

Por no presentar la Carpeta de apuntes de Resistencia de Materiales en forma completa, no dando cumplimiento a una orden expresamente determinada por el Oficial Instructor. 14/05/45

Por llegar tarde a una formación. (18/06/45)

Oscar R. Silva lo promueve nuevamente a Cabo el 18/09/45

No estar presente para el cobro de haberes (23/10/45)

Informe de Calificación del 17 Enero 1945 a 17 Febrero 1945- (Antes destitución)

"Correcto y con gran capacidad. En general debe moderar su trato a veces demasiado rígido. Serio y en general respetuoso. Demuestra conocer los reglamentos y los aplica correctamente. Camaradería: Muy Bueno. Jefe Tassier. Jefe de Sub-unidad.

Antecedentes de egreso:

Egresó del Colegio Militar en 1945 con el orden de mérito 81, como sub-teniente del arma de Ingenieros.

Clase 1926- Matrícula 4.771.350- DM: 15- Oficina Enroladora Haedo- Ascensos y destituciones durante su permanencia en el Colegio:

A., Cabo el 23 Diciembre 1944

A. Destituido el 27 Marzo 1945

A. Cabo el 18/09/45

A.- Ascendió a Sub-Teniente el 13 Dic. 1945 No. 2440-

Concepto: "Enérgico y exigente en el mando. Activo y capaz en instrucción, revela criterio práctico. Preocupado y con deseos de satisfacer. Será un buen instructor. Firmado 15 Diciembre de 1945- José León Solís. Jefe Cuerpo Cadetes- refrendado por Silva-

4) Acta por Accidente Leve: 6/08/62 -Luxación dedo anular mano izquierda (Jugando Voley Ball)- 29/11/62: Aptitud para que vuelva-

5) Expediente Confidencial-Año 1961. No. 159/61 Objeto: Delimitar responsabilidad en una designación- Oficial a cargo de la investigación. Coronel Juan Martín Orbe.

Sanción: 20 días de arresto.

10 de Noviembre 1961- El inspector Gral. de Instrucción (Florencio Yornet) ordena:

"Impóngase al Mayor Galtieri la sanción disciplinaria de 20 días de arresto por efectuar una comisión en el exterior sin aclarar previamente en forma documentada si se encontraba comprendido en la prohibición del Art. 52 de la Reglamentación de la Ley para el personal Militar. I Parte- Cuadros Permanentes y de Reserva, ante una anterior comisión que rayaba- si no excedía- el plazo máximo de 4 meses, perjudicando con ello a camaradas con mejor derecho y que fueron desplazados; la que no deberá hacerse efectiva por encontrarse prescripta la acción disciplinaria correspondiente, debiendo solo dejarse la pertinente constancia en el legajo personal del causante.

6) Expediente No. 100- Año 1975- Causante: General de Brigada Galtieri- Enfermedad-Iniciada el 24/02/75

7) Legajo Sanitario:

Legajo Médico 04621-

13 años operación testículo-

20/03/43: Futorsis rodilla izquierda-

9/08/43: Hepatitis virósica.

21/03/44: Influenza

7/10/50: Fractura cabeza radio codo izquierdo y luxación posterior de cúbito.

Madre Hipertensa- Padre fallecido por ataque cardíaco.

Fumador- (30-40 cigarrillos diarios-Café en forma abundante)

5/11/57: Flebitis pierna derecha.

8/62: Luxación dedo anular izquierdo.

Año 64: Abril-Mayo y Junio: Anginas-Gripe.

17/07/73: Terapia Intensiva Cardiología.

Entró como infarto de miocardio-Luego fue pericarditis viral aguda-16/08/76-4/08/77-31/07/78:

Normal-Controles-

Faltan hojas.

Carpeta No. 2:

Sub-Teniente

**Fecha: 14/12/45 a 28/12/46- Ascendió y pasó a continuar sus servicios al Batallón de Zapadores 5. Pasó a continuar sus servicios a la Escuela de Ingenieros.**

Calificación 15/01 al 29/03/46: 3 días de arresto por "Llegar tarde para hacerse cargo del puesto de Oficial de Servicio y no tener la suficiente entereza para pasar esta novedad en conocimiento del Director de la Escuela"- Apercibimiento equivalente en arresto a 8 días "No dar cuenta a sus superiores de un hecho grave ocurrido en el casino de oficiales".

Calificación 30/03 a 15/10/4: Sin sanciones- "Reacción altamente ponderable. Continuando en la forma actual llegará en breve a sobresaliente. Excelente gimnasta. Síntesis excelente-

Aptitudes para el ejercicio de la profesión, correcto, digno de elogio su interés por acrecentar su preparación profesional. De trato cordial. Director de la Escuela de Ingenieros y Jefe de Batallón coinciden en hablar reacción experimentada por este oficial"

Calificación 16/10 a 27/12/46: "Excelente. Satisface ampliamente las exigencias de la vida de campaña. (Jefe) - El Director del Jefe de Batallón dice no tener una opinión fundada.

Calificación 28/12/46 a 22/07/47: Calificado por Tte: "Apto para el grado inmediato superior. Destacado como oficial instructor, enérgico y comprensivo con el subalterno, gozando de un gran ascendente con el soldado por el cual demuestra cariño y preocupación. Excelentes conocimientos a pesar de su juventud. Culto".

Calificación 23/07/47 a 15/10/47: No califica por no tener tiempo mínimo. Determina No. 35. Jefe Batallón: Apto grado inmediato superior. Informe salud 31/07/47: estado psico-físico normal. Declaración que tiene a su cargo a la madre y a sus hermanas.

#### Teniente

**Fecha: 31/12/47 a 30/09/49. Ascendió y continúa mismo destino. Realiza "Curso de Ingeniería Básica" en la República de Panamá.**

Calificación 16/10/47 a 8/06/48: "No existen antecedentes desfavorables. Meticuloso, capaz de desempeñar cualquier misión que se le encomiende. Muy buen camarada y excelente subordinado".

Calificación 9/09/48 a 15/10/48: "Ha sido un excelente conductor de su sección. Es honrado y excelente camarada. Revela en todos sus actos, una sana moral y un gran espíritu militar".

Calificación 16/10/48 a 27/05/49: "Estudioso y leal. Eficaz colaborador. Sociable. Excelente camarada".

