

# Seminario Malvinas 2016



## Cierre académico Seminario Malvinas 2016

*Contraalmirante VGM (R) Carlos E. Cal\**

A fines de la década de los 90, un grupo de profesores de esta ESGN promovió la idea de invitar de manera regular a disertar en esta casa de altos estudios a los protagonistas de la Guerra de Malvinas. En especial a quienes en aquel momento tuvieron responsabilidades como Comandantes y a otros actores que hubieran sido protagonistas de las acciones de guerra que se llevaron a cabo en esos 49 días de conflicto armado con Gran Bretaña.

Era importante lograr que los alumnos del Curso de Comando y Estado Mayor escucharan de primera mano a estas autoridades, ya que el inexorable paso del tiempo haría que poco a poco se fueran perdiendo sus experiencias. Así ha sucedido ya, por ejemplo, con personas como el Contraalmirante de IM VGM Carlos Büsser o el CLIM VGM Carlos Robacio, y otros tantos, quienes otrora participaron activamente de estos seminarios y que fueron protagonistas centrales del drama de la guerra y que ya no están con nosotros.

Es así que durante este tiempo se viene realizando este Seminario Malvinas, alternando a los disertantes, cambiando de forma, pero manteniendo siempre el mismo objetivo, cual es permitir a los alumnos de los distintos cursos escuchar en primera persona a quienes tuvieron que tomar decisiones de comando bajo la presión de la guerra.

La Dirección de la Escuela me ha pedido que realice un “Cierre Académico” de este Seminario, con el enfoque de la cátedra que conduzco, es decir, la de Método de Toma de decisiones en Condición de Incertidumbre.

Si bien no se ha hablado aquí de la conducción del conflicto, sino de experiencias personales de actores que se desempeñaban en distintos medios de combate, algunas reflexiones saltan a la vista y podemos aprovecharlas para remarcar algunos puntos de nuestra materia.

Se trató de una cuestión estratégica (conflicto) que databa de muchos años, pero irresuelta, que fue escalando peligrosamente desde una relación de Cooperación hacia una de Competencia, como lo define nuestro lenguaje estratégico. Con Relaciones de Identificación mixtas, aún con Gran Bretaña, con quien hasta ese entonces nos unías numerosos lazos de amistad y de intereses coincidentes.

Los dos bandos de actores a los que nos lleva el Teorema de Heider se fueron delineando tal como afirma nuestra teoría. Con Esfuerzos que se operacionalizaban en los ámbitos político-diplomático, el económico y el militar.

La breve guerra de 1982 fue, sin dudas, uno de los actos más trascendentales de la vida argentina del Siglo XX y ha dejado una huella imborrable en la historia argentina, tanto por la justicia del reclamo, como por la valentía, el arrojo y el profesionalismo con que pelearon sus Fuerzas Armadas.

Hemos escuchado a los disertantes, relatarnos sus experiencias con dosis equilibradas de lo que podemos llamar racionalidad y motivación, aunque para aquellos que vivimos la guerra desde adentro, se nos haga muy difícil dejar de lado toda la emoción que evoca a lo sucedido en aquellos días y debamos dar una imagen de profesionalismo puro. Ser

puramente racionales, como debe ser el estratega que no conoce muy bien su motivación, y la de los otros actores, con lo que comparte el conflicto.

Vimos las diferencias de personalidad de los distintos expositores, cada uno con la impronta de su arma, de su escalafón, de su tarea.

Percibimos la fuerza de la motivación, no entendida como en el lenguaje de la Materia, caracterizando a los actores como halcones o palomos, sino como el incentivo espiritual necesario para ir la lucha, a exponer la propia vida ante el peligro, invocando al patriotismo, al espíritu de sacrificio por los demás, a la camaradería, al liderazgo, a la disciplina. Cómo no emocionarse al escuchar la arenga del Comandante de la Fuerza de Desembarco y la respuesta de la tropa que al día siguiente entraría en combate.

No escuchamos acá a ninguno de los que participaron en las decisiones estratégicas de alto nivel nacional, sino más bien a aquellos que se desempeñaron en el nivel táctico, materializadores de los mensajes de aquellos, pero que sufrieron en carne propia todo lo que caracteriza a las guerras.

También la Incertidumbre, que junto con la Fricción, la Volatilidad, la Complejidad y la Ambigüedad conforman las características más salientes y que fueron aflorando en distintos ejemplos a lo largo de las exposiciones. Tanto para nosotros como para el enemigo.

Tomemos por ejemplo a **la Fricción de la guerra**.

¿Qué, si no, es el temporal del 29 de marzo que obligó a demorar el desembarco por 24 horas?

Aunque no fue dicho en esta oportunidad, ese temporal rompió las trincas de un helicóptero del Ejército en el que iban a desembarcar el TCNL Seineldín y tomar la casa del gobernador. Allí se lo ordena al Capitán de Corbeta Giacchino marchar con esa misión, durante la cual pierde la vida.

¿Ese mismo temporal, que deja sin combustible a los motores de los botes del destructor Santísima Trinidad?

¿O la presencia del enemigo en la playa designada para el desembarco, que obliga a cambiarla sobre la marcha?

¿Y los torpedos del submarino ARA San Luis, que fallan cuando más se los necesita?

¿O la radio de puente del submarino ARA Santa Fe en el momento más crítico del desembarco del 2 de abril?

### **La Incertidumbre:**

El no disponer de cartografía adecuada para realizar una operación compleja y riesgosa como un desembarco nocturno en territorio hostil.

No conocer la cantidad y la disposición del enemigo.

Navegar bajo la amenaza de los submarinos nucleares de ataque y de las probables vigilancias satelitales de otros actores.

La amenaza de una retaguardia hostil en el propio territorio nacional, que obligaba a aferrar recursos que no podían ser empleados en el frente principal.

