



Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto

Trabajo Final Integrador

Negociación Internacional y el Nivel Operacional

“La aplicación del método de Harvard en las negociaciones del Sector Antártico y sus implicancias para el Nivel Operacional”

Autor: Mariano Andrés Rivolta

2015

## **RESUMEN**

Luego de la firma del Tratado Antártico en el año 1959, los doce países firmantes y aquellos que adhirieron al acuerdo con posterioridad a la fecha de su entrada en vigor, mantuvieron en la región una situación de estabilidad y cooperación internacional, lo cual fue reflejado en la estructura normada del Sistema Antártico (instrumentos, principios y objetivos), sin embargo, en los últimos años se han registrado una serie de conflictos internacionales, que permiten vislumbrar la necesidad de las grandes potencias de buscar y explotar nuevos yacimientos de recursos energéticos.

El “*Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente*” firmado en el año 1991, establece la prohibición de explotar recursos minerales en el continente antártico, no obstante ello, la violación del mismo unilateralmente o multilateralmente generaría grandes perjuicios para aquellos Estados, como el de la Argentina que reclaman soberanía territorial sobre la región.

Este estudio supondrá un hecho posible, la violación a algún punto del Tratado Antártico o su Protocolo sobre la protección del medio ambiente, mencionado en el párrafo precedente y analizará las posibles negociaciones bilaterales que se producirían entre la República Argentina y la República de Chile, utilizando las bases del método de Harvard enseñado en la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas y a partir de allí se investigará cuáles son las vinculaciones posibles con el Planeamiento de Nivel Operacional.

**PALABRAS CLAVES**

Método Harvard – Negociación Internacional – Planeamiento Operacional

## CONTENIDO

---

INTRODUCCIÓN .....	1
Tipo de Diseño de Investigación.....	2
Objetivos Generales .....	2
Objetivos Específicos .....	2
Hipótesis.....	3
Alcances y límites .....	3
CAPITULO I.....	4
Sentido de la Historia .....	4
Recursos minerales existentes en la Antártida.....	5
Negociación Internacional entre Argentina y Chile.....	7
Conclusiones parciales .....	17
CAPITULO II.....	18
Análisis del planeamiento a nivel operacional .....	18
Matriz de análisis FODA.....	18
Conclusiones parciales .....	22
Comprobación de la Hipótesis.....	22
Criterios AFA .....	23
Comparación AFA .....	23
CONCLUSIONES .....	24
Bibliografía.....	25

## INTRODUCCIÓN

---

Con el Acuerdo firmado en la ciudad de Washington el 1º de diciembre del año 1959 por Argentina, Australia, Bélgica, Chile, Estados Unidos, Francia, Japón, Nueva Zelandia, Noruega, Reino Unido, Sudáfrica y URSS, estados que realizaron actividades científicas en la región en el Año Geofísico Internacional (AGI) 1957, se aseguró el uso pacífico de la región, se estableció un orden jurídico y se satisfizo los requerimientos de investigación científica, sin embargo no se expresó sobre la explotación de los recursos minerales existentes en el continente antártico.

El 2 de junio del año 1988 se trata por primera vez el tema de los recursos minerales antárticos en la “*Convención para la reglamentación de las actividades sobre recursos minerales antárticos*” organizada en la Reunión Consultiva Especial del Tratado Antártico (RCETA) realizada en Wellington, Nueva Zelandia, donde se promovía la prospección<sup>1</sup>, la exploración y la explotación de los recursos minerales, pero debido a las objeciones presentadas principalmente por Francia, Australia y luego Italia, Bélgica y Noruega, antes de su entrada en vigencia debió suspenderse, luego en el año 1991 volvió a tratarse el tema con el “*Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente*”, en cuyo artículo VII expresaba la prohibición de realizar actividades relacionadas con los recursos minerales a excepción de la investigación.

Sin embargo la sola existencia de recursos minerales en los sectores del territorio reclamado por la República Argentina, junto a las necesidades de las potencias mundiales por obtener nuevas fuentes de energía, ponen en riesgo este equilibrio y proponen una estrategia de acción.

El marco normativo del trabajo lo compone el “Tratado Antártico” y sus órganos dependiente, la Secretaría del Tratado Antártico (STA), las Reuniones Consultivas del Tratado Antártico (RCTA), el Comité para la Protección Ambiental (CPA) y por otro lado el “Método de Negociación Cooperativa”

---

<sup>1</sup> Prospección: actividades, incluyendo las de apoyo logístico, dirigidas a la identificación de áreas con potenciales recursos minerales para eventual exploración y explotación.

desarrollado por la Universidad de “Harvard” y las publicaciones del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

---

## TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

---

Este estudio exploratorio estará analizando las etapas de una negociación entre las repúblicas de Argentina y Chile sobre la violación del Tratado Antártico, mediante el método de Harvard y a partir de allí analizar las vinculaciones existentes con el planeamiento de nivel operacional.

El desarrollo se realizará en dos fases, la primera abarcará el análisis de los intereses de los actores, las alternativas y las opciones que tienen sobre la mesa de negociación, teniendo en cuenta las posibles legitimaciones que permiten reforzar el acuerdo, alcanzando el punto culminante con la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

En una segunda fase y sobre el desarrollo de la primera, se vinculara las particularidades del proceso de la negociación a la luz del planeamiento militar de nivel operacional, buscándose el momento en que su inicio se convierta en un factor de fuerza que permite contribuir a la estrategia nacional.