Calificación 28/05/49 a 15/10/49. "Sobresaliente como alumno de Ingeniería Básica de la Escuela de Ingenieros. Su actitud ante la tropa ha sido irreprochable. Inteligente y muy consciente de sus funciones. Apto para todo servicio".

#### Teniente 1ro.

**Fechas: 31/12/49 a 19/10/51. Ascendió y pasó a continuar sus servicios a la Escuela de Suboficiales Sargento Cabral. Pasa a continuar sus servicios a la Escuela Superior de Guerra, Curso de Teniente 1ro. 1/03/52\_ Alumno primer año 22/12/52: Alumno segundo año.**

Calificación 16/10/49 a 3/02/50: Matrimonio el 15/12 en Bs. As. Apercibimiento equivalente a arresto 2 días "Por fijar fecha de casamiento sin consultar a sus superiores previamente, creando con ello algunos inconvenientes en el servicio de la sub-unidad". "Preocupado, iniciativas acertadas y mucho rendimiento, educado, correcto, excelente deportista".

Calificación 4/02/50 a 3/10/50: "Enérgico, paciente, abnegado. Iniciativa. Buen criterio. Muy discreto. Sobresaliente camarada".

Calificación 4/10/50 a 15/10/50: Fractura de cabeza de radio y una luxación posterior de cúbito. No califica por no tener el tiempo mínimo reglamentario ni elementos de juicio suficientes.

Calificación 16/10/50 a 15/10/51: "Muy trabajador, tenaz, minucioso en la instrucción. Sobresaliente, serio, inteligente. Ha colaborado con entusiasmo y espíritu de sacrificio con su Jefe de Cía. al cual le ha brindado lealtad y subordinación".

Calificación 16/10/51 a 29/02/52: "Mantengo mi anterior calificación: Oficial muy trabajador, subordinado y de conocimientos sobresaliente".

Calificación 1/03/52 a 15/10/52: Nacimiento hija 30/09/52. Calificación Médica: Apto- "Destacado oficial".

#### Capitán

**31/12/52: Ascendió y pasó a continuar sus servicios al Batallón de Zapadores 4-21/12/54: Pasó a continuar sus servicios a la Escuela de Sub-oficiales Sargento Cabral.- 26/07/54: Pasó a continuar sus servicios al Estado Mayor del Ejército. 12/06/57: Realiza curso de "Estado Mayor" en la Escuela Superior de Guerra.- 30/12/57: Pasó a continuar sus servicios a la Inspección de Ingenieros.**

a) Calificación 16/10/52 a 15/10/57: Nacimiento hija: 3/04/54. "Sobresaliente, serio, modesto, discreto, respetuoso capitán, de brillantes condiciones generales y profesionales. C.Médico: Apto.

#### **Mayor**

**31/12/57: Ascendió.-20/0558: Pasó a continuar sus servicios a la Escuela Superior de Guerra. 19/03/58: Pasó en comisión a la Escuela de Ingenieros. 5/01/60: Pasó a continuar sus servicios a la Inspección de Ingenieros. 27/05/60: Pasó a continuar sus servicios a "Lista de Oficiales del Exterior" realiza Curso Avanzado de Ingenieros en EE.UU. 12/09/61: Pasó a continuar sus servicios a la Inspección de Ingenieros. 11/04/62: Pasó a continuar sus servicios al Comando de la Segunda División de Infantería. 26/10/62: Pasó a continuar sus servicios a la Escuela Superior de Guerra.**

15/10/61-Solicitar informe al Sr. Gral. Brigada Raúl Fait. "Se ha levantado una información sumaria a efectos de comprobar la responsabilidad que pueda haberle al Mayor Galtieri en su designación para realizar el curso avanzado de Ingenieros en los EE.UU, considerando que ya con anterioridad había realizado un curso en Panamá de aproximadamente 4 ½ meses de duración". Firmado General de División Florencio Yornet.

Calificación 16/10/57 a Año 63: "sobresaliente, destacadísimas condiciones, consagrado a sus funciones, dinámico, jefe que prestigia el arma. Planifica a conciencia y no es obcecado para sostener sus ideas. El más elevado concepto".

Curso Avanzado Ingenieros en EE.UU: 2 semanas. Octubre 60: 16/10 a 21/07/61. Comprobante enviado por el Pentágono: 11/09/61. Firmado por Octavio Zenarruza-Gral. División-Agregado Militar. : "Major Galtieri successfully completed both courses and was awarded a diploma of graduation for each. Initially Major Galtieri had difficulty with understanding spoken English, however, by due and diligent application, he overcame this difficulty and his outstanding performance in the second course evidences exceptional ability. Major Galtieri was well-liked and respected by staff and faculty and by all who had the pleasure of working with him. He is considered a fine representative from this country".

Traducción: El Mayor Galtieri del Ejército Argentino se presentó a la Escuela de Ingenieros del Ejército de EE.UU, Fart Belvoir, Virginia en Octubre de 1960. Asistió a 2 cursos de instrucción: Curso avanzado para Oficiales de Ingenieros y Curso de Inspección de Ingeniería, Puentes y construcciones de Combate. Recibió además 2 semanas de instrucción como observador. El Mayor Galtieri completó ambos cursos exitosamente y se le otorgó el diploma correspondiente a cada uno. Inicialmente, tuvo dificultades en el entendimiento del idioma Inglés de conversación, sin embargo, mediante adecuada y diligente aplicación superó esta dificultad y su desempeño destacado en el segundo curso evidencia una capacidad excepcional. El Mayor Galtieri fue un individuo apreciado y respetado por el personal de plana mayor e instructores, y por todo aquel que tuvo el placer de trabajar con él. Se lo considera como un selecto representante de su país". 1er. Curso: 10/10/60 a 1/02/61- 2do. Curso: 20/02/61 a 21/07/61.

En los siguientes años, la hoja de Calificaciones: No califica. Órdenes del Agregado Militar de la Embajada de EE.UU. Sponsor: Owens- Academia Report. Special Altitude: Excellent. English Language Proficiency: Good-

#### **Teniente Coronel**

**31/12/62: Ascendió. 22/812/64: Pasó a continuar sus servicios a la Escuela de Ingenieros**

Sobresaliente. Cultura General Relevantes condiciones didácticas y conocimientos puestos de manifiesto como Profesor de Conducción. C. Médico: Apto.