**La Suerte**, como ese factor incontrolable que alguien definió como la justa intersección entre la preparación y la oportunidad. ¿Qué fue, si no, lo que tuvo la flota británica el 1° de mayo cuando el viento se calmó de tal manera en el Atlántico Sur que impidió a los halcones de la 3° Escuadrilla Aeronaval de Caza y Ataque concretar el bombardeo a los portaaviones británicos cuya posición había sido descubierta por los Tracker del ARA 25 de Mayo?

Se podrían seguir tomando ejemplos para probar las teorías de Clausewitz, pero nos quedaremos aquí y dejaremos que cada uno los medite y le permita comprender las complejidades de los conflictos armados de ahora y de siempre.

Para cerrar estos comentarios, quisiera destacar las conclusiones a las que llegaron varios de los expositores y que representan verdaderas lecciones aprendidas que deben transmitirse de generación en generación.

- Aprender a tomar decisiones y sacar lo mejor de los errores y los aciertos.
- Estar preparados para combatir al máximo de las posibilidades de nuestras unidades.
- Adiestrase. Aunque en estos tiempos parezca una utopía, no perder el sentido que ha tenido históricamente el adiestramiento y recuperarlo en cuanto las condiciones sean nuevamente propicias.
- Mantener la disciplina como un valor a respetar y hacer respetar.

Y, como oficiales jefes de la Armada, hacer del liderazgo y del ejemplo profesional un culto, ya que cuando lleguen esos momentos límite se les acercarán para preguntarles: ¿Ahora qué hacemos?; y deberán tener una respuesta lista y adecuada que deje a sus subordinados confiados y con el espíritu en alto para seguir combatiendo.

**\* Contraalmirante VGM (R) Carlos Ernesto Cal**

Profesor Titular de la Materia Toma de Decisiones  
en Condición de Incertidumbre

## Cierre académico Seminario Malvinas 2016 - 2

### En el nivel operacional 2016

*Vicealmirante VGM (R) Álvaro José Martínez\**

El Conflicto del Atlántico Sur de 1982 es un excelente caso de estudio de la historia moderna que a través de su análisis y evaluación nos permite producir nuevos conocimientos o confirmar teorías ya aprendidas en los distintos niveles – Estratégico, Operacional y Táctico. Es muy rico en decisiones político-militares.

Hemos visto a lo largo de estas jornadas, en el marco del desarrollo del conflicto, el relato, con mucha emoción, por quienes tuvieron el honor de ser actores directos de distintas experiencias y escuchar las lecciones aprendidas. Agradezco este aporte significativo, puesto que es un elemento central en la capacitación de los futuros Comandantes y Oficiales de Estado Mayor.

Nosotros vamos a centrar nuestro análisis y lecciones aprendidas en el nivel operacional, ciñéndonos a aspectos vinculados con lo académico y a los estudios futuros que realizarán los señores Jefes Cursantes. Para su redacción se ha utilizado parte de la abundante bibliografía al respecto que se menciona en la bibliografía.

Les pido que mientras avancemos en nuestra presentación mentalmente vayan analizando en qué medida cada uno de los actores adhirió a los principios de la guerra de: objetivo, ofensiva, masa, maniobra, simplicidad, seguridad, sorpresa, economía de fuerza y unidad de comando.

#### **1. Encuadramiento del tipo de guerra.**

Del análisis surge que este conflicto fue un enfrentamiento de fuerzas entre dos actores estatales por una disputa territorial. Fue una **guerra tradicional** en donde los enemigos eran reconocibles en uniforme no existiendo amenazas híbridas.

Lo podemos encuadrar como una **Guerra Limitada** puesto que:

- los objetivos,
- los recursos y
- el espacio geográfico

de ambos actores estaban limitados y perfectamente definidos y no se buscaba la destrucción total del enemigo.

Para Argentina “El plan – Operación Rosario - preveía la ocupación de las islas con una considerable y 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 las fuerzas, salvo una reducida guarnición militar de apoyo al gobernador. Todo lo enunciado debía estar realizado el día ‘D+5’”. (*Info. Rattenbach Art. 127*)

Por su parte Gran Bretaña preveía la recuperación de las Georgias, de las Islas Malvinas y la restauración del prestigio dañado.

El objetivo político argentino era “una solución diplomática para recuperar la soberanía sobre las islas”. Los objetivos británicos, “defender los intereses de los residentes en las islas y castigar la agresión”.

Es entonces de particular interés señalar la brecha existente entre las premisas en que basaron sus decisiones los británicos y las que usaron los argentinos.

Entre la ocupación de las islas el 2 de abril y el hundimiento del Belgrano, el 2 de Mayo, las autoridades argentinas actuaron en la convicción de que estaban envueltas en el manejo de una crisis diplomática. Los británicos lo hicieron en la convicción de que estaban en guerra. Argentina actuaba todavía según las reglas para el manejo de crisis, mientras Gran Bretaña manejaba la guerra,

Es decir ambos contendientes estaban en estadios distintos del continuum del espectro del conflicto.

**Como lección aprendida vale recordar las palabras de Clausewitz: El primero, el supremo, el acto más trascendental del juicio que el hombre de Estado y el comandante tienen que hacer es establecer ... la clase de guerra en que se embarcan...”**

## 2. Aspectos vinculados al planeamiento

En este punto señalaremos las lecciones aprendidas respecto al proceso de planificación.

El plan inicial para la recuperación de Malvinas - Operación Rosario - fue una operación táctica ejecutada exitosamente. Es de señalar que la operación no se contempló como parte de un PLAN de campaña que previera un esfuerzo sostenido en el tiempo para el mantenimiento de las islas. Tampoco se previeron planes alternativos para enfrentar a las FF Británicas en el caso de que intentaran retomarlas porque la Junta pensó que los británicos no iban a responder con la fuerza militar.

