



2006/05/25

FORMACION Y TRANSFORMACION MILITAR

Miguel Fernández y Fernández[1]

NUEVAS GUERRAS Y LIDERAZGO

Los atentados del 11 de Septiembre conmocionaron las bases del orden internacional y entre sus muchos efectos se suscitaban importantes interrogantes sobre el liderazgo actual en el ámbito internacional y político. Comenzaron a surgir por todas partes quejas acerca de la mezquindad general de los líderes políticos y afloró una añoranza de los grandes líderes que cimentaron la construcción de Europa en siglo pasado. Parece que hay una unanimidad en la opinión de que faltan líderes que formulen y propongan a la sociedad una nueva visión en este mundo atormentado por el terrorismo irracional, el odio religioso o étnico, el calentamiento del planeta y las desigualdades económicas. Líderes que, además, fundamenten esa visión, esa utopía ilusionante y los medios para alcanzarla en principios basados en la ética, la moral y el respeto a una legalidad que la comunidad internacional elaboró con gran esfuerzo a lo largo del siglo pasado. La causas nobles han de basarse en la mejora del bienestar colectivo de los ciudadanos, no solo de unos pocos, o en lograr los objetivos establecidos en la Declaración de Derechos Humanos de la UN.

Esta ya es una buena referencia, un buen punto de partida. De acuerdo con la Declaración de Derechos Humanos se han de garantizar la “dignidad inherente” y los “derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la raza humana”. En la búsqueda de justicia, en el afán de revancha, nunca se deben comprometer esos valores sagrados. Así hay que instar a los líderes actuales a atemperar el justo ultraje con sabiduría y templanza moral.

Hoy en día el enemigo de nuestras sociedades no tiene cara conocida, no es un estado determinado, está extendido y la forma de enfrentarse a él ha de ser paciente, multi-direccional y llevada a cabo incesantemente por muchas personas y organismos. Entre los medios que los países disponen para ello figuran sus fuerzas armadas. Los militares precisan de gente preparada a todos los niveles para contribuir a esa lucha. La pregunta inmediata es si tenemos esa gente y de donde sacaremos líderes con el carácter y formación necesarios para esta tarea.

Si el objetivo de la Enseñanza Militar es preparar jóvenes para el liderazgo militar en este siglo XXI, es preciso que nuestros programas de desarrollo del liderazgo reflejen ese nuevo modelo. Nuestros militares necesitan el conocimiento y la capacidad que demandan las nuevas guerras del siglo XXI por lo que los programas de enseñanza deben reflejar el desarrollo de un tipo de liderazgo adaptado a las mismas.

La realidad es que ha habido un cambio en la forma del esfuerzo bélico. El terrorismo ha cambiado fundamentalmente la forma de hacer la guerra o, más bien, le ha añadido una nueva dimensión, al tiempo que ha destruido los fundamentos de las leyes y usos de la guerra establecidos con gran dificultad el pasado siglo XX. Se tiende, actualmente, a que el combate tradicional se lleve a cabo con fuerzas más reducidas, móviles y con gran capacidad letal.

Sin embargo en la recuperación de un país, en el proceso de normalización y pacificación después de un conflicto bélico se necesitan tropas no tan sofisticadas pero sí en mayor número para ejercer la presencia y permanencia necesarias. Hemos de asegurarnos que nuestros militares están preparados para esa dualidad de actuación. Hoy en día las operaciones de mantenimiento de la paz tienen un carácter distinto al de las guerras clásicas. Ejemplo de estas “nuevas tareas” de los militares pueden ser la protección de asilos de seguridad donde puedan refugiarse los civiles, la protección de convoyes con asistencia humanitaria, el desarme y la desmovilización, la provisión de un ambiente seguro para elecciones, para el retorno de refugiados, de personas desplazadas o incluso la captura de criminales de guerra.

En muchos casos las nuevas tareas se llevan a cabo en un contexto de inseguridad post-conflicto en el que se sufren más bajas y se producen más muertes que en el propio conflicto inicial como es el caso actual de Irak. La principal misión ahora suele ser la protección de la población civil que es a la que van dirigidos la mayoría de los ataques y, en consecuencia sufre más víctimas. Se podría decir que es ésta una labor más policial que militar aunque involucre el uso de fuerzas militares, pero el caso es que estas fuerzas deberán estar preparadas técnicamente, profesionalmente, legalmente y moralmente para hacer frente a estas nuevas misiones y situaciones.