#### **Coronel**

**31/12/67: Ascendió. 4/03/68: Pasó a continuar sus servicios al Instituto de Enseñanza Superior del Ejército. 20/12/68: Pasó a continuar sus servicios al Batallón de Ingenieros de Construcciones 121. 18/12/70: Pasó a continuar sus servicios al Comando de Ingenieros. 1/12/72: Pasó a continuar sus servicios al Comando de la Brigada de Infantería 9, como Comandante**

Notas: Sobresaliente. Declaración Jurada que no está separado de su esposa. Informe Médico: Apto

**General de Brigada**

31/12/71: Ascendió. 2/06/73: Pasó a continuar sus servicios al Estado Mayor General del Ejército. 20/12/73: Pasó a continuar sus servicios al Comando de Brigada de Infantería 7 29/10/74: Pasó a continuar sus servicios al Comando Cuerpo de Ejército II. 3/09/75: Pasó a continuar sus servicios al Estado Mayor General del Ejército. 11/10/76: Pasó a continuar sus servicios al Comando Cuerpo de Ejército II

Notas: Sobresaliente- Informe médico: Apto.

**General de División**

31/12/76: Ascendió. 8/02/79: Pasó a continuar sus servicios al Comando Cuerpo de Ejército I. 28/12/79: Pasó a continuar sus servicios al estado Mayor General del Ejército.

a) Notas: Sobresaliente. Informe médico: apto.

**Teniente General**

28/12/79: Ascendió. 28/12/81: Fue nombrado Presidente de a Nación. 18/06/82: Por Bre. No. 5005; Pasó a situación de retiro voluntario. Haberes hasta el 31/08/82-

**Condecoraciones y menciones:**

"Cruz Peruana al mérito militar" en el grado de "Gran Oficial", otorgado por la República del Perú, el 26 de Julio de 1973.

"Cruz de las Fuerzas Terrestres Venezolanas" m en su segunda clase otorgada por al república de Venezuela, el 24 de junio de 1976.

"Orden del Mérito Militar", en el grado de Gran Oficial otorgado por al República del Paraguay, el 9 de Julio de 1977.

"Orden del Mérito Militar", en el grado de Venera, otorgado por la República de México, el 1 de noviembre de 1979.

"Orden del Mérito Militar", decreto 1580/80 en el grado Gran Oficial otorgado por al República Federativa de Brasil, el 30 de abril de 1980.

**Situación procesal de Prisión Preventiva Rigurosa 28/02/84 (Encuadrado Art. 737 y 740 del Código de Justicia Militar).**

**Indulto 11/10/89-Galtieri-Anaya-Lami Dozo en la causa "Juzgamiento dispuesto por Decreto 2971 de 11/11/83".**

## **GLOSARIO**



## GLOSARIO

A.R.A.: Armada

ARENAC: Apreciación y Resolución de Estrategia Nacional

AREMIL: Apreciación y resolución de Estrategia Militar.

B.A.S: British Antarctic Survey

CAE: Comando Aéreo Estratégico

CEE: Comunidad Económica Europea

CEOPECON: Centro Operaciones Conjunto

COMIL: Comité Militar

COATLANSUR: Comandante del Teatro de Operaciones del Atlántico Sur

DELARGENU: Delegación Argentina en las Naciones Unidas

DENAC: Directiva Estratégica Nacional. Emitida por el Poder Ejecutivo

DEMIL : Directiva Estratégica Militar. Emitida por el Estado Mayor Conjunto

EM: Estado Mayor

EMGA. Estado Mayor General de la Armada

EMGE: Estado Mayor General Ejército

EMC: Estado Mayor Conjunto. Combinado Más de 1 país.

EMCO / ESMACON: Estado Mayor Conjunto

FIC: Falkland Island Company

FFTT: Fuerzas Terrestres

FTC: Fuerza de Tarea Conjunta

GB: Gran Bretaña

IM: Islas Malvinas

IP: Informe Periodístico

JM: Junta Militar

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OEA: Organización de los Estados Americanos.

OEA: Organización de Estados Americanos

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OTAN: Organización del Atlántico Norte

P.E.N: Poder Ejecutivo Nacional

RA: República Argentina

REM: Reserva Estratégica Militar

RREE: Relaciones Exteriores

TIAR: Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca

TO: Teatro de Operaciones

TOA: Teatro de Operaciones del Atlántico

TOAS: Teatro de Operaciones del Atlántico Sur

TOM: Teatro de Operaciones Malvinas

T.O.R: Equipo de comunicaciones Multiplex de detección y corrección automático de errores.

TTOO: Teatros de Operaciones

UN: Naciones Unidas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

AGUIAR, Félix R, "Actitud ante la derrota", *Destino Histórico*, Buenos Aires, Año 1, número 3, p. 25/26, 1987.

ALLAIS, Maurice, "Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école américaine". *Econométrie* 21,503-546, 1953.

ALLISON, Graham T, "*Essence of Decision*"; Little, Brown and Co. Boston, 1971. (Hay traducción al español).

ALONSO PIÑEIRO, Armando, "*Historia de la Guerra de Malvinas*", Editorial Planeta, Buenos Aires, 1992.

ANAYA, Jorge I, "Malvinas: "La guerra justa. Pormenores de la crisis argentino-británica de 1982", *Boletín del Centro Naval*. Vol. 110, n. 766, Buenos Aires, (abril, mayo y junio 1992).

ANAYA, Jorge I, "Malvinas: mitos y realidades" -Separata del número 19. *Boletín del Instituto Bonaerense de Numismática y Antigüedades*. Buenos Aires, Año 1998.

ANDRADA, B. H, "*Guerra aérea en las Malvinas*", Buenos Aires, Emecé Editores, Buenos Aires, 1983.

ARGYRIS, CHRIS, "Interpersonal barriers to decision making", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1966.

ASSEFF, Albert E, "Inglaterra quería la independencia de la Malvinas". *Geopolítica: Hacia una doctrina nacional*; Año 8, No.24, p. 79/81, Buenos Aires, 1982.

BALZA, Martín, Gral., "*Malvinas, Gesta e incompetencia*", Editorial Atlántida, Buenos Aires, 2003.