Las alternativas que condujeron a no considerar las suposiciones respecto al enemigo estuvieron signadas por un análisis incompleto de la información y de desconocimiento de la cultura del enemigo; estas fueron básicamente las siguientes:

- **Gran Bretaña no utilizaría la Fuerza para retomar las Islas.** Esto se fundamentaba en que estaba sufriendo una recesión económica que conducía a un plan de de-militarización con la consecuente pérdida de capacidades que, en particular a la Royal Navy, reducía su flexibilidad, versatilidad y autonomía al constituirlos en una Fuerza ASW de la NATO.
- **La política de defensa británica** establecía que “no debían involucrarse en operaciones de gran envergadura sin aliados” por lo que era imposible retomar las islas sin la asistencia militar de los EEUU, en particular sin el apoyo de la Isla Ascensión.
- Se asumió que **la ONU aceptaría las acciones argentinas** de reconquista de Malvinas como una respuesta correcta al largo reclamo y que la diplomacia argentina modelaría la opinión pública internacional haciéndola aparecer como la parte herida. (La ONU el 3 de abril dictó la Resolución 502 donde se pedía el retiro de Argentina de las Islas.)
- Se asumió que los **EEUU se mantendría neutral.** (El 4 de abril los británicos aseguraban el uso de las facilidades militares de los EEUU en la Ia. Ascensión para su reaprovisionamiento en su despliegue al sur).



**Como lección aprendida un Comandante no debe descartar suposiciones razonables en ausencia de información. Debe desarrollar los planes alternativos que cubran las contingencias, orientados hacia la protección de los Centros de Gravedad propios y a atacar y neutralizar los del ENO, asegurar que los esfuerzos que se realicen deben ser sostenibles en el tiempo y que el Estado Final Deseado una vez alcanzado debe ser mantenido.**

Al respecto el Informe Rattenbach expresa que una vez que el enemigo eligió el modo de acción más peligroso, la ausencia de planes de contingencia para enfrentarlo fue quizá lo que no permitió contar con otras estrategias que permitieran mejores resultados.

Es posible argumentar que si Argentina hubiera aprovechado, entre el 2 y 12 de Abril, los buques de carga en el transporte de artillería pesada y helicópteros para sus fuerzas de ocupación y equipo pesado para el movimiento de tierra para prolongar la pista de Puerto Argentino, sus aeronaves de combate y transporte hubiesen podido operar con otra capacidad operativa. La Fuerza Aérea Argentina lo había requerido el 2 de abril al Estado Mayor Conjunto.

El no haber dado la prioridad adecuada para el apoyo logístico de las islas utilizando al máximo la capacidad del transporte marítimo disponible fue una falla fatal y tuvo profundo impacto en la guerra en todos sus ambientes.

Por su parte la Operación Rosario intentó aplicar el concepto de Diplomacia de Cañoneras al hacer uso de una **Fuerza Naval Limitada Superior**. Sin embargo, los británicos frustraron esta intención cuando interpretaron esta operación como un acto de guerra.

Completando las lecciones aprendidas concluimos que:

**El solo hecho de demostrar fuerzas militares superiores no asegura el resultado diplomático. Si se desea disuadir a un agresor se deben poseer Fuerzas capaces y bien equipadas listas a utilizar y por sobre todo demostrar que existe la voluntad política cierta de usarlas.**

Otro aspecto en el planeamiento fue precipitar la escalada de la crisis a un tiempo inoportuno si se tiene en consideración lo planificado para

la Operación AZUL, cuya fecha prevista era el 9 de julio. De haberse ejecutado esta última se habría concretado la incorporación de nuevos medios, el adiestramiento del personal recién incorporado, se podría haber concretado el adiestramiento de la FAA en operaciones aeronavales que nunca antes habían ejecutado, el clima, en el escenario, hubiese sido favorable por su adversidad y se habrían hecho realidad las suposiciones descartadas en relación al nivel y estado de las fuerzas británicas.

Como se aprecia hubo una incorrecta evaluación de la matriz de riesgo.

### **3. Relación entre los niveles estratégico y operacional**

Para Argentina la misión asignada a las fuerzas en el *Plan Esquemático de Campaña para la defensa y sostén de Malvinas* era consolidar las regiones insulares reconquistadas impidiendo su recaptura por el oponente, apoyando las acciones del gobierno militar, a fin de ejercer la Soberanía Argentina sobre las Islas Malvinas, Georgia y Sandwich del Sur y contribuir a consolidar la soberanía en el Atlántico Sur.

A medida que fue evolucionando la situación, esta misión se tornó inviable puesto que contenía objetivos inalcanzables, tales como la retención de todas las regiones insulares y la conducción de operaciones terrestres sin contar con superioridad aérea y naval contra un enemigo superior.

Ante los resultados de este análisis y evaluado que no era posible mantener militarmente las islas y con ello no se alcanzaba el Estado Final Deseado hubiese sido necesario desde el plano operacional insistir para que el nivel estratégico forzara la negociación.

**Como lección aprendida podemos visualizar la necesidad permanente del dialogo entre los niveles estratégico y operacional para evaluar y consensuar la ecuación Fines, Medios y Estrategias que permitan alcanzar el EFD y es responsabilidad de los planificadores operacionales advertir en tiempo - oportunidad la existencia de desbalances que pongan en riesgo la misión.**

Un tema de suma importancia es el impacto de la opinión pública y los medios en la decisión política con repercusión en el plano operacional.

El Parlamento Británico percibió que la opinión pública reclamaba una rápida victoria terrestre para justificar la creciente pérdida de buques que estaban registrando en el conflicto.

Esta percepción finalmente determinó la decisión política de atacar la guarnición argentina de Goose Green que era un objetivo estratégico y tácticamente irrelevante para el resultado general de la campaña de reocupación de las Malvinas.

