

# UNIDAD 2: ESTABLECIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS OPERACIONES PARA EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS

## Índice

Notas preparatorias para los instructores .....	1
<b>Unidad 2 - Parte 1: Establecimiento y aplicación de los mandatos del Consejo de Seguridad en las operaciones de mantenimiento de la paz .....</b>	<b>7</b>
Notas de la sesión .....	7
Introducción .....	7
La decisión de desplegar una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas .....	10
Aplicación de los mandatos, transición y retirada .....	16
Actividad de aprendizaje: conocer los mandatos .....	20
Conversión de los mandatos del Consejo de Seguridad en un marco operativo .....	25
Unidad 2 – Parte 1: Evaluación del aprendizaje .....	33
<b>Unidad 2 – Parte 2: Funcionamiento de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.....</b>	<b>35</b>
Notas de la sesión .....	35
Introducción .....	35
Componentes de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas .....	37
Autoridad, comando y control en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas .....	41
Autoridad de nivel estratégico .....	42
Jefe de Misión .....	44
Otros cargos de autoridad .....	46
Estructuras de gestión de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas .....	49
Importancia de la labor de otros componentes .....	51
El componente militar .....	53
El componente policial .....	57
Los componentes civiles.....	60
Unidad 2 - Parte 2: Evaluación del aprendizaje .....	68
Preguntas comunes de los participantes .....	69
Actividad opcional de aprendizaje.....	74

## Notas preparatorias para los instructores

### Objetivo

El objetivo de la unidad 2 es informar al personal de mantenimiento de la paz sobre la forma en que el Consejo de Seguridad y la Secretaría de las Naciones Unidas despliegan misiones de mantenimiento de la paz.

Específicamente, en esta unidad el personal aprende lo siguiente:

- el procedimiento del Consejo de Seguridad para iniciar operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y darles seguimiento;
- los documentos que usa la Secretaría de las Naciones Unidas para convertir los mandatos del Consejo de Seguridad en marcos operativos para estas operaciones;
- la autoridad, el comando y el control en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas;
- las estructuras de gestión de las misiones; y
- el papel de los distintos componentes de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

### Resultados del aprendizaje

***Al terminar la primera parte de la unidad 2, los participantes podrán hacer lo siguiente:***

1. Describir la forma en que el Consejo de Seguridad establece un mandato para una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y da seguimiento a su implementación
2. Explicar por qué todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben conocer el mandato de su operación
3. Nombrar por lo menos tres documentos fundamentales mediante los cuales se implementan los mandatos del Consejo de Seguridad

***Al terminar la segunda parte de la unidad 2, los participantes podrán hacer lo siguiente:***

1. Explicar la relación entre los componentes esenciales y de apoyo de una operación de mantenimiento de la paz y los beneficiarios del mandato
2. Señalar al menos cuatro cargos de autoridad importantes de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
3. Explicar la función principal de los componentes militares, policiales y civiles de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

## Secuencia de la capacitación

Las sesiones de la Unidad 2 deben realizarse después de la unidad 1 y antes de las demás sesiones de la unidad 3. Algunas secciones de la unidad 4 pueden abordarse antes de esta sesión.

## Duración

La duración de las sesiones que se indica a continuación es la mínima recomendada. Si hay tiempo, se pueden agregar actividades y debates.

Duración mínima de la sesión	Exposición o presentación	Preguntas y evaluación	Actividades de la sesión
120 minutos	45 min.	15 min.	60 min.
Otras opciones	Contenido específico de la misión	Película opcional	Actividad opcional
	El contenido necesario determinará la duración.		

## Metodología

Los siguientes puntos describen una metodología sugerida. Los instructores con experiencia pueden optar por usar otros métodos y actividades para presentar el material y los mensajes clave de esta unidad.

- Disertación con las diapositivas suministradas en PowerPoint
- Actividad básica de aprendizaje sobre los mandatos de la misión
- Períodos informales de preguntas y respuestas (según lo determine el instructor)
- Preguntas para la evaluación del aprendizaje al final de la primera y la segunda parte\*

\* Nota: Incumbe a la institución de enseñanza decidir si las preguntas de evaluación del aprendizaje se harán informalmente en una sesión en grupo o si se tomará una prueba escrita a los participantes. De todas maneras, se recomienda proporcionar las respuestas correctas al final de la evaluación a fin de que a los participantes les queden claros los mensajes fundamentales.

Se recomienda al instructor que agregue ejemplos e información pertinentes a la misión en particular y relacionados con el despliegue específico de los participantes, si se conoce.

## Perfil de los instructores

El instructor que presente la unidad 2 debe tener conocimientos generales sobre el trabajo del Consejo de Seguridad y la Secretaría de las Naciones Unidas y experiencia personal en la sede de la misión de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

## Preparación del instructor

### Lecturas obligatorias

- *Carta de las Naciones Unidas*
- *United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines* (conocido también como la doctrina principal)
- *DPKO/DFS Policy on Authority, Command and Control, 2008*
- Examen de los mandatos de la misión de mantenimiento de la paz utilizados en la actividad de aprendizaje (véanse los preparativos para la misión específica a continuación).

### Preparativos generales

#### Equipo

1. Computadora y diapositivas de la sesión
2. Proyector y pantalla para las diapositivas

### Preparativos relacionados con la misión específica para la actividad de aprendizaje sobre los mandatos

#### Material

1. Se necesitan copias de los mandatos de mantenimiento de la paz para realizar comparaciones en la actividad de aprendizaje.
2. En lo posible, el instructor debe descargar los mandatos de las misiones en las cuales se vaya a desplegar a los participantes. Véanse en la actividad de aprendizaje de la página 20 las instrucciones completas y el número de copias necesarias.
3. Descargue los mandatos de la misión del sitio web del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko> (haga clic en “Misiones en curso”, y en cada misión encontrará un enlace con su mandato)
4. A menudo, los participantes agradecen recibir copia de las presentaciones en PowerPoint. Si es posible imprimir las presentaciones en PowerPoint, se sugiere imprimirlas en formato de documento informativo (handout), con tres diapositivas en cada página para que los participantes tengan espacio para tomar notas.

**Nota:** Tal vez ya haya copias de los mandatos pertinentes de la actividad de aprendizaje de la unidad 1.

## Preparativos de los participantes

1. Si es posible, se recomienda enfáticamente que los participantes repasen los siguientes documentos antes de esta sesión:
  - *United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines* (conocido también como la doctrina principal)
  - *Mandatos proporcionados por el instructor (o dar tiempo en clase para un repaso)*

## Materiales a los que se hace referencia en esta unidad

- *Carta de las Naciones Unidas*
- *United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines* (conocido también como la doctrina principal)
- *DPKO/DFS Policy on Authority, Command and Control, 2008*

- *DPKO Guidelines for United Nations Police Officers on Assignment with Peacekeeping Operations, 2007*
- *DPKO Policy on Functions and Organisation of Formed Police Units in UN Peace Operations, 2006*
- *DPKO Guidelines for the Development of Rules of Engagement (RoE) for United Nations Peacekeeping Operations, 2000*
- *Directrices refrendadas por el Secretario General en 2006 para el proceso de planificación integrada de las misiones de las Naciones Unidas*
- *DPKO Policy on JOC and JMAC, 2006*
- *DPKO/DFS Mission Start-Up Field Guide for Senior Mission Managers of United Nations Peacekeeping Operations, 2008 (version 1.0)*

## Otros recursos

- *Memorando de Entendimiento entre las Naciones Unidas y el Estado participante que aporta recursos a las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (A/C.5/60/26) y enmiendas subsiguientes (A/61/19 Parte III)*
- *Directrices refrendadas por el Secretario General en 2006 para el proceso de planificación integrada de las misiones de las Naciones Unidas*
- *Model Status of Forces Agreement for United Nations Peacekeeping Operations (A/45/592)*

## Nota explicativa de los símbolos



Nota al instructor (Información sobre antecedentes que debe tomarse en cuenta.)



Puntos de la presentación (Los puntos principales que se cubren sobre el tema. Lo ideal es que estos puntos se presenten usando las propias palabras del instructor, en lugar de leerlos a los participantes. Cabe notar que, en los puntos de la presentación relacionados, el texto que aparece en las diapositivas está resaltado en negrita, en color azul.)



Específico de la misión (Un punto en el que la información específica de la misión es útil para la sesión.)



Ejemplo (Relatos que ilustren un punto o mensaje clave.)

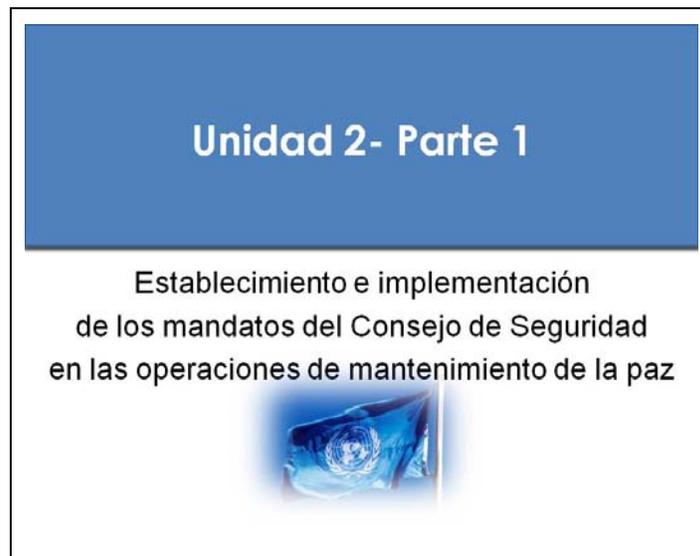
-  Preguntas de ejemplo (Una lista de las posibles preguntas que se pueden hacer a los participantes.)
-  Documento informativo (Indica que, en este punto, se entrega un documento a los participantes.)
-  Película (Se sugiere la proyección de una película como actividad básica u opcional.)
-  Actividad básica de aprendizaje (Una actividad que es muy recomendable incluir en la sesión.)
-  Actividad opcional de aprendizaje (Una actividad que puede realizarse si hay tiempo y es apropiada para el grupo participante. Las pautas para estas actividades se describen al final de la unidad o la parte, según se indica en el texto.)
-  Puntos clave de resumen (Los mensajes clave que vale la pena repetir al final de la sesión. O bien, el instructor puede preguntar a los participantes cuáles son los mensajes principales que obtuvieron de la sesión. Los instructores pueden añadir algún punto que hayan omitido.)