---

## OBJETIVOS GENERALES

---

Desarrollar los vínculos que enlazan la negociación internacional de un Estado con el planeamiento de nivel operacional, particularmente durante una crisis suscitada entre las repúblicas de Argentina y Chile por la violación del Tratado Antártico afectando el Sector superpuesto sobre el que ambos países reclaman soberanía.

---

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

- Analizar a los actores que intervienen en el conflicto, describir las alternativas y las opciones para concretar la negociación y la mejor alternativa para el acuerdo negociado.

- Analizar los Intereses de los actores y describir las legitimaciones estatales en el momento dar inicio al planeamiento de nivel operacional.

---

## HIPÓTESIS

---

El inicio y desarrollo del planeamiento a nivel operacional durante una negociación internacional cumple los criterios de aptitud, factibilidad y aceptabilidad.

---

## ALCANCES Y LÍMITES

---

Este estudio pretende utilizar la problemática de la violación del Tratado Antártico, como elemento crítico para desarrollar una negociación internacional entre la República Argentina y la República de Chile, con motivo de la posible violación del “*Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente*” de 1991, Art. VII explotación de recursos minerales, ese contexto servirá de marco para utilizar el método de negociación de “Harvard” enseñado en esta Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas y vincularlo con las características teóricas del Nivel Operacional.

El análisis del material bibliográfico no clasificado se suscribirá al período comprendido entre los años 2005 y 2015, debido a que en esta última década se han producido importantes cambios geopolíticos en las principales potencias mundiales, que podrían influir sustancialmente en la continuidad del *status quo*.

## CAPITULO I

---

### SENTIDO DE LA HISTORIA

---

En las primeras décadas del siglo XX la República Argentina y la República de Chile, mantenían intereses geográficos coincidentes sobre los sectores adyacentes al Polo Sur, ya que para determinar el territorio polar que le correspondería a cada estado se utilizó la teoría de Poirier<sup>2</sup>, donde resultaba necesario trazar líneas que partían del extremo occidental y oriental de cada estado para concluir en el Polo, lo que provocó superposición de sectores y llevó a realizar una defensa de la soberanía de manera más agresiva por parte de los actores, ocasionando conflictos aislados y principalmente de carácter político.

En forma unilateral ambos estados sudamericanos para fines de la década del cuarenta ya habían generado un destacado reconocimiento internacional, creando una base jurídica para permitir fundamentar las exigencias territoriales (toponimia, cartografía, acuerdos, asistencia humanitaria, etc.), sin embargo, un tercer estado con aspiraciones territoriales y más poderoso entraría en el tablero estratégico de Sudamérica, es así como la influencia del Reino Unido y el conjunto de naciones, mandatos, protectorados, posesiones y colonias de la Corona Británica (Commonwealth), se hacía presente en las bajas latitudes generando un frente común para las repúblicas del cono sur americano.

Como consecuencia de las presiones diplomáticas sufridas en los distintos foros internacionales, en el año 1947 las repúblicas de Argentina y Chile realizaron una declaración conjunta sobre la Antártida Sudamericana, acordando llevar a cabo una política amistosa para la determinación de las fronteras de ambos Estados en la región antártica, mediante explo-

---

<sup>2</sup> POIRIER Pascal (1852-1933), Senador canadiense que desarrolló la teoría aplicada en el Polo Norte, 1907.

raciones y estudios técnicos, y cooperar en lo relativo al aprovechamiento de las riquezas de la región.

Avanzada la Guerra Fría<sup>3</sup> y con el inicio del año Geofísico Internacional (1957-1958), en el continente Antártico un millar de científicos, técnicos y observadores internacionales se abocaron al estudio integral del continente y de los mares que lo rodean, doce países y cuarenta y siete estaciones antárticas fueron utilizadas como laboratorios naturales para la investigación científica, exponiendo en los foros internacionales algunas conclusiones sobre los potenciales recursos estratégicos existentes en el territorio.

Los riesgos que enfrentaba este continente de ser utilizado como otro escenario más de la Guerra Fría, llevaron a lo que en 1959 se conoció como el “Tratado Antártico”, en donde su artículo IV establecía el congelamiento de los reclamos territoriales y sería la base para la firma del “*Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente*” firmado en el año 1991, donde establecía la prohibición de explotar recursos minerales en el continente antártico.

---

## RECURSOS MINERALES EXISTENTES EN LA ANTÁRTIDA

---

Los conflictos por los recursos estratégicos se plantean a partir de la existencia limitada en tiempo y espacio de alguno de ellos y por la necesidad de abastecer a un mundo altamente industrializado y tecnificado, el cual los requieren las grandes potencias para continuar su desarrollo o iniciarlo. (Klare, 2003)

Partiendo de esta afirmación y teniendo en cuenta las necesidades que tienen las potencias y países en desarrollo, de encontrar nuevas fuentes que les provean recursos energéticos (no renovables y potencialmente renovables) para cubrir sus deficiencias, no es posible evitar el análisis de las prohibiciones y los límites geográficos que abarca el tratado antártico y las

---

<sup>3</sup> Finalizada la Segunda Guerra Mundial surgen dos nuevas potencias que se disputan la hegemonía mundial, su forma de violencia se dio en el plano psicológico, político y económico. (Hobsbawm, Historia del Siglo XX, 1994/ 2006.)

