Primer Enfoque

Hacia un Proyecto Educativo Común en OP

Profesora Alaciel Campos Dugone,
Teniente Coronel Carlos R. Socin, Ejército Argentino, y
Mayor Jorge E. Rozado, Ejército Argentino

ALLÁ POR 1999 vino a nuestra tierra una propuesta del Colegio nacional de Defensa de Suecia, presentada por la Sra. Annika Hilding Norberg, para que la República Argentina se sume a un proyecto muy particular: analizar a través de una serie de seminarios internacionales los desafíos que suponen las operaciones de paz (OP) entrando en el Siglo XXI, con el fin último de generar recomendaciones a la Comunidad Internacional. El nombre del proyecto, precisamente, fue *Challenges of Peace Operations: into the 21st Century*. Era un emprendimiento académico-intelectual por demás novedoso, distinto a lo conocido hasta el momento. El Proyecto fue concebido como una forma de promover y facilitar los intercambios multilaterales o bilaterales entre organizaciones e individuos, más allá de la serie de seminarios que se realizaran, a fin de incrementar la cooperación y coordinación entre agencias e instituciones influyentes provenientes de una amplia variedad de naciones y culturas, y así poder explorar soluciones creativas y proactivas a los desafíos que presentan las operaciones de paz.

El Proyecto suponía combinar desafíos teóricos con temas prácticos de educación y capacitación, y su propiedad intelectual sería multinacional, multidisciplinaria, multicultural, multireligiosa y multiregional. La responsabilidad de la redacción del Capítulo 13 del mencionado Informe Final *Education & Training* recayó en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), teniendo como autora primaria a la Prof. Alaciel Campos Dugone y siendo este básicamente un Proyecto Educativo con una visión global e integradora de la Licenciatura en Ciencias de la Educación que se dicta en la Escuela Superior de Guerra. Este Proyecto Educativo, es una visión novel en la temática y más de 30 países al día de hoy están visualizándolo como el marco teórico necesario para la estandarización de Centros en el plano Internacional.

El 25 de abril del 2002 en la Cámara del Consejo Económico y Social (*ECOSOC*), de la Sede Central de Naciones Unidas (NU) en Nueva York (*UNHQNY*), ante la presencia de delegaciones de distintos Estados Miembros, personal permanente de NU e invitados especiales, la Ministro de Relaciones Exteriores de Suecia, Sra. Anna Lindh —en representación de todas las instituciones 'socias' del proyecto— hizo entrega formal de dicho documento al Sr. SG Kofi Annan y la Prof Alaciel Campos Dugone presentó el Capítulo de referencia.

Al finalizar su discurso el Sr. Secretario General resaltó el valor del informe presentado, puntualizando la riqueza que supone para NU este tipo de emprendimientos. "*Las NU son de los Estados Miembros. Pero la organización por sí misma no puede resolver todo.*" Consideró invaluable y enriquecedor el trabajo llevado a cabo por el grupo del Proyecto "Challenges…", quienes generaron ideas innovadoras, propuestas prácticas que "*...no sólo deben movilizar a las NU como tal, sino al resto de los Estados Miembros. No es un papel más, sino un trabajo 'vivo' que refleja el sentido de responsabilidad de personas que realmente están comprometidas con peacekeeping".* Agregó también que el Proyecto "Challenges…" complementa al Brahimi Report, y avanza sobre el camino a seguir. Luego de las palabras de elogio, el Sr. Annan hizo a los presentes dos pedidos puntuales: que el Reporte Final sea divulgado por las organizaciones 'socias' a que se siga trabajando en la segunda fase con el mismo compromiso, ya que *"...NU necesita de este tipo de emprendimientos."*

Dicho Informe Final fue distribuido a todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas.

Introducción

Cuando abordamos cualquier proyecto educativo multinacional, debemos tener en cuenta que cada cultura tiene su propia concepción sobre la educabilidad del ser

humano. Esto implica que se debe tener en cuenta una serie de factores geopolítocos, étnico-religiosos y socioculturales al momento de estudiar la factibilidad de un Proyecto Educativo para Operaciones de paz internacionalmente acordado. No es una exageración asegurar que la dimensión multinacional de este tipo de operaciones se presenta como un obstáculo para el consenso y la estandarización. Obstáculo que es imperioso sortear ya que el fin último es la interoperabilidad ya sea a nivel táctico, operacional o estratégico. Por esta razón, es conveniente en este documento adherir a una de las varias definiciones de lo que es educación. Por educación entendemos la perfectibilidad intencional de aquellos potenciales que son específicamente humanos, y —por ende— debe ser un proceso a lo largo de la vida. Pero también cabe destacar que a través del proceso educativo, el ser humano es capaz de dar respuestas razonadas en situaciones impredecibles. Por otra parte, el entrenamiento o capacitación es el procedimiento de instruir al ser humano en conocimientos técnicos o procedimentales para que logre llevar a cabo ciertas tareas. Supone dar respuestas predecibles en situaciones predecibles.

Dentro de una operación de paz (OP) podemos distinguir dos universos: la gente local y los agentes pertenecientes a la comunidad internacional que entran al área de misión. Somos conscientes que es la población local —ya sea las partes beligerantes o las víctimas del conflicto— las que necesitan en forma urgente programas educativos o de capacitación, que les permitan reintegrarse a la comunidad y así reconstruir una sociedad afectada por el conflicto, y lograr una paz y seguridad duradera. Sin embargo enfocaremos nuestro trabajo en los '*peacekeepers*', incluyendo bajo este término toda personal —ya sea civil, policía o militar— que opere en una OP, cualquiera sea su naturaleza. Es necesario resaltar que todos ellos deben atravesar por un período de capacitación específica que les permita actuar eficiente y profesionalmente.

Habiendo restringido el universo, procederemos a enumerar las características principales de una OP. Características que determinan todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las OP´s son multidisciplinarias, multinacionales, complejas por naturaleza e influenciadas por la volatilidad de la situación en el terreno. Además, una OP no puede ser considerada una '…aberración temporal…' sino más bien '…una actividad central de Naciones Unidas.'[1] Guiados por este marco teórico conceptual, se infiere que existe una necesidad imperiosa de implementar un proyecto educativo y un sistema de evaluación para garantizar un nivel óptimo de capacitación en todos los países contribuyentes con personal (PCP), con el objetivo de llevar a cabo las tareas de *peacekeeper* con la eficiencia y el profesionalismo necesarios para lograr el éxito en y de una OP.