**Nota:** al final de la unidad, se incluyen las preguntas que los participantes plantean con frecuencia durante la sesión.

## UNIDAD 2 - PARTE 1: ESTABLECIMIENTO Y APLICACIÓN DE LOS MANDATOS DEL CONSEJO DE SEGURIDAD EN LAS OPERACIONES DE MANTENIMIENTO DE LA PAZ

### Notas de la sesión

## Introducción



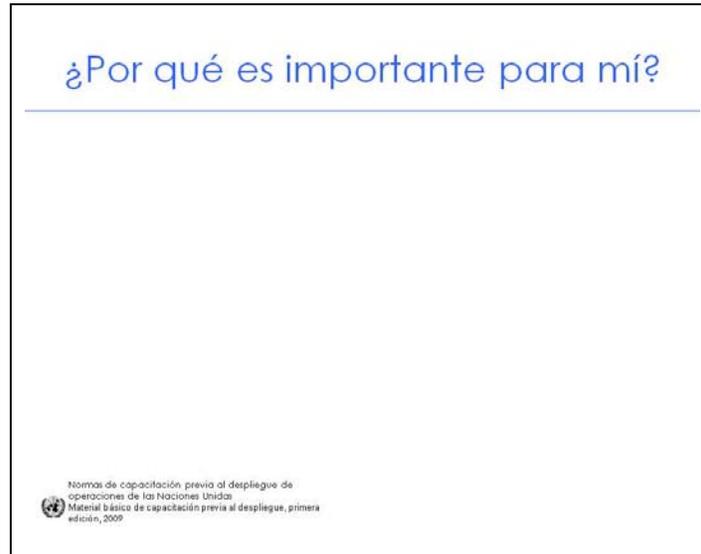
Diapositiva 1

#### Definición

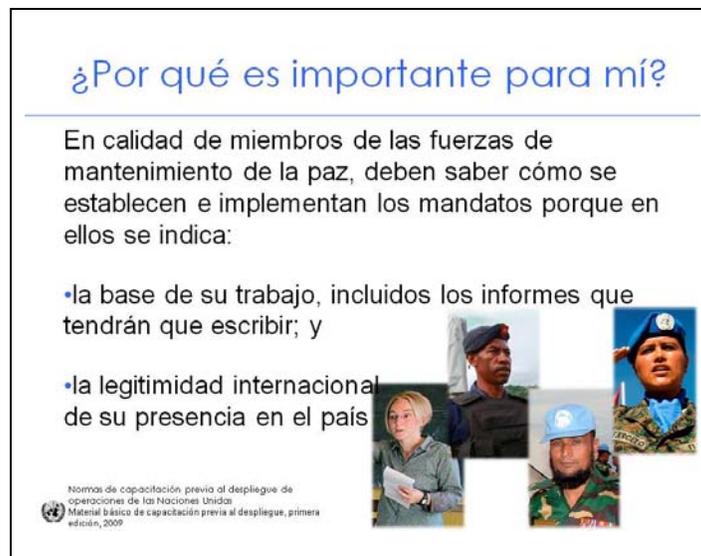
**Implementar:** convertir en operante, en este caso por medio de planes y directivas escritos que explican la forma en que las operaciones de mantenimiento de la paz deben llevar a cabo las tareas comprendidas en el mandato y los recursos que pueden usar.

 **Nota para el instructor:** como introducción, el instructor debe explicar a los participantes por qué es importante entender el proceso de establecimiento y aplicación de los mandatos del Consejo de Seguridad para operaciones de mantenimiento de la paz. El instructor puede explicarlo directamente, siguiendo los puntos de la presentación que figuran a continuación, o por medio de un intercambio de ideas con los participantes sobre la forma en que

*la labor del Consejo de Seguridad en Nueva York influye en las tareas cotidianas de su misión.*



Diapositiva 2



Diapositiva 3

 **Nota para el instructor:** Pregunte a los participantes por qué este tema es importante para el personal de mantenimiento de la paz. Agradezca las respuestas y ponga de relieve lo siguiente:

-  La orientación escrita que reciben en la misión sobre sus tareas y objetivos está directamente relacionada con el mandato del Consejo de Seguridad para la operación de mantenimiento de la paz.
-  A veces, los mandatos del Consejo de Seguridad son vagos y pueden interpretarse de distintas maneras. Por lo tanto, la Secretaría de las Naciones

Unidas y el personal directivo superior de la operación también proporcionan planes más detallados, que interpretan el mandato y describen las funciones y responsabilidades de cada componente de la misión en la aplicación de las tareas comprendidas en el mandato.

- 🗨 El Consejo de Seguridad da seguimiento al progreso de las operaciones de mantenimiento de la paz en la aplicación de sus mandatos. **Los informes que ustedes escriben** durante la misión se incorporan en el informe general que el Secretario General presenta al Consejo de Seguridad como parte de este proceso de seguimiento.
- 🗨 Todo el personal de mantenimiento de la paz debe conocer el mandato y los documentos de orientación pertinentes en los cuales se señalan sus responsabilidades.
- 🗨 El mandato del Consejo de Seguridad **otorga legitimidad internacional a la presencia de una operación de mantenimiento de la paz en un país determinado**. La gente de la localidad podría preguntar al personal de mantenimiento de la paz qué está haciendo allí. Ustedes deben estar en condiciones de explicar claramente la razón por la cual se está realizando una operación en un país determinado, cuál es su mandato y cuáles son sus funciones.

## Resultados del aprendizaje

---

Al terminar la primera parte de la unidad 2, los participantes podrán hacer lo siguiente:

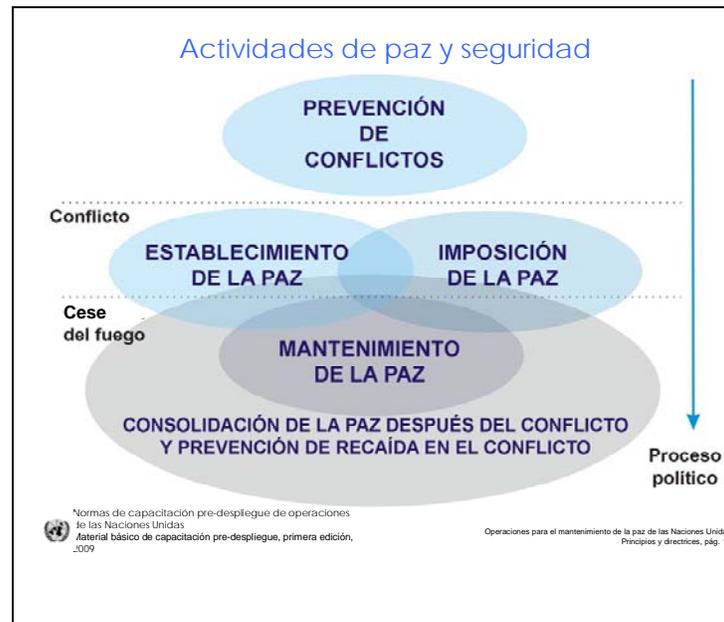
1. Describir la forma en que el Consejo de Seguridad establece un mandato para una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas
2. Explicar por qué todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben conocer el mandato de su operación
3. Nombrar por lo menos tres documentos fundamentales mediante los cuales se implementan los mandatos del Consejo de Seguridad

 Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009

#### Diapositiva 4

 **Nota para el instructor:** Muestre a los participantes los resultados del aprendizaje previstos para esta sección, que aparecen en la diapositiva precedente. El propósito de esta sesión es que los participantes puedan responder a cada uno de estos puntos.

## La decisión de desplegar una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas



### Diapositiva 5

- ☑ Tal como se explicó en la unidad 1, el Consejo de Seguridad determina el momento y el lugar en que se despliega una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. El Consejo de Seguridad aborda cada crisis por separado a fin de hallar la respuesta más apropiada para cada caso en particular.
- 👉 **Nota para el instructor:** La diapositiva sobre actividades de paz y seguridad se incluyó aquí a fin de recordar las posibles respuestas a los participantes.
- ☑ Cuando estalla una crisis o se suscita una controversia entre países, un miembro del Consejo de Seguridad o el Secretario General puede pedir al Consejo de Seguridad que aborde y considere la situación. Si el Consejo de Seguridad considera que la situación plantea un riesgo para la paz y la seguridad internacionales, puede pedir al Secretario General que las Naciones Unidas tomen medidas de prevención de conflictos o establecimiento de la paz, o puede optar por dar seguimiento a las medidas que las potencias regionales ya estén tomando.
- ☑ Según la forma en que evolucione la situación, el Consejo de Seguridad podría considerar la necesidad de que las Naciones Unidas desplieguen una operación de mantenimiento de la paz.