Y es que, como dijo Stephen Covey:

“Si seguimos haciendo lo que estamos haciendo
seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo”

DILEMAS EN EL DIFÍCIL LIDERAZGO MILITAR

El militar tienen que ejercer una clase especial de liderazgo. No se trata solo de cuidar de velar por su gente y atender a sus necesidades. Esos son (o deberían de ser) valores comunes en la sociedad, en otras organizaciones. En el caso del militar es preciso que el líder arrastre a su gente, a veces en contra de su propio convencimiento moral, a actuar de una forma que supone un nivel de responsabilidad distinto, lleno de riesgos, en un ambiente en el que se juegan la vida.

Una persona al comenzar a ejercer la profesión militar tiene que resignar ciertas responsabilidades morales y derechos de los que disfrutaban sus paisanos, aunque esta resignación de derechos ha de ser voluntariamente aceptado de forma ética y considerado como un sacrificio necesario. El militar hace este sacrificio moral consciente de los riesgos que conlleva para él precisamente para proteger aquellos valores de la sociedad, de su sociedad, que se niega a sí mismo.

El militar, a lo largo de su carrera, se va a encontrar en situaciones en las que puede ejercer una influencia considerable sobre los acontecimientos, en el transcurso de un trabajo profesional muy complejo en el que las decisiones han de tomarse muy rápidamente bajo estrés y en peligro. Situaciones para las que no existen soluciones rápidas o manuales donde encontrar normas de conducta o instrucciones y procedimientos aplicables. En muchas de estas circunstancias el carácter del militar será puesto a prueba y en todas ellas debe anteponer el interés general y el de su gente al suyo propio.

Las naciones democráticas tienen por naturaleza (o deberían de tener) una gran dificultad moral en el uso de la fuerza armada. Al estar sus gobiernos suscritos a los acuerdos internacionales deben respetar los términos legales y éticos que en ellos se reflejan. La confusión en las nuevas guerras hace que se contemple con cierto escepticismo la eficacia de las leyes de los conflictos armados, la ley internacional del mar, el trato a prisioneros y heridos de guerra, la distinción entre combatientes y no combatientes, el respeto a los derechos humanos.

La bestialidad de los ataques terroristas se ha cargado de un plumazo todas las leyes existentes. Los oficiales superiores se verán en situaciones difíciles para afrontar estas complicadas cuestiones legales, es decir, para interpretarlas usando la fuerza que tienen asignada, hacer juicios acertados en la interpretación de la ley o de las órdenes recibidas y tomar las decisiones correctas para alcanzar los objetivos militares. Y por mucho que se actúe dentro de una supuesta legalidad y que las órdenes recibidas puedan estar claras, cosa que casi nunca sucede, el responsable de apretar el gatillo es el comandante en la escena de acción que es al que le van a exigir responsabilidades por los actos cometidos por su gente, acciones mortales y de destrucción.

Ese mismo militar es una persona honesta, que actúa de forma ética y que está de acuerdo con las libertades civiles. Por ello que no es difícil pensar su duda metafísica cuando en el futuro se le exija tener que violarlas. Las reglas de enfrentamiento, las conocidas ROE son de gran ayuda en estas situaciones pero sé por experiencia que nunca se adaptan exactamente a la situación que se presenta, por lo que es inevitable que el juicio personal y moral de los líderes militares tenga que estar, a la hora de tomar decisiones en la zona de operaciones, fundamentado en una sólida formación ética a lo largo de su carrera.

La ambigüedad está presente en nuestra vida cotidiana, muchos ejemplos de ello nos dan políticos, funcionarios o profesionales varios. El caso es que la ambigüedad tiene que estar descartada de la conducta del militar en tiempo de guerra. La conducta adecuada dentro de las leyes internacionales es la gran prueba para nuestros militares que no solo actúan en propia conciencia, sino también para proteger las conciencias de sus subordinados. Por todo ello es tan importante la formación ética y de liderazgo responsable que se dé a los futuros líderes de las FAS.

FORMACIÓN, ÉTICA Y CARÁCTER

La cuestión del carácter y la ética no es un tema abstracto de discusión. Es un asunto que atañe directamente a la preparación y uso de la fuerza ya que sin liderazgo ético no podría haber confianza de los subordinados en los superiores. Las normas de comportamiento y el desarrollo del carácter tienen características peculiares en los militares y suponen un código moral tan exigente como se pueda encontrar en la sociedad. Esto es aún más vital en tiempo de guerra ya que, cuando la vida está en juego y la libertad comprometida, la confianza en el líder es crucial. Es una cuestión de vida o muerte.