BARTOLOMÉ, Mariano, "*El conflicto del Atlántico Sur. Una perspectiva diferente*", Círculo Militar, Buenos Aires, 1996.

BAZERMAN, M y NEALE, M., "*La negociación racional en un mundo irracional*", Paidós, Buenos Aires, 1993.

BELL, D; RAIFFA, H; & TVERSKY, A, (comp). "*Decision making. Descriptive, normative, and prescriptive interactions*", Cambridge University Press, Cambridge, USA, 1988.

BELL, D; RAIFFA, H; & TVERSKY, A; "*Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions in Decision Making*", en BELL, D; RAIFA, H; & TVERSKY, A, (comp.), op.cit, 1988.

- BILTON, Michael, *"Islas Malvinas. Historia" –Hablando claro*, testimonios inéditos sobre la guerra de las Malvinas, por Michael Bilton y Peter Kosminsky, Emecé Editores, Buenos Aires, 1991.
- BISHOP, F y John WITHEROW, *"La guerra de invierno"*. Ediciones Claridad, Buenos Aires, 1985.
- BONEBEAU, Eric, "Don't trust your gut", *Harvard Business Review*, May 2003, Vol. 81, Issue 5, p.116.
- BOWER, Joseph L, *"Oficio y arte de la Gerencia"*, Vol. II, Selección de Escuela de Administración de Empresas de Harvard, Colombia, Editorial Norma, 1995.
- BROWN, Harold I, *"Rationality"*, University College London, 1988.
- BUNGE, Mario, *"Epistemología"*, Barcelona, 1980.
- BUNGE, Mario, *"Economía y Filosofía"*, Tecnos, Madrid, 1982.
- BUNGE, Mario, *"Treatise on Basic Philosophy"*, R. Reidel Dordrecht, Vol. 7, *"Philosophy of Science and Technology"*, Vol. II 1985. Vol. 8, *"Ethics: The Good and the Right"*, 1989.
- BUNGE, Mario, *"Racionalidad y realismo"* Alianza Editorial, Buenos Aires, 1995
- BUNGE, Mario, *"Rational Choice Theory: A Critical Look at its Foundations"* en Götschl J. (comp). *"Revolutionary Changes in Understanding Man and Society"*, Kluwer, Dordrecht, 1995.
- BUSSER, Carlos, *"Malvinas-La guerra inconclusa"*, Ediciones Fernández Reguera, Buenos Aires, 1987.
- CARDOSO, O. R; KIRSCHBAUM, R; VAN DER KOOY, E. *"Malvinas: La trama secreta"*, Editorial Planeta, Buenos Aires, 1983.
- CARNAP, Rudolf *"Fundamentación Lógica de la Física"*, Sudamericana, Buenos Aires, 1969.
- CARRIL, Bonifacio del, *"La cuestión de las Malvinas"*, Emecé, Buenos Aires, 1982.
- CAVANILLAS; Rubén Horacio, *"No apagues la luz cuando te vayas"*, BMPress, Buenos Aires, 2004
- CHAN, Kim, "Managing in the knowledge economy", *Harvard Business Review*, Jan2003, Vol.81, Issue 1, p.127.
- CHERNIAK, Christopher, *"Minimal Rationality"*, MIT Press, Cambridge, 1986.

- CHOMSKY y otros, " *La Explicación en las Ciencias de la Conducta*", Alianza, Madrid, 1974.
- CHURCHLAND, Paul M, " *A Neurocomputational Perspective (The Nature of Mind and the Structure of Science)*", MIT Press, Cambridge, 1989.
- CHURCHLAND, Paul M, " *Materia y conciencia*", Gedisa, España, 1992.
- CLAUSEWITZ, Kart con, " *De la guerra*", Círculo Militar, Buenos Aires, 1970.
- COMANDO EN JEFE DEL EJÉRCITO, " *Conflicto Malvinas*", *Informe Oficial del Ejército*. Buenos Aires, 1983.
- CONFERENCE ON THE ANGLO-ARGENTINA WAR OF 1982 (Proceedings) *Lessons of the South Atlantic War*, Washington, 1982.
- COPPOCK, MARTÍN, " *Malvinas, la otra guerra*", *Revista Todo es historia*, Director: Félix Luna, Junio de 2000, Buenos Aires.
- COSTA, Eduardo José, " *Guerra bajo la Cruz del Sur. La otra Cara de la Moneda*", Hyspamérica, Buenos Aires, 1983.
- COSTA MENDEZ, Nicanor, " *Malvinas: ésta es la historia*", Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
- COYLE, R.G., " *Decision analysis*", University of Bradford, Great Britain, 1972.
- CROSBY, Ronald K, " *El reto de las Malvinas*", Plus Ultra, Buenos Aires, 1992.
- DAMASIO, Antonio, " *Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain*", Avon, New York, 1994.
- DAMASIO, Antonio, " *The feeling of what happens: Body and Emotions in the making of consciousness*", Harcourt Brace, New York, 1999.
- DAMASIO, Antonio, " *Looking for Spinoza-Joy, Sorrow and the Human Brain-*", Harcourt Brace, New York, 2003.
- DAVIS, M., " *Teoría del Juego*", Alianza Editorial, Madrid, 1971.
- DELAMER, Guillermo, " *¿Por qué los ingleses ocuparon las Islas?*", p. 925-934; *Boletín del Centro Naval*: año 11, Vol. 110, n. 768, Buenos Aires, (oct. /dic. 1992).
- DEL CARRIL, Bonifacio, " *La cuestión de las Malvinas*", Emecé Editores, Buenos Aires, 1982.
- DESCARTES, Renato, " *Reglas para la dirección del espíritu*", Anaconda, Buenos Aires, 1946.