## Diapositiva 6

- 💬 ¿De qué forma decide el Consejo de Seguridad si es procedente autorizar una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en un país determinado?
- 💬 El Consejo de Seguridad pide **asesoramiento** al **Secretario General**, quien lo presenta por medio de un **informe** por escrito en el cual se indica si se debería desplegar una operación de mantenimiento de la paz y qué se le debe ordenar a dicha operación. En su informe, el Secretario General asesora sobre lo siguiente:
  - si la situación representa una amenaza para la paz y la seguridad internacionales;
  - si hay un cese del fuego y las partes han asumido un compromiso con un proceso de paz;
  - si se puede establecer un mandato preciso con una meta política asequible para una operación de mantenimiento de la paz; y
  - si se puede garantizar de forma razonable la seguridad y la protección del personal de las Naciones Unidas.
- 💬 En la práctica, eso significa que el Secretario General considera las cuestiones de nivel estratégico que se explican en la unidad 1; por ejemplo, si las partes principales del conflicto darán su consentimiento para el despliegue de una operación de mantenimiento de la paz. Si no dan su consentimiento, el Secretario General no recomendará el despliegue.
- 💬 Si el Secretario General recomienda el despliegue, formulará recomendaciones concretas, basadas en una evaluación estratégica de la

situación, sobre el posible mandato, las funciones y las tareas de una posible operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

La información y el análisis del posible mandato y la capacidad de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas abarca no sólo el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, sino también el sistema de las Naciones Unidas en general, incluidos los elementos de la ONU que ya estén en el país, así como los Estados Miembros que aportan fondos y efectivos militares y policiales. Las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas dependen de los fondos y los efectivos militares y policiales que aporten los Estados Miembros, los cuales, por lo tanto, también deben participar en el proceso de planificación.

Como se explicará en la segunda parte de la unidad 3, las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas no tienen todos los recursos o la pericia necesarios para cumplir todos los aspectos de su mandato (por ejemplo, en campos tales como desarme, desmovilización y reintegración, la reforma del sector de la seguridad o el estado de derecho). La operación tendrá que recurrir a la asistencia de otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas a fin de alcanzar una paz duradera, los cuales, por lo tanto, también participan en el proceso de planificación.

**Nota para el instructor:** *En los cursos en los que participen comandantes, funcionarios o civiles de alto nivel, convendría que el instructor agregara información sobre el procedimiento empleado por el Secretario General para compilar esta información en todo el sistema de las Naciones Unidas, tal como se describe a continuación.*

- *A fin de que el Secretario General presente una visión estratégica común de las Naciones Unidas, la Secretaría utiliza un “proceso de planificación integrada de las misiones”. En este proceso participan todos los departamentos y organismos pertinentes de las Naciones Unidas, y se trabaja también con el equipo de la ONU que ya está en el país con objeto de presentar una evaluación estratégica de la situación.*
- *Entre otras cosas, evalúan el compromiso de las partes beligerantes con el cese del fuego o el acuerdo de paz y determinan si hay una meta política que se pueda alcanzar con una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en el país a la cual se*

*pueda adaptar un mandato preciso. También determinan la medida en que se puede garantizar de forma razonable la seguridad y la protección del personal de la ONU.*

- *En el proceso de planificación integrada de las misiones se formulan y proponen las tareas que se podrían llevar a cabo en el marco de la operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, las cuales se incluyen en el informe del Secretario General al Consejo de Seguridad. El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también mantienen un enlace estrecho con los países que aportan contingentes, los países que aportan fuerzas de policía y los países donantes a fin de que se disponga de recursos para que la misión de mantenimiento de la paz lleve a cabo las tareas que se recomienda incluir en el mandato.*

• **Resolución del Consejo de Seguridad** = Decisión de autorizar el despliegue de una operación de mantenimiento de la paz y el establecimiento de su mandato



Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

#### Diapositiva 7

- Después de examinar el informe del Secretario General, el Consejo de Seguridad decide formalmente si autorizará el despliegue de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y qué tareas se incluirán en su mandato. **Si el Consejo decide desplegar una misión de mantenimiento de la paz, la decisión y el mandato se plasman en una resolución del Consejo de Seguridad.**

Las tareas comprendidas en el mandato de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas :

- constan en resoluciones del Consejo de Seguridad;
- se adaptan a la situación particular del conflicto y a los acuerdos de paz existentes; y
- reflejan otras resoluciones del Consejo de Seguridad sobre asuntos relacionados con la protección de las mujeres, los niños y los civiles en el conflicto armado.

Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009



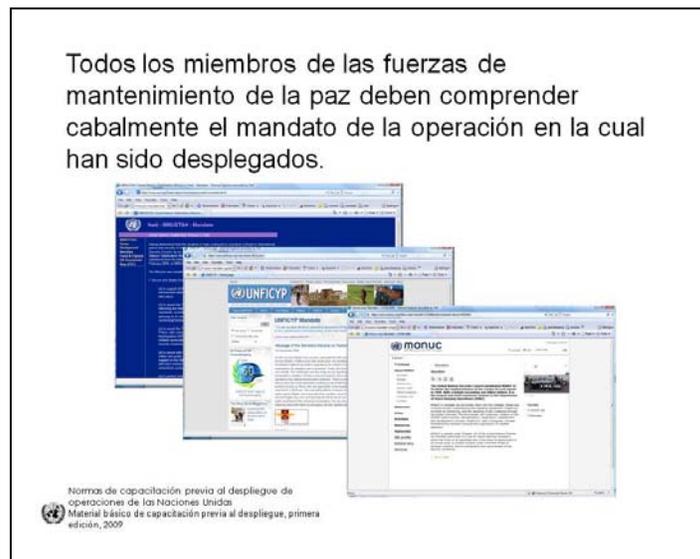
## Diapositiva 8

- Las tareas que deben llevarse a cabo en una operación de mantenimiento de la paz **constan en la resolución del Consejo de Seguridad sobre el mandato**. En algunos casos, el Consejo de Seguridad podría enmendar (cambiar) el mandato original o agregarle elementos mediante resoluciones adicionales relacionadas con la operación.
- El mandato variará de una situación a otra, según la índole del conflicto y el tipo de operación de mantenimiento de la paz que el Consejo de Seguridad haya decidido autorizar (tradicional, multidimensional o autoridad de transición).
- Como las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas normalmente se despliegan en apoyo a la implementación de una cesación del fuego o acuerdo de paz, en los mandatos del Consejo de Seguridad se tienen en cuenta la índole y el contenido de esos acuerdos. De esta forma, cada mandato para una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas **se adapta a una situación de conflicto determinada y a los acuerdos de paz existentes**.
- Los mandatos del Consejo de Seguridad para operaciones de mantenimiento de la paz también reflejan la preocupación de la comunidad internacional por cuestiones o temas específicos. Con respecto a dichas operaciones, los aspectos que más preocupan al Consejo de Seguridad son los siguientes:
  - **las mujeres, la paz y la seguridad** (hay dos resoluciones del Consejo de Seguridad sobre este tema, números 1325 y 1820, que fueron aprobadas en los años 2000 y 2008, respectivamente);

- **los niños y los conflictos armados** (resolución 1612 del Consejo de Seguridad, aprobada en 2005, sobre este tema); y
- **la protección de los civiles en los conflictos armados** (resolución 1674 del Consejo de Seguridad, aprobada en 2006, sobre este tema).

Por esta razón, los mandatos para la mayoría de las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz abarcan tareas concretas relacionadas con la protección de las mujeres, los niños y los civiles.

**Nota para el instructor:** En la primera parte de la unidad 3 se presentarán al personal de mantenimiento de la paz los aspectos fundamentales de estas resoluciones y la forma en que deben aplicarse al trabajar en el terreno. Estas resoluciones y otros materiales de referencia conexos incluidos en esas sesiones pueden descargarse de <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>.



Diapositiva 9

**Todo el personal de mantenimiento de la paz debe comprender cabalmente el mandato de la operación** en la cual está trabajando. También debe estar al tanto de cualquier cambio del mandato autorizado por el Consejo de Seguridad durante el despliegue. El mandato del Consejo de Seguridad da legitimidad a la presencia de ustedes en el país. Es un documento público que puede darse a conocer a la población local. Ustedes deben estar en condiciones de explicar a cualquier persona en el país la razón por la cual se lleva a cabo la operación y qué hace.

Como se explicará más adelante en esta sesión, hay otros documentos en los cuales se vierte el mandato del Consejo de Seguridad en tareas más concretas para los distintos componentes de la operación de mantenimiento

de la paz. Estos documentos, junto con el mandato del Consejo de Seguridad, guiarán su trabajo en la operación. Estos documentos se basan en el mandato del Consejo de Seguridad, pero son documentos para uso interno en la misión.

## Aplicación de los mandatos, transición y retirada

- El Consejo de Seguridad da seguimiento a la implementación de los mandatos por medio de los informes que el Secretario General debe presentar regularmente sobre el progreso realizado por la operación de mantenimiento de la paz.
- El Consejo de Seguridad puede cambiar el mandato si la situación lo exige.



Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

### Diapositiva 10

- 🗨 Después de autorizar una operación de mantenimiento de la paz, **el Consejo de Seguridad da seguimiento continuamente a la aplicación del mandato por la Secretaría y la operación de mantenimiento de la paz**. Con ese fin, **el Secretario General debe presentar informes regularmente** al Consejo de Seguridad sobre la situación del país. El Consejo de Seguridad determina la frecuencia con que deben presentarse estos informes.
- 🗨 El Secretario General Adjunto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz compila los informes en representación del Secretario General usando la información que recibe de la operación, incluidos los informes diarios, semanales y mensuales que se envían a la sede.
- 🗨 Sobre la base de la información contenida en estos informes y de los cambios en la situación, **el Consejo de Seguridad puede ajustar o cambiar el mandato de la operación de mantenimiento de la paz**. Todo cambio del mandato se efectúa por medio de una resolución del Consejo de Seguridad.
- 🗨 Los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben estar al corriente de todo cambio o adición a la resolución original del mandato.

**Diapositiva 11**

El Consejo de Seguridad toma decisiones sobre la retirada o la transición de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.



Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009

- Igual que en el caso del despliegue, **el Consejo de Seguridad toma decisiones sobre la retirada o la transición de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas** basándose en el asesoramiento y las recomendaciones de la Secretaría contenidos en los informes del Secretario General.
- En algunos casos, como en las misiones tradicionales, el indicador del éxito de una misión es claro: una misión tradicional ha cumplido su mandato cuando los Estados llegan a un acuerdo sobre la solución pacífica del conflicto.
- En misiones multidimensionales complejas suele ser mucho más difícil determinar en qué momento se ha cumplido el mandato de la operación. Por medio de los informes del Secretario General y las resoluciones del Consejo de Seguridad, la Naciones Unidas tratan de establecer ciertos parámetros de referencia o indicadores del éxito para las operaciones de mantenimiento de la paz, pero eso suele ser difícil.