Si contemplamos el panorama que nos ofrece la sociedad en la que vivimos somos testigos de diarias transgresiones, abusos sexuales, violencia de género, niños maltratados, discriminación racial, etc. Parecería de necios tratar de aplicar estándares éticos y vivir de acuerdo con ellos en un ambiente degradado donde la integridad personal ni se conoce y el sacrificio por los demás es visto como estúpido. Se podrían dar muchos ejemplos que atacan directamente el carácter de las personas o, más bien, lo conforman negativamente tal como el afán de enriquecimiento sin esfuerzo, lo que raramente sucede por medios legales; el placer sin conciencia, la ciencia sin humanidad; la religión sin sacrificio o el ejercicio de la política sin principios.

Pues bien, quizás sea en estos momentos de desconcierto y menosprecio social a los valores éticos, de mofa a los comportamientos honestos y de infravaloración del liderazgo responsable, cuando las FAS han de ofrecerse como lo que son: una profesión con ética. Y es que la diferencia entre un militar y un civil es que el militar sitúa su sentido del deber por encima del interés personal, su sacrificio en el amor y lealtad a su país y en la lealtad al compañero.

En los programas de formación del militar ha de incluirse el aprendizaje del liderazgo ético y moral y habrá que darle su valor que es al menos tan importante como el de formarle en el uso de la tecnología necesaria para actuar los sistemas de armas. Hacerlo así no solo será beneficioso para sus carreras profesionales sino que será de crucial importancia para las FAS y por ende para la nación a la que sirven. Las FAS deben de ser una comunidad que valora la integridad personal y el sacrificio hacia los demás, por ello es preciso que en las Escuelas se enseñe a robustecer las cualidades que forman el carácter, los atributos por los que se reconoce a un líder militar que se centran en la lealtad, el deber, el respeto, el desinterés, la integridad o el coraje personal.

El hombre que se necesita es aquél cuyo carácter tenga realmente un impacto sobre los hombres que dirige, un tipo que comprenda los desafíos de su profesión y la realidad de su entorno, capaz de transmitir la visión superior y comprometerse con ella, que genere confianza y orgullo y que sea capaz de encontrarse cómodo en la sociedad. Un hombre capaz de entender sus señas de identidad, quién soy, qué soy, qué me vincula a la sociedad, por qué hago este trabajo y por qué me gusta.

FORMACIÓN E INNOVACIÓN

Hay gente que cree que la "mente militar" está caracterizada por un pensamiento tradicional y convencional, falta de imaginación, reluctancia a ir contra la doctrina establecida, excesivas precauciones, pesimismo profesional, estrechez de miras y sometimiento ciego a sus superiores. La verdad es que el cliché de mente militar es tan sólido o tan frágil como el que pueda formularse acerca de una mente académica, industrial, comercial... aunque no deo de reconocer en la descripción anterior ciertos factores que puedan inclinar a pensar tan negativamente de las mentes militares. Lo que no es comprensible para muchos es la paradoja de que estos mismos factores son los que justifican y son esenciales para la eficacia de una fuerza de combate. y deben de ser reconocidos y sus implicaciones comprendidas.

La historia militar muestra la importancia de la innovación táctica y tecnológica: el arco y la flecha, el alambre de espino, el tanque, la guerra relámpago, el radar las contramedidas, por citar solo unos pocos. Sin estos visionarios, sin estos innovadores la forma de hacer la guerra de un ejército se vuelve demasiado previsible y esto significa vulnerable, o sea, igual a derrota potencial. Toda innovación representa un desafío a la visión aceptada que, oficialmente, está funcionando bien. Y es que no hay nada más difícil que implantar un nuevo orden de cosas, que ya lo decía Maquiavelo. Hay que considerar que en la jerarquía militar la experiencia y sabiduría está asociada con la antigüedad en el cargo, así que el peso específico de las opiniones sobre un tema se asigna de acuerdo con el grado.

De hecho un innovador puede ser un problema para el oficial superior a no ser que ese jefe pueda ser persuadido de que la idea, en realidad, ha sido suya. Ya se sabe, las ideas son como los niños, solo los propios nos gustan. En general cuanto más poderoso y competente el general o almirante más difícil resulta convencerle de que no es omnisciente, que no se lo sabe todo. Pero es que sobre él recae la responsabilidad de combatir con lo que tiene, él es el que debe ser más consciente de, por ejemplo, evaluar el coste/duración del adiestramiento y alistamiento de la fuerza versus la eficacia para el combate. él es el que tiene que asumir los riesgos de cambiar unas instrucciones operativas en vigor ante un ataque inminente que se adivina diferente. El jefe lleva la responsabilidad no solo de las vidas de sus hombres sino que, a veces, tiene en sus manos el destino de su país. No es raro pues, que ante las innovaciones reaccione con cautela.