Proyecto Educativo para OP´s (Anexo 1)

Estructurar un proyecto educativo o de capacitación para OP´s no difiere sustancialmente de los pasos a seguir cuando se preparan recursos humanos para cualquier otra tarea específica. Al llevar a cabo un trabajo de investigación bibliográfica sobre el tema, y hasta cuando se ahonda en el material didáctico (Anexo 2) propuesto por la División de Entrenamiento y Evaluación del Departamento de Operaciones de Paz de NU (*DPKO-TES*), nos encontramos con conceptualizaciones aisladas sobre temas educativos, y brechas que han de salvarse. Podemos hasta afirmar que hay ciertos puntos contradictorios. Por ejemplo, se insiste en que la Capacitación es responsabilidad-país, pero —por otra parte— el material entregado por el *DPKO-TES* alcanza en nivel del aula, quedando la impresión generalizada de que hay quienes ni 'abren' el material publicado. Hablamos de estandarizar la capacitación, cuando lo que debe ser estandarizado son los documentos que rigen la gestión de los centros/sistemas educativos en OP´s. Todo centro de capacitación para OP—ya sea una oficina en un comando o un campus en sí mismo, debe asumirse como parte de un sistema educativo transorganizacional, unidos por un objetivo común. Se reconoce en el *DPKO-TES* el liderazgo funciona y efectivo que guía hacia el consenso. Hay una intensa interdependencia entre los centros: se comparten experiencias, se intercambian ideas y se desarrollan programas educativos conjuntos, basados en un cuerpo común de conocimientos en *peacekeeping*. Existe la obligación mora de todos los centros de buscar soluciones efectivas y eficientes a los problemas educativos que afectan a todo el sistema. También se debe estandarizar los contenidos básicos comunes (CBC´s). Contenidos que no pueden ser estandarizados mientras los principales actores no lleguen por consenso a un mínimo nivel de doctrina común en OP´s, a una normativa mínima de conceptos y procedimientos, desde forma de hacer la tarea a un leguaje común o un equipamiento tipo (cubriendo desde alta tecnología hasta un simple formulario administrativo). Por lo tanto, el primer gran desafío es convertir toda esa diversidad de material didáctico en un sistema pedagógico coherente y cohesivo que —a través de un proceso de jeraquización y ordenamiento lógico— dará significatividad a todo el proceso de enseñanza-aprendizaje para OP. Y es un desafío ya que se debe luchar y vencer la negativa natural de los PCP´s de abandonar o modificar sus propios programas de capacitación o enfoques pedagógicos.[2]

La capacitación para OP´s debe ser analizada a la luz de consideraciones previas. Primero, debe responder a un sistema coherente de principios filosóficos[3], un marco ideológico previo que debe ser inalterable en esencia. Tanto el Preámbulo y Capítulo 1 de la Carta de las NU como la Declaración de los Derechos del Hombre y

otros documentos proveen los principios filosóficos a los que todos los Estados miembros ya han suscripto. El segundo paso es articular esos principios filosóficos en un Proyecto Educativo que debe consistir en un lineamiento claro, concreto y simple que guíe la acción. Proyecto en el cual la Comunidad Educativa para OP´s exprese diferentes aspectos pedagógicos-estrategias y enfoques organizacionales— que orienten el proceso educativo en OP´s. Dicho proyecto debe ser elaborado participativamente, ya que el consenso es el camino hacia la estandarización en niveles más tácticos. Del mismo modo que los principios filosóficos son inalterables, el proyecto educativo propiamente dicho debe ser revisado periódicamente.

Es de vital importancia comenzar por determinar a través del consenso un perfil genérico del '*peacekeeper*' que responda a los lineamientos doctrinarios. Con este perfil en mente, se deben determinar, estandarizar y organizar los contenidos, las estrategias metodológicas y los criterios de evaluación. Algunos pasos han sido logrados a través de la experiencia pero falta aún una sistematización acabada. Asimismo, el perfil del '*peacekeeper*' ayudará a establecer el perfil docente y directivo, así como también las tendencias y objetivos generales del entrenamiento para OP´s. Y finalmente queda por abordar el tema del proyecto curricular de los distintos cursos y el material didáctico correspondiente. Cabría la necesidad de revisar el material didáctico con que ya se cuenta como parte del proceso y, de ser necesario, rediseñarlo o estructurarlo, con el objetivo final de articular los diferentes niveles del sistema educativo. Una vez que el proyecto educativo esté completo, se está en condiciones de abordar la evaluación de todo el proceso para producir las mejoras necesarias cuando así lo requiera el sistema.[4]

Se concluye entonces que es necesario sistematizar el sistema educativo para OP´s. Sin dicha sistematización, *peacekeeping* —como actividad genérica— presentará tan sólo respuestas ad hoc a las necesidades de una misión, liderados por un 'amateurismo talentoso' que a veces ha probado ser tan prejudicial en la ejecución de OP´s en el pasado. Cabe aclarar que se insiste en el consenso ya