## Diapositiva 12

Ejemplos de parámetros de referencia decisivos para la transición o la retirada de operaciones multidimensionales para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas :

- Ausencia de un conflicto violento y de abusos de los derechos humanos en gran escala
- Las instituciones de seguridad nacionales pueden velar por la seguridad y mantener el orden público con supervisión civil y respeto de los derechos humanos
- Elecciones libres y justas en las cuales las mujeres y los hombres tienen igualdad de derechos para votar y presentarse como candidatos para cargos políticos



Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009

- No hay una “lista de verificación” estándar de los parámetros de referencia aplicables a todas las situaciones. Los parámetros de referencia apropiados se adaptan a cada situación. Su selección depende de las causas básicas del conflicto y de su dinámica, y pueden modificarse con el tiempo a medida que la situación va evolucionando.
- **Entre otros, algunos ejemplos de parámetros de referencia decisivos son:**
  - **la ausencia de un conflicto violento y de abusos de los derechos humanos en gran escala**, y el respeto de los derechos de las mujeres y las minorías;
  - **la capacidad de las fuerzas armadas nacionales y la policía nacional para velar por la seguridad y mantener el orden público con supervisión civil y respeto de los derechos humanos;** y
  - el establecimiento de instituciones políticas legítimas (por ejemplo, una legislatura) que comenzaron a funcionar tras la celebración de **elecciones libres y justas en las cuales las mujeres y los hombres tienen igualdad de derechos para votar y presentarse como candidatos para cargos políticos.**
- Todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben estar al tanto de las condiciones o los parámetros de referencia acordados por el Consejo de Seguridad para la retirada de la operación.

**e.g** **Ejemplo:** Aunque no todas las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas tienen condiciones o parámetros de referencia claramente definidos para la retirada, la Misión de las Naciones Unidas en Liberia es un ejemplo claro de la forma en que el Consejo de Seguridad puede usar parámetros de referencia detallados para medir el progreso y determinar el momento en que la operación ha cumplido su mandato.

Basándose en el asesoramiento del Secretario General, el Consejo de Seguridad dio seguimiento a los siguientes parámetros de referencia, entre otros:

- el progreso en lo que se refiere a la seguridad, demostrado por la formulación por el Gobierno de Liberia de una estrategia de seguridad nacional y el funcionamiento de sus fuerzas armadas y unidades policiales en todo el país;
- la reintegración de excombatientes;
- la revitalización económica del país y el restablecimiento de la autoridad del Estado sobre los recursos naturales; y
- el progreso en relación con la gobernanza y el estado de derecho, incluida la reforma del sector de la justicia, la promoción y protección de los derechos humanos y el establecimiento de una Comisión contra la Corrupción; y
- el establecimiento de infraestructura y servicios básicos, incluida la renovación de 39 escuelas y la construcción de 41 escuelas nuevas.

Si el instructor desea más información sobre estos parámetros de referencia, puede descargar los informes del Secretario General del 8 de agosto de 2007 (párrafos 66 y 67 del documento S/2007/479) y del 19 de marzo de 2008 (anexo I del documento S/2008/183) usando los enlaces pertinentes en <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/unmil/>. Cabe señalar que los parámetros de referencia se han vuelto más detallados entre los informes del Secretario General de 2007 y 2008: los de 2008 abarcan toda las áreas del mandato de la operación de mantenimiento de la paz, y no solo las tareas relacionadas con la seguridad.

**e.g** **Ejemplo:** Asimismo, con el asesoramiento del Secretario General, el Consejo de Seguridad estableció ciertos parámetros de referencia para dar seguimiento a la retirada de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Sierra Leona, que concluyó su mandato en 2005. Los parámetros de referencia establecidos por el Consejo de Seguridad eran los siguientes:

- Aumento de la capacidad del ejército y la policía
- Reintegración de excombatientes
- Restablecimiento del control gubernamental de la explotación de diamantes
- Consolidación de la autoridad del Estado en todo el país
- Continuación del progreso para poner fin al conflicto en la vecina nación de Liberia.

Si el instructor desea más información sobre estos parámetros de referencia, puede descargar el informe del Secretario General del 5 de septiembre de 2002 (S/2002/987) de [www.un.org](http://www.un.org).



### Actividad de aprendizaje: conocer los mandatos

El propósito de esta actividad es que los participantes conozcan los mandatos del Consejo de Seguridad, específicamente los elementos fundamentales del texto y la forma de interpretarlos. Se toma como punto de partida el ejercicio de la unidad 1 en el cual los participantes examinaron mandatos de operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas a fin de determinar si una operación de mantenimiento de la paz era tradicional, multidimensional o una autoridad de transición.

En los cursos en los que ya se sabe en qué misión se desplegarán las fuerzas de mantenimiento de la paz, este ejercicio sirve también para que los participantes comiencen a tomar conocimiento del mandato de sus respectivas operaciones.

Los participantes se dividirán en grupos pequeños. Se les entregarán copias de distintos mandatos de operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y se les pedirá que busquen y comparen segmentos específicos del texto relacionados con una serie de asuntos planteados por el instructor.

Convendría que el instructor entregara a los participantes copias del mandato el día antes de esta sesión a fin de que tengan más tiempo para leerlo. Si eso no es posible, habrá que darles más tiempo durante la sesión para que lean los mandatos.

60

**Tiempo necesario:** 5 minutos para presentar la actividad y dar instrucciones  
20 minutos para los debates en grupos pequeños  
25\* minutos para presentar las conclusiones (cinco minutos por grupo)

10 minutos para la reunión de información y la  
conclusión de la actividad

---

**Total:**        **60 minutos** \*Es posible que se necesite más tiempo  
para presentar las conclusiones si hay  
muchos grupos pequeños.

 **Preparativos:**

1. Imprima tres o cuatro mandatos diferentes para cada grupo, incluido el mandato de la misión en la cual serán desplegados, si se conoce. Encontrará los mandatos de las distintas operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko/>.
2. Haga clic en “Misiones en curso”, después en el nombre de la misión y después en “Mandato”.

En los cursos en los cuales los participantes todavía no saben en qué operación de mantenimiento de la paz serán desplegados, se recomienda al instructor que seleccione diversos mandatos de operaciones de mantenimiento de la paz multidimensionales y tradicionales. Por ejemplo, el instructor podría considerar la posibilidad de usar los mandatos de las siguientes misiones: MINURSO, UNMIL, MONUC, ONUCI, UNMIS, UNOMIG, UNMIT, MINUSTAH.

3. El instructor podría seleccionar algunas de las preguntas que figuran a continuación, o todas ellas, para que los participantes las aborden en relación con los mandatos que hayan recibido para la actividad. Cada grupo debería tener un conjunto diferente de preguntas a fin de evitar la repetición al presentar las conclusiones. Imprima una copia del conjunto de preguntas para cada grupo.

Cuatro o cinco preguntas llevarán unos 20 minutos. Recuerde que posiblemente se tarde más en responder algunas preguntas que otras y téngalo en cuenta en el tiempo asignado a esta actividad.

- a. ¿En qué mandatos se hace referencia específicamente a un acuerdo de paz o cesación del fuego?

- b. ¿Hay alguna oración que indique que la operación de mantenimiento de la paz puede usar la fuerza para proteger al personal o bienes de las Naciones Unidas? ¿Cuál? ¿Usa el Consejo de Seguridad el mismo lenguaje en todos los mandatos en los cuales se menciona eso?
- c. ¿Hay una oración que muestre que la operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas puede usar la fuerza para proteger a civiles? ¿Se usa el mismo lenguaje en todos los mandatos donde se menciona eso?
- d. ¿En qué mandatos se hace referencia a la asistencia humanitaria o al derecho internacional humanitario?
- e. ¿Cuántas referencias a las mujeres y los niños hay en cada mandato? ¿Hay algún mandato en el cual no se haga referencia a las mujeres o los niños?
- f. ¿Hay algún mandato en el cual no se haga referencia a los derechos humanos internacionales?
- g. ¿En qué mandatos se hace referencia al desarme, la desmovilización y la reintegración de combatientes?
- h. ¿En qué mandatos se hace referencia a elecciones? ¿En cuáles de esos se da a la operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas el mandato de llevar a cabo las elecciones? ¿En cuántos de esos casos se da a la operación el mandato de brindar apoyo al gobierno nacional en la realización de las elecciones?



### ***Instrucciones para la actividad:***

1. Divida a los participantes en grupos pequeños. Si está trabajando con un número pequeño de participantes, puede dividirlos en parejas o en grupos de tres o cuatro. Para este ejercicio se aconseja formar grupos de ocho integrantes como máximo. En los cursos en los cuales los participantes sepan en qué misión serán desplegados, divida a los participantes en grupos según la misión.

2. Explíqueles que van a trabajar juntos durante unos 20 minutos para comparar los mandatos que han recibido de distintas operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y responder a las preguntas.
3. Entregue a cada grupo hojas con los tres o cuatro mandatos (incluida su misión de despliegue) y los distintos conjuntos de preguntas. Si es necesario, se puede trabajar con una hoja por cada dos participantes. Cerciérese de que todos los integrantes del grupo tengan las mismas hojas.
4. Avise a los grupos que van a presentar las respuestas a todo el grupo .
5. Pregunte si a todos les resulta clara la tarea y responda las preguntas con las respuestas aclaratorias que sean necesarias.
6. Al cabo de 20 minutos reúna a los grupos y pida a cada uno que presente las conclusiones. Si más de un grupo ha trabajado con los mismos mandatos, pídale que respondan preguntas diferentes, en vez de repetir las mismas respuestas. Pregunte a los demás grupos si están de acuerdo con las respuestas presentadas por cada grupo.
7. Resuma los puntos planteados y recalque los mensajes principales de esta sección, incluida la diversidad de formas en que se presentan los mandatos.