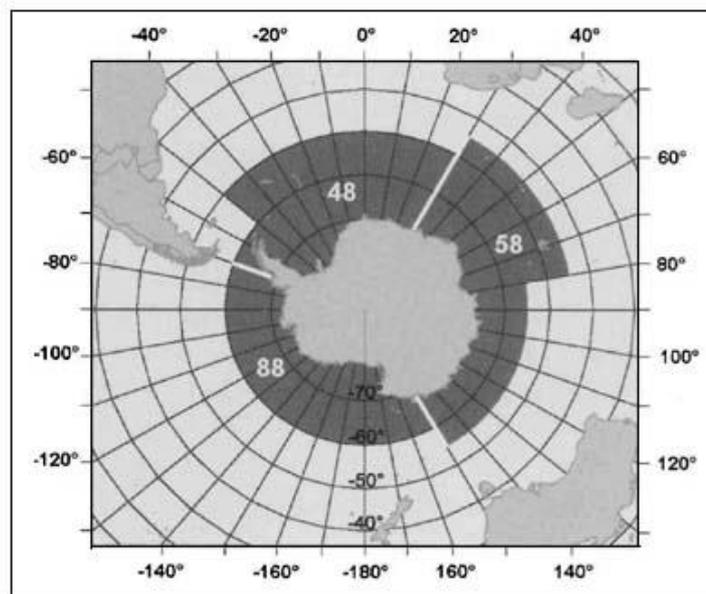
Convenciones y Protocolos adicionales, producidos y ratificados en los últimos años.

#### Prohibiciones

- Explotación de recursos minerales del “*Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente*”, año 1991.
- Explotación de recursos vivos<sup>4</sup> “*Convención para la conservación de los Recursos Vivos Marinos Antárticos*”, año 1982.

#### Límites geográficos

- Territorios que se encuentran dentro de los 60° de Latitud Sur hasta el Polo Sur, incluidas todas las barreras de hielo. Tratado Antártico Art. VI, año 1959.
- Zona de convergencia antártica<sup>5</sup>, extendiéndose al norte del paralelo de 60° (48, 58, 88)



Referencia: CCAMLR. 2002. Report of the Twenty-first Meeting of the Scientific Committee (Hobart, Australia, 21–25 October 2002).

<sup>4</sup> Recursos vivos marinos antárticos: poblaciones de peces, moluscos, crustáceos y todas las demás especies de organismos vivos, incluidas las aves, que se encuentran al sur de la Convergencia Antártica.

<sup>5</sup> Convergencia Antártica: constituida por una línea que une los siguientes puntos a lo largo de paralelos y meridianos: 50°S, 0°; 50°S, 30°E; 45°S, 30°E; 45°S, 80°E; 55°S, 80°E; 55°S, 150°E; 60°S, 150°E; 60°S, 50°W; 50°S, 50°W; 50°S, 0°.

El Dr. Julio Barboza define a la Negociación Internacional como uno de los procedimientos no jurisdiccionales diplomáticos más utilizados para resolver problemas entre Estados, cuyas principales ventajas derivan de la relación directa y exclusiva entre las partes y de la falta de formalismo en el procedimiento. (Barboza, 2008)

Producto de la experiencia se puede asumir que por lo general una negociación internacional se realiza en base a posiciones, donde cada actor asume una postura y argumenta a su favor, pudiendo optar por buscar lo esencial de la negociación “resolver el problema de la violación al Tratado Antártico” o analizar la manera de como negociar, negociación dura basada en posiciones o blanda basada en posiciones, sin embargo, el método denominado negociación en base a principios enseñado en esta ESGCFFAA, nos presenta una tercera opción para resolver un problema, el cual propone cuatro puntos que los define como los elementos básicos y que de analizarlos y cumplirlos se estará muy cerca de lograr una exitosa negociación (personas, intereses, opciones y criterios) (Ury, Fisher, & Patton, 2003)

El caso del Tratado Antártico es reconocido como una de las negociaciones más exitosas llevada adelante por los Estados Unidos y los once restantes estados parte. En el período que lleva vigente no ha habido condicionantes que hayan llevado a un Estado Parte a sugerir alguna modificación o enmienda en su estructura, aunque lo prevea el Artículo XII del cuerpo<sup>6</sup>, sin embargo no existen impedimentos para que alguna de las partes sea la

---

<sup>6</sup> ARTICULO XII: 1. a) El presente Tratado podrá ser modificado o enmendado, en cualquier momento, con el consentimiento unánime de las Partes Contratantes, cuyos representantes estén facultados a participar en las reuniones previstas en el Artículo IX. Tal modificación o tal enmienda entrará en vigencia cuando el Gobierno depositario haya sido notificado por la totalidad de dichas Partes Contratantes de que las han ratificado.

b) subsiguientemente, tal modificación o tal enmienda entrará en vigencia, para cualquier otra Parte Contratante, cuando el Gobierno depositario haya recibido aviso de su ratificación. Si no se recibe aviso de ratificación de dicha Parte Contratante dentro del plazo de dos años, contados desde la fecha de entrada en vigencia de la modificación o enmienda, en conformidad con lo dispuesto en el subpárrafo 1 a) de este Artículo, se la considerará como habiendo dejado de ser Parte del presente Tratado en la fecha de vencimiento de tal plazo.

puerta de entrada de algún conflicto futuro por cuestiones territoriales o de explotación de recursos, dentro de los límites del tratado.

## 1. Los Estados

### 1.1. República Argentina<sup>7</sup>

República democrática, organizada administrativamente en 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, estas a su vez divididas en departamentos y luego en municipio, excepto la provincia de Buenos Aires que se divide en partidos.