Por otro lado cuando el planeamiento, la organización y las comunicaciones fallan los líderes tienen que confiar en sus propios recursos, en su imaginación, flexibilidad, iniciativa y sentido común. Una

respuesta estándar, previsible, contribuye a dar confianza a la unidad lo cual es esencial para el éxito de cualquier táctica o estrategia. Pero, al mismo tiempo, la conformidad no estimula el diagnóstico necesario y a tiempo que impida que una doctrina obsoleta sea empleada en combate.

El primer obstáculo se encuentra en la formación básica: aprende a obedecer antes que a mandar. Esto produce militares que responderán de forma instintiva en circunstancias reconocibles, de acuerdo con las enseñanzas que han recibido. Y eso no es malo. El caso es formar a un militar para lo inesperado. El problema es no solo adiestrar al militar sino enseñarle a pensar, permitir que tengan la flexibilidad mental para mirar más allá del horizonte y anticipar el futuro. No es fácil, pero no imposible, compaginar imaginación y objetividad, conformidad e iniciativa o determinación y flexibilidad, por ejemplo. Y es que luchar y pensar no deben ser incompatibles sino complementarios. Alguien dijo que si tratas de separar a los combatientes de los pensadores acabarás teniendo cobardes pensando y locos combatiendo.

La formación del militar debe desde el principio, no solo reconocer estas aparentes incompatibilidades sino aceptarlas como propias de la profesión elegida. En las FAS tiene que haber gente capaz de manejar la compleja tecnología que rodea a los ejércitos, gente capaz de analizar sintetizar, planificar y recomendar, gente que tenga imaginación y coraje para sugerir soluciones a los problemas anticipándose en el tiempo, gente capaz de enfrentarse con razonamientos a políticos, burócratas y anquilosados analistas estratégicos.

Esa mente militar ha de saber que la independencia de criterios, la imaginación, la iniciativa no son substitutos de la disciplina, el espíritu de equipo, la conformidad a los reglamentos, la determinación y la lealtad. Son, al contrario, virtudes que han de complementarse. Ahí estará la clave del éxito de introducir la innovación en la formación militar.

TRANSFORMACIÓN EN LA OTAN

La Alianza se enfrenta actualmente a numerosos problemas de redefinición de su misión y sus capacidades. La diversidad en la naturaleza de las amenazas en un mundo cada vez mas global, unido a la revolución en la Tecnología de la Información, hace muy difícil predecir el tipo y escala de capacidades militares que serán relevantes en el futuro. Los riesgos a los que se enfrenta la Alianza han cambiado dramáticamente desde la guerra fría, durante la cual la postura militar de la OTAN era disponer de una fuerza masiva para oponerse a cualquier ataque a miembros de la Alianza. La postura era defensiva y reactiva, dirigida a un adversario militar y organizado.

La estructura militar de la OTAN se mandaba desde CCGG estáticos que, en parte, todavía se mantienen, aunque se hayan introducido nuevos conceptos como el CG de la Fuerza de Tarea Combinada y Conjunta (CJTF). El objetivo principal en el pasado eran las plataformas y su modernización consistía en sustituirlas por otras solo que algo más modernas y más capaces cada vez.

Hoy en día, con una OTAN actuando bien por fuera de sus antiguos límites en Europa y Atlántico Norte se necesitan fuerzas más ligeras, más rápidas, que lleguen más lejos, que se adentren en el campo de batalla con más celeridad y que permanezcan en él más tiempo si es necesario. En términos específicos, fuerzas expedicionarias, móviles y con entrenamiento y experiencia en operaciones conjuntas en un ambiente multinacional actuando de forma integrada, basadas en una superioridad de la información y la inteligencia por medio de una extensa red informática.

Sería demasiado sencillo afirmar que la transformación militar es un cambio que significa simplemente la adquisición de nuevos sistemas de armas, o la supresión de sistemas obsoletos. Es más que eso, es un proceso continuo y una actitud mental que se cifra en tres elementos claves para su formación:

El intelectual, para que el militar tenga la agilidad mental necesaria para adaptar sus capacidades a misiones sin precedentes. Eso es innovación, creatividad y de ello ya hemos hablado.

El cultural, pues hay que estimular y recompensar el hecho de que el combatiente asuma riesgos, siguiendo las instrucciones recibidas pero de acuerdo con su propio juicio. Aquí entra la formación legal y ética del combatiente que también se trató anteriormente.