**Como lección aprendida tenemos que en nivel operacional debemos estar preparados para enfrentar el accionar de políticos, que se supone no desean conducir la guerra desde el escritorio, pero que por su incapacidad de contener sus frustraciones políticas, motivadas en este caso por la inacción de las fuerzas desembarcadas en San Carlos, toman decisiones que pueden generar riesgos innecesarios en el ámbito operacional.**

En simultaneo, previo al ataque a Goose Green, la BBC informó la peligrosa aproximación de tropas británicas a ese lugar. De ello resultó el refuerzo del área antes del ataque.

**La lección aprendida es enfatizar en la necesidad de conciliar el rol y necesidades de los medios masivos de información con su capacidad para informar en tiempo real, con los requerimientos de secreto que demandan las operaciones militares.**

#### **4. Principio de la Guerra – Unidad de Comando**

Es de mencionar otra de las falencias ocurridas en el plano de la conducción de las operaciones como fue el no cumplimiento adecuado del principio de la guerra de Unidad de Comando.

Durante la Operación Rosario se estableció un comando conjunto con una cadena clara de comando, mediante la designación de un solo comandante en el TO lo cual permitió asegurar la unidad de esfuerzo durante el desarrollo de la Operación. Además, el Grl Div GARCÍA, designado como Comandante del TO Malvinas, participó del Comité de Trabajo para el planeamiento de la operación conjunta, lo que facilitó su interpretación, ejecución y conducción rindiendo especialmente sus frutos, cuando durante el desarrollo debieron introducirse cambios sobre la marcha.

En cambio, durante *la defensa y sostén de Malvinas*, posterior al 2 de abril, cabe señalar que la Junta (un triunvirato) configuró un ordenamiento ineficiente de comando para conducir las operaciones en el Teatro de Operaciones.

El Comandante designado del Teatro Operaciones Atlántico Sur (TOAS) era el VL Juan Lombardo quien asumió el 7 de abril y publicó el 12 de abril su *Plan Esquemático de Campaña para la defensa y sostén de Malvinas*. Tenía bajo sus órdenes a las unidades navales y a las fuerzas en tierra.

Por su parte el 04-ABR-82 el Comandante Aéreo Estratégico (CAE), quien era colateral del CTO es decir tenía su mismo nivel y reportaba directamente a la Junta, emitió su Plan de Operaciones Nro. 2/82 “Mantenimiento de la Soberanía” y el 05-ABR-82 creó la Fuerza Aérea Sur (FAS), de acuerdo con la doctrina y el planeamiento previsto, asignándole responsabilidad para realizar operaciones aéreas estratégicas, defensivas, tácticas y de transporte en su jurisdicción, entendiéndose por tal el TOAS. Esto generó una superposición de ámbito jurisdiccional con el Comando Operacional, si bien se habían establecido medidas de coordinación a efectos de prevenir tareas de exploración y reconocimiento y de ataque.

En tierra sucedió algo similar puesto que el Comandante de la Guarnición Militar Malvinas no confeccionó formalmente, con su Estado Mayor Conjunto, un Plan de Operaciones Conjunto que estableciera con claridad y precisión las misiones que tendrían cada uno de los componentes de su Comando, este plan tampoco fue exigido por el Comandante TOAS. Además, este mismo Comandante, en oportunidades, ignora la autoridad del CTOAS con lo que vulneró la estructura de Comando, al establecer comunicación directa con el Comandante General del Ejército, sin informar, previamente, sobre la consideración de asuntos trascendentes de la Guarnición Militar Malvinas. Otro accionar que muestra esta falta de unicidad es cuando el Comandante en Jefe del Ejército, ordenó, “per se”, la concurrencia de la Brigada de Infantería III a las Islas.

Avanzando en el tiempo, el 21 de mayo después de San Carlos, se intentó solucionar el problema que presentaba la conducción operacional que eran las dificultades de coordinación. Para ello se crea el organismo colegiado conjunto llamado *Centro de Operaciones Conjunto (CEOPECON)* con sede en Comodoro Rivadavia con funciones ejecutivas. Sin embargo, se

mantuvo el CTOAS, con lo cual se incrementó el número de autoridades en la cadena de comando sin producir efectos significativos.

En contraposición los británicos mantuvieron este principio de Unidad de Comando centrandlo en el Al Fieldhouse, CINCFLT, con asiento en Northwood todas las funciones de Comandante Operacional y le subordinaron todas las fuerzas.

**Como lección aprendida podemos decir que la falta de Unidad de Comando y los problemas de orden conjunto respecto del ejercicio de las responsabilidades en el TO afectó las mejores posibilidades de empleo de los medios y a su vez provocó que el proceso de toma de decisión, en momentos críticos fuera reactivo, improvisado y no realizado de manera Conjunta dificultando la reevaluación de la situación de manera integral y la rápida reacción para adecuar los planes, aun cuando se contara con información.**

### **5. Reglas de Empeñamiento.**

La Junta fue la autoridad de decisión sobre las directivas para la acción reteniendo el máximo control sobre las mismas.

Para la Operación Rosario se establecía “no derramar sangre ni dañar la propiedad británica”.

Entre el 2 y 30 de abril, las directivas fueron “hacer fuego sólo si se es atacado”.

Es así que la Junta anuló la orden, dada por el COOP, a las Corbetas ARA Drummond y ARA Granville de interceptar al Endurance si éste sacaba a los trabajadores de Georgia y desde el 20 al 30 de abril no se autorizó al

Submarino ARA San Luis a utilizar sus armas en la zona de exclusión.

Las directivas argentinas para la acción hasta ese momento derivaban de la errónea esperanza mantenida por la Junta de obtener una solución diplomática al conflicto.

La autorización para empleo de las armas fue dada el 30 de abril. En esa oportunidad se informó que cualquier buque en la zona de exclusión debía

ser considerado británico. Esta orden no tuvo en cuenta el hecho de que había pesqueros rusos en la zona de exclusión lo cual hubiese podido generar el involucramiento de otros actores en el conflicto.