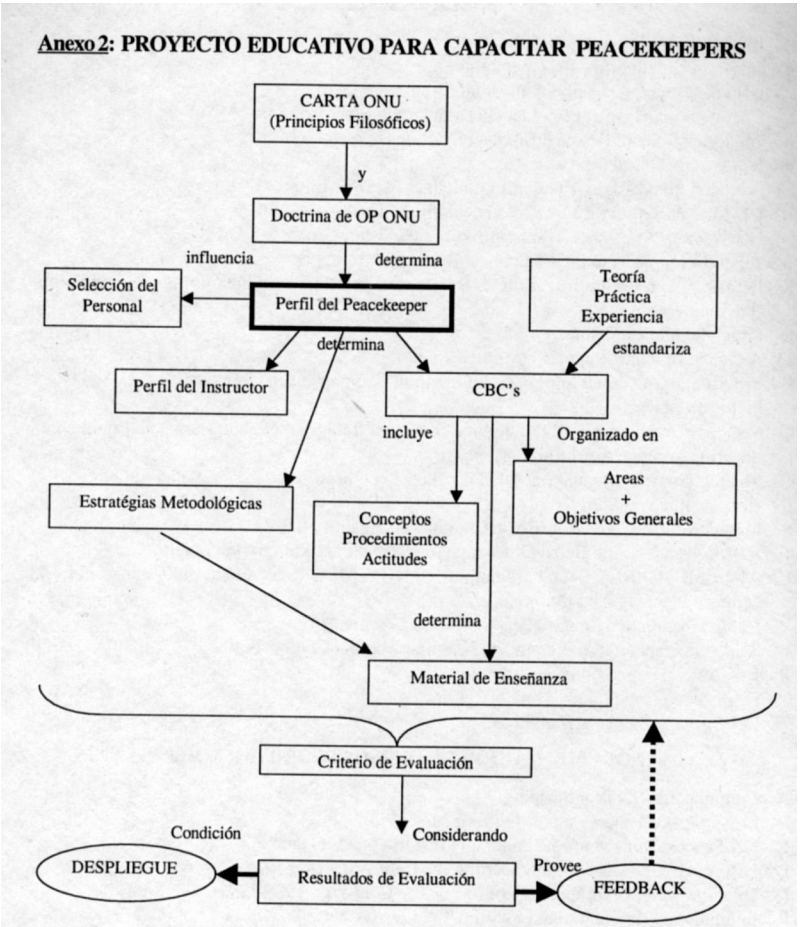
Anexo 1: CAPACITACIÓN UN *PEACEKEEPING*

PUBLICACIONES

UN Military Observers' Handbook
General Guidelines for PK Operations
UN Peacekeeping handbook for Junior Ranks, 3rd Draft
UN Stress management booklet, 1st Draft
Ten Rules Code for Personal Conduct for Blue Helmets
We are UN Peacekeepers
Selection Standards ad Training Guidelines forUN Military Observers
UN Military Observer Course Curriculum, 2nd Draft
UN Training Assistance Teams: Advisor's Guidebook
A Peacekeeping Training manual, 3rd Draft
Disarmament, Demobilization & Reintegration of Ex-combatants in peacekeeping Environment Principles and Guidelines
A Guide to Peace Support Operations
Provisional Guidelines for Public Information Components in UN Peacekeeping and other Field Missions
Standby Arrangements in the Service of Peace/ Tables of Organization and Equipment
Security Awareness and Aide-Mémoire
Medical Support Manual for UN Peacekeeping Operations
Hostage Incident Card
Protect Yourself, and Those You Care About, Against HIV-AIDS
HIV Prevention and Behavior Change in International Military Populations
AIDE-MEMOIRES Policy Guidelines on HIV-AIDS
Prevention And Control For UN Military Planners and Commanders
UN Civilian Police Course Handbook
Selection Standards and Training Guidelines for UN Civilian Police
UN Civilian Police Course Curriculum
English Language Course for UN Civilian Police
UN Military Symbols Handbook

DOCUMENTACIÓN DE CURSOS DE UNITAR POCI

Commanding UN Peacekeeping
Principles of Peace Support Operations
UN Peacekeeping: Introduction and Pre-Mission Orientation
History of UN Peacekeeping during the Cold War: 1945-1987
History of UN Peacekeeping Following the Cold War: 1988-1997
International Humanitarian Law and The Law of Armed Conflict
De-Mining in the Aftermath of War
Global Terrorism
Logistical Support of UN Peacekeeping Operations
Peacekeeping and International Conflict Resolution
The Conduct of Humanitarian Relief Operations
UN Civilian Police
UN Military Observers
Peacekeeping in the Former Yugoslavia



El Perfil del *Peacekeeper* y los Objetivos Generales

Las OP´s deben ser consideradas una actividad central de NU, para la cual se debe determinar un perfil específico de '*peacekeeper*' en términos de competencias profesionales y particularidades de personalidad. Debemos tener en cuenta que los objetivos finales son el cumplimiento de la tarea en una OP y el éxito en y de una operación. Debemos entender el perfil como el arquetipo de '*peacekeeper*' que se desea, a pesar de que no sea completamente alcanzable. La determinación de un perfil no debe distorsionar el hecho de que lo importante es el éxito en y de la misión. Pero si no se cuenta con dicho perfil, no se puede determinar a qué estamos apuntando al educar o entrenar. Los siguientes párrafos —lejos de ser prescriptivos— son tan sólo una primera aproximación a conceptualizaciones y determinaciones que deben ser alcanzadas con el consenso de todos aquellos que están comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje en OP's, ya sea por la modalidad de trabajo '*networking*' o '*workshops*'.

que la sistematización debe sobrepasar el nivel nacional o regional, y debe ir más allá de los confines del entrenamiento meramente militar hacia un contexto global y focalizar en la cooperación entre *peacekeepers* civiles, policiales y militares.[5]

Para usar un lenguaje vernáculo: no es cuestión de tratar de reinventar la rueda, más bien de jerarquizar ideas y elementos desde un punto de vista pedagógico. Crear una secuencia pedagógica que fundamente todo el proceso de toma de decisiones en el campo educativo para OP´s, con el fin último de llevar a cabo las diversas tareas con eficacia y profesionalismo. Además, los documentos resultantes pueden proveer un fundamento breve pero significativo a quienes están encargados de implementar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el campo de las OP´s. "Usemos al capellán para aprender de los aspectos religiosos…".[6] Y usemos a pedagogos y psicólogos de la educación[7] para alcanzar una visión global en el campo educativo o de entrenamiento. Los contenidistas por sí mismos no son suficientes. Se puede ser el médico más brillante sobre la tierra, pero no tener los medios o la habilidad de transmitir todo el bagaje de conocimiento que nos respalda.

A pesar de que debe haber un perfil específico para los tres componentes de una OP: el civil, el militar y el policial; y perfiles laborales (de puesto de trabajo) más específicos, podemos delinear ciertas competencias y características comunes a todo el personal que desempeña tareas en una OP, ya sea en el plano táctico, operacional o estratégico. Un '*peacekeeper*' debe ser capaz de interoperar en un área de conflicto o post-conflicto, dentro de un entorno multinacional y multidisciplinario, respetuoso de las diferentes culturas, guiado por un profundo entendimiento de los principios de NU y deontológico; capaz de evitar la escalada del conflicto, a la vez que estar listo para enfrentarlo y en capacidad de des-escalar. Un '*peacekeeper*' debe mostrar ciertas características de personalidad, a saber: tolerancia, flexibilidad, actitud positiva, autonomía e iniciativa, tacto, paciencia y diplomacia. (NOTA: este perfil ha sido aceptado a la fecha por *DPKO-TES* y más de treinta países.)

Con respecto al Perfil Genérico Militar, el componente militar en una OP debe tener capacidades militares de combate a la vez que demostrar capacidades de peacekeeping.[8] Por esta razón es difícil para un soldado que entra en acción con una actitud 'ganemos-la-guerra' desempañarse en una

Ejército Argentino

Patrulla de reconocimiento mecanizada, Batallón Ejército Argentino 7.

OP eficientemente, ya que no es cuestión de mandar soldados disfrazados de 'cascos azules'.

También se puede hablar de un Perfil Genérico Civil para desempañarse en una OP, cualquiera sea su naturaleza. El hecho que alguien tenga la competencia profesional para cumplir con una tarea no significa que esté calificado como '*peacekeeper*' civil. Por un lado, muchos de ellos estarán abocados a enseñar y capacitar a la población local con el fin de crear un entorno de seguridad auto-sustentable y lograr una paz duradera. El ser competente en la estructura epistémica de una disciplina no supone necesariamente que se esté familiarizado con los procesos de enseñanza-aprendizaje, principio aplicable a todos los componentes de una misión. Por ende, ciertas competencias didácticas son una capacidad a ser enseñada. Por otro lado, el '*peacekeeper*' civil debe ser un veterano antes de entrar en el área de misión, capaz de trabajar bajo la presión que supone una situación de crisis violenta y volátil.