#### Territorio:

Continental: 2 .780.400 km<sup>2</sup>

Marítimo: 1.400.000km<sup>2</sup>

Antártico: 965.597 km<sup>2</sup>

Habitantes: 40.117.096

Tasa de crecimiento del 0,9 %

Densidad de población 14,4 hab. / Km<sup>2</sup>.

Distribución de población Urbana 92 % y Rural 8 %

#### Recursos:

- El Noroeste Argentino (NOA)

Superficie: 470.184 Km<sup>2</sup>

Población: 4.577.770 Habitantes

Participación en el total del PBI: 11,4%

Densidad de población 9,7 hab./ Km<sup>2</sup>

Perfil Productivo: minero, olivícola, textil, oleaginoso, ganadero, azucarero, cerealero, frutícola (citrícola), hortícola, tabacalero, petrolero-petroquímico, automotriz, vitivinícola, camélidos, metalúrgico, metalmecánico, forestal, turismo

- El Noreste Argentino (NEA)

---

<sup>7</sup> Fuente: Ministerio de Economía de la República Argentina, Instituto Argentino de Estadísticas y Censos.

Superficie: 289.699 Km<sup>2</sup>

Población: 3.679.609 Habitantes

Participación en el total del PBI: 9,2 %

Densidad de población: 12,7 hab./ Km<sup>2</sup>

Perfil Productivo: algodonero, cerealero, forestal, ganadero, oleaginoso, arrocerero, frutícola (citrícola), hortícola, tabacalero, tealero-yerbatero, petrolero-petroquímico, turismo

- Nuevo Cuyo

Superficie: 404.906 Km<sup>2</sup>

Población: 3.185.936 Habitantes

Participación en el total del PBI: 7,90%

Densidad de población: 7,9 hab./ Km<sup>2</sup>

Perfil Productivo: minero, cerealero, frutícola, ganadero (caprino), industria química, medicamentos, metalmecánico, oleaginoso, ganadero (bovino), petrolero-petroquímico, siderúrgico, textil y confecciones, turismo, hortícola, olivícola, vitivinícola

- Centro y CABA

Superficie: 684.880 Km<sup>2</sup>

Población: 26.254.642 Habitantes

Participación en el total del PBI: 65,40%

Densidad de población: 38,3 hab./ Km<sup>2</sup>

Perfil Productivo: minero, cerealero, frutícola, ganadero (ovino), ganadero (porcino), industria química, medicamentos, metalmecánico, oleaginoso, ganadero (bovino), petrolero-petroquímico, siderúrgico, textil y confecciones, turismo, hortícola, olivícola, vitivinícola, pesquero, automotores.

- Patagonia

Superficie: 930.731 Km<sup>2</sup>

Población: 2.418.932 Habitantes

Participación en el total del PBI: 6,00%

Densidad de población: 2,6 hab./ Km<sup>2</sup>

Perfil Productivo: aluminio, apícola, cerealero, frutícola, ganadero (bovino, caprino y ovino), industrial (electrónico), minero, oleaginoso, pesquero, petrolero-petroquímico, textil y confecciones y turismo.

Sector Antártico: reclamado por el Estado Argentino en el mes de septiembre del año 1946 delimitado por los meridianos 25° y 74° Oeste y desde el paralelo 60° hasta el Polo Sur.

Fuerzas Armadas:

Personal: Ejército 45.048, Armada 18.561, Fuerza Aérea 14.051

Presupuesto: 3.138.200.705 millones de dólares.

(Fuente: Atlas comparativo de la Defensa de América Latina y Caribe/ Marcela Donadío y María de la Paz Tibiletti – 1ª ed.- Buenos Aires: RESDAL 2010)

## 1.2. República de Chile<sup>8</sup>

República democrática, estado unitario organizado administrativamente en regiones, provincias y comunas.

Territorio:

Continental: 755.776 km<sup>2</sup>.

Marítimo: 3.409.122,34 km<sup>2</sup>.

Antártico: 1.250.000 km<sup>2</sup>.

Habitantes: 17.094.275

Tasa de crecimiento del 0,97%

Densidad de población 19,9 hab. / Km<sup>2</sup>.

Distribución de población Urbana 86% y Rural 14%

Recursos:

- Zona norte, amplios espacios poco habitados y condiciones climáticas predominantemente desérticas, concentra la gran y pequeña minería, constituyendo la actividad económica primaria en la estrategia

---

<sup>8</sup> Fuente: Libro de la Defensa Nacional de Chile 2010.

exportadora nacional. Esta zona posee una estructura industrial y de transporte especializado.

- Zona central y sur se asienta más del 85% de la población, distinguiéndose productivamente por su agricultura, la ganadería y una significativa industria forestal. Esta zona representa el corazón administrativo e industrial del país.
- Zona austral se caracteriza por su fragmentación geográfica, aunque atenuada por los proyectos de conectividad vial desarrollados por el gobierno y el Ejército. Su potencial está ligado a los recursos de agua dulce, a su ubicación privilegiada próxima a los pasos interoceánicos, y a su proyección al continente antártico.

#### Sector Antártico:

El 6 de noviembre de 1940, definía sus límites entre los meridianos 53° y 90° de longitud Oeste de Greenwich y desde el Sur del Paso Drake hasta el Polo Sur.

#### Fuerzas Armadas:

Personal: Ejército 35.551, Armada 18.365, Fuerza Aérea 7.935

Presupuesto: 4.778.329.754 millones de dólares.