Por su parte Gran Bretaña creó un Comité de Directivas para la Acción integrado por oficiales que debían efectuar previsiones y dotar a los comandantes con las directivas que necesitaban, de manera tal que pudieran ser perfectamente entendidas y para ello se planteaban las posibles contingencias y analizaban que autorizaciones debían ser concedidas.

El propósito fundamental de estas directivas era proveer información política y militar a los comandantes en el teatro de operaciones de manera de manejar una política de mantenimiento de status quo o de desescalada o de escalada.

**Como lección aprendida, el manejo eficiente de las directivas de acción requiere de un análisis y evaluación “ante” del escenario de manera de evitar improvisaciones que pueden derivar en hechos colaterales indeseados.**

## **6. Comentarios sobre la participación de las FFNN**

Este conflicto, a la luz del pensamiento de Julian Corbett, reafirma la importancia que tiene obtener y mantener el Control sobre un área marítima específica para alcanzar los objetivos estratégicos y pone de manifiesto la utilidad que tienen las armadas como herramientas de la política.

A esto podemos agregar el pensamiento de James Cable cuando dice que un conflicto marítimo es más fácil de limitar y controlar que uno en la tierra o en el aire. Además en el ámbito marítimo se infringen menores daños colaterales.

Las fuerzas navales, aun operando con mayores dificultades y a distancias mayores, pueden plantear una amenaza y sostenerla sin ningún acto de Guerra. Ellas se pueden desplegar en alta mar sin compromisos, esperar y permitir ganar tiempo a la diplomacia. El uso de las Fuerzas Navales permite elegir, son instrumentos flexibles.

En Malvinas si bien, por parte del COFLOMAR, hubo una clara decisión de emplear los medios navales, aprovechando circunstancias favorables cuando la fuerza británica estuviera aferrada y, en consecuencia, con su libertad de acción limitada, las restricciones impuestas por el CTOAS por

la presencia de Submarinos nucleares y la carencia de una inteligencia adecuada y suficiente termino neutralizando el empleo de la FLOMAR.

Si bien es cierto que la amenaza de los submarinos nucleares hacía riesgosa la utilización de las FFNN, podría haberse planificado algún modo de empleo.

Según Corbett “en la conducción de la guerra naval se persiguen dos objetivos principales, por un lado, obtener o disputar el dominio del mar, y, por otro lado, ejercer el control sobre las comunicaciones marítimas de que disponemos, tengamos o no el dominio completo. Esta doble concepción debe ser la base para realizar el análisis de la conducción de la guerra naval y sus diferentes tipos de operaciones” y “Cuando nuestra fuerza no sea suficiente para obtener el dominio, debemos conformarnos con disputarlo. La disputa la realizaremos mediante operaciones de defensa activas, apareciendo el concepto de “flota en potencia”, o mediante contraataques menores.” La no materialización de la interdicción de las líneas de comunicaciones marítimas ni el intento de ejercer un control del mar permite concluir que no se empleó el concepto de “Flota en Potencia” primando la pasividad fundamentada en la necesidad de conservar una capacidad naval en reserva que pudiera atender las posibles contingencias posteriores en el marco político militar regional.

El no haber ejercido la Negación del acceso y la Negación de Área al enemigo facilito que actuara libremente y que obtuviera, debido a las demoras y precauciones excesivas en el empleo de los medios, el control del mar estableciendo un bloqueo que provocó serias dificultades en la ejecución de las funciones logísticas y de defensa de las Islas.

A su vez la zona marítima de exclusión creada por los británicos les permitió morigerar la falta de defensa en profundidad puesto que les proveyó de un área de amortiguamiento suficientemente profunda como para evitar sorpresas tácticas debido a su carencia de alerta temprana.

Por lo tanto, podemos sacar las siguientes lecciones aprendidas:

**Las fuerzas navales efectivas y flexibles no pueden generarse cuando se necesitan, deben estar desplegadas adecuadamente y listas a utilizar en un corto tiempo de manera de ser útiles a la política.**

**Las Fuerzas navales no pueden contar con capacidades mínimas, sea cual fuere la razón, puesto que pueden quedar sometidas a la inacción negando al poder político la capacidad de dar una respuesta rápida y flexible a una crisis.**

**El diseño de fuerzas requiere de la concepción y desarrollo de conceptos operacionales que deberán mantenerse validos en el tiempo, puesto que el desarrollo y construcción de una Fuerza Naval demanda más de 15 años.**

**Las conducciones superiores de las distintas fuerzas necesariamente deben ser honestas con el poder político al presentar que operaciones pueden y no pueden realizar y no decir aquello que los políticos desean escuchar.**

**\* El Vicealmirante VGM (R) Álvaro José Martínez**  
*Secretario Académico de la Escuela de Guerra Naval.*



## Bibliografía

**Astore, W.J.** *Three Lessons for the U.S. Military from the Falklands War*, 19 set 2013.

**Cable, James** *The Gunboat Diplomacy*.1977

**Clausewitz, Carl von**, *On War*. Edited and translated by Michael Eliot Howard and Peter Paret, 1995.

**Corbett, Julian.** *Algunos Principios de Estrategia Marítima*. Buenos Aires EGN, 1936

**Corum James S. Dr.**, *Argentine Airpower in the Falklands War - An Operational View*

**Dunn, Richard C.**, Lieutenant Colonel, USMC: *Operation Corporate: operational artist's view of the Falkland Islands conflict*. Naval War College Newport, R.I. 12 jul 1993.

**Freedman, Lawrence and GAMBA**, Virginia -*Stonehouse, Signals of War: The Falklands Conflict of 1982* (London and Boston: Faber and Faber, 1991).