Cuando se aborda la problemática del Perfil Genérico policial, se puede decir a grosso modo que el perfil básico del *peacekeeper* y la capacidad de entrenar a la policía local debe complementar las ya existentes competencias policiales a nivel nacional.

Como se ha dicho anteriormente, el perfil del *peacekeeper* determinará el perfil del instructor o docente. Es recomendable que tal rol sea cubierto por *peacekeepers* con experiencia en distintas OP´s para brindar a los futuros *peacekeepers* el mejor de los entrenamientos. Por un lado, tal instructor obviamente ostentará las competencias y características personales inherentes a un *peacekeeper*. Por otro lado, es de vital importancia que el instructor logre transmitir su experiencia de campo y no tan sólo recitar conocimientos bibliográficos. Sin embargo, la experiencia por sí misma no es suficiente. Los instructores deben poseer capacidades de enseñanza y un mínimo de soporte pedagógico. "…sin teoría la práctica es ciega y sin práctica la teoría es utópica, sí la teoría no se realimenta con la práctica se transforma en dogmatismo, que impide el aprendizaje, sí la práctica no se realimenta con la teoría se convierte en improvisación, que ignora el conocimiento…"[9]

Con respecto a los objetivos generales del entrenamiento para OP´s, su determinación está abierta a debate. ¿Cuál es el futuro de peacekeeping? ¿Se tendrá que determinar objetivos para los cursos altamente específicos que han proliferado? ¿Se debería reorganizar dichos cursos de forma tal que peacekeeping se convierta en una especialización o profesión en sí misma? Las respuestas a estas preguntas facilitarán el estadio de generación de objetivos generales.

Con respecto a los objetivos generales del entrenamiento

para OP´s, su determinación está abierta a debate. ¿Cuál es el futuro de *peacekeeping*? ¿Se tendrá que determinar objetivos para los cursos altamente específicos que han proliferado? ¿Se debería reorganizar dichos cursos de forma tal que *peacekeeping* se convierta en una especialización o profesión en sí misma? Las respuestas a estas preguntas facilitarán el estadio de generación de objetivos generales.

Contenidos Básicos Comunes

Con respecto a los CBC's, se podría asegurar que hay demasiado "que" y muy poco "para que". La experiencia ha demostrado que los lineamientos generales provistos por *DPKO-TES* —algunos desarrollados al detalle, otros de escaso desarrollo— son un bosquejo de lo que debe ser enseñado. Pero para quienes se demuestran reticentes a aceptar el material provisto o para futuros PCT's (países contribuyentes con tropas) esos lineamientos deberían convertirse en 'significativos', y eso supone tan sólo explicitar el porqué deberían ser incluidos en los proyectos curriculares de los distintos cursos. Es por esta razón que los diferentes tópicos o bloques de contenidos deben ser contrastados con, o correlacionados al perfil deseado (Anexo 3).

Al planificar un bloque a enseñar, seguiremos la tendencia pedagógica de dividir los CBC´s en tres áreas: contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.[10] Los contenidos conceptuales —comúnmente llamados "*Knowledge-based information*"— incluyen hechos, conceptos, principios y teorías a ser enseñados. Los contenidos procedimentales —llamados también "*skills and competencies*"— incluyen la enseñanza de técnicas, métodos y habilidades dirigidos al logro de un objetivo. Los contenidos actitudinales incluyen valores, normas y actitudes que deben ser inculcados durante el proceso educativo. Esta forma de abordar los contenidos hace que los educadores/instructores no centren su atención en la mera transmisión de conocimiento, sino que también tengan en cuenta la importancia de los procedimientos y actitudes que el *peacekeeper* debe adquirir, si tenemos en cuenta el cambio actitudinal que supone dicha actividad. Los siguientes párrafos son tan sólo un primer enfoque hacia la selección y descripción de los CBC's para OP's.

El idioma inglés es el lenguaje oficial en la mayoría de los casos. Esto debe ser aceptado como un hecho ya que se necesita un lenguaje común para evitar 'torres de babel' que eviten la interoperabilidad. Las barreras lingüísticas crean un sinnúmero de problemas, por lo que es de vital importancia para el *peacekeeper* contar con un nivel laboral (*working knowledge*) del idioma oficial para lograr la tan necesaria interoperabilidad. Para quienes no son de habla inglesa esto puede ser un verdadero suplicio, que puede traer aparejado *distress* psicológico. La capacitación '*just-in-time*' no puede obrar milagros al respecto, por lo que la selección de personal para las NU debería estar condicionada, entre otros factores, por cierto nivel previo de competencia comunicativa (no sólo lingüística) orientado a la tarea específica, o *Task-oriented English*. Además, sería conveniente que el *peacekeeper* posea conocimientos rudimentarios de la lengua local de la misión, a fin de lograr empatía con la población local a través de la cortesía de hablar aunque más no sea una pocas palabras en su lengua madre.

A fin de poder interoperar, surge la necesidad de internalizar procedimientos comunes de NU, que a veces difieren de los procedimientos aplicados a nivel nacional. Dentro de este bloque se puede incluir: logística y temas administrativos de las NU, procedimientos operacionales tales como patrullaje, puestos de control (*check-point*), puestos de observación, tráfico de comunicaciones, técnicas de conducción de vehículo, etc. Se debe mencionar que la compatibilidad de equipo —particularmente de comunicaciones— resulta en un mayor grado de entendimiento de los procedimientos operacionales.

La Cooperación Cívico-Militar (*CIMIC*) incluye todos aquellos contenidos que apuntan a fomentar la coordinación y cooperación entre los tres componentes de una OP: civiles, militares y policías.