(Fuente: Atlas comparativo de la Defensa de América Latina y Caribe/ Marcela Donadío y María de la Paz Tibiletti – 1ª ed.- Buenos Aires: RESDAL 2010)

## 2. Intereses de los Actores

Teniendo en cuenta la clasificación que realiza Donald Nuechterlein sobre los intereses de los Estados:

- La defensa de la patria;
- El bienestar económico;
- El orden mundial favorable;
- La promoción de los propios valores;

Tomados en función del peso estratégico, el poder relativo y las circunstancias, a continuación serán analizados los objetivos políticos que se en-

cuentran bajo estos intereses, a la luz del “Libro de la Defensa”<sup>9</sup> focalizado en la temática antártica de la República Argentina y de la República de Chile. (Vergara de, 2012)

Objetivo Nacional Permanente: Defender la Patria (I)

Objetivos Políticos:

- Ejercer plenos controles de la soberanía, resguardando la integridad territorial y el control efectivo de los espacios terrestre, marítimo y aéreo.
- Salvaguardar la cultura, las Instituciones, la comunidad nacional, los bienes y los recursos nacionales dentro y fuera del país.
- Crear condiciones de seguridad nacional fundamentales para hacer frente a las amenazas y riesgos estratégicos presentes y futuros.
- Desplegar FFAA en el territorio nacional o internacional, siguiendo criterios estratégicos.

Objetivo Nacional Permanente: Apoyar la inserción del país en un contexto internacional favorable. (II)

Objetivos Políticos:

- Apoyar y promover los intereses nacionales en el ámbito internacional.
- Perfeccionar y aumentar la capacidad de negociación política del país, en el plano internacional.
- Mantener óptimas relaciones estratégicas con todos los países, de acuerdo a los intereses nacionales expresados por la Política Exterior y la Política Económica.
- Fortalecer e incentivar el Sistema de Seguridad Hemisférico, a partir de una propuesta de Acuerdo de Defensa común y Seguridad Colectiva, a presentar a los países de la región a fines de nuestra cultura y nuestros objetivos políticos.

---

<sup>9</sup> El Libro de la Defensa es un documento oficial a través del cual se presentan los lineamientos fundamentales de la política y del sistema de defensa de un país. Intereses vitales de la República Argentina: a) la soberanía e independencia, b) su integridad territorial, c) su capacidad de autodeterminación y d) la protección de la vida y la libertad de sus habitantes. Intereses vitales de la República de Chile: La independencia e identidad en la comunidad de las naciones y que devienen del quehacer cultural, de la idiosincrasia del pueblo, de su nivel de desarrollo y de sus potencialidades y que, por sobre todo, representan las aspiraciones de las mayorías nacionales

Objetivo Nacional Permanente: Promocionar los valores culturales. (III)

Objetivos Políticos:

- Resguardar, fortalecer y renovar la identidad histórica y cultural nacional.
- Fortalecer el compromiso ciudadano con la defensa nacional, consolidando la conciencia de una firme identidad nacional.

Objetivo Nacional Permanente: promover el bienestar de los ciudadanos de la nación, asegurando los beneficios de su libertad. (IV)

Objetivos Políticos:

- Apoyar y promover un desarrollo económico sustentable y el desarrollo social acorde.
- Conservar la cohesión y la unidad social y geográfica de la nación.
- Preservar la cultura, las Instituciones de la República, la vida y la seguridad de la nación, dentro y fuera del país, a través de los mecanismos jurídicos legales en el contexto de las relaciones internacionales.
- Integrar la defensa nacional con la totalidad de los componentes del Estado.

## 2.1. República Argentina

Intereses Nacionales focalizados:

- El territorio comprendido por el meridiano 25° y 74° Oeste y desde el paralelo de 60° hasta el Polo Sur. (I)
- Estructura normada del Sistema Antártico, instituciones, instrumentos, principios y objetivos. (I)
- Prestigio Antártico, participación en los foros de los organismos internacionales. (I-II-III)
- Liderazgo Regional (II-III)
- Integración de la Defensa Nacional y cohesión social. (IV)

## 2.2. República de Chile

### Intereses Nacionales focalizados:

- Proteger los derechos antárticos de Chile al sur del Paso Drake y el triángulo esférico que se proyecta hasta el Polo Sur entre los meridianos 53° y 90° de longitud Oeste. (I)
- Fortalecer el papel de Chile como país antártico vinculados al concepto denominado “Estado Rector del Puerto”, tanto en el ámbito marítimo como en el aeronáutico. (II-III)
- Fortalecer la participación de la Región de Magallanes y Antártica Chilena, de acuerdo a las competencias administrativas que le otorga la legislación nacional, y promover las facilidades del territorio continental para servir de “puente” a la Antártica. (II-III)
- Conservar los recursos vivos marinos y desarrollar la pesca austral en forma sustentable. (IV)
- Promover el turismo controlado. (III)

### 3. Las Opciones

Tomando en cuenta los obstáculos que nos revela la negociación basada en principios, que nos impiden encontrar opciones originales (juicio prematuro, búsqueda de una sola respuesta, situación de todo o nada y la solución del problema es de ellos), y considerando las posibles soluciones, a continuación se analizarán aquellas Opciones que se encuentran enmarcadas en el Derecho Internacional.

#### 3.1. Separe la invención de la decisión.

Una de las herramientas más utilizadas para crear sin decidir es la tormenta de ideas, de allí se extraen todas las soluciones posibles sin efectuar crítica alguna.

Opciones Políticas: Alianzas regionales, pactos bilaterales, foros internacionales.

Opciones Económicas: Bloqueo económico, acuerdos económicos, apoyo económico.

Opciones Militares: despliegue ofensivo, intervención militar.