- DESTEFANI, Laurio H. *"Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur, ante el conflicto con Gran Bretaña"*, Dirección de Estudios Históricos-Museo Nacional de Aeronáutica. Buenos Aires, 1982.
- DE VITA, Alberto, *"Malvinas 82, Cómo y Porqué"*, Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, 1994.
- DIXIT, Avinash y NALEBUFF, Barry, *"Pensar estratégicamente"*, Antoni Bosch Editor, Barcelona, 1992.
- DIXON, N., *"Sobre la psicología de la incompetencia militar"*, Londres, Cape, 1976. Versión original. Edición en castellano, Anagrama, 1991.
- EASTON, Allan, *"Decisiones administrativas con objetivos múltiples"*, Editorial Limusa, Méjico, 1978.
- ECO, Humberto, *"Cómo se hace una Tesis"*, Gedesa Editorial, Buenos Aires, 1994.
- EDDY, Paul y MAGNUS LINKLATER con PETER GILLMAN y el equipo INSIGHT de The Sunday Times, *"Una cara de la moneda"*, Hyspamérica Ediciones Argentina S.A, Buenos Aires, 1983
- EDWARDS, Ward, *"Utility Theories: Measurements and Applications"*, Kluwer, Dordrecht, 1993.
- ELSTER, Jon, *"Ulyses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality"*, Cambridge Univ. Press, Cambridge, UK, 1979.
- ELSTER, Jon, *"Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality"* Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1983.
- ELSTER, Jon, *"Juicios Salomónicos: Limitaciones de la racionalidad como principio de decisión"*, Gedisa, Barcelona, 1991.
- ELSTER, Jon, *"Alchemies of the Mind: Rationality and the Emotions"*. Cambridge University Press, Cambridge UK, 1999.
- ENDERS, Thomas O, "Posición de EE.UU. ante la crisis del Atlántico Sur", *Revista de Publicaciones Navales*, Tomo 115, año 85. n 629 p.289-30, Buenos Aires (abril /junio 1984).
- ESCUADERO CHAUVEL, Lucreci, *"Malvinas, el gran relato, fuentes y rumores en la información de guerra"*, Barcelona, Gedisa, 1996
- ESTEBAN, Edgardo y ROMERO BORRI, Gustavo, *"Iluminados por el fuego"*, Editorial Sudamericana S.A., Buenos Aires, 1993.
- ESTUDIOS ESTRATÉGICOS, *"Islas Malvinas-Guerra-Una estrategia para su recuperación"*, Año 1 No.2. Octubre-Diciembre 1984, Buenos Aires.

EVANS, James R, "*Creative Thinking*", United States of America, Cincinnati, Ohio, 1991.

FALKLAND ISLANDS REVIEW: "*Report of a Committee of Privy Counsellors, Chairman: The Rt Hon The Lord Franks*", Cmnd 8787, Londres HMSO, January 1983.

FELDMAN, David Lewis, "El gran equívoco: el papel de los EE.UU. en la crisis de las Malvinas", *Revista Argentina de Estudios Estratégicos*. Año 2, n. 5 p. 73-95, Buenos Aires: (julio /septiembre 1985).

FERRER VIEYRA, Enrique, "*Las Islas Malvinas y el Derecho Internacional*", Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1984.

FEYERABEND, Paul K. "*Against the Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*", Minnesota Studies in the Philosophy of Science, Vol. IV, University of Minnesota, Minneapolis, 1970 (Hay traducción al español).

FISHBURN, Peter, "*The foundations of expected utility*", Reidel, Dordrecht, 1982.

FISHBURN, Peter "Retrospective on the Utility Theory of von Neumann and Morgenstern", *Journal of Risk and Uncertainty*, 2, June 1989a.

FISHBURN, Peter "Normative Theories of Decision Making under Risk and under Uncertainty", 1988b, en BELL, RAIFFA, & TVERSKY (comp), *op.cit.*, 1988.

FOSS, Nicolai, J. "Simon's grand theme and the economics organization". A note for a roundtable on Cognition, Rationality and Governance, dedicated to the memory of Herbert A., Simon. *Journal of Management and Governance*, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark, 4ta. Revision, August 2001.

FOSS, Nicolai, J."From thin to thick Bounded Rationality in the economics of organization: an explorative discussion". *Journal of Management and Governance*. Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark, 2001.

FRAGA, Jorge Alberto C. "*La Argentina y el Atlántico Sur, conflicto y objetivos*" Buenos Aires, Pleamar, 1983.

FRANKS, Lord. "*Informe Franks*", Imprenta Oficial, Londres, Enero 1983.

FREEDMAN, Lawrence y GAMBA, Virginia, "*Señales de Guerra, El conflicto de las Islas Malvinas de 1982*", Buenos Aires, Stonehouse, Vergara, 1990.

FRISCKNECHT, Federico, "*Dirección Recursiva*", El Ateneo, 1993.



- GALTIERI, Leopoldo F, LAMI DOZO, Basilio A. I, ANAYA, Jorge I. "Antecedentes, hechos ocurridos y decisiones adoptadas desde Diciembre 1981 a Junio 1982, referente a las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sándwichs del Sur", Buenos Aires, Presidencia de La Nación, 1982, 4 t en 23 v- Servicio Histórico del Ejército.
- GAMBA, Virginia, "El peón de la reina", Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1984.
- GIBBONS, Robert, "Un Primer Curso de Teoría de los Juegos". Antoni Bosch Editor, Barcelona, 1991.
- GOLEMAN, Daniel, "La Inteligencia Emocional", Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1996.
- GOLEMAN, Daniel, "La Psicología del Autoengaño", Ediciones Atlántida, Buenos Aires, 1997.
- GOLEMAN, Daniel, "La Inteligencia Emocional en la Empresa ", Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1999.
- GOLUB, Edward. S, "Los límites de la medicina", Editorial Andrés Bello, Santiago, Chile, 1994.
- GÓMEZ, Ricardo J., "Las Teorías Científicas", Editorial El Coloquio, Buenos Aires, 1977.
- GÓMEZ, Ricardo J, "Neoliberalismo y pseudociencia", Lugar Editorial, Buenos Aires, 1995.
- GRIMBALT, M.P. "Islas Falkland ó Malvinas "Bs. As, 1891. Traducción de un artículo publicado en la *Revista de Ambos Mundos* el 19 de Septiembre de 1843 traducido por el *Diario de Avisos por un Argentino* (Imprenta de Arzac) P. Grimelet.
- GUERTNER, Gary L., "La guerra de 74 días: nueva tecnología y táctica anticuada", *Military Review*, Vol. 62, n. 11, p. 62-71, Fort Leavenworth, (nov. 1982).
- GUGLIAMELLI, Juan E., "Las negociaciones por las Malvinas en una nueva etapa", Buenos Aires, *Revista Estrategia*, No.43/44, Enero-Febrero 1977.
- GURWIN, Larry; SANCTON, Thomas, "Cómo se ganó la guerra", *Aeroespacio*, año 55, n.514.Pág. 15-19, Buenos Aires, (noviembre /diciembre 1996).
- HAIG, Alexander, "Estados Unidos abandona su neutralidad ante el Conflicto argentino-británico"; *Geopolítica: hacia una doctrina nacional* año 8, n. 24, p. 50-51, Buenos Aires, 1982.