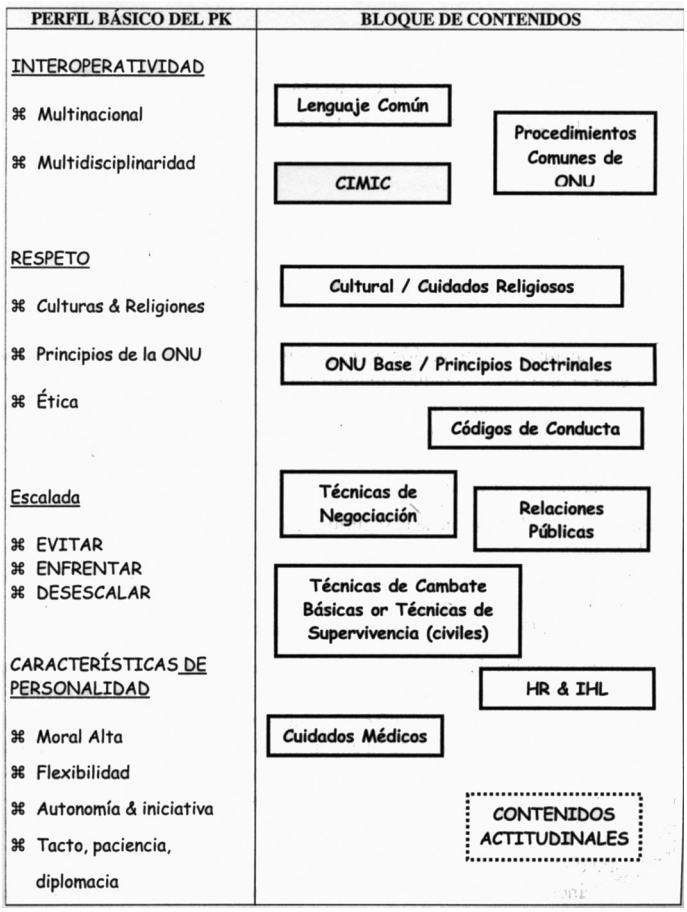
El bloque de "Cultura y Religión" ayudará al *peacekeeper* a trabajar dentro de la sociedad a la que deben ayudar, evitando imponer su cosmovisión sobre los otros. Esto supone "Una capacitación humanista que considere a la población local como seres humanos, derrumbando las barreras que provocan que el *peacekeeper* vislumbre a la población local como algo fuera de la humano".[11] El bloque debe cubrir desde conocimientos generales hasta la situación actualizada del área de misión. También supone la capacidad de trabajar y convivir con *peacekeepers* de diversas nacionalidades, cada uno con su propio bagaje cultural e idiosincrasia.

El bloque de contenidos "Antecedentes y Principios Doctrinarios de las NU" cubre todos los temas que familiarizarán al *peacekeeper* con la estructura y funcionamiento de las diferentes organizaciones conectadas con una OP, permitiéndole llevar adelante su tarea eficientemente dentro del marco de dichas organizaciones. Se debe incluir: Consideraciones históricas, qué es NU, cómo trabaja, el proceso organizacional de toma de decisiones, la Carta de NU y otros documentos afines, etc. Con respecto a la Doctrina de NU, es importante destacar que no sólo funciona como base para determinar el perfil del *peacekeeper* sino que también debe ser considerado punto de enseñanza. Como tal, se deben incluir los principios que rigen una OP (consentimiento, uso de la fuerza, imparcialidad, etc.), mandatos, acuerdos sobre el estado legal de las fuerzas (*SOFA*), las reglas de enfrentamiento (*ROE*), los procedimientos operacionales estándares (*SOP*), etc.

El conocimiento de dichos principios y la capacidad de

guiar los actos basados en ellos, debe ser complementado por la internalización de principios deontológicos, entendiendo por deontología esa rama de la ética conectada con el deber, la obligación moral y el recto obrar. La cartilla titulada "Código de Conducta" no es suficiente para abordar una temática tan importante como la ética de lo que se vislumbra como una profesión en sí misma.

Las técnicas de negociación ocupan un lugar central en el desarrollo curricular para OP. Esto supone la enseñanza de métodos cooperativos, tendientes a resaltar consideraciones de la negociación intercultural, sin descuidar bases psicológicas (*PNL*). Hasta las tropas de menor jerarquía deben tener un conocimiento rudimentario de dichas técnicas. A su vez, los líderes deben ser expertos negociadores. La capacidad de negociar no sólo ayudará a evitar escaladas del conflicto y a des-escalar el mismo, sino que fomentará las características de personalidad inherente a un *peacekeeper*. Además, el manejo de técnicas de negociación mejorará el campo de *CIMIC* y las competencias de enlace con la población local, promoviendo la comunicación intercultural, la escucha activa y el manejo del conflicto. El bloque de "Asuntos Públicos" proveerá al *peacekeeper* con las herramientas necesarias para estar "en TV", llevando a cabo su tarea eficiente y profesionalmente, en vez de permitir que los medios sean los que conduzcan la operación.



Tanto el componente militar como el policial deben refrescar o mejorar sus destrezas básicas de combate, de acuerdo al nivel nacional en esta área. Esto permitirá a una fuerza de *peacekeepers* a enfrentar la escalada del conflicto, de ser necesario. Por otra parte, el componente civil dentro de una posible escalada del conflicto debe manejar capacidades de supervivencia que les permitirá operar dentro de un medioambiente crítico. Dentro de este bloque se debe incluir: estrategias y tácticas, manejo de armamento, etc. para el componente militar; prevención contra las minas, cartografía y el uso de *GPS*, medidas de seguridad, manejo de crisis con toma de rehenes o secuestro, protección QBN, aptitudes de supervivencia en el terreno, etc. para los tres componentes.

Es esencial para un *peacekeeper* conocer acabadamente los Derechos Humanos y los principios de Derecho Internacional Humanitario (Derecho internacional de los Conflictos Armados), la problemática de Géneros (la mujer en el conflicto). Esto le permitirá llevar a cabo su misión de manera ética, aún cuando se encuentre a sí mismo en medio de una situación caótica con pérdida total de consentimiento de las partes en el área de misión.

El bloque de "Cuidados Médicos" debe incluir: prevención contra el SIDA y otras enfermedades, primeros auxilios, manejo de *stress* y aptitud física, a fin de lograr que el *peacekeeper* tenga en cuenta las medidas necesarias para llevar a cabo su tarea en las mejores condiciones psico-físicas posibles, a la vez que se encuentre capacitado para proveer los primeros auxilios en caso de emergencias. El manejo de *stress* incluirá atención especial a la familia de quienes han de desplegar para evitar los impactos negativos en el seno familiar y lograr en la tropa un adecuado mantenimiento de la moral.

Se debe hacer una mención especial con respecto a los 'Contenidos Actitudinales' (Anexo 3). Estos suponen educar en valores y actitudes tales como la responsabilidad, el respeto, la flexibilidad, el pensamiento crítico, autonomía e iniciativa. Deben actuar como eje transversal que percola e impregna todo el proceso de capacitación. Este factor es particularmente importante en la capacitación de *peacekeepers*, ya que la actividad que deben desarrollar no sólo involucra cambios de comportamiento (*behavioral changes*) sino la modificación de niveles más profundos de la conducta humana. Debemos tener en cuenta que un *peacekeeper* debe ser lo suficientemente flexible para tratar con y responder adecuadamente a los desafíos que supone el comportamiento y las acciones humanas por más impredecibles que éstas sean. En este sentido no hay atajos posibles: los grandes temas tales como los cambios

actitudinales, la aceptación de diferencias culturales y la capacitación en lenguas extranjeras implican un proceso de capacitación persistente y efectivo.[12]

En el caso de los militares, muchos de los CBC's implican dar preeminencia a los aspectos más 'blandos' (*soft*) de la ciencia militar, a la vez que se debe mantener un adecuado nivel de competencias para el combate. Esto presupone ciertas dificultades a aquellos países con largas tradiciones militares que han subestimado históricamente esta faceta de la carrera militar.[13] Allí radica la importancia de acordar el perfil del *peacekeeper* y suscribir a él, u optar por no participar en OP's.