**Freedman**, Lawrence. *The Official History of the Falklands Campaign, 2013* International Forum on War History: Proceedings.

**Huber Jeffrey L.**, Lieutenant Commander, USN *the Falkland's air war: lessons revisited*, NAVAL WAR COLLEGE Newport, R. I. - nov 1995

**Keegan, John, Sir.** *The Price of Admiralty: The Evolution of Naval Warfare from Trafalgar to Midway* – February 1, 1990

**Kinney, Francis X.**, MAJ USA - *The Malvinas Conflict: Argentinian Practice of the Operational Art* - School of Advanced Military (If applicable) studies, USACGSC. - Fort Leavenworth, Kansas. – 25 may 1990.

**Lombardo**, Juan José, Vicealmirante. *Malvinas: Errores, Anécdotas y Reflexiones*.

**Navy**, Department of the - Washington, D.C, *Lessons of the Falklands* - SUMMARY REPORT FEBRUARY 1983

**Olsen**, Paul A., MAJ, United States Army. *Operation Corporate: Operational Art and Implications for the Joint Operational Access Concept* - School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, KS – 5 oct 2010

**Shunk**, Dave. *Area Denial & Falklands War Lessons Learned - Implications for Land Warfare 2030-2040: After the Army's Theater Arrival - The Coming Complex Fight* - Journal Article, 12 Dec 2014 - Small Wars Journal.

**Sun-Tzu**: el “*Arte de la Guerra*”.

**Train**, Harry, Alte. *Malvinas: Un caso de estudio*. Boletín del Centro Naval. Número 834. SEP / DIC 2012. Publicado en el BCN 748.

**Yanagisawa**, Jun - *Military Implications of the Falklands War: From Japan's Point of View*.

## Cierre Académico del Seminario Malvinas 3

*Contraalmirante (R) Julio Alberto Graf\**

He escuchado atentamente la exposición del Sr. Vicealmirante Martínez, en la que ha cubierto aspectos diversos de La Guerra de Malvinas. Creo que me ayuda a ingresar en los temas que deseo desarrollar con ustedes.

Hace muchos años, recuerdo que fue en 1987, es decir 5 años de finalizado el conflicto y ante una audiencia de varios cientos de oficiales y civiles profesionales de todo el ámbito de la Administración Pública de los Estados Unidos, el Almirante Harry Train exponiendo sobre este caso dijo que arrojaba muchas lecciones aprendidas en los diversos aspectos desde los cuales se puede analizar un conflicto.

Una de las frases más impactantes fue la que calificaba a este incidente como trágico y como una guerra que nunca debería haber ocurrido.

Pero ocurrió y el legado de esa guerra persiste hasta nuestros días y seguirá por muchos años por venir.

Mi aproximación a los temas que he seleccionado es absolutamente académica y tienen que ver esencialmente con la aplicación de aquellas normas, principios, lecciones aprendidas etc. que hacen de nuestra carrera un casi perfecto oasis, donde el profesionalismo es mandatorio e inexcusable, a riesgo en caso de no estar a la altura de los acontecimientos de ser derrotados y de conducir a nuestros soldados a un casi seguro desastre con la posterior carga de reproches, arrepentimientos y frustraciones que tienen impacto severo en las instituciones, en los países y en sus ciudadanos.

La guerra que nunca debió ocurrir puede aportarnos algunos resultados interesantes que creo dan un buen marco de referencia desde el cual ingresar directamente en los temas que quiero tratar:

1. Fue la primera vez desde la Segunda Guerra Mundial en la que se realizaron ataques aéreos sostenidos contra fuerzas navales en el mar, es decir contra fuerzas operando en el mar.

2. Fue la primera vez en la que se emplearon submarinos nucleares de ataque para destruir blancos de superficie.
3. También fue la primera vez en la que se utilizaron aeronaves VSTOL en combate.
4. Fue nuevamente probado el concepto doctrinario que expresa que las guerras no se ganan en el mar sino en el territorio que se conquista; pero si pueden perderse en el mar.
5. Hubo un enfoque asimétrico en ambos países respecto a la naturaleza del conflicto; mientras Argentina asumía el manejo de una crisis y buscaba una solución diplomática, Gran Bretaña consideraba que había sido agredida con una acción de guerra y manejó este concepto desde el principio con las decisiones y consecuencias por todos conocidas.
6. Del orden de 1000 muertos, aproximadamente uno por cada dos habitantes de las islas en ese momento, muchos buques hundidos o averiados, decenas de aeronaves destruidas, averiadas o capturadas.
7. Y podríamos seguir, pero creo que es suficiente por el momento

Alguno de los expositores que me han precedido en el uso de la palabra les han referido la importancia que tiene para un país que su conducción estratégica sepa en qué clase guerra se está metiendo; sus decisiones están iluminadas por la clase guerra que va a acometer el país. Si nos desviamos de este concepto básico, si cambiamos el objeto de la guerra, si no planificamos eventualidades o derivaciones adversas estamos aproximándonos a un casi seguro terreno fangoso del cual la historia se ha encargado con profusa bibliografía.

Cuando un país decide ir a la guerra, esto es elige la guerra como ultima ratio en su proceso de toma de decisiones, cuando elige lugar y tiempo, hay algo que definitivamente no puede hacer; esto es: perder esa guerra. Las consecuencias de esta derivación de los acontecimientos son irrecuperables y siempre catastróficas.