HAMMOND John & KEENEY, Ralph "The hidden traps in decision making", *Harvard Business Review*, Sept/Oct 98, Vol 76, Issue 5, p.47.

HAMMOND, John; KEENEY Ralph & RAIFFA, Howard; "Smart Choices: A Practical Guide to making better decisions", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, 1999.

HAYASHI, Alden, M, "When to trust your gut", *Harvard Business Review*, Febrero 2001.

HAUT, John Dick, MC CABE, Kevin, NAGODE, Jennifer C, RUSTICHINI, Aldo, SMITH, Kip and PARDO, José V. "The impact of the certainty context on the process of choice" Departments of University of Minnesota, Minneapolis, March 2003.

HELLER, Robert, "The Decision Makers", Houdery Stoughton, London, 1990.

HOFFMANN, Fritz L. "Soberanía en disputa, Las Malvinas, Falklands 1493-1992", Buenos Aires, *Instituto de Publicaciones Navales*, 1992.

HORGAN, John, "The End of Science", Doubleday, New York, 1996.

HUME, David, "A Treatise on Human Nature", edited by L.A. Selby-Bigge, Clarendon, Oxford, 1888/1967.

IMPRESA DEL ESTADO, "Malvinas"- Apéndice a los documentos oficiales publicados sobre el asunto de Malvinas, que contiene el esclarecimiento de los hechos perpetrados por el comandante Silas Duncan de la corbeta de guerra de los EE.UU. contra aquel establecimiento y sus habitantes", Buenos Aires, 1982.

INFORME RATTENBACH, Ediciones Fin de Siglo, Buenos Aires, 2000.

INFORME OFICIAL DEL EJÉRCITO ARGENTINO, "Conflicto Malvinas", Tomo II, Buenos Aires, 1984.

ISLAS FALKLAND, "The Falklands Islands, our lives, our choice", *Foreign and Commonwealth Office*, 1995.

JEFFREY, Richard C., "The Logic of Decision", The University of Chicago Press, USA, 1965.

KAHNEMAN, Daniel & TVERSKY, Amos. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, 47, 263-291, 1979.

KAHNEMAN, Daniel & TVERSKY, Amos, "The Psychology of Preferences", *Scientific American*, 246, 160-174, 1982.

KAHNEMAN, Daniel & TVERSKY, Amos, "Choices, Values, and Frames", *American Psychologist*, 39, 341-250, 1984.

- KAHNEMAN, D., SLOVIC, P & TVERSKY, A, "*Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*", Cambridge University Press, Cambridge, USA, 1982.
- KARRASS, Chester L., "*The Negotiating Game*", Harper Business, New York, 1994.
- KEENEY, Ralph, "*On the Foundations of Prescriptive Decision Analysis*", en EDWARDS, Ward (comp), op.cit, 1993.
- KIRKPATRICK, Jeane J., "*Mi Guerra de las Malvinas y la de ellos*", Agora, Buenos Aires, 1990.
- KIRSCHBAUM, Ricardo. "Los dos frentes de combate", (*Clarín* 25/04/82).
- KLEINDORFER, Paul R; KUNREUTHER Howard; SCHOEMAKER, Paul, "*Decision Sciences*", Cambridge University Press, Cambridge, 1993.
- KUHN, Thomas S., "*La tensión esencial*", Fondo de Cultura Económica, México, 1977.
- LANDABURU, Carlos Augusto, Coronel, "*La guerra de las Malvinas*". Círculo Militar, Biblioteca del Oficial, Volumen 739, Buenos Aires, 1988.
- LEÓN, Orfelio G, "*Análisis de decisiones*", Universidad Madrid, España, 1993.
- LINDLEY, D.V., "*Principios de la Teoría de la Decisión*", Vicens-Vives, Barcelona, 1977.
- LOVALLO, Dan & KAHNEMAN, Daniel "Decisions of Success", *Harvard Business Review*. July 2003, Issue 7, p.56.
- LUCE, Duncan & RAIFFA, Howard, "*Games and Decisions*", Wiley, New York, 1957.
- MAQUIAVELO, Nicolás, "*El Príncipe*", Espasa Calpe, Madrid, 1946.
- MEZIAS, John, & STARBUCK, William "Gat do managers know, anyway?" *Harvard Business Review*, May 2003, Vol. 81, Issue 5.
- MONTENEGRO, Néstor J. y ALIVERTI, Eduardo, "*Los nombres de la derrota*" Talleres Gráficos Indugraf, Argentina- Nov. 1982.
- MORO, Rubén, "*Historia del Atlántico Sur (La Guerra Inaudita)*", Fuerza Aérea Argentina, Buenos Aires, 1985.
- MINTZBERG, RAISINGHANI Y THEORET, "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quaterly*, June 1976.

MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL, "*Safari a la estrategia*". Editorial Gránica, Buenos Aires, 1999.

MONOD, Jacques, "*El azar y la necesidad*", Tusquets, Barcelona, 1984.

MORENO OCAMPO, Luis, "Visión de la Guerra de Malvinas: testimonio del Doctor Luis Moreno", *Todo es Historia*, Año 25, n. 298 p. 22-23, Buenos Aires: (abril 1992).

MORGAN, Gareth, "Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25, 605-622

MORGAN, Gareth, "*Imaginización*", Granica, Barcelona, 1999.

NEUSTADT, Richard & MAY, Ernest, "*Los usos de la historia en la toma de decisiones*", Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1986.

NISBETT, R y Ross, L., "*Human Inference: Strategies and shortcomings of social judgement*", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.

NOZICK, Robert, "*Philosophical Explanations*", Harvard University Press, EE.UU.1981.

NOZICK, Robert, "*The Nature of Rationality*", Princeton University Press, Princeton, 1993.