**Nota para el instructor:** Con respecto a las preguntas antedichas, plantee lo siguiente durante la reunión de información:

- a. *En todos los mandatos de operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz se menciona un acuerdo de paz determinado porque el mandato de la misión es apoyar la aplicación de ese acuerdo de paz. En los mandatos de operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz no se suele mencionar un acuerdo de paz porque todavía no existe. Sin embargo, podría haber una cesación del fuego que tal vez se mencione en el mandato.*
- b. *El lenguaje con respecto al uso de la fuerza suele variar de un mandato a otro. No hay un lenguaje estandarizado, sino que ha evolucionado con el tiempo. El lenguaje también podría ser vago por razones políticas. Es útil*

*que el instructor ponga de relieve la falta de claridad que podría haber a nivel político, razón por la cual se necesitan otros documentos, que se explican en diapositivas subsiguientes, para aplicar el mandato.*

- c. Igual que en el caso de la pregunta “b”, el lenguaje suele ser diferente o vago en lo que se refiere a la protección de los civiles. Ni siquiera en el sistema de las Naciones Unidas hay una definición acordada del término “protección de los civiles”. Igual que ocurre con el uso de la fuerza, el lenguaje utilizado por el Consejo de Seguridad ha evolucionado. Hace poco, el Consejo de Seguridad señaló que “sin perjuicio de la responsabilidad del gobierno”, las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas deben proteger a los civiles que estén expuestos a una amenaza inminente (véase, por ejemplo, el mandato de la UNAMID).*
- d. Las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz suelen tener el mandato de facilitar la asistencia humanitaria. Habitualmente, el papel de la misión es proteger o apoyar a personas ajenas a la operación que proporcionan asistencia humanitaria. Las operaciones de mantenimiento de la paz por lo general no proporcionan asistencia humanitaria directamente.*
- e. En los mandatos para operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz, en particular, se hace referencia a las mujeres y los niños porque el Consejo de Seguridad reconoce que suelen ser los que más sufren durante un conflicto. En las secciones 2.4 y 2.5 se tratan estos temas más a fondo.*
- f. Los mandatos de todas las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz incluyen tareas específicas para la misión en el ámbito de la promoción y protección de los derechos humanos.*
- g. En la mayoría de los mandatos para operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz se hace referencia al desarme, la desmovilización y la reintegración.*
- h. Muchas operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz tienen el mandato de ayudar a los gobiernos a organizar elecciones nacionales o locales. En algunos casos también pueden tener el mandato de observar las elecciones. Es menos común que una operación reciba el mandato de llevar a cabo las elecciones. Se pueden asignar diferentes tareas a distintos componentes de la misión y el equipo de las Naciones Unidas en el país. Por ejemplo, los componentes militares y policiales*

*pueden encargarse de la seguridad, en tanto que los componentes civiles, en cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), podrían ayudar al gobierno con el empadronamiento o la organización de las elecciones. Los Servicios Integrados de Apoyo en las misiones pueden proporcionar apoyo logístico en cooperación con el personal electoral civil de las misiones y organismos de las Naciones Unidas o para facilitar su labor. En algunos casos, la misión recibe el mandato de proporcionar apoyo logístico al gobierno para la realización de las elecciones. Las tareas establecidas en el mandato en relación con las elecciones suelen abarcar distintos componentes y muestran por qué los diversos componentes de la operación de mantenimiento de la paz y del equipo de la ONU en el país deben trabajar mancomunadamente.*

## Conversión de los mandatos del Consejo de Seguridad en un marco operativo

Los mandatos del Consejo de Seguridad se implementan por medio de:

- el plan de implementación del mandato o marco estratégico integrado;
- el concepto de operaciones;
- las normas de intervención y la directiva sobre el uso de la fuerza.

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

Diapositiva 13

- Como se mostró en el ejercicio anterior, los mandatos del Consejo de Seguridad son relativamente vagos. Su intención es únicamente proporcionar una orientación estratégica de alto nivel para la operación de mantenimiento de la paz. Se necesitan marcos adicionales para implementarlos. Estos marcos permiten interpretar claramente el mandato, las funciones y las responsabilidades de distintos componentes en la ejecución de las tareas comprendidas en el mandato.
- Como se explica en la unidad 1, el Consejo de Seguridad delega las facultades operacionales para la conducción de las operaciones de mantenimiento de la paz al Secretario General, quien, a su vez, delega estas

facultades a los Secretarios Generales Adjuntos del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como al jefe de misión. Cuando el Consejo de Seguridad emite un mandato, esos componentes de la Secretaría lo utilizan con la finalidad de establecer el marco operativo para la operación de mantenimiento de la paz.

- 🗨 Los aspectos fundamentales de este marco operativo son:
  - un plan estratégico de campo (este documento puede tener distintos nombres según la misión, como **plan de aplicación del mandato** o **marco estratégico integrado**);
  - el **concepto de operaciones**;
  - las **normas de intervención**; y
  - la **directiva sobre el uso de la fuerza**.

- 🗨 En las siguientes diapositivas se presentan definiciones sucintas de estos términos.

👉 **Nota para el instructor:** *En los cursos con participantes civiles, funcionarios de alto nivel o personal militar (incluidos oficiales de estado mayor), convendría que el instructor incluyera una referencia al acuerdo sobre el estatuto de la misión o al acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas, el memorando de entendimiento entre las Naciones Unidas y los países que aportan contingentes, y el presupuesto de la misión basado en los resultados. Estos son otros documentos fundamentales para la implementación del mandato de la operación de mantenimiento de la paz.*

👉 *Hay otra diapositiva con información sobre estos documentos al final de la serie de diapositivas PowerPoint, que se puede mostrar antes si es necesario. Esa diapositiva y la información conexas figuran después del Resumen de mensajes clave de la primera parte de la unidad 2, en la página 40.*

### Documentos operacionales fundamentales

---

Plan de implementación del mandato o marco estratégico integrado

- Estrategia operacional detallada e integral para la implementación del mandato del Consejo de Seguridad por la operación de mantenimiento de la paz

Concepto de operaciones

- Establece los objetivos militares y policiales estratégicos requeridos para cumplir el mandato

Normas de capacitación, previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

#### Diapositiva 14

- 🗨️ A fin de aclarar mejor la estrategia de las Naciones Unidas para la aplicación del mandato del Consejo de Seguridad y las tareas concretas que es necesario realizar como parte de esta estrategia, para las operaciones de mantenimiento de la paz generalmente hay un documento de planificación estratégica orientado a las actividades en el terreno. Este documento recibe distintos nombres según la misión: generalmente se llama **plan de aplicación del mandato** o **marco estratégico integrado**. Es una **estrategia operacional detallada e integral para implementar el mandato del Consejo de Seguridad**, en la cual se presentan la cronología, las funciones y las responsabilidades de distintos componentes de la misión (y, en algunos casos, de los organismos de las Naciones Unidas que trabajan en el país). Generalmente, estos documentos de planificación son elaborados inicialmente por el equipo de evaluación técnica o estratégica y terminados por el equipo directivo superior de la misión en colaboración con la sede de las Naciones Unidas en Nueva York.
- 🗨️ El plan de aplicación del mandato o marco estratégico integrado presenta un panorama de las tareas prioritarias que debe llevar a cabo cada componente de la operación de mantenimiento de la paz a fin de cumplir los aspectos conexos del mandato y aprovechar al máximo los recursos. En los casos en que la misión está “integrada” en el equipo de la ONU en el país, el marco estratégico integrado se usa para definir la cronología, los productos, las funciones y las responsabilidades de todas las tareas cruciales para la consolidación de la paz por la totalidad del sistema de las Naciones Unidas. En este contexto, “la totalidad del sistema de las Naciones Unidas” significa la operación de mantenimiento de la paz y el equipo de la ONU en el país.

- Los componentes militares y policiales tienen su propio **concepto de operaciones**, documento de planificación estratégica en el cual se enuncian sucintamente los principales objetivos en el ámbito de la seguridad, así como los requisitos y las tareas de los componentes militares y policiales para desempeñar las funciones que se les asigna en el mandato del Consejo de Seguridad.
- La elaboración del concepto de operaciones militares, que constituye un documento interno de las Naciones Unidas, está a cargo del Servicio de Planificación Militar del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz. En la mayoría de las misiones, el jefe del componente militar también puede preparar un plan de operaciones militares (que suele denominarse “orden operacional” militar) como complemento del concepto de operaciones. Se trata de la orientación formal que el jefe del componente militar presenta por escrito al componente militar con la finalidad de apoyar directamente la estrategia y las prioridades del concepto de operaciones.
- El concepto de operaciones policiales estándar, de cuya preparación se ocupa la División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, contiene información actualizada sobre la situación, los requisitos de los componentes policiales del mandato de la misión, las directivas estratégicas del Asesor de la Policía de las Naciones Unidas, los programas para la ejecución, y los resultados previstos de las operaciones y las actividades policiales de la misión. El concepto de operaciones también presenta directrices generales sobre el comando, la coordinación, la administración y la logística, así como el total de los efectivos del componente policial establecido en el mandato.