Alguien podría a esta altura de los acontecimientos argumentar que en realidad la Argentina no buscaba una guerra sino resolver una situación centenaria conduciendo una crisis y que las cosas derivaron hacia una situación en principio no prevista y por lo tanto no planificada. Bien mi

respuesta a esa posición es que reformulemos el concepto de la siguiente forma:

**SI USTED VA A INICIAR UN CONFLICTO O A PRODUCIR UN INCIDENTE QUE DÉ SOLUCIÓN A UN PROBLEMA DE SU INTERÉS, ASEGURESE DE QUE LO PUEDE RESOLVER EN SU FAVOR O AL MENOS QUE NO VA A GENERAR UNA SITUACIÓN MAS DESFAVORABLE QUE AQUELLA EN LA QUE SE ENCONTRABA ANTES.**

En la antigüedad perder una guerra significaba la cuasi desaparición de la faz de la tierra de toda la estructura sobre la cual esa nación se sustentaba, sus habitantes eran esclavizados y eliminados aquellos que no eran útiles, se producía literalmente un cambio de régimen y se agotaban para siempre las posibilidades de esas personas de subsistir libremente y progresar. Eran guerras ilimitadas, sus objetivos eran ilimitados y todas las estructuras disponibles de los estados o naciones se ponía al servicio del esfuerzo de la guerra.

Malvinas es un caso de guerra con objetivos limitados, el estado argentino sigue en pie, aunque con algunas magulladuras. Las consecuencias, algunas directas y otras indirectas fueron y posiblemente seguirán siendo gravosas a los legítimos intereses y reclamos de nuestro país. Las islas Malvinas siguen en poder de Gran Bretaña y no deseo arriesgar una opinión respecto a nuestras posibilidades futuras de recuperar su soberanía.

Es mi parecer que los buques, aeronaves y equipos militares perdidos, destruidos y capturados son reemplazables pero los muertos quedan para siempre y no se olvidan.

¿A dónde nos lleva todo esto? ¿Cuáles son los conceptos que quiero compartir con ustedes?

Siempre desde una aproximación académica, habiendo ustedes recibido múltiples presentaciones referidas a acciones de carácter netamente táctico, voy a deslizarme sobre conceptos que hacen a aquellos elementos del Diseño Operacional que deben estar presentes cuando el poder político en su nivel y los militares en el nuestro acometemos la resolución de un problema empleando la fuerza.

Me referiré entonces al Desafío Operacional que debe enfrentar el Comandante y trataré de caracterizarlo, luego me voy a referir a Situación Final Deseada o Estado Final Deseado y Centro de Gravedad como núcleo duro e inicial del esfuerzo de planeamiento a realizar y finalmente abordaré brevemente el análisis de riesgos asociados a la ejecución de una operación militar.

Las herramientas que acabo de mencionar:

DESAFÍO OPERACIONAL  
ESTADO FINAL DESEADO o SITUACIÓN FINAL DESEADA  
CENTRO DE GRAVEDAD  
ANALISIS DE RIESGOS

Son esencialmente construcciones intelectuales que permiten al militar profesional encarar el esfuerzo de planeamiento y posterior ejecución de una operación con la seguridad de haber realizado un minucioso análisis de formas, modos, factores y opciones que le dan las mejores posibilidades de entender el ámbito en el cual emprenderá su tarea. Es posible que aparezcan otras herramientas o que usemos otras distintas a las que acabo de mencionar; lo que no podemos hacer es no usar **ninguna**.

Algunas han estado presentes por siglos. Por caso el concepto de Centro de Gravedad, concepto mucho más profundo y complejo que aquello que uno puede leer en ese clásico de la guerra escrito por Clausewitz. Otras son de aparición más reciente pero no por ello menos importantes.

Pero primero lo primero:

Que entendemos por Desafío Operacional

*ENDS, FINES, QUÉ CONDICIONES MILITARES A CREAR O DESARROLLAR, O BIEN OTRAS, COMO SER POLITICAS O SOCIALES (cuál es el objetivo de la guerra)*

*WAYS, ACCIONES, CÓMO, SECUENCIA DE ACCIONES PARA ALCANZAR ESOS OBJETIVOS O CONDICIONES*

*MEANS*, MEDIOS, RECURSOS, CON QUÉ, CUÁNTO, ES DECIR LA ARTICULACION DE EMPLEO DE ESOS RECURSOS.

POR ULTIMO RIESGOS Y SUS COSTOS ASOCIADOS:

PENSANDO EN PROBABILIDAD O POSIBILIDAD DE OCURRENCIA DEL SUCESO Y SU GRADO SEVERIDAD UNA VEZ HA OCURRIDO. ES DECIR EL IMPACTO EN LA FUERZA PROPIA Y POR LO TANTO EN EL DECURSO DE LAS OPERACIONES.

Señores, la articulación correcta y completa de estos conceptos constituye el núcleo central del trabajo que los niveles estratégico y operacional de la guerra deben realizar. La conducción de la guerra en el nivel estratégico es un acto político. Ese nivel debe proporcionar a los niveles subsiguientes las herramientas necesarias para su trabajo. El nivel operacional de conducción de la guerra debe exigir las si ellas no están presentes.

Los fines de la guerra es decir el “qué”, son las condiciones militares que se desean generar en el lugar del conflicto. Pero no solo ellas, también las políticas y sociales. Todas constituyen la SITUACION FINAL DESEADA O ESTADO FINAL DESEADO que se caracteriza por los siguientes contenidos:

1. ES DE MARCADO CARÁCTER POLITICO ES DECIR POSEE PARTICULARIDADES BIEN DEFINIDAS
2. ES ESPECIFICA A LA SITUACION
3. ES MEDIBLE
4. ES REALIZABLE
5. ES REALISTA
6. POSEE RESTRICCIONES DE TIEMPO

La SFD es única y guía todo el proceso de planeamiento y posterior empleo de la fuerza. No se puede planificar si se desconoce a donde se quiere ir y que es lo que hay que hacer o alcanzar en último extremo. Con ella definimos un marco concreto que posee condiciones político militares que se han de dar en el entorno operacional para que la operación se pueda dar por concluida con éxito. Cuando no sabemos a dónde queremos ir pareciera que todos los caminos son buenos. En la guerra esto no funciona.