ONU, "Resolución de las Naciones Unidas favorable al proyecto sobre Malvinas presentado por Latinoamérica," *Boletín del Centro Naval* año 101, Vol. 100, n. 733 p. 373-376, Buenos Aires: (octubre /diciembre 1982).

ONU, "Resolución 2065 aprobada por las Naciones Unidas el 16 de diciembre de 1965, *Geopolítica: hacia una doctrina nacional* año 8, n. 24 p. 27, Buenos Aires, 1982.

ONU, "Resolución 1514 aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20/9/1960, sobre la concesión de la Independencia a los países y pueblos coloniales. *Geopolítica: hacia una doctrina nacional* año 8, n. 24, p. 26-27, Buenos Aires, 1982.

OTTINO, Enrique J. "La firma en disidencia del teniente general Rattenbach y su crítica póstuma expuesta por el Gral. de Brigada". *Anales del Instituto de Historia Militar Argentina*", Buenos Aires, Instituto de Historia Militar Argentina, 1988.

PARRA, Roberto Daniel, "Malvinas 02 de abril: entre la legitimidad y la racionalidad", *Manual de Informaciones*. Vol. 30, n. 5 p. 13-24 Buenos Aires (septiembre/octubre1988).

PARDISO, José, "*Debates y Trayectoria de la Política Exterior Argentina*". Grupo Editor Latinoamericano, 1993

PARTES OFICIALES PUBLICADOS POR LATIN AMERICAN NEWS LETTERS: "Guerra de las Malvinas y del Atlántico Sur", *Partes Oficiales comparativos Argentina-Gran Bretaña*. Bs. As. Catálogos, 1983.

PAVESI, Pedro F.J: "*La decisión*", F.C.E. (U.B.A). Octubre 1984.

PAVESI, Pedro F.J, "Esbozo de una Teoría Mínima de la Racionalidad Instrumental Mínima" *Trabajo presentado a las III Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA*, 16 de Octubre 1997.

PAVESI, Pedro F. J., "Bunge y las Teorías de la Elección Racional: Una discusión", trabajo presentado a *las IV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA*, 9 de Octubre 1998.

PAVESI, Pedro F.J, Tesis doctoral: "Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías: el caso de las teorías de la utilidad", *Instituto de Investigaciones Administrativas, F.C.E. (U.B.A)* Buenos Aires, 1994.

PAVESI, P –BONATTI, P- AVENBURG, D. et al. "*La Decisión*", Editorial Norma, Buenos Aires, 2004

PEREZ, Rodolfo H. "*El arte de decidir*", Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2003.

POPPER, Karl R., "*La miseria del historicismo*", Alianza-Taurus. Madrid, 1973.

POPPER, Karl R., "*Conocimiento objetivo: un enfoque evolucionista*", Tecnos, Madrid, 1974.

POPPER, Karl R., "*La lógica de la investigación científica*", Tecnos, Madrid, 1977.

POPPER, Karl R., "*Conjeturas y refutaciones*", Piados, Barcelona, 1989.

POPPER, Karl R. "*A World of Propensities. Towards an Evolutionary Theory of Knowledge*", Thoemmes, Bristol, UK, 1990.

PRIGOGINE, Ilya "*El fin de las certidumbres*", Ed. Andrés Bello, Santiago, Chile, 1996.

PUTMAN, Robert D., "*Diplomacia y política nacional: La lógica de los juegos de doble nivel*" (MIT Press 1988).

RAIFFA, Howard, "*Decision Analysis*", Addison Wesley, Reading, 1968.

RAPAPORT, Anatol, "*Decision Theory and Decision Behavior, Normative and Descriptive Approaches*", Kluwer, Dordrecht, 1989

RESNIK, Michael D., *"Elecciones, una introducción a la Teoría de la Decisión"*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1998.

REVISTA ESTRATEGIA, No.67/68, *"Islas Malvinas" Soberanía, exigir definiciones a Gran Bretaña*, El Cid Editor, Buenos Aires, Noviembre-Diciembre 1980, Enero/Febrero 1981.

REVISTA ESTRATEGIA, Serie Documentos, *"Relevamiento económico de las Islas Malvinas, Informe Shackleton"*, Instituto Argentino de Estudios Estratégicos y de las Relaciones Internacionales, Julio 1976.

REVISTA GENTE, *"EL interrogatorio a Galtieri, Anaya, Menéndez y Costa Méndez de la Comisión Rattenbach"*, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 8 de Diciembre de 1983,

REVISTA MENSUAL DE INFORMACIONES, No. 5, 1988 *"Malvinas, 2 de abril, entre la legitimidad y la racionalidad"*, Buenos Aires, 1988.

RÍOS, Sixto, *"Análisis de Decisiones"*, ICE, Madrid 1976.

RÍOS, Sixto, *"Decision Theory and Decision Analysis: Trends and Challenges"*, Madrid, Spain, 1994.

ROSS ASHBY, W., *Introducción a la Cibernética*, Ediciones Nueva Visión, 1960.

ROTENBERG, Abraska, *"Historia confidencial" La opinión y otros olvidos*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1999.

ROUCO, Jesús Iglesias, *La prensa 17/01/82 – 24/01/82*.

RUHLIS, Hy, *"Clear Thinking"*, Prometeo Books, New York, 1990.

RUIA Rosaura y Ayala, Francisco, *"El Método en las Ciencias" Epistemología y darwinismo"*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.

SEARLE, John R., *"La construcción de la realidad social"*, Paidós, Barcelona, 1997.

SCARANO, Eduardo (comp.) *"Metodología de las Ciencias Sociales: Lógica, lenguaje y racionalidad"*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999.

SCHAFF, Adam, *"Historia y verdad"*, Editorial Planeta, Barcelona, 1994.

SCHICK, Frederic, *"Hacer elecciones"*, Editorial Gedisa, 1999.

SHACKLE, George L.S., *"Decisión, Orden y Tiempo"*, Tecnos, Madrid, 1966.