**Documentos operacionales  
fundamentales** (continuación)

---

Normas de intervención

- Orientaciones para los comandantes militares de operaciones con respecto al momento y la forma en que se justifica el uso de la fuerza por personal militar designado de las Naciones Unidas

Directiva sobre el uso de la fuerza

- Instrucciones para el componente policial sobre el momento y la forma en que el personal designado de la Policía de las Naciones Unidas puede usar legalmente la fuerza para implementar el mandato

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

**Diapositiva 15**

- 🗨️ En las **normas de intervención** se enuncia la facultad de los efectivos **militares** armados de las Naciones Unidas para usar la fuerza en cumplimiento del mandato. Asimismo, se señalan claramente los casos en que los efectivos militares armados de las Naciones Unidas no pueden usar la fuerza. Las normas de intervención se aplican a todos los efectivos militares armados y a sus respectivas unidades. Estas normas, adaptadas al mandato particular de la misión, son jurídicamente vinculantes y constituyen documentos internos de las Naciones Unidas.
- 🗨️ La **directiva sobre el uso de la fuerza** se aplica a todos los efectivos **policiales** armados de la misión y a sus respectivas unidades. Indica si la Policía de las Naciones Unidas está armada y los casos en que está legalmente facultada para usar la fuerza en cumplimiento de su mandato. Cada directiva sobre el uso de la fuerza se aplica a una misión determinada y corresponde específicamente a ese mandato en particular.
- 🗨️ Todos los efectivos armados para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas deben conocer a fondo las normas de intervención pertinentes o la directiva sobre el uso de la fuerza. El personal militar o policial de las Naciones Unidas que desempeñe funciones de comando tiene la responsabilidad de cerciorarse de que los efectivos bajo su comando conozcan cabalmente las normas de intervención pertinentes o la directiva sobre el uso de la fuerza.
- 👉 **Nota para el instructor:** *Si está capacitando personal militar o policial que estará armado cuando se lo despliegue en una misión para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, señale que en los elementos anteriores al despliegue orientados específicamente a la misión y en el adiestramiento de iniciación recibirán capacitación pormenorizada sobre sus normas de intervención específicas o la directiva sobre el uso de la fuerza. Es importante que los instructores y los comandantes de contingente y de unidades de policía constituida dediquen suficiente tiempo a ese tipo de adiestramiento y proporcionen capacitación pormenorizada sobre todos los elementos de las normas de intervención específicas para la misión o la directiva sobre el uso de la fuerza.*
- 👉 *El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz orienta a las misiones permanentes (la representación diplomática de un país en las Naciones Unidas) en Nueva York y provee copias de los documentos fundamentales, entre ellos el concepto de operaciones, las normas de intervención y la directiva sobre el uso de la fuerza. Si se necesita una copia actualizada de las normas de intervención o la directiva sobre el uso de la*

*fuerza para una misión determinada a fin de ofrecer dicha capacitación, las instituciones de capacitación de fuerzas de mantenimiento de la paz deben ponerse en contacto con su misión permanente en las Naciones Unidas en Nueva York. Si necesitan más asesoramiento técnico sobre la capacitación acerca de las normas de intervención o la directiva sobre el uso de la fuerza, pueden ponerse en contacto con el Servicio Integrado de Capacitación del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz dirigiéndose a: [peacekeeping-training@un.org](mailto:peacekeeping-training@un.org).*

 Los instructores que deseen un panorama más general de las normas de intervención pueden descargar “Guidelines for the Development of Rules of Engagement (RoE) for United Nations Peacekeeping Operations” de <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org> o dirigirse a [peacekeeping-training@un.org](mailto:peacekeeping-training@un.org) para pedir una copia.

## Resumen de mensajes clave

 **Nota para el instructor:** Señale sucintamente los puntos clave abordados durante la sesión.

- El Consejo de Seguridad establece mandatos para operaciones de mantenimiento de la paz por medio de resoluciones, que pueden modificarse con el tiempo.
- La Secretaría de las Naciones Unidas aplica los mandatos del Consejo de Seguridad por medio del plan de aplicación del mandato o marco estratégico integrado, el concepto de operaciones, las normas de intervención y la directiva sobre el uso de la fuerza.
- El Consejo de Seguridad da seguimiento al progreso en la aplicación del mandato por medio de informes regulares del Secretario General.
- El Consejo de Seguridad usa estos informes para determinar el momento en que una operación de mantenimiento de la paz ha cumplido su mandato y debe realizar la transición o retirarse.
- Todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben conocer cabalmente el mandato de su operación y todos los parámetros de referencia o las condiciones que se usen para determinar su progreso.

 *En los cursos con personal militar o policial, el instructor debe recalcar también que el personal militar debe conocer cabalmente las normas de*

*intervención, en tanto que la Policía de las Naciones Unidas debe conocer muy bien la directiva sobre el uso de la fuerza.*

## Diapositiva opcional

### Documentos adicionales

---

- Acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas o acuerdo sobre el estatuto de la misión (en las misiones sin personal armado)
  
- Memorando de entendimiento
  
- Presupuesto basado en los resultados

 Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas.  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

### Diapositiva opcional 1

 **Nota para el instructor:** *En los cursos con participantes civiles, funcionarios de alto nivel o personal militar (incluidos oficiales de estado mayor), se recomienda enfáticamente al instructor que incluya esta diapositiva. En los cursos en los que participe solamente personal militar o policial subalterno, el instructor puede saltar esta diapositiva.*

 Hay otros tres documentos que podrían parecer poco claros pero que desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento del mandato del Consejo de Seguridad por una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. El personal de mantenimiento de la paz (civil, militar y policial) de nivel medio y superior debe estar al tanto de estos documentos:

- **Acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas (o, en las misiones sin personal armado, el acuerdo sobre el estatuto de la misión)**
- **Memorando de entendimiento entre los países que aportan contingentes y las Naciones Unidas**
- **Presupuesto anual basado en los resultados de la misión**

 En las operaciones de mantenimiento de la paz con efectivos armados, las Naciones Unidas celebran un **acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas** con el país anfitrión, que se aplica a todo el personal de la misión (civil, militar y policial). En el caso de las operaciones de mantenimiento de la paz (o

misiones políticas especiales) en las que participa únicamente personal que no está armado, las Naciones Unidas celebran un **acuerdo sobre el estatuto de la misión**, que también se aplica a todo el personal de la misión.

- Estos acuerdos, de índole jurídica, otorgan a todo el personal de mantenimiento de la paz, incluidos los efectivos militares y policiales que no forman parte del personal de la ONU, “inmunidad funcional” de conformidad con el Convenio sobre Privilegios e Inmunidades, igual que al personal civil de la ONU. Los acuerdos definen la condición jurídica y los arreglos, entre otras cosas, relativos al uso por las Naciones Unidas de instalaciones, medios de transporte y otros equipos, las comunicaciones y su libertad de movimiento en el país, y establecen un mecanismo mediante el cual deben resolverse los desacuerdos al respecto entre las Naciones Unidas y el país anfitrión.
- El **memorando de entendimiento** es un acuerdo de índole jurídica en el cual se señala la forma en que las Naciones Unidas reembolsarán a los gobiernos por los efectivos, las unidades de policía constituidas o el equipo que presten para la operación de mantenimiento de la paz. En el memorando de entendimiento también se detallan las obligaciones del gobierno contribuyente en lo que se refiere a la calidad de dicho personal y equipo. (Tal como se explica en la primera parte de la unidad 4, a partir de 2007 en el memorando de entendimiento se detallan también las obligaciones de los países que aportan contingentes, los comandantes de contingentes y los efectivos en relación con la prevención de la explotación y el abuso sexual en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.)
- El **presupuesto basado en los resultados** es el mecanismo presupuestario mediante el cual la operación de mantenimiento de la paz solicita y recibe fondos de la Asamblea General de las Naciones Unidas para desempeñar sus funciones. Incluye fondos para actividades, personal, equipo, suministros e instalaciones. Es importante que todo el personal de mantenimiento de la paz que supervise personal o necesite instalaciones y equipo se cerciore de que sus necesidades estén cubiertas en el presupuesto anual basado en los resultados; de lo contrario no habrá fondos para dicho personal, instalaciones o equipo.

## Unidad 2 – Parte 1: Evaluación del aprendizaje

### Preguntas

1. ¿Qué pide el Consejo de Seguridad para dar seguimiento al progreso de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas?
2. Nombre tres documentos fundamentales utilizados por la Secretaría de las Naciones Unidas para aplicar el mandato del Consejo de Seguridad en relación con una operación de mantenimiento de la paz.
3. ¿Cuáles son los dos documentos en los que se definen la forma y el momento en que se justifica el uso de la fuerza por las fuerzas militares y policiales de las Naciones Unidas en cumplimiento de su mandato?
4. Nombre una condición que se usa comúnmente para indicar que una operación multidimensional para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas ha cumplido su mandato.

### Respuestas

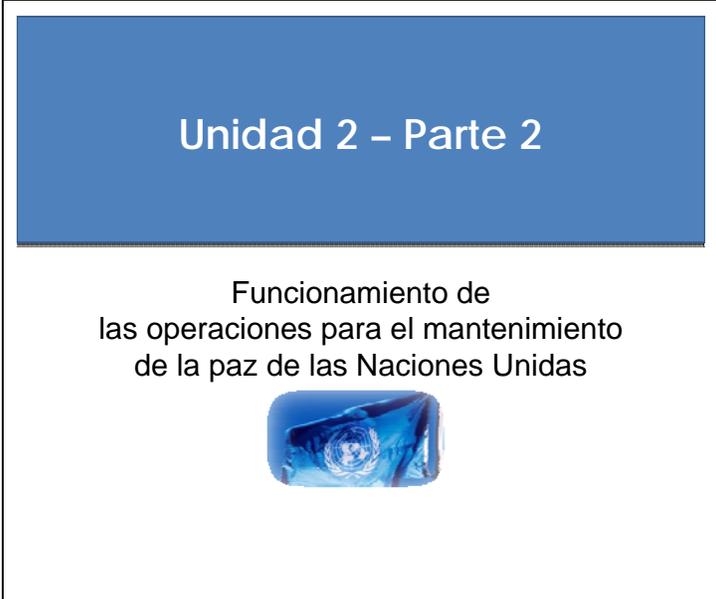
1. El Consejo de Seguridad pide informes regulares por escrito del Secretario General sobre el progreso en la aplicación del mandato de cada operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
2. Tres de los siguientes: plan de aplicación del mandato (o marco estratégico integrado), normas de intervención, directiva sobre el uso de la fuerza o concepto de operaciones. (En un curso en el que participen civiles o altos oficiales militares o policiales también se puede señalar el acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas, el acuerdo sobre el estatuto de la misión, el memorando de entendimiento entre las Naciones Unidas y los países que aportan contingentes, o el presupuesto basado en los resultados.)
3. En las normas de intervención se explica el uso justificado de la fuerza por personal militar de las Naciones Unidas. En la directiva sobre el uso de la fuerza se explica el uso justificado de la fuerza por la Policía de las Naciones Unidas.
4. Cualquiera de las siguientes:
  - Ausencia de un conflicto violento y de abusos de los derechos humanos en gran escala
  - Terminación del desarme, la desmovilización y la reintegración de los excombatientes
  - Las fuerzas armadas nacionales y la policía nacional pueden velar por la seguridad y mantener el orden público con supervisión civil y respeto de los derechos humanos.

