

Actividades de aprendizaje

Más adelante se brindan instrucciones detalladas sobre cada actividad de aprendizaje. A continuación figura una reseña de las actividades de aprendizaje que el instructor puede seleccionar:

Número	Nombre	Métodos	Duración
1.6.1	Importancia de la autoridad	Intercambio de ideas, debate	5 minutos
1.6.2	Mando y control	Situaciones hipotéticas, preguntas	10 minutos
1.6.3	Asimilar las siglas	Es hora de hacer una pausa creativa: <i>rime, rapee, cante, tamboree</i>	10 a 45 minutos
1.6.4	Dirigir misiones de mantenimiento de la paz	Mesa redonda	60 a 75 minutos

Actividad de aprendizaje

1.6.1

Importancia de la autoridad

MÉTODO

Intercambio de ideas, debate

FINALIDAD

Determinar la necesidad de estructuras jerárquicas claras en las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

DURACIÓN

5 minutos

- Intercambio de ideas: 3 minutos
- Debate: 2 minutos

INSTRUCCIONES

- ¿Qué significa tener “autoridad”?
- Exponga ejemplos de la vida y el trabajo cotidianos
- Indique los problemas resultantes de no tener estructuras jerárquicas claras

RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje
- Fotografías



Preparación

- Forme los grupos pequeños. La actividad es corta, así que los grupos de mesas son idóneos porque ya están formados y preparados.
- Piense qué fotografías pueden utilizarse. Reúna muchos ejemplos.
- Decida el orden de las imágenes/fotografías. Decida si las imágenes se proyectarán o se entregarán impresas en hojas de papel. Lo idóneo es realizar esta actividad con todo el grupo; plantéese la distribución de copias impresas entre grupos más pequeños.

Instrucciones

1. Presente la actividad. La finalidad del ejercicio es reforzar lo que el grupo ya sabe sobre “autoridad, mando y control”.
2. Pida a los participantes que den respuestas a las siguientes preguntas:
 - a) ¿Qué significa tener “autoridad”?
 - b) ¿Qué ejemplos de autoridad existen en la vida cotidiana y en el trabajo?
 - c) ¿Qué problemas pueden surgir como consecuencia de no tener estructuras jerárquicas claras?
3. Proyecte las imágenes para incitar respuestas.
4. Inicie usted el intercambio de ideas. Traslade las respuestas al rotafolio y anote los siguientes ejemplos de autoridad de sus países de origen, en las Naciones Unidas y en la misión de mantenimiento de la paz: Primer Ministro/Presidente, personal directivo superior del personal uniformado, directores, Secretario General, Secretarios Generales Adjuntos, Representante Especial del Secretario General/Jefe de Misión, Comandante de la Fuerza, Comisionado de Policía, jefes de dependencias/departamentos.
5. Pida a los participantes que reflexionen sobre estos ejemplos de autoridad. Haga hincapié en los siguientes aspectos:
 - a) La “responsabilidad” y la “rendición de cuentas” directivas.
 - b) Lo que se entiende por “mando y control”.
 - c) Cómo la ausencia de estructuras jerárquicas claras da lugar a confusión.
 - d) Cómo la falta de respeto a la “autoridad, mando y control” también puede dar lugar a confusión.
 - e) Los sistemas de gestión únicos en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
6. Utilice los resultados del intercambio de ideas para presentar la lección 1.6 sobre cómo funcionan las operaciones de mantenimiento de la paz.

1.6.1 Fotografías: Importancia de la autoridad

Se proporcionan como diapositivas para la actividad de aprendizaje.

Número de fotografía	Descripción
<p>1.</p>  <p>Actividad de aprendizaje 1.6.1 Imagen 1</p> <p><small>Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017</small></p>	<p>António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas.</p>
<p>2.</p>  <p>Actividad de aprendizaje 1.6.1 Imagen 2</p> <p><small>Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017</small></p>	<p>La Unidad de Policía Constituida (UPC) egipcia con base en Bukavu (Kivu del Sur) recibe la medalla de las Naciones Unidas de manos del Comisionado Adjunto del componente de policía de las Naciones Unidas de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO) en agosto de 2014.</p>
<p>3.</p>  <p>Actividad de aprendizaje 1.6.1 Imagen 3</p> <p><small>Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017</small></p>	<p>El General de División Luciano Portolano, Comandante de la Fuerza y Jefe de Misión de la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL), saluda a un miembro brasileño del Equipo de Tareas Marítimo de la FPNUL en el puerto de Beirut (Líbano) en agosto de 2014.</p>

Actividad de aprendizaje

1.6.2

Mando y control

MÉTODO

Situaciones hipotéticas, preguntas

FINALIDAD

Aplicar el conocimiento del mando y control al mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

DURACIÓN

10 minutos


- Trabajo en grupo: 5 a 7 minutos
- Debate: 3 minutos

INSTRUCCIONES

- Eche un vistazo a las situaciones hipotéticas en una misión
- ¿Cómo contribuiría la "autoridad, mando y control" al éxito?


RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje
- Respuestas a las preguntas de debate
- Situaciones hipotéticas con fotografías

 **Actividad de aprendizaje 1.6.2**

Situación hipotética 1

Usted es el Jefe/a del Componente de Policía. Acaba de ser desplegado/a en una nueva misión. El componente de policía está formado por personal de policía de distintos países que aportan fuerzas.



Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017

Preparación

- Decida si proyectará las fotografías en diapositivas o las imprimirá en papel.
- Lea las respuestas a la pregunta de debate para cada situación hipotética.
- Escriba la pregunta en una hoja del rotafolio o en la pizarra: ¿cómo contribuiría la “autoridad, mando y control” al éxito?

Instrucciones

1. Presente la actividad.
2. Muestre las fotografías y las descripciones de situaciones hipotéticas comunes. Lea las situaciones hipotéticas en voz alta.
3. Pregunte a los participantes cómo reaccionarían en cada situación y qué cuestiones tendrían en cuenta. Remítalos a la pregunta planteada en la hoja del rotafolio.
4. Escuche varias respuestas del grupo antes de ampliar la información con las explicaciones facilitadas.
5. Cuando el grupo haya debatido todas las situaciones hipotéticas, reflexione sobre el debate y la experiencia. Amplíe el debate con más puntos.
6. Concluya el ejercicio. Idea central: pueden surgir problemas cuando no se respetan la autoridad, el mando y el control, independientemente de que el personal directivo sea civil o personal uniformado.

1.6.2 Respuestas a la pregunta de debate: Mando y control

Eche un vistazo a las situaciones hipotéticas en una misión. ¿Cómo contribuiría la “autoridad, mando y control” al éxito?

Situación hipotética 1

Usted es el Jefe/a del Componente de Policía. Acaba de ser desplegado/a en una nueva misión. El componente de policía está formado por personal de policía de distintos países que aportan fuerzas.

Respuestas

- Se necesita un firme liderazgo para acercar a los distintos miembros del personal.
- El liderazgo ayuda a todo el personal a identificarse como una sola Organización de las Naciones Unidas.
- El liderazgo motiva al personal a trabajar de consuno y aplicar un enfoque unificado para cumplir las tareas del mandato.
- Existen distintos sistemas policiales, por lo que es necesario que el Jefe del Componente de Policía adopte un enfoque policial unificado en las Naciones Unidas.

Situación hipotética 2

Usted ha sido desplegado/a con su contingente militar nacional en una misión. El Comandante de la Fuerza le ordena que patrulle para proteger a los civiles. El Comandante no es de su país. Las instrucciones son distintas a las que usted ha recibido de su país.

Respuestas

- El personal debe realizar las tareas ordenadas por el Comandante de la Fuerza.
- El Comandante de la Fuerza ha de velar por que los comandantes subalternos y las tropas reciban una capacitación adecuada e instrucciones claras sobre el terreno.
- El Comandante de la Fuerza debe dejar claras sus expectativas con respecto al cumplimiento del mandato, las reglas de enfrentamiento y el uso de la fuerza.
- Las Naciones Unidas tienen autoridad operacional y control; los países que aportan contingentes o fuerzas de policía no deben interferir.

Situación hipotética 3


Usted es el/la Representante Especial del Secretario General (RESG)/Jefe de Misión. Estalla una crisis en el país receptor. La misión tiene que proteger a los civiles que están bajo amenaza de violencia física. Los distintos componentes de la misión desempeñan funciones diferentes pero importantes. Usted es responsable de la respuesta de la misión.

Respuestas

- El RESG/Jefe de Misión es el responsable último del planteamiento de la misión basado en el mandato.
- El RESG/Jefe de Misión debe utilizar la estrategia, los procedimientos y los mecanismos establecidos para un enfoque sistemático de protección de los civiles, incluida la estrategia de protección de los civiles.
- El RESG/Jefe de Misión coordina a los distintos componentes de la misión.
- El RESG/Jefe de Misión ejerce autoridad operacional a través del Jefe del Componente Militar o el Jefe del Componente de Policía.

1.6.2 Situaciones hipotéticas con fotografías: Mando y control


Se proporcionan como diapositivas para la actividad de aprendizaje.