- SHACKLETON, Lord, "Opciones para el futuro de las Malvinas", *Revista de Publicaciones Navales*, Tomo 115, año 85, Pág. 628. 88-89, Buenos Aires: (enero /marzo 1984).
- SHEFFRIN, Steven, M., *"Rational Expectations"*, Second Edition, Cambridge University Press, 1996
- SCHELLING, Thomas C., *"La estrategia del conflicto"*, Editorial Tecnos, Madrid, 1964.
- SCHICK, Frederic, *"Making Choices- A recasting of Decision Theory"*, Cambridge University Press, 1997
- SIMON, Herbert A., *"El comportamiento administrativo"*, Aguilar, Madrid, 1962.
- SIMON, Herbert A, "Rational Decision Making in Business Organizations", *American Economic Review*, 69, 4, 493-513, September 1979.
- SIMON, Herbert A, "Models of Bounded Rationality", Vol. 1: *Economic Analysis and Public Policy*, Vol. 2: Behavioral Economics and Business Organization, The MIT Press, Cambridge, USA, 1982.
- SIMON, Herbert A, *"La nueva ciencia de la decisión gerencial"*, El Ateneo, Buenos Aires, 1982.
- SIMON, Herbert A, *"Reason in Human Affairs"*, Standford University Press, Standford, 1983.
- SLOVIC, Paul & LICHTENSTEIN, Sarah- "Preference Reversals: A Broader Perspective", *American Economic Review*, 73, 4, 596-605, September 1983.
- SOKAL, Alan y BRICMONT, Jean, *"Imposturas Intelectuales"*, Paidós, Barcelona, 1999.
- SOLARI IRIGOYEN, Hipólito, *"Lo que no cuentan los ingleses (1833-1982)"*, El Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- SPERANZA, Graciela y CITTADINI, Fernando, *"Partes de guerra Malvinas 1982"*, Barcelona, Grupo Editorial Norma, 1997.
- STERN, Robert N. *"Debating Rationality"* (Narrational aspects of organizational decision making), Jennifer J. Halperin, Cornell University Press, New York, 1998.
- STEWART, Thomas A., "Thinking rationally about irrational thinking", *Harvard Business Review*, July 2003, Vol.81, Issue 7.
- SUTCLIFFE, Kathleen & WEBER, Klaus "The high cost of accurate knowledge", *Harvard Business Review*, May 2003, Vol. 81, Issue 5.

SUTHERLAND, Stuart, *"Irracionalidad, el enemigo interior"*, Editorial Alianza, 1996.

TAYLOR, S. J. y Bogdan R., *"Introducción a los métodos cualitativos de investigación"*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1987.

TERRAGNO, Rodolfo H; *"Falklands"*, Ediciones de la Flor, Buenos Aires, 2002.

THALER, Richard "Ilusiones y espejismos en políticas públicas en Arkes y Hammond, *"Judgement and Decision Making"* , Cambridge University Press, 1986.

THATCHER, Margaret, "La Guerra de las Malvinas: tras la estela de la Armada". en Thatcher, Margaret *Los años de Downing Street* p. 171-212, Sudamericana, Buenos Aires, 1994.

TIAR, Resolución de la vigésima reunión del órgano de consulta del Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca, votada el 28/4/82.- *Geopolítica: hacia una doctrina nacional* - año 8, n. 24 p. 45-46, Buenos Aires, 1982.

TOULMIN, Stephen, *"Razones y causas"* en Chomsky y otros, Madrid, 1974.

TROMBETTA, César, "Ocupación de las Islas Georgias durante el Conflicto del Atlántico Sur en 1982", *Boletín del Centro Naval*, Año 102, Vol. 101, n. 735 p. 107-115, Buenos Aires, (abril /junio 1983).

TRUCCO, Fernando, "Los Estados Unidos y la Guerra de las Malvinas. *Boletín del Centro Naval*, Año 115, Vol. 114, n. 782, p. 337-344, Buenos Aires. (abril - junio 1996).

TRUSSO, Francisco E., *"Las Malvinas: el fin de una utopía"*, Troquel. Buenos Aires, 1982.

TVERSKY, Amos, "Intransitivity of preferences", *Psychological Review*, 76, 31-48, 1969.

TVERSKY, Amos, "Elimination by aspects: a theory of choice", *Psychological Review*, 79, 281-289, 1972.

TVERSKY, Amos, "Choice by elimination", *Journal of Mathematical Psychology*, 9 341-367, 1972.

TVERSKY, Amos & KAHNEMAN, Daniel, "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, 185, 1124-1131, 1974.

TVERSKY, Amos & KAHNEMAN; Daniel, "The framing of decisions and the psychology of choice", *Science*, 453-458, 1981.



- TVERSKY, Amos & KAHNEMAN, Daniel, "Rational Choice and the Framing of Decisions", *Journal of Business*, 251-278, 1986 (También en BELL, RAIFFA & TVERSKY (comp), *op.cit*, 1988).
- TVERSKY, Amos & KAHNEMAN, Daniel, "Advances in Prospect Theory: cumulative representation of uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 5, 4, October 1992.
- TINKER, David, "*Malvinas: Cartas de un marino inglés*", Emecé Editores, Buenos Aires, 1983.
- VAN DER KOOY, Eduardo, "Malvinas, después de la visita de Nicholas Ridley se hace más difícil la negociación por la devolución del archipiélago", *Revista Estrategia*, No.59 Julio-Agosto, Buenos Aires, 1979.
- VON MISES, Ludwig, "*La Acción Humana: Tratado de Economía*", Sopena, Madrid, 1967.
- VON NEUMANN, John & MORGENSTERN, Oskar. "*Theory of Games and Economic Behavior*", Princeton University Press, Princeton, 1944/1947/1954.
- WAINERMAN, Catalina y SAUTU, Ruth, "*La trastienda de la investigación*", Fundación Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1997.
- WATKINS, John, "*Explanation in the Behavioral Sciences*", Cambridge University Press, USA, 1970.
- WOLLMANN Rafael, "Habla el único periodista que estuvo allí", *Revista Gente* 08/04/82.
- WOODWARD, Sandy; ROBINSON, Patrick, "*Los cien días: las memorias del Comandante de la flota británica durante la Guerra de Malvinas*", Sudamericana, Buenos Aires, 1992.
- WYNARCZYK, Hilario, "*El trabajo de tesis*", Buenos Aires, Técnica Administrativa, 2002.
- ZAVALA ORTIZ, Miguel Ángel, "La Resolución 2065 y el actual Conflicto de las Malvinas.", *Geopolítica: hacia una doctrina nacional* año 8, n. 24, p. 33-35, Buenos Aires, 1982.