Aún está abierto a debate hasta qué punto se debe estandarizar los CBC's y a través de qué mecanismos. El consenso parece ser la vía más adecuada para enfrentar esta problemática. Pero si la interoperabilidad es una de las claves del éxito en/de una OP, se deduce que los CBC's deben ser lo más prescriptivos posible, dejando libertad a cada PCT para agregar todo aquello que considere necesario de acuerdo a los paradigmas nacionales.

Los CBC's deben ser constantemente actualizados a través del sistema de Lecciones Aprendidas nacionales o de NU, sistemas que deben moverse a gran velocidad. Por ejemplo, el *DPKO*—a través de su División Operaciones en Desarrollo (*Current Operations*) debe proveer la información actualizada de las diferentes áreas de misión en forma sistematizada y periódica, ya que toda experiencia significativa debe ser registrada en el acto para incluirla *in situ* y en la capacitación de los futuros reemplazos.[14]

Si esta concepción de CBC's es finalmente validada, los conceptos de Contenidos Básicos Orientados (CBO's) y Contenidos Diferenciados (CD's) también deberían ser explorados. De la misma forma que los CBC's forman el núcleo común de competencias que toda persona necesita en *peacekeeping*, por ende son comunes a todos los niveles de capacitación, los CBO's deben profundizar y contextualizar los CBC's a través de desarrollos orientados a distintas tareas o niveles de capacitación. Por su lado, los CD's se relacionarán con ámbitos diferenciados (de aplicación y profundización de los contenidos anteriormente mencionados) definidos en el marco de las prescripciones y mecanismos que se establezcan en cada PCT para promover la vinculación de los centros con su entorno, de acuerdo a sus necesidades específicas.

Estrategias Metodológicas, Material de Enseñanza y Evaluación

Las estrategias metodológicas se refieren a todos aquellos actos que promuevan el proceso educativo hacia el resultado deseado. Están conectados con el "cómo" enseñar. Consecuentemente, las estrategias metodológicas deben concordar con el perfil del *peacekeeper* y respetar la naturaleza de los CBC's.

Podemos incluir métodos genéricos tales como el aprendizaje y la ejercitación basados en la informática, aprendizaje a distancia, aprendizaje cara-a-cara, etc. La capacitación basada en la informática puede ser llevada a cabo efectivamente a distancia. Es un método poco costoso y una manera efectiva de compartir información y acumular una base común de conocimientos. Si se usa para ejercitación, puede promover la interoperabildad técnica. Sin embargo, esta metodología no puede de manera alguna reemplazar los métodos cara-a-cara, y —además— debemos considerar que la tecnología tiene sus costos y no podemos evitar preguntarnos cuántos tienen acceso a este tipo de capacitación y tecnología.

Otro método de transmitir conocimiento es a través de la capacitación a distancia, que es comparativamente menos costosa. Provee una capacidad ilimitada y puede llegar a los confines de la tierra. Promueve la estandarización y terreno común (*commonality*), ya que es accesible a una gran población de estudiantes a la vez que retiene el control central de los CBC's. UNITAR POCI, con sus más de 16 cursos (Anexo 1) y su Programa de Capacitación Cooperativa dividido en tres fases (cursos presenciales, 12 cursos por correspondencia y una tesis individual de investigación), puede proveer una acabada visión teórica de OP's.[15] La ventaja de este tipo de programas es que la fase presencial puede cubrir la parte práctica que no debe estar ausente.

Las técnicas cara-a-cara tienen sus desventajas: son costosas y limitadas tanto en capacidad, cronograma y ubicación. Pero si consideramos el perfil del *peacekeeper*, las ventajas son realmente significativas, ya que —bien manejadas— se dirigen hacia la interoperabilidad. Se debe contemplar en todo momento la capacitación multidisciplinaria y multinacional. Cuando se piensa en la situación del aula, las presentaciones o exposiciones son de gran utilidad para introducir un tema. Pero no se debe abusar de las presentaciones estáticas (*PowerPoint* con notas para el instructor). Ya que la capacitación debe ser tan realista, interactiva y comprensiva como sea posible, los instructores deben estar capacitados en el manejo de técnicas grupales significativas para llevar a cabo *brainstorming* (Tormenta de ideas), resolución de problemas, casos de estudio, *role play* y dramatizaciones, debates y mesas redondas, talleres y seminarios.[16] Este tipo de metodología tiene la gran ventaja de 'romper caparazones' entre las diferentes culturas profesionales. Cabe resaltar que el *peacekeeper* debe adquirir una visión global de la OP, sin perder su identidad o su rol específico. Cuanto más estrechamente se capaciten los tres componentes, más fácil será llevar a cabo su tarea en el área de misión. Por esta razón es de vital importancia establecer programas de capacitación que convoquen a representantes de una gran variedad de organizaciones e instituciones. Esta capacitación integrada puede tomar la forma de ejercicios,

ONU

Un convoy canadiense perteneciente a la Misión de las NN.UU. en Etiopía y Eritrea (UNMEE), julio de 2000.

seminarios o talleres, como parte de la rutina de todo centro de capacitación en OP's.

Una metodología de inmensurable utilidad es la de llevar a cabo ejercicios en el terreno para OP's (*PKFTX's*) como complemento esencial del aprendizaje a distancia o la capacitación cara-a-cara. Es aconsejable montar escenarios donde los *peacekeepers* tengan la oportunidad de practicar en situaciones 'copia fiel' de la realidad (*true-to-life situations*). *Role play* y simulaciones a gran escala son de gran motivación para el entrenado e incuestionablemente provechosas para el éxito del proceso de capacitación. La creación de situaciones virtuales, tomadas de casos reales que las tropas han tenido que enfrentar, permite a los futuros *peacekeepers* poner en práctica lo aprendido en vista a la complejidad que tendrán que afrontar en el área de misión. Al participar en este tipo de ejercicios, el componente civil adquiere una idea acabada de lo que significa trabajar bajo la presión que subyace en una situación de crisis y de peligro, convirtiéndose en veteranos antes de desplegarse en el área de misión.

Se pueden mencionar otras estrategias metodológicas y organizacionales que promueven la interoperabilidad y cooperación regional o multinacional entre *peacekeepers*: la capacitación vista como división de la tarea educativa entre países de la misma región —como en el caso del Modelo Nórdico— que a veces se ve restringida por características geográficas de la región (largas distancias). Otra posibilidad es el intercambio de instructores, programas y material de enseñanza entre los diversos centros del mundo. Con respecto a la conveniencia de la capacitación regional o multinacional, hay otras dimensiones a considerar que sobrepasan lo estrictamente pedagógico, como por ejemplo el desarrollo de confianza y lazos de amistad entre países.