- Se han establecido instituciones políticas legítimas (por ejemplo, una legislatura) que comenzaron a funcionar tras la celebración de elecciones libres y justas en las cuales las mujeres y los hombres tienen igualdad de derechos para votar y presentarse como candidatos para cargos políticos.

# UNIDAD 2 – PARTE 2: FUNCIONAMIENTO DE LAS OPERACIONES PARA EL MANTENIMIENTO DE LA PAZ DE LAS NACIONES UNIDAS

## Notas de la sesión

### Introducción

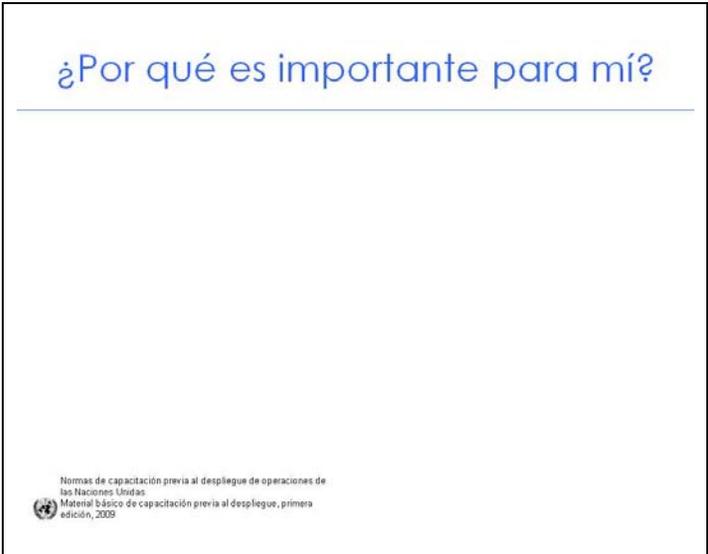


Unidad 2 – Parte 2

Funcionamiento de  
las operaciones para el mantenimiento  
de la paz de las Naciones Unidas



Diapositiva 1



¿Por qué es importante para mí?

---

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de  
las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera  
edición, 2009

Diapositiva 2

**¿Por qué es importante para mí?**

---

En calidad de miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz que trabajan con cientos o incluso miles de efectivos en la operación, tienen que entender...

- no solo su propio trabajo, sino también la influencia que tienen en el trabajo de otros componentes de la misión y la forma en que el trabajo de los demás componentes influye en ellos; y
- las estructuras de autoridad, mando, control, coordinación y gestión que dirigen y guían su trabajo.

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

**Diapositiva 3**

- 🗨 En calidad de miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz, ustedes forman parte de una operación integrada por **cientos y a menudo miles de efectivos**.
- 🗨 Cada uno tiene una contribución importante que hacer, pero la operación de mantenimiento de la paz dará resultado solo si todo el personal trabaja de forma eficiente y coherente para alcanzar la misma meta.
- 🗨 Por esta razón, todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz **tienen que entender no solo su propio trabajo, sino también la influencia que tienen en el trabajo de otros componentes de la misión y la forma en que el trabajo de los demás componentes influye en ellos**. Todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz también **tienen que entender las estructuras de autoridad, comando, control, coordinación y gestión que dirigen y guían su trabajo**.

### Resultados del aprendizaje

Al terminar la segunda parte de la unidad 2, los participantes podrán hacer lo siguiente:

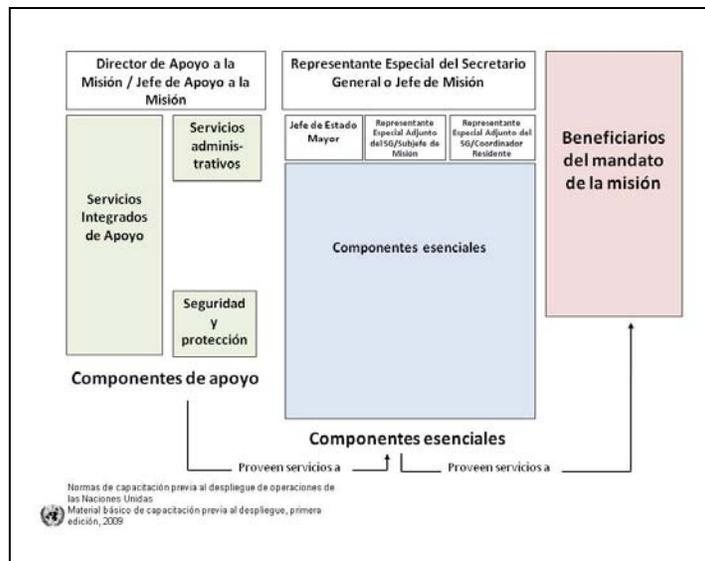
1. Explicar la relación entre los componentes esenciales y de apoyo de una operación de mantenimiento de la paz y los beneficiarios del mandato
2. Señalar al menos cuatro cargos de autoridad importantes de una operación de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz
3. Explicar la función principal de los componentes militares, policiales y civiles de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

**Diapositiva 4**  
**corregir**

 **Nota para el instructor:** Comience la sesión explicando a los participantes los resultados previstos del aprendizaje de la segunda parte (tal como se presentan en la diapositiva precedente). Podría presentar también un esquema de la segunda parte.