Actividad de aprendizaje 1.6.2

Situación hipotética 1

Usted es el Jefe/a del Componente de Policía. Acaba de ser desplegado/a en una nueva misión. El componente de policía está formado por personal de policía de distintos países que aportan fuerzas.




Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017




Actividad de aprendizaje 1.6.2

Situación hipotética 2

Usted ha sido desplegado/a con su contingente militar nacional en una misión. El Comandante de la Fuerza le ordena que patrulle para proteger a los civiles. El Comandante no es de su país. Las instrucciones son distintas a las que usted ha recibido de su país.




Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017



Actividad de aprendizaje 1.6.2

Situación hipotética 3

Usted es el/la Representante Especial del Secretario General (RESG)/Jefe de Misión. Estalla una crisis en el país receptor. La misión tiene que proteger a los civiles que están bajo amenaza de violencia física. Los distintos componentes de la misión desempeñan funciones diferentes pero importantes. Usted es responsable de la respuesta de la misión.



Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017

Actividad de aprendizaje

1.6.3

Asimilar las siglas

MÉTODO

Es hora de hacer una pausa creativa: *rime, rapee, cante, tamboree*

FINALIDAD

Encontrar formas entretenidas de ayudar al grupo de participantes a asimilar y recordar los nombres y las siglas de los principales cargos de autoridad, estructuras y funciones en el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

DURACIÓN

Versión corta: 10 minutos

- Trabajo en grupo: 5 a 7 minutos
- Debate: 3 minutos

Versión larga: 30 a 45 minutos

- Presentación y preparación para la actividad, distribución de las tareas: 5 minutos
- Trabajo en grupos pequeños: 10 a 20 minutos
- Presentación de los grupos en el pleno (ajuste el tiempo de los grupos dependiendo del número): 10 a 20 minutos

INSTRUCCIONES

- Examine las distintas siglas
- Decida qué significa cada sigla
- Decida qué función cumple cada sigla

RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje
- Pasos de la actividad de aprendizaje para los participantes
- Material para la actividad

Nota sobre la utilización: aprender el contenido del material de capacitación básica supone un desafío. La creatividad ayuda. La realización de actividades más creativas con los estudiantes crea diferentes conexiones y recuerdos que ayudan a integrar el nuevo aprendizaje y retenerlo. No subestime el atractivo de las actividades de aprendizaje creativas para todos los grupos de estudiantes. Controle cuándo puede introducir una actividad como esta. La dinámica de grupo tarda en desarrollarse. Las personas tienen que confiar unas en otras.

Finalidad de apoyo de esta actividad de aprendizaje: presentar una actividad de aprendizaje dinámica que haga trabajar el lado izquierdo del cerebro de los estudiantes.

Preparación

- Decida las autoridades, estructuras y funciones para el ejercicio. Utilice la observación informal y la evaluación del aprendizaje de los participantes como guía. Escoja una combinación de siglas que hayan aprendido los participantes y a aquellos que quizá tengan más problemas para asimilarlas.
- Prepare hojas con una sigla en cada una. Imprímalas en letras grandes, con una sigla por página.
- Decida si realizará este ejercicio en su versión corta o larga.
- Forme los grupos. El tiempo es limitado. En la versión corta, plantéese la distribución de una o dos siglas por persona o pareja. En la versión larga, forme grupos pequeños (4 a 6 personas) para que puedan terminar el ejercicio.
- Prepare las instrucciones según el tiempo disponible (es decir, cada grupo debe saber de cuánto tiempo dispone para hacer la presentación). Podrían ser uno, dos o tres minutos. Más es demasiado. El objetivo es que cada grupo prepare una idea sucinta: específica, clara, breve y creativa.
- Prepare tacos de hojas. Ponga entre una y tres en cada taco, dependiendo del tiempo disponible y el número de grupos. Puede pedir a los grupos que trabajen en una, dos o tres siglas. También puede pedir a cada grupo que abarque al menos dos o las tres siglas en su presentación. Controle el orden en el que quiere que presenten los grupos, para que haya una secuencia lógica de las siglas (similar a las lecciones).
- Escriba las instrucciones paso a paso de la actividad en una hoja del rotafolio o prepare una diapositiva de presentación con los pasos y los tiempos. Imprima la hoja de instrucciones para cada grupo. (Es especialmente importante asegurarse de que los estudiantes se sienten seguros con respecto a una tarea, sobre todo en los ejercicios con tiempo limitado).