El tecnológico, ya que la tecnología de la Información será decisiva. El C4ISR (la capacidad de mando, control, comunicaciones, ordenadores, inteligencia, vigilancia y reconocimiento) es el elemento de unión del esfuerzo de transformación. más adelante se ofrece un ejemplo de cómo se configura la formación del soldado en las nuevas guerras.

Para llevar a cabo la Transformación en la Alianza se creó el Mando de Transformación (ACT). La

misión del ACT consiste en liderar la Transformación en la Alianza, llevar rigor intelectual al proceso de formación de los militares de la Alianza como un verdadero "agente promotor del cambio". Como mando funcional, entre sus misiones, ACT desarrolla los mecanismos adecuados para aunar e integrar los esfuerzos de las naciones aliadas con objeto de que la OTAN sea capaz de desplegar una fuerza combinada y conjunta con gran celeridad, allí donde sea necesaria y adaptada a la misión en un espacio bélico común, donde la superioridad de la información en la red sea total.

Esta fuerza es la NRF, la fuerza de respuesta rápida de la OTAN. Para su configuración el ACT impulsa la Transformación en las FAS de los aliados, introduciendo la I+D para atender las carencias y desarrollando nuevos conceptos y capacidades. El ACT es responsable de idear nuevas formas de conducir la guerra de forma conjunta y multinacional para lo que inyecta un pensamiento avanzado en la doctrina conjunta que se va a explicar en las escuelas y colegios de la OTAN, cuyos planes de estudio y formación son supervisados y validados también por el ACT.

El ACT realiza ejercicios y adiestramiento para la experimentación de esos nuevos conceptos que surgen como consecuencia de la evolución constante de la amenaza. El ACT efectúa este proceso de mejora continua y de desarrollo e integración de conceptos innovadores, doctrina y ejercicios para mejorar la eficacia y la interoperabilidad de las fuerzas creando en la Alianza un ambiente pro-activo, donde las capacidades tratan de anticiparse al futuro en un esfuerzo de innovación.

Para ello el ACT cuenta con una red de centros y el apoyo de las agencias, de la NATO School en Oberammergau,, el NATO Defense College de Roma y otros centros colaboradores nacionales, los conocidos en la OTAN como Centros de Excelencia.

EJEMPLO DE FORMACIÓN TÉCNICA EN NUEVAS GUERRAS

Un ejemplo de lo que se está haciendo en el área de la formación técnica-operativa podría ser el Centro Conjunto de Adiestramiento y Alistamiento (JRTC), en los EE UU que tiene como misión procurar un adiestramiento lo más real posible. Sigue la máxima "adiéstrate como combates y combate como te has adiestrado". Cuenta con 600 soldados con experiencia, en su mayoría recién regresados de operaciones en curso ya que la experiencia inmediata es de gran valor para preparar a los líderes y unidades para los combates futuros, recreando los escenarios y las circunstancias recién vividas.

Para mejorar las capacidades de adiestramiento y preparación para el combate tienen numerosos programas en marcha como el "Digital Multipurpose Battle Area Course", que culmina con experiencia de fuego real y puntuación práctica de resultados. Son de gran ayuda asimismo las instalaciones de MOU, operaciones militares en terreno urbano. La zona de adiestramiento consiste en 18 "pueblos" de diferente forma y complejidad, con negocios, residencias, edificios municipales, avenidas, líneas de energía, túneles, ventanas, ruinas y basura. Cuentan también con la réplica de 5 bases operativas avanzadas para que el personal se adapte a cómo va a operar y vivir en el teatro de operaciones. En estos "pueblos" 600 figurantes los "habitan", muchos de los cuales son árabes-americanos, críticos en la recreación de los ambientes en los que el soldado va a operar.

Existe un Batallón de Infantería Aerotransportada asignado al Centro con la misión de actuar como fuerzas enemigas, muchos de sus componentes con experiencia de combate. Aquí se entrenan también las Fuerzas de Operaciones Especiales tanto independientemente en sofisticados escenarios como conjuntamente con las fuerzas convencionales. La guerra contra el terrorismo global hace necesario preparar a los líderes y a las unidades para esta clase de operaciones donde la inteligencia es fugaz y las operaciones de información lo condicionan todo. En el Centro se aprende a trabajar en un campo de batalla multidimensional donde conviven medios de comunicación amigos, neutrales y hostiles, donde se soporta continuamente las campañas de desinformación y donde líderes religiosos actúan con total libertad dando consignas. A esto se le pueden sumar los problemas étnicos, tribales etc. Todo se recrea en este Centro para formar al militar en las nuevas guerras.