Si bien *DPKO-TES* objeta esta visión, el establecimiento de Células de Entrenamiento (*training cells*) pueden ser vistas —desde una óptica estrictamente pedagógica— como una estrategia metodológica preventiva/correctiva que surge de los requerimientos de cubrir el déficit en capacitación. Por ejemplo, el establecimiento de *training cells* puede proporcionar entrenamiento de inducción. Un propósito clave de las *training cells* es la estandarización de la capacitación dentro del área de misión, mientras que

Casi cincuenta años han pasado desde que los primeros peacekeepers aparecieron tímidamente en escena, con poco o nada de entrenamiento para semejante tarea a estrenar. Fueron los pioneros en este campo, y debe haber sido duro para ellos. Desde entonces, peacekeeping *ha evolucionado para convertirse en una actividad central de UN, que requiere una robusta transformación educativa. Si estamos determinados a lograr el éxito de una OP, lo que se necesita es el desarrollo de un proyecto educativo coherente.*

a la vez puede supervisar la continuidad de la capacitación luego del despliegue.

Tanto las estrategias metodológicas como la naturaleza de los CBC's determinarán el tipo de material didáctico a ser utilizado. Además del *set* de manuales provistos por *DPKO-TES* (Anexo 1) y otros materiales impresos de gran valor, el uso de fotos, videos, multimedia, etc. pueden ser muy útiles siempre y cuando se ajusten al perfil deseado y a condición de que ayuden a los *peacekeepers* familiarizarse con lo que han de enfrentar en el área de misión.

Los formularios administrativos, el equipamiento de comunicaciones, los vehículos con sistemas de conducción a la derecha o a la izquierda, el uso de regalía (material escenográfico) tales como armamento, uniformes típicos del área de misión, durante el desarrollo de ejercicios en el terreno ayudan a crear una atmósfera similar al medio ambiente de misión.

La Evaluación debe considerar tres estadios: evaluación diagnostica, evaluación de proceso y evaluación del producto final (*end product*). Los criterios de evaluación deben regir la elaboración de los instrumentos de evaluación, que deben ser concordantes con el proyecto curricular en su totalidad (Anexo 2). Para clarificar este punto, podemos decir que si nos disponemos a medir interoperabilidad y cambios actitudinales, no tiene sentido implementar un tradicional *test* de múltiple *choice*, o pretender que los alumnos estudien de memoria. Es preferible considerar al ejercicio final en el terreno como un tipo de examen de integración de competencias. Los resultados de dicha evaluación deberían ser una condición necesaria para el despliegue y a la vez servir de *feedback* al proceso educativo en su totalidad, promoviendo la toma de decisiones pedagógicas.

Si bien no hay absolutos en la Capacitación para OP, debido a los estándares predominantes en cada PCT y a la naturaleza única de cada conflicto y de cada misión, el desarrollo de un proyecto educativo coherente puede ofrecer un lineamiento pedagógico significativo y marcar los requerimientos mínimos de Capacitación para coordinar los esfuerzos individuales y combinados de una comunidad educativa altamente diversificada. Esto mejorará el desempeño en una OP en el terreno, a la vez que incrementará el respeto y la consideración hacia los *peacekeepers*. Además, el proyecto educativo debe ser aplicable en todos los PCT's por lo que deberá ser debatido, mejorado y revisado continuamente para que se ajuste a los requerimientos cambiantes, y debe responder asimismo a las innovaciones en el pensamiento y planeamiento de una OP.[17]

El *DPKO-TES* debería idealmente liderar el diseño, implementación y evaluación de un proyecto educativo en OP globalmente reconocido. Para ello, dicho organismo debe contar con la colaboración de instituciones no sólo dentro de NU, sino también regionales o nacionales. En otras palabras, el *DPKO-TES* recibirá propuestas de centros de Capacitación regionales o nacionales, así como también de un gran número de instituciones educativas bien conceptuadas dentro del sistema de NU.

En virtud de la membresía y de los acuerdos alcanzados, el *IAPTC* (Asociación Internacional de Centros de Capacitación para la Paz) puede encabezar la colaboración hacia el *DPKO-TES*, estableciendo métodos de creación de estándares, posibles certificaciones de centros, etc.[18] Los Centros de Capacitación en OP, pueden acordar estándares de Capacitación y criterios de evaluación entre ellos, dentro de la estructura que provee el *IAPTC*, como foro natural de debate de todos los centros adheridos, en un tipo de enfoque '*bottom-up*' que daría una permanente retroalimentación al *DPKO-TES*, salvando la brecha existente entre los cuarteles generales y el terreno de misión.

Peacekeeping: Una Nueva Profesión

Existe una necesidad absolutamente vital de profesionalismo y competencias específicas en la Capacitación para la conducción de una OP.

Cada uno de los bloques de contenido (Anexo 3), requiere de la implementación de cursos específicos, tales como los que ya se están dictando en diversas partes del mundo. Sin embargo, la percepción generalizada es que dichos cursos fueron diseñados para resolver problemas que surgían en el terreno, como respuesta urgente a la coyuntura ('*band-aid approach*'). Se ve la necesidad de integrar todas las propuestas educativas en un continuo educativo.

El continuo educativo —con sus pro y contra— puede ser fácilmente visualizado en el caso de los componentes militares y policiales. Los contenidos inherentes a la temática en OP pueden ser incluidos desde el principio de la carrera y reforzados durante los distintos cursos de Capacitación a lo largo de toda la carrera. A su vez la cadena de mando puede detectar a aquel personal que esté mejor acondicionado al perfil del *peacekeeper*. El lado negativo de este enfoque es que el personal militar tiene un alto índice de rotación que puede afectar a los centros de OP, ya que dicho índice equivaldría a tirar experiencia a la basura. Además, en muchas Fuerzas Armadas, el personal que se ha comprometido con la temática es dejado fuera del sistema regular.

En el caso de los civiles, el continuo educativo no es fácil de implementar. Hay una necesidad de que los civiles de diferentes disciplinas se comprometan con las actividades de OP, pero —como ya se ha dicho— es difícil para los civiles tomarse tiempo de su vida laboral. Pero una vez que están llevando a cabo tareas en esta nueva profesión, es más factible para ellos capacitarse. La cuestión queda aún abierta a debate.

Queda aún otro punto a considerar. La Capacitación en *Peacekeeping* incluye tres niveles diferenciados. Primero, el nivel estratégico que involucra competencias utilizadas en

definir y defender tanto el mandato como los objetivos políticos de una misión de paz. Segundo, el nivel operacional que supone aquellas competencias usadas en la transición del mandato al plano operacional, la adquisición del personal necesario —tanto civil, militar o policial— para montar una operación y la implementación final de un plan para cumplimentar con el mandato. Finalmente, el nivel táctico que involucra las competencias a nivel unidad o individuo. Es necesario mantener abierta la línea de comunicación entre los tres niveles.