Instrucciones

1. Presente la actividad. Esté preparado para formar los grupos y distribuir las carpetas con las siglas rápidamente. Hágalo mientras presenta la actividad o tenga ya dispuestas en las mesas copias impresas de los pasos para los participantes (véase más adelante).
2. Versión corta: pida a los participantes individuales o por parejas que elaboren brevemente una presentación de las siglas que se les han asignado. El tiempo para las presentaciones es corto. Considere la posibilidad de que los grupos comenten después su experiencia. También puede sugerir que los participantes intercambien sus presentaciones durante las pausas.
3. Versión larga: los grupos disponen de 10 minutos para preparar la *presentación más creativa que puedan*, para ayudar a todos a recordar las siglas que se les han asignado y lo que significan. Repase rápidamente los pasos que deben seguir los participantes.
4. Ayude a los grupos a administrar el tiempo avisándolos a intervalos de 5 minutos y 2 minutos antes de que todos tengan que volver a reunirse.

Variaciones

- Convierta la actividad de aprendizaje en un concurso. Disponga que los participantes u otros jueces califiquen las presentaciones. Reconozca a cada equipo la victoria en algo: creatividad, brevedad, entretenimiento, mejor uso de todos los miembros del equipo, más colorido, más cargado de información, invita más a la reflexión, más divertido, más largo, más corto, etc.
- Asigne las mismas siglas a dos grupos. Considere esta posibilidad si algunas siglas, términos y conceptos no se están asimilando. Ver las siglas representadas de distintas formas ayudará a los estudiantes a integrarlas y recordarlas.

1.6.3 Pasos de la actividad de aprendizaje para los participantes: Asimilar las siglas

Rime, rapee, cante, tamboree; dibuje, actúe, nombre, muestre. El reloj corre, así que hay que trabajar rápido.

Pasos:

1. **Trabajen en grupo, aúnen esfuerzos.** Utilicen la sigla impresa como apoyo.
2. **Decidan qué significa la sigla, el nombre completo.** Anótenlo.
3. **Decidan qué función cumple la sigla.** Intercambien ideas, anoten los puntos.
4. **Fusionen la información que tienen en una presentación creativa.** La sigla, el nombre completo y lo que hace. **Sean creativos y entretenidos.** *¿Quién canta?, ¿quién baila?, ¿qué palabras riman?, ¿puede cantar cada persona una línea de una canción?, ¿alguien dibuja?*
5. **El objetivo es ayudar a los compañeros a aprender esta sigla y los conceptos relacionados para que los recuerden.** Ahí es donde entra la creatividad. (*¿Qué le haría a usted recordarlo?*)
6. **Estén preparados para presentar en (X) minutos** (que serán confirmados por el instructor según el tiempo disponible y el número de grupos; lo habitual es entre 2 y 3 minutos). Intenten asignar a cada miembro del equipo un papel en la presentación.

1.6.3 Material para la actividad de aprendizaje: Asimilar las siglas

Lista de siglas de acuerdo con la lección

CCO	Centro Conjunto de Operaciones
CR	Coordinador Residente
CSG	Grupo Superior de Gestión
OA	Oficial Administrativo (término sustituido por...)
OAJ	Oficial Administrativo Jefe
OE	Oficial Encargado
RESG	Representante Especial del Secretario General
JEM	Jefe de Estado Mayor
REASG	Representante Especial Adjunto del Secretario General
REASG Principal	Representante Especial Adjunto Principal del Secretario General
SIA	Servicios Integrados de Apoyo

Actividad de aprendizaje

1.6.4

Dirigir misiones de mantenimiento de la paz

MÉTODO

Mesa redonda guiada por preguntas clave, con preguntas y respuestas y debate con todo el grupo

FINALIDAD

Estudiar la experiencia de los directivos superiores sobre a) mando y control y gestión en una operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y b) cómo utilizaron documentos clave

DURACIÓN

60 a 75 minutos, en función del número de panelistas, el tiempo disponible y las preguntas de los participantes

- Presentación de la actividad y los panelistas: 5 a 8 minutos
- Presentaciones/mesa: 7 a 10 minutos/21 a 30 minutos
- Preguntas y debate (guiado): 20 a 30 minutos
Resumen y conclusión: 5 a 8 minutos

INSTRUCCIONES

- Escuche las presentaciones del personal con experiencia en puestos directivos en operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
- Formule preguntas

RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje
- Material para la actividad

Notas sobre la utilización: esta es una actividad de aprendizaje integradora. Combina el aprendizaje de distintas lecciones del módulo 1. El método de mesa redonda con preguntas y respuestas y debate guiado es útil para aportar realismo a los distintos contenidos del material de capacitación básica. Plántese la posibilidad de utilizarlo otra vez a mitad del módulo 2.