He tratado de mostrar los dilemas ante los que se encuentran los militares en este convulso siglo XXI que nos toca vivir y de señalar aspectos que considero muy importantes en la formación de los militares, en las Escuelas y a lo largo de su profesión: el liderazgo, la ética, la innovación, para terminar ofreciendo lo que se hace en la OTAN y cómo se adiestra a los militares en los EE UU en nuevas guerras. Al final se llega a la conclusión de Pablo Casals:

"Esto es nuevo y también muy viejo.

Hemos llegado a la conclusión

de que el hombre es el principio y el fin,
que el hombre es lo importante, no la máquina,
y es el objeto de todos nuestros esfuerzos”.

(Pablo Casals)

[1] Vice-Almirante da Marinha de Espanha, na situação de reserva. Foi representante do Allied Supreme Command Atlantic na Europa (SACLANTREPEUR), designado depois por Allied Command for Transformation.

91 TEXTOS RELACIONADOS:

2012/06/21

FORÇAS ARMADAS E A SUA RAZÃO DE SER. UM PROCESSO PEDAGÓGICO.

Jorge Sêro Prazeres

2012/06/14

FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS EM DEBATE. UM PROCESSO PEDAGÓGICO

Jorge Sêro M. Prazeres[1]

2012/05/16

LOS NEGOCIOS DE LAS GUERRAS (FA)

*Miguel A. Fernández y Fernández **

2012/02/03

CLAUSEWITZ'S PARADOXICAL TRINITY AND THE FAILURE OF NAPOLEON IN PORTUGAL

Luís Falcão Escorega[1]

2011/11/10

OS COMENTADORES POLÍTICOS E A INSTITUIÇÃO MILITAR

José M. Castanho Paes[1]

2011/11/07

OS DESAFIOS ACTUAIS ÀS INFORMAÇÕES MILITARES

Rui Vieira[1]

2011/10/20

BILHETE DE IDENTIDADE MILITAR[1]

Fernanda Maria Costa[2]

2011/05/20

CONTEÚDOS DE E-LEARNING DA NATO/PfP USADOS NO ENSINO UNIVERSITÁRIO EM PORTUGAL

Manuel Borges Gonçalves[1]

2011/05/16

CONTRIBUTOS DO PODER AÉREO EM OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSIÇÃO E RECONSTRUÇÃO (II PARTE)

João Nunes Vicente[1]

2011/05/15

CONTRIBUTOS DO PODER AÉREO EM OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSIÇÃO E RECONSTRUÇÃO (I PARTE)

João Paulo Nunes Vicente[1]

2010/06/09

O MUNDIAL DE FUTEBOL E AS MISSÕES MILITARES NO EXTERIOR

João Brandão Ferreira

2010/02/19

TOWARDS A HOLISTIC VIEW OF WARFARE

João Vicente[1]

2010/02/16

DAS “NOVAS CRISES”: BREVES CONTRIBUTOS PARA A SUA CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL

Luís Falcão Escorrega[1]

2010/01/10

BATALHA DA USURA

Oliveiros S. Ferreira[1] (Brasil)

2009/06/08

AS RELAÇÕES INTERNACIONAIS NO ENSINO SUPERIOR MILITAR

João Vieira Borges[1]

2008/11/18

CRISE NA INSTITUIÇÃO MILITAR

João Brandão Ferreira

2008/11/05

NA PROCURA DO ALVO: A UTILIDADE DA FORÇA

Pedro Brito Teixeira[1]

2008/10/31

FORÇA ARMADAS – UMA QUESTÃO DE ESTADO

Alexandre Reis Rodrigues

2008/10/02

CUBA, SEGUNDA PARTE. LA ETAPA CASTRENSE DEL CASTRISMO[1]

Luis González Manrique[2] (Perú)

2008/09/29

LAS FUERZAS ARMADAS COMO PARTIDO POLÍTICO: LA NUEVA “GEOMETRÍA DEL PODER” CHAVISTA[1]

Luis González Manrique[2] (Peru)

2008/07/24

JURAR BANDEIRA

João Brandão Ferreira

2008/07/22

COISAS POLÍTICO-MILITARES QUE SE PASSAM AQUI AO LADO

João Brandão Ferreira

2008/07/02

OS LIVROS BRANCOS DA DEFESA. PARA QUE SERVEM?