### 3.2. Amplíe sus opciones.

El método de “Harvard” utiliza una herramienta que permite a través de una idea preconcebida, explorarla e identificar el enfoque general que aplica y con ello pensar en otras ideas de acción que sean aplicables en el mundo real, para ello sostiene cuatro pasos básicos:

- a) Cuál es el problema: Violación del Tratado Antártico.
- b) Análisis descriptivo: Sector reclamado por Argentina en riesgo.
- c) Enfoques de la solución: Evitar o reducir la violación al Tratado.
- d) Sugerir una acción específica y posible: desplegar medios militares hacia puntos estratégicos.

A partir de allí se pueden identificar el enfoque que la sustenta y pensar otros enfoques:

- Recurrir a los foros internacionales, incentivar algún tipo de sanción económica, etc.

Otras herramientas del método utilizan el análisis de varios expertos, inventar acuerdos de diferente intensidad o alcance.

### 3.3. Busque el beneficio mutuo.

Esta solución requiere que se identifiquen los intereses comunes y a partir de allí tratar de llegar a un acuerdo: cuál es el motivo por el cual la República de Chile violó el Tratado Antártico:

- Fortalecer el papel de Chile como país antártico. (Interés focalizado)

De no existir intereses comunes pueden analizarse el complemento de intereses diferentes y darle la opción de elegir las alternativas aceptables.

### 3.4. Haga que sea fácil para ellos decidir.

Una de las formas más sencillas de incorporar esta solución es ponerse en el lugar del otro, y proponer una opción cuya respuesta sea SI, de modo que satisfaga la necesidad de la otra parte:

-El repliegue de las tropas Argentinas desplegadas en la frontera sur y la promesa de cooperación, le satisfacen para cesar las actividades que violan el Tratado Antártico.

#### 4. Los Criterios

La negociación basada en principios requiere la identificación de criterios objetivos para ser utilizados como base para un acuerdo y estos deben ser independientes de la voluntad de las partes, legítimos y prácticos. Si bien es posible utilizar criterios equitativos para juzgar el asunto de fondo también es posible utilizar procedimientos equitativos para resolver los intereses en conflicto. (Ury, Fisher, & Patton, 2003) En el campo internacional pueden ser utilizados algunos principios generales del derecho aceptados por las naciones civilizadas. Se trata de normas jurídicas muy generales que tienen vigencia en la mayor parte de los ordenamientos jurídicos internos de las naciones, no es necesario que pertenezca a todos los ordenamientos sino solo a la mayoría de ellos. (Barboza, 2008)

- Criterios basados en la Carta de las Naciones Unidas, de la Unión de Naciones Sudamericanas, etc.
- Criterios Jurisprudenciales de los acuerdos bilaterales realizados entre la República Argentina y la República de Chile.<sup>10</sup>
- Procedimientos con intervención de terceros, buenos oficios, mediación, investigación internacional, conciliación internacional.

#### 5. Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

El método prevé una alternativa a la posibilidad de no lograr el acuerdo deseado, para ello es necesario realizar tres operaciones, la primera es inventar una lista de las acciones que se podrían realizar de no llegar a un acuerdo, la segunda es mejorar algunas de las ideas pre-

---

<sup>10</sup> Tratado firmado el 4 de marzo de 1948 por el cual la República Argentina y la República de Chile se comprometen a cooperar en la protección y defensa jurídica del territorio comprendido entre los meridianos 25º y 90º de longitud Oeste de Greenwich y continuar con una acción administrativa, de exploración y de vigilancia, acordando para tratar en un futuro próximo los límites definitivos de los sectores propios.

vias y convertirlas en alternativas prácticas y por último seleccionar en forma tentativa la mejor de estas alternativas.

a) Lista de acciones: Medios Coercitivos

- Retiro de jefes de misión diplomática.
- Ruptura de relaciones diplomáticas.
- Ruptura de relaciones económicas.
- Interrupción de comunicaciones.
- Embargo.
- Demostraciones militares.
- Ultimátum.
- Intervención. (uso de la fuerza)
- Guerra. (uso de la fuerza)

b) Convertirlas en alternativas prácticas.

- Romper relaciones diplomáticas, efectuar un embargo económico en simultáneo con una demostración militar.

c) Mejor de estas alternativas.

- Demostración militar.

---

## CONCLUSIONES PARCIALES

---

En función de lo observado en el desarrollo y en el análisis de los elementos básicos de una negociación utilizando el método de Harvard, podemos concluir parcialmente que existen ciertos momentos en que la utilización del planeamiento de nivel operacional puede surgir como un factor de fuerza para resolver el problema planteado. Si bien el planeamiento de nivel operacional puede ser la decisión de la Estrategia Nacional como consecuencia de una ruptura de las relaciones entre dos estados (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado), pareciera ser que cobra más importancia la utilización del mismo como un medio coercitivo durante el desarrollo de la negociación internacional.

## CAPITULO II

---

### ANÁLISIS DEL PLANEAMIENTO A NIVEL OPERACIONAL

---

Según lo analizado en el Capítulo I, la posible utilización del planeamiento de nivel operacional podría surgir en dos momentos:

- Durante una negociación. (Factor de Fuerza)
- Finalizada la negociación. (Acto de Fuerza)

Y teniendo en cuenta los Principios de la Guerra<sup>11</sup> definidos en el MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional – La Campaña (Rev. 2013) y las aclaraciones que realiza el General de División Evergisto de Vergara en su libro Estrategia, métodos y rutinas año 2012, podremos construir una Matriz que nos permita apreciar en cuál de los momentos mencionados, las fortalezas y las oportunidades superan a las debilidades y las amenazas.

### MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

---

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que nos permitirán analizar elementos internos y externos de las negociaciones ligados al planeamiento operacional, a la luz de los principios de la guerra, considerando a estos como orientadores para la conducción de las operaciones militares. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian un proceso de negociación de otros, las oportunidades son aquellas situaciones externas positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas, las debilidades son problemas internos que una vez identificados y realizando una correcta estrategia pueden y deben eliminarse y las amenazas son situaciones negativas, externas a la negociación que pueden atentar contra

---

<sup>11</sup> Unidad de Comando, Objetivo, Seguridad, Sorpresa, Ofensiva, Concentración, Maniobra, Moral, Sostenimiento, Simplicidad y Libertad de Acción.

este, por lo que llegado el caso puede implementarse una estrategia para poder sortearla. (MC 20-01 Rev. 2013)

Esta herramienta junto a los criterios de Aptitud Factibilidad y Aceptabilidad serán utilizadas para responder a la Hipótesis planteada sobre el inicio y desarrollo del planeamiento durante una negociación internacional.

### Momento 1

Como Factor de Fuerza		Contexto Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de comando.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Sorpresa.</li> <li>• Ofensiva.</li> <li>• Libertad de acción.</li> <li>• Concentración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenimiento.</li> <li>• Maniobra.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moral.</li> <li>• Simplicidad.</li> </ul>

En función de lo analizado podemos extraer las siguientes conclusiones parciales:

#### Fortalezas

- Unidad de comando: la designación de un Comandante con la autoridad y el control para dirigir operaciones conjuntas, con el tiempo suficiente permite desarrollar un efectivo planeamiento de nivel operacional.
- Seguridad: la planificación operacional con la antelación suficiente (planeamiento deliberado) impide que el oponente adquiera una ventaja sorpresiva.
- Sorpresa: el accionar sobre el oponente en el lugar y en el momento menos esperado, permite de ser necesario cambiar el balance de poder de combate relativo.
- Libertad de acción: en virtud de ser quienes toman la iniciativa, es que se puede asumir una situación militar favorable, que permite la aplicación del poder de combate.

#### Oportunidad

- **Ofensiva:** el tomar, retener y explotar la iniciativa le permitirá alcanzar un objetivo claro y definido.
- **Concentración:** el planeamiento deliberado permite al Comandante la aplicación flexible del poder de combate, logrando la concentración en los puntos decisivos.

### Amenaza

- **Sostenimiento:** sostener los efectivos, los abastecimientos y el mantenimiento de materiales, durante la maniobra de despliegue y hasta su repliegue, incrementan exponencialmente los medios logísticos necesarios.

### Debilidades

- **Objetivo:** el no contar con un claro estado final deseado de los niveles superiores, debido a la incertidumbre del avance de las negociaciones, no permite dirigir las operaciones con un claro objetivo.
- **Maniobra:** la aplicación flexible del poder de combate, coloca al oponente en una situación de desventaja y para ello reviste gran importancia la sincronización, sin embargo, producto de que no se han iniciado aún las operaciones, el adversario puede planificar su disposición.
- **Moral:** el posible despliegue a un área inhóspita y la incertidumbre sobre la duración del mismo, vulnera la cohesión y el espíritu de cuerpo.
- **Simplicidad:** producto de la incertidumbre en los avances de la negociación, es que dificulta la elaboración de planes sencillos para disminuir los roces propios de la ejecución (fricción).

### Momento 2

Como Acto de Fuerza		Contexto Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de comando.</li> <li>• Objetivo.</li> <li>• Ofensiva.</li> <li>• Maniobra.</li> <li>• Simplicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de acción.</li> </ul>
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad.</li> <li>• Sorpresa.</li> <li>• Concentración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moral.</li> <li>• Sostenimiento.</li> </ul>

En función de lo analizado y considerado en la matriz FODA podemos extraer las siguientes conclusiones parciales:

### Fortalezas

- Unidad de comando: la designación de un Comandante con la autoridad y el control para dirigir operaciones conjuntas, con el tiempo suficiente permite desarrollar un efectivo planeamiento de nivel operacional.
- Objetivo: el contar con un claro estado final deseado de los niveles superiores permite dirigir las operaciones con un claro objetivo.

### Oportunidad

- Ofensiva: el tomar, retener y explotar la iniciativa le permitirá alcanzar un objetivo claro y definido.
- Maniobra: la aplicación flexible del poder de combate, coloca al oponente en una situación de desventaja y para ello reviste gran importancia la sincronización, siendo la coordinación de las acciones en tiempo y espacio el producto de un minucioso y anticipado planeamiento.
- Simplicidad: el planeamiento de crisis permite la elaboración de planes sencillos, disminuyendo los roces propios de la ejecución (fricción).

### Amenaza

- Libertad de acción: en virtud de que las acciones ya han iniciado y el planeamiento de crisis se encuentra condicionado ser quienes toman la iniciativa, es que se puede asumir una situación militar favorable, que permite la aplicación del poder de combate.

### Debilidades

- Seguridad: el planeamiento de crisis, permite que el oponente adquiera una ventaja sorpresiva, ya que mientras se está planificando se están ejecutando acciones reactivas.
- Sorpresa: el accionar sobre el oponente en el lugar y en el momento menos esperado, se encuentra limitado por el inicio urgente de las operaciones.
- Concentración: el planeamiento de crisis no permite al Comandante la aplicación flexible del poder de combate.