El Proyecto Educativo es aplicable a los tres niveles. Lo que varía es el nivel de complejidad de los contenidos. El tema a decidir es si estos tres niveles pueden convertirse en un continuo educativo o deben ser tratados como capacitación '*just-in-time*'. Otro punto que necesita atención es la cuestión de operación versus capacitación, teniendo que destronar la idea de que el estar en operación niega la posibilidad o necesidad de una Capacitación continua (*in-mission training*).

Casi cincuenta años han pasado desde que los primeros *peacekeepers* aparecieron tímidamente en escena, con poco o nada de entrenamiento para semejante tarea a estrenar. Fueron los pioneros en este campo, y debe haber sido duro para ellos. Desde entonces, *peacekeeping* ha evolucionado para convertirse en una actividad central de UN, que requiere una robusta transformación educativa. Si estamos determinados a lograr el éxito de una OP, lo que se necesita es el desarrollo de un proyecto educativo coherente. Aún falta un largo camino para recorrer. Pero quienes están abocados a capacitar para OP, no deben permanecer inertes. Se debe estar a la altura de las circunstancias y asumir el rol de pioneros y sentar las bases para una nueva profesión que necesita recursos humanos altamente especializados y calificados: *Peacekeeping*.[19] ***MR***

NOTAS

1. Brahimi Report (par. 133).
2. Presentation by LTG (ret) Satish Nambiar, United Services Institute of Inda, Risk Tolerance vs. Mission Accomplishment, Questions and Answers, pg. 97; Carlisle Seminar, May 2000.
3. Moreno, Juan Manuel, Organización de Centros de Enseñanza, (Ediciones Zaragoza, 1995).
4. Bris, Mario Martín, Dirección y Gestión de Centros Educativos – Plaificación y calidad, (Universidad de Alacalá, 1999).
5. Presentation by Albrecht Schnabel, UNU and IAPTC, Education and Training in / for PKOs & PSOs, Buenos Aires Seminar, August 2001.
6. Presentation by Anderson, pg 154; Carlisle Seminar.
7. Presentation by Harvey Langholtz, Director of UNITAR-POCI, The Reform Process of UNPO, pg. 263; 2001 Singapore Conference (UNITAR, IPS, JIIA) "While several sections of the Brahimi Report call for training, specialist in pedagogy (the art and science of teaching) will recognize there are many assumptions and generalizations made in the Report. First, the Report seems to sometimes discus training as a goal. Pedagogists recognize that training itself is never a goal."
8. Presentation by William Flavin, Doctrine Developer of US Army War College, US Army PK Institute, Doctrine for Peace Operations – US views, pg. 81; Carlisle Seminar, May 2000.
9. Von Clausewitz, De la Guerra, Editorial Labor, Madrid, 1984.
10. Coll, Cesar; Pozo, Juan and others, Los Contenidos de la Reforma, (Editorial Santillana, Bs.As., 1994).
11. Presentation by Anderson, pg 154; Carlisle Seminar.
12. Presentation by CLAES Tornberg, Rear Admiral and Commandant, Swedish Armed Forces War and Staff College 1990-1996 & Swedish National Defence College 1997-98, International PSO: Cooperation and Coordination, pg. 37 & 38; Stockholm Seminar, September, 1997.
13. Presentation by Dr. Michael Williams, Senior Fellow at the International institute for Strategic Studies, London & former senior UN official in UNTAC & UNPROFOR. Civil-Military Relations and peacekeeping, pg. 103; Stockholm Seminar, September 1997.
14. Presentation by Col Fernando Isturiz, Ops Officer, IPA, Training Doctrine, pg. 152; Carlisle Seminar, may 2000.
15. Presentation by Ambassador George Ward, Director of Training, US Institute for peace, Training Effectively for Peace Operations, pg. 143; Carlisle Seminar, may 2000.
16. Bernardo Carrasco, José, Técnicas y Resursos para el Desarrollo de las Clases, (Editorial Rialp, madrid, 1997).
17. Presentation by Albrecht Schnabel, UNO and IAPTC, Education and Training in / for PKOs & PSOs, Buenos Aires Seminar, August 2001.
18. www.iaptc.org/standards.html.
19. Presentation by Prof Alaciel Campos Dugone, Education and Doctrine Adviser, CAECOPAZ, UNHQNY, Apr 2001.

Profesora Alaciel Campos Dugone, graduada como profesora de Lengua Inglesa. Accedió al SC-GCE and Proficiency de la Universidad de Cambridge. Realizó seminarios para graduados en Literatura Inglesa y Metodología. Fue titular de las cátedras de Literatura Medieval y Moderna y ayudante de la cátedra "Conducción del Aprendizaje" en el Profesorado Nacional de CONSUDEC. Está cursando la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino. Es coautora del artículo "Corazón del Entrenamiento para Participar en Operaciones para el Mantenimiento de la Paz"(Military Review, Noviembre-Diciembre 1999). Con referencia a su experiencia en el Ejército Argentino, se ha desempeñado como profesora de inglés en diferentes Unidades e Institutos Militares. Es autora de English for Peace, curso de enseñanza de inglés militarmente orientado (texto y guía para auto-estudio). Es miembro del Grupo de Lecciones Aprendidas en OMPs de CARI (Consejo Argentino de Relaciones Internacionales). En la actualidad se desempeña como Asesora del Departamento de Educación y Doctrina del CAECOPAZ. También colabora en el monitoreo del idioma inglés en los ejercicios prácticos en el terreno.

Mayor Carlos Socin egresó del Colegio Militar de la Nación (CMN) como subteniente del arma de Caballería. Después de haber sido destinado a diferentes Unidades de su arma e Institutos Militares, fue destinado a una base Antártica, habiéndose especializado en técnicas Polares. Posteriormente se graduó como Oficial de Personal en la Escuela Superior de Guerra. Es Licenciado en Administración de Recursos Humanos, de la Universidad del Salvador (USAL). Obtuvo el Postgrado en Negociación, de la Universidad Católica Argentina y actualmente está cursando la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino. Es coautor del artículo "Corazón del Entrenamiento para Participar en Operaciones para el Mantenimiento de la Paz"(Military Review, Noviembre-Diciembre 1999). En lo concerniente a su experiencia en Operaciones de Paz, se desempeñó como Observador Militar en UNIKOM (KUWAIT- IRAQ) ONOMUZ (Mozambique) UNAVEM II y III (Angola) y oficial de enlace en Bagdad (UNIKOM - IRAQ). Ha tenido una activa participación en seminarios y ejercicios nacionales y extranjeros, (Lester Pearson Center, Canadá, UK y U.S.A.). Es miembro UNTAT (United Nations Training Assistance Team), del Grupo de Lecciones Aprendidas en OMPs de CARI (Consejo Argentino de Relaciones Internacionales). Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Educación y Doctrina del CAECOPAZ.