Como pueden observar por la sola definición y contenido de la SFD es posible, yo diría altamente probable, que la sola ejecución de la operación militar no sea suficiente para alcanzar esa SFD de hecho este es el caso generalmente. La operación militar por si sola será incapaz de alcanzar la SFD. Otros elementos del poder nacional, debidamente articulados con la operación militar si producirán la SFD. Salta a la vista que resulta crucial esa articulación. El responsable ulterior es el poder político.

El Centro de Gravedad puede ser analizado desde distintos puntos de vista. Como construcción intelectual militar se refiere a una o más fuente de poder física o inmaterial desde donde emana la fortaleza del actor.

La doctrina de EE.UU. y la mayor parte de la europea lo define como Características, peculiaridades o capacidades que posee una nación alianza o fuerza militar desde donde se deriva su libertad de acción, su fortaleza (capacidad de infligir daño) o su voluntad de lucha.

En terminología estratégica, un actor puede ser una persona o una organización estatal o no amiga, aliada, neutral u hostil con capacidad de conseguir los objetivos o intereses que se ha propuesto en el entorno operacional.

Todas estas aproximaciones al COG permiten visualizar que el COG nunca será una debilidad o una vulnerabilidad. Más bien lo contrario; y desde el análisis que podamos realizar respecto al COG del oponente derivaremos un conjunto de características, elementos o rasgos que nos permitirán conocerlo de manera acabada y precisa.

Cada nivel de conducción de la guerra debe determinar su COG y el del oponente.

Es así que en el nivel estratégico tendremos nuestro pensamiento orientado a cuestiones o rasgos más abstractos del oponente tales como poder, voluntad de lucha, liderazgo, fuerza económica etc.

A medida que descendemos de nivel esos elementos más abstractos se hacen necesariamente más tangibles; por caso en el nivel operacional los COG estarán orientados más a los medios físicos en oposición, masa de

fuerzas, poder aéreo, comando y control etc. En el nivel operacional, los COG tienden a concentrarse en torno a la capacidad dominante que permite al actor alcanzar sus objetivos operacionales.

Finalmente, en el nivel táctico, ya que este nivel también debe trabajar este concepto, nos enfocaremos en capacidades específicas y en puntos específicos que les proporcionan a las fuerzas libertad de acción para alcanzar los objetivos tácticos.

La definición de un COG propio y otro del enemigo u oponente en el nivel operacional es mandatorio para acometer con éxito la tarea de planeamiento. También para el empleo de las fuerzas

Los COG son dinámicos y pueden variar conforme evoluciona la situación. Pueden incluso cambiar con cada fase de la operación. Es una tarea de apreciación profesional del comandante asistido por el profesionalismo de los estados mayores.

Hay métodos varios (lineal o constructivo). Podemos usar cualquiera, pero debemos usar al menos uno, conocerlo en profundidad y emplearlo. Lo que no podemos hacer es no usar ninguno.

La manera en que enderezamos las acciones militares contra ese COG marcará la diferencia entre otros dos conceptos más nuevos pero conocidos por ustedes que son la Aproximación Directa y la Indirecta que seguramente discutirán en las materias que siguen en su currícula.

Es entonces en los campos de la SFD y el COG donde todo el profesionalismo y experiencia militar de los comandantes cobra vida en tanto que de ellos se derivan y articulan las tareas de planeamiento que producirán en el nivel operacional lo que conocemos como maniobra y orientarán el empleo de sus fuerzas en la batalla.

Para ir cerrando quisiera abordar brevemente el último punto que les mencioné en lo que entendíamos por Desafío Operacional, esto es el manejo de los riesgos.



En cada oportunidad en que realizamos juegos de guerra con alumnos de los cursos CUCOM o CUEMES y también con las universidades que visitan esta casa, hacemos mucho hincapié en el correcto análisis y dimensionamiento de los riesgos como factor inherente al ejercicio de cualquier profesión. Su utilización es una herramienta fundamental para llevar adelante el proceso de toma de decisiones.

Señores, la nuestra es una profesión de riesgos y de decisiones. Del éxito del comandante en la toma de decisiones depende en gran medida el éxito de las operaciones, la vida de nuestra gente y en última instancia el cumplimiento de los objetivos que el poder político ha fijado para las operaciones en curso.

Un análisis ponderado de posibilidad/probabilidad de ocurrencia de eventos adversos vs severidad en cuanto a costos nos ayudará a tomar mejores decisiones sopesando con mayor profesionalismo su impacto en la fuerza bajo nuestro control.

Es entonces que eventos poco probables, pero con impacto severo en el decurso de las operaciones tienen la potencialidad de producir consecuencias catastróficas e irreversibles.

¿Dejaremos entonces un análisis de este tipo fuera de nuestro campo de acción?

Estas herramientas existen y por lo tanto están a nuestro alcance. Son los desafíos de la profesión. Son además usadas en el ámbito civil de manera habitual y con resultados nada desdeñables.

Volviendo al caso Malvinas que nos ocupa hoy. Creo que es un buen ejercicio intelectual analizar de qué forma estos conceptos han sido aplicados y obtener las lecciones aprendidas que invariablemente aparecerán si acometemos la tarea de manera honesta y profesional.

Nadie sabe cuál será la próxima guerra, pero créanme que todos y cada uno de ustedes estarán inexorablemente expuestos a situaciones comprometidas en lo profesional y en lo personal; estas son pequeñas guerras. En esas

situaciones deberán tomar decisiones porque ese es nuestro trabajo y esas decisiones tendrán sin lugar a dudas consecuencias. De la calidad del proceso de toma de decisiones dependerá en muchos casos la vida de su gente y el éxito de la misión; piénsenlo.

Muchas gracias y quedo abierto a preguntas.

**\* Contraalmirante (R) Julio Alberto Graf**

*Profesor Área Diseño de Juegos  
de Guerra de la Escuela de Guerra Naval.*