Alexandre Reis Rodrigues

2008/06/20

UMA REFORMA MAL EXPLICADA [1]

Alexandre Reis Rodrigues

2008/04/02

A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO PODER AÉREO NUMA APROXIMAÇÃO ÀS OPERAÇÕES BASEADA EM EFEITOS[1] (PARTE II)

João Vicente

2008/04/01

A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO PODER AÉREO NUMA APROXIMAÇÃO ÀS OPERAÇÕES BASEADA EM EFEITOS[1] (PARTE I)

João Vicente

2008/03/10

UM OÁSIS NO “DESERTO” PORTUGUÊS: O COLÉGIO MILITAR

João Brandão Ferreira

2007/12/16

PARA ALÉM DA GUERRA[1]

Sandro Mendonça[2]

2007/11/15

A IMAGEM PÚBLICA DAS FORÇAS ARMADAS NO QUADRO DAS SUAS MISSÕES

José Castanho Paes

2007/11/11

WAR IN THE XXI CENTURY[1]

Francisco Proença Garcia

2007/09/10

INSERIR A DEFESA NACIONAL NA AGENDA POLÍTICA: MAIS QUE UM DESAFIO!

Marcelo Rech[1]

2007/08/03

O CÓDIGO DO SILÊNCIO

Alexandre Reis Rodrigues

2007/06/18

DE COMO OPINAR COM CREDIBILIDADE ACERCA DAS FORÇAS ARMADAS. CONSIDERAÇÕES FINAIS

João Pires Neves[1]

2007/06/11

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS FINANCEIROS, OS NÚMEROS E O SEU SIGNIFICADO. (2ª PARTE) (I-A)

João Pires Neves[1]

2007/06/04

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS FINANCEIROS, OS NÚMEROS E O SEU SIGNIFICADO.

João Pires Neves[1]

2007/05/30

OPERAÇÕES EM REDE. CONTRIBUTOS PARA O SEU ESTUDO[1]

João Nunes Vicente [2]

2007/05/28

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO” (IV)

João Pires Neves[1]

2007/05/20

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E A MOTIVAÇÃO (III)

João Pires Neves[1]

2007/05/14

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E OS QUADROS DE PESSOAL (II)

João Pires Neves[1]

2007/05/07

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS (I)

João Pires Neves[1]

2007/04/30

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (3ª PARTE) (VI-B)

João Pires Neves[1]

2007/04/20

ESTARÁ A TROPA INGLESA DE BOA SAÚDE?

João Brandão Ferreira

2007/04/20

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (2ª PARTE) (VI-A)

João Pires Neves[1]

2007/04/16

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (1ª PARTE) (VI)

João Pires Neves[1]

2007/04/09

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SFN E A PROGRAMAÇÃO MILITAR [V-A]

João Pires Neves[1]

2007/04/05

A ALMA DAS INSTITUIÇÕES

Alípio Tomé Pinto[1]

2007/04/02

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SFN E A PROGRAMAÇÃO MILITAR (V)

João Pires Neves[1]

2007/03/26

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS (1997), O 11 DE SETEMBRO DE 2001 E O SISTEMA DE FORÇAS (2004) (IV)

Autor: João Pires Neves[1]

2007/03/20

MULHERES NA INFANTARIA

João Brandão Ferreira

2007/03/19

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS E A SUA ESTRUTURA ORGANIZATIVA (2ª PARTE) (III.A)

João Pires Neves[1]

2007/03/12

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS E A SUA ESTRUTURA ORGANIZATIVA (1ª PARTE) (III)

João Pires Neves[1]

2007/03/06

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS NACIONAL, O PLANEAMENTO E AS SENSIBILIDADES (II)

João Pires Neves[1]

2007/02/27

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS. A GRANDE REFERÊNCIA. (I)

João Pires Neves[1]

2007/02/24

COMO PODE SER CARACTERIZADA A ACÇÃO DA AL QAEDA NA MATRIZ DA GUERRA SUBVERSIVA (II PARTE)

Serrano, Custódio, Valente, Leal e Alves

2007/02/23

COMO PODE SER CARACTERIZADA A ACÇÃO DA AL QAEDA NA MATRIZ DA GUERRA SUBVERSIVA (I PARTE)

Serrano, Custódio, Valente, Leal e Alves

2007/02/21

REPÓRTERES DE GUERRA. FORMAÇÃO[1]

Paulo Sales Grade

2007/02/16

AS FORÇAS ARMADAS E O “AMBIENTE NACIONAL” (II)

João Pires Neves[1]

2007/02/12

AS FORÇAS ARMADAS E O AMBIENTE INTERNACIONAL (I)

João Pires Neves[1]