- Moral: el posible despliegue a un área inhóspita y la incertidumbre sobre la duración del mismo, vulnera la cohesión y el espíritu de cuerpo.
- Sostenimiento: sostener los efectivos, los abastecimientos y el mantenimiento de materiales, durante la maniobra de despliegue y hasta su repliegue, incrementan exponencialmente los medios logísticos necesarios.

---

## CONCLUSIONES PARCIALES

---

En función de lo observado en el desarrollo y en el análisis FODA sobre la aplicación de los principios de la guerra en los dos momentos posibles donde puede ejecutarse un planeamiento de nivel operacional, podemos concluir parcialmente que en la lectura vertical del momento 1 "oportunidades" las fortalezas superan a las debilidades 6 a 1 y las "amenazas" mantienen una paridad 2 a 2 y en el nivel horizontal "fortalezas" los factores positivos "oportunidades" superan a los negativos "amenazas" 6 a 2 y los factores negativos "amenazas" superan a los positivos "oportunidades" 2 a 1 en las "debilidades". De igual manera para el momento 2 "oportunidades" las fortalezas superan a las debilidades 5 a 1 y las "amenazas" " las debilidades superan a las fortalezas 2 a 1 y en el nivel horizontal "fortalezas" los factores positivos "oportunidades" superan a los negativos "amenazas" 5 a 1 y los factores positivos "oportunidades" superan a los negativos "amenazas" 3 a 2 en las "debilidades". Por lo tanto si tomamos en cuenta las fortalezas, restando las amenazas a las oportunidades en ambos casos el factor común es de 4 y si realizamos el mismo cálculo con las debilidades el factor permite apreciar que el momento 2 posee más debilidades y menos amenazas que el momento 1.

---

## COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

---

---

---

---

### CRITERIOS AFA

---

A continuación se fundamentará sobre si el planeamiento a nivel operacional durante una negociación internacional cumple los criterios de aptitud, factibilidad y aceptabilidad. Para ello se utilizará una tabla de comparación como herramienta, en donde habiéndose analizado la aptitud en el Capítulo I “Negociación Internacional entre Argentina y Chile” y la factibilidad en el Capítulo II “Análisis del planeamiento a nivel operacional” se valorizarán con los términos “mayor” y “menor”, para notar grado de cumplimiento de la factibilidad, tomando los Momentos 1 y 2 en función de las opciones disponibles, alcanzando así la aceptabilidad como último criterio a comprobar.

---

### COMPARACIÓN AFA

---

NEGOCIACIÓN	APTO	FACTIBLE	ACEPTABLE
Planeamiento como factor de Fuerza	Si	Mayor	Si
Planeamiento como acto de Fuerza	Si	Menor	Si
Fundamento	Capítulo I	Capítulo II	

## CONCLUSIONES

---

En este trabajo se han analizado en el marco de una negociación internacional las implicancias del planeamiento a nivel operacional, encontrándose que la utilización del mismo como factor de fuerza (momento 1) cumple con el criterio de aptitud, fundamentándose en su utilización como parte de las opciones que el método de negociación cooperativa propone, luego de realizar un análisis de los factores internos y externos de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta la influencia sobre los principios de la guerra, se puede concluir que cumple con el criterio de factibilidad y siendo las ganancias mayores que los costos, se puede confirmar que también cumple con el criterio de aceptabilidad. De igual manera ocurre con la utilización del planeamiento de nivel operacional como la mejor alternativa al acuerdo negociado o Acto de fuerza, sin embargo se pudo apreciar que en este caso los valores de factibilidad fueron más bajos, de allí que su aceptabilidad también se ve reducida, con respecto al momento 2 sensiblemente.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- André, B. (1966). *Estrategia de la Acción*. Buenos Aires: Pleamar.
- Barboza, J. (2008). *Derecho Internacional Público*. Buenos Aires: Zavalía.
- Centro Naval. (Agosto de 2013). La Antártida. La naturaleza, el hombre y el derecho internacional. *Boletín del Centro Naval, CXXXI n°836*.
- DEAR. (2015). *Desarrollo Argentino*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.desarrolloargentino.org>
- Destro, L. M., De Vergara, E., & Dei, D. (2014). *Los escritos académicos en la formación militar*. Buenos Aires: Buschi S.A.
- Di Tella, J. (Diciembre de 2014). La Estrategia, o el arte de anticipar las guerras futuras. *ESGN N°60*, 21-33.
- EMCO. (2013). *Manual de estrategia y planeamiento para la acción militar conjunta - La Campaña*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Hobsbawm, E. (1994/ 2006.). *Historia del Siglo XX* (Novena ed.). Buenos Aires: Planeta.
- Hobsbawm, E. (2006). *Historia del siglo XX. 9º*. Buenos Aires: Planeta.
- Klare, M. (2003). *Guerra por los recursos: el futuro escenario del conflicto global*. Madrid: Urano.
- Secretaría del Tratado Antártico. (1 de septiembre de 2004). *Secretaría del Tratado Antártico*. Recuperado el abril de 2015, de <http://www.ats.aq/s/ats.htm>
- Tratado Antártico. (1959). *Tratado Antártico*. Washington, EEUU.
- Ury, W., Fisher, R., & Patton, B. (2003). *Si... ¡de acuerdo!*. Bogotá, Colombia: Géminis.
- Vergara de, E. (2012). *Estrategia, métodos y rutinas*. CABA: Editorial Universitaria del Ejército.