Preparación

- Busque a dos o tres personas que ocupasen recientemente puestos directivos en una operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y confirme su participación como panelistas. Procure seleccionar una mezcla de civiles, militares y policías entre: comandantes de contingentes, Jefes del Componente Militar o Jefes del Componente de Policía o sus adjuntos, Jefes de Estado Mayor, civiles que han sido RESG, REASG, Jefes de Estado Mayor o jefes de un componente civil.
- Elabore una nota informativa para los panelistas, con preguntas clave.
- Prepare su presentación de la actividad de aprendizaje. Explique la diferencia entre tareas de liderazgo “expresas” e “implícitas” y haga saber a los participantes que se ha pedido a los panelistas que hablen sobre ambas.
- Decida qué preguntas clave utilizará para hacer avanzar el debate o reconducirlo. Extraiga las preguntas del contenido básico de las lecciones 1.5 y 1.6.
- Considere la posibilidad de preparar a los participantes para formular preguntas clave. De este modo se reparte más el intercambio.
- Confirme el transporte necesario y la hora.
- Confirme la sala y la disposición de los asientos.

Instrucciones

1. Presente la mesa redonda y dé la bienvenida a los panelistas. Explique la finalidad y las instrucciones específicas para los panelistas según la nota informativa que figura más adelante.
2. Dé a cada panelista entre 7 y 10 minutos para hablar, en función del tiempo total disponible y según se explica en las notas informativas.
3. Invite a los participantes a plantear preguntas a los panelistas. Administre algunas preguntas después de cada presentación y un intercambio más largo cuando todos hayan presentado. Siga la secuencia de preguntas acordada con los panelistas si ha preparado un intercambio colectivo.
4. Escuche los temas de las presentaciones. Anote temas clave para incluirlos en el resumen final.
5. Alrededor de 10 minutos antes de que acabe la clase, empiece a concluir resumiendo los temas clave y repasando el propósito y las ideas centrales. Si el tiempo lo permite, pida a los participantes que indiquen lo que se llevan de la mesa redonda: puntos de interés particular o ideas que han ayudado a su aprendizaje.
6. Agradezca a los panelistas y los participantes sus contribuciones: sea lo más específico posible. Termine a tiempo. (Con los directivos superiores, a menudo se tiene la tentación de dejar correr el tiempo porque es incómodo interrumpirlos. Administre el tiempo. Lo entenderán).

1.6.4 Material para la actividad de aprendizaje: Dirigir misiones de mantenimiento de la paz

Nota informativa para los panelistas

Gracias por aceptar participar en una mesa redonda para compartir su experiencia como directivo superior y líder de una operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Estamos deseosos de escuchar sus impresiones y sus historias.

Cada panelista tendrá (X) minutos para hablar. Cuando todos los panelistas hayan hablado, los participantes formularán preguntas. Le rogamos que tenga en cuenta lo siguiente cuando prepare sus observaciones para la mesa redonda.

1. Temas generales

- 1.1 Las complejidades de los mandatos de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
- 1.2 Cómo funcionan las operaciones de mantenimiento de la paz
- 1.3 Cómo se gestiona día a día una misión de mantenimiento de la paz

2. Tareas del personal directivo

- 2.1 Tareas directivas expresas: los documentos y las directrices que recibió cuando empezó en el cargo
- 2.2 Tareas directivas implícitas: otras tareas que tuvo que llevar a cabo para cumplir objetivos, pero que no siempre fueron acompañadas de explicaciones u orientaciones

3. Enseñanzas y consejos de colaboración

- 3.1 Enseñanzas importantes de su experiencia
- 3.2 Consejos sobre la colaboración entre componentes y sobre la labor realizada como equipo integrado en una misión

Ejemplos de preguntas clave para los panelistas

Nota sobre la utilización: si los participantes tienen buenas preguntas, no necesitará las que se proponen a continuación. Es útil tenerlas en caso de que falte energía o las preguntas estén fuera de lugar.

1. ¿Cuál era el documento al que se remitió con mayor frecuencia en su función directiva superior?
2. ¿Con qué frecuencia cambiaban los documentos básicos?
3. ¿Se correspondía la descripción de sus funciones con la labor que después llevó a cabo?
4. ¿Se sentía bien preparado/a para asumir el puesto directivo? ¿Cómo pueden prepararse las personas?
5. ¿Qué consejos tiene (sobre problemas específicos planteados por los panelistas)?
6. ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades para los distintos componentes que trabajan juntos en una misión de mantenimiento de la paz?