2007/02/10

O CERCO APERTA-SE

Eduardo Silvestre dos Santos

2007/02/05

AS FORÇAS ARMADAS – A “FINALIDADE E A MISSÃO”

João Pires Neves[1]

2007/02/04

OPERAÇÕES BASEADAS EM EFEITOS: O PARADIGMA DA GUERRA DO SÉCULO XXI[2]

João Vicente[1]

2007/01/29

DE COMO OPINAR COM CREDIBILIDADE ACERCA DAS FORÇAS ARMADAS

João Pires Neves[1]

2006/12/03

ANTI-MILITARISMO PRIMÁRIO

José Castanho Paes [1]

2006/11/23

LAS GUERRAS QUE NOS VIENEN

Miguel Fernández y Fernández [1]

2006/10/26

O DIREITO À GUERRA JUSTA[2]

João Vicente[1]

2006/10/22

TENDÊNCIAS DAS COMPONENTES TERRESTRES DAS FORÇAS ARMADAS

Miguel Moreira Freire

2006/10/19

A UTILIDADE DA FORÇA. A ARTE DA GUERRA NO MUNDO MODERNO[1]

Miguel Moreira Freire

2006/09/21

BOLONHA, O ENSINO SUPERIOR MILITAR E A QUALIDADE

Casimiro Pacheco Talhinhos

2006/09/14

QUESTÕES QUE SE PÕEM AO ENSINO SUPERIOR MILITAR

João Brandão Ferreira

2006/07/30

LA OTAN Y LA TRANSFORMACION[1]

Miguel Fernández y Fernández (Alm. da Marinha de Espanha)

2006/07/07

O COLÉGIO MILITAR PARA ALUNOS EXTERNOS?

João Brandão Ferreira

2006/03/04

O MILITAR E O CIDADÃO E AS RELAÇÕES CIVIL-MILITARES (II PARTE)

João Brandão Ferreira

2006/03/03

O MILITAR E O CIDADÃO E AS RELAÇÕES CIVIL-MILITARES (I PARTE)

João Brandão Ferreira

2006/01/26

RELAÇÕES CIVIL-MILITARES. A RESPONSABILIDADE DO ESTADO EM DIGNIFICAR AS INSTITUIÇÕES.

Eduardo Silvestre dos Santos

2006/01/17

O EMPREGO DO PODER NAVAL NO SÉCULO XXI

Alexandre Reis Rodrigues

2006/01/04

A REESTRUTURAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR MILITAR; O PROCESSO DE BOLONHA E A UNIVERSIDADE DAS FORÇAS ARMADAS

João Brandão Ferreira

2005/11/23

AINDA A CONDIÇÃO MILITAR

João Brandão Ferreira

2005/09/24

A CRIAÇÃO DO “INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES”

João Vieira Borges

2005/09/21

O ASSOCIATIVISMO MILITAR. UMA CRISE ANUNCIADA

Alexandre Reis Rodrigues

2005/09/02

MILITARY POWER

Alexandre Reis Rodrigues

2005/06/29

CONSIDERAÇÕES SOBRE A CRIAÇÃO DO IAEFFAA

Eduardo Silvestre dos Santos

2005/05/14

FINALMENTE A REFORMA DO ESM EM PORTUGAL

João Vieira Borges

2005/03/23

A UNIVERSIDADE DE DEFESA NACIONAL DOS EUA

João Vieira Borges

2004/12/14

PROCESSO DE BOLONHA: PENSAR HOJE UM FUTURO MELHOR

João Vieira Borges

2004/04/23

CONTRIBUTOS PARA O EMPREGO DO BATALHÃO DE INFANTARIA NA LUTA CONTRA-SUBVERSIVA ACTUAL

Francisco Proença Martins com ...

2004/04/04

DISSUAÇÃO OU PREVENÇÃO?

Alexandre Reis Rodrigues

2004/01/30

O ENSINO SUPERIOR MILITAR UNIVERSITÁRIO NOS EUA – O CASO DE WEST POINT

João Vieira Borges

2004/01/29

O ENSINO SUPERIOR MILITAR UNIVERSITÁRIO EM FRANÇA: O EXEMPLO DE SAINT-CYR

João Vieira Borges

2003/12/06

A ESPECIFICIDADE MILITAR NOS ESTABELECIMENTOS MILITARES DE ENSINO UNIVERSITÁRIO

João Vieira Borges

2003/06/18

O RELACIONAMENTO POLÍTICO-MILITAR

Alexandre Reis Rodrigues

2003/06/12

O CENTRO DE INVESTIGAÇÃO DA ACADEMIA MILITAR (CINAMIL)

João Vieira Borges