## Componentes de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas



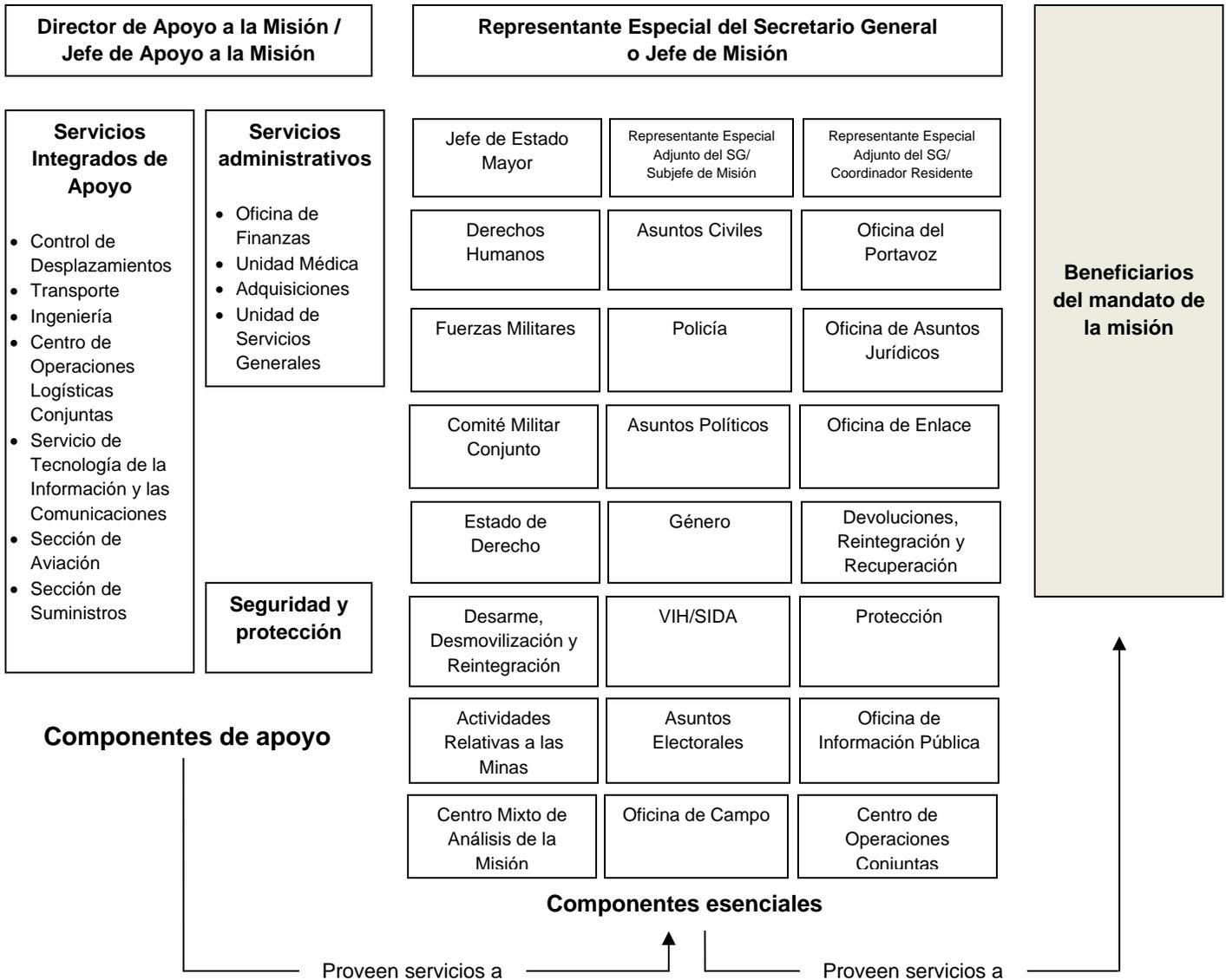
**Diapositiva 5**

- 🗨 Como se explicó en la unidad 1, hay tres tipos principales de operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas: tradicionales, multidimensionales y, rara vez, de autoridad de transición. Sin embargo, puede haber diferencias en la estructura de estas operaciones, es decir, no todas las operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz están estructuradas de la misma forma. Eso ocurre también con las operaciones multidimensionales y de autoridad de transición.
  - 🗨 Estas diferencias se deben a que la estructura de la operación se crea en función de cada mandato autorizado por el Consejo de Seguridad. El mandato en sí está orientado a la situación singular del conflicto del país en cuestión.
  - 🗨 Por lo tanto, no hay una estructura estándar de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas ni un organigrama estándar para una operación tradicional o multidimensional. Cada misión de mantenimiento de la paz es diferente.
-  **Documento informativo:** En el documento informativo de la página 40 se muestran otros detalles que no aparecen en la diapositiva precedente.
- 🗨 Independientemente de la estructura exacta de una operación de mantenimiento de la paz, todas las misiones tienen **un componente de apoyo y un componente esencial** que deben actuar mancomunadamente en pro de los beneficiarios del mandato (las personas o grupos a los cuales la misión debe proporcionar asistencia de acuerdo con el mandato). Tal como se muestra en la diapositiva precedente y en el documento informativo (en la página siguiente), los componentes de apoyo de la misión proveen servicios a los componentes esenciales (militares, civiles y policiales). Estos componentes esenciales, a su vez, proveen servicios a los **beneficiarios locales indicados en el mandato**.
  - 🗨 El documento informativo muestra que hay un gran número de unidades u oficinas en los componentes de apoyo y en los componentes esenciales. Particularmente en lo que se refiere a los componentes esenciales, no habrá todas estas unidades en cada misión: depende de que sea una operación multidimensional de mantenimiento de la paz o una operación tradicional y de que esas tareas estén incluidas en el mandato. Por ejemplo, en Timor-Leste no existe el problema de las minas terrestres, de modo que la UNMIT, a pesar de ser una misión multidimensional, no tiene un mandato de desminado y, por consiguiente, no hay una Dependencia de Actividades Relativas a las Minas en la misión. Sin embargo, la UNMIT tiene el mandato de proporcionar apoyo

al gobierno en la realización de elecciones; por consiguiente, tiene una Dependencia de Asuntos Electorales.

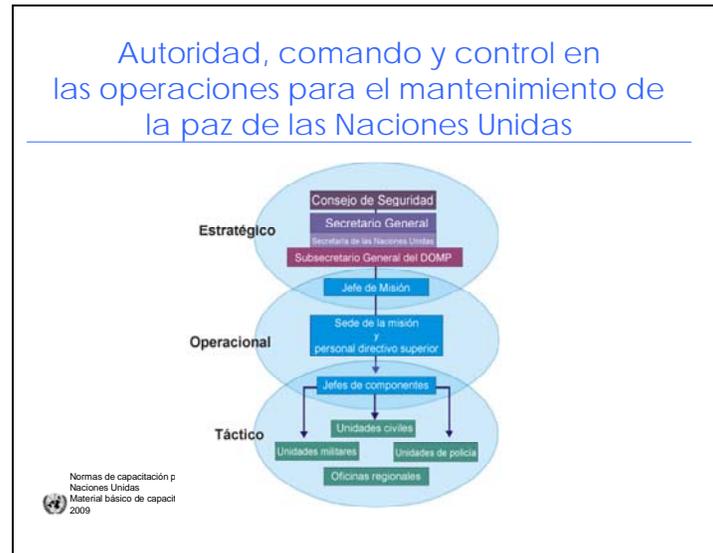
- En las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas puede ser difícil lograr que todos los componentes y unidades trabajen mancomunadamente de forma coherente y efectiva. Por esa razón, se necesitan estructuras claras de comando y control a fin de que las decisiones del jefe de la misión se transmitan de manera efectiva a los componentes pertinentes. Eso significa también que se necesitan estructuras de gestión sólidas en los distintos componentes a fin de que utilicen los recursos de manera eficiente. En toda la misión, es necesario que todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz comprendan la contribución de los demás componentes y secciones al éxito de la misión y la importancia de la colaboración entre todos los elementos de la misión. Por lo tanto, la segunda parte de la unidad 2 se centra en el comando y control, las estructuras de gestión y la importancia de comprender el trabajo de los demás componentes.

## Servicios en el terreno para las misiones de las Naciones Unidas



*Fuente: UN DPKO/DFS Mission Start-up Field Guide for Senior Mission Managers of UN Peacekeeping Operations, febrero de 2008*

## Autoridad, comando y control en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas



Diapositiva 6

- En la diapositiva se muestran los tres niveles de **autoridad, comando y control** de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
- El nivel **estratégico** representa la máxima autoridad y consiste en la autoridad y las responsabilidades del Consejo de Seguridad, el Secretario General y la Secretaría de las Naciones Unidas. Incluye también el Jefe de Misión. El nivel **operacional** se centra principalmente en la misión y coincide parcialmente con el nivel estratégico y el nivel **táctico**.
- Como pueden ver, los distintos niveles de autoridad no están tan claramente demarcados como en la mayoría de las organizaciones militares, de modo que se explicarán con más detalle en diapositivas subsiguientes.

## Autoridad de nivel estratégico

### La autoridad de nivel estratégico

- El Subsecretario General del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz tiene la responsabilidad primordial por la gestión y conducción en el nivel estratégico de todas las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
- Las Naciones Unidas tienen “atribución de comando” sobre todos los efectivos militares y policiales que participan en estas operaciones.

Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009



**Diapositiva 7**

- ☞ Tal como se explicó en la unidad 1, el Consejo de Seguridad es la fuente de autoridad jurídica para todas las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y autoriza al Secretario General a establecer una misión de mantenimiento de la paz. En la unidad 2 vimos la forma en que el Consejo de Seguridad delega funciones al Secretario General y a la Secretaría de las Naciones Unidas para el establecimiento y la ejecución de la operación de mantenimiento de la paz, con la responsabilidad de aplicar el mandato de la misión.
- ☞ Específicamente, el Secretario General delega la responsabilidad primordial por la gestión y conducción en el **nivel estratégico** de todas las operaciones de mantenimiento de la paz al **Secretario General Adjunto del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz**. El titular actual de este cargo es Alain Le Roy (que aparece en la foto de la diapositiva).
- ☞ En el ejercicio de esta función, el Secretario General Adjunto cuenta con el apoyo de otros departamentos de las Naciones Unidas que se encargan, en el nivel estratégico, de la gestión financiera, la supervisión de la seguridad y protección, y el apoyo logístico y administrativo.
- ☞ Como parte de esta responsabilidad de establecer, dirigir y administrar operaciones de mantenimiento de la paz, las Naciones Unidas tienen

“prerrogativa de comando” sobre todos los efectivos militares y policiales que participan en estas operaciones. La prerrogativa de comando es:

*“la autoridad que los Estados Miembros transfieren a las Naciones Unidas para usar la capacidad operacional de sus contingentes militares nacionales, unidades, unidades de policía constituidas y efectivos militares y policiales a fin de llevar a cabo las misiones y tareas comprendidas en el mandato. La prerrogativa de comando sobre dichas fuerzas se atribuye al Secretario General bajo la autoridad del Consejo de Seguridad”<sup>1</sup>.*

🗨️ Eso significa que:

- Los Estados Miembros conservan en todo momento las responsabilidades relacionadas con sus efectivos militares y policiales; por ejemplo, la remuneración, los subsidios y los ascensos.
- Sin embargo, los gobiernos o las autoridades militares y policiales nacionales de esos Estados Miembros no pueden hacer ningún ajuste ni ejercer ninguna influencia en los planes tácticos, las decisiones o las operaciones supervisadas por los jefes de los componentes militares y policiales en el área de la misión.

🗨️ Eso evita la confusión en el área de la misión. Los Estados Miembros pueden plantear cualquier preocupación o interés que tengan con respecto a las operaciones tácticas al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York.

🗨️ Los reglamentos nacionales que rigen la conducta y la disciplina de las unidades militares y policiales siguen aplicándose cuando se despliegan dichas unidades en una misión para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. También se aplican los reglamentos de las Naciones Unidas. Estas normas se explican de forma más detallada en la unidad 4 de este curso de capacitación pre-despliegue y en las sesiones de capacitación de inducción para la misión.

---

<sup>1</sup> UN DPKO/DFS Policy; Authority, Command and Control in UN Peacekeeping Operations, 15 de febrero de 2008, sección D, pág. 3



**Nota para el instructor:** La “prerrogativa de comando” es un término amplio que no equivale a ninguna condición de comando en particular de uso común por las fuerzas militares de todo el mundo. Véase en la nota al pie de la página la fuente de la definición. El instructor debe tener en cuenta también que, aunque la definición de prerrogativa de comando indica que los asuntos disciplinarios siguen siendo una responsabilidad nacional, las Naciones Unidas pueden tomar medidas administrativas por faltas de conducta, incluida la repatriación de integrantes de contingentes militares y oficiales de estado mayor de conformidad con el memorando de entendimiento modelo revisado (A/61/19 parte III), o medidas disciplinarias en relación con efectivos militares o policiales desplegados en calidad de “expertos en misión” de acuerdo con las directivas de las Naciones Unidas sobre cuestiones disciplinarias en que estén involucrados agentes de policía civil y observadores militares. Véase más información sobre la conducta y la disciplina en la primera parte de la unidad 4.

## Jefe de Misión

### Jefe de Misión

- Ejerce la “atribución de comando” sobre todo el personal civil, militar y policial empleado en una operación de mantenimiento de la paz.
- Representante Especial del Secretario General en una operación multidimensional de mantenimiento de la paz (usualmente un civil)
- También puede ser el jefe del componente militar en una operación tradicional de mantenimiento de la paz (oficial militar de alto rango)

```

graph TD
    JM[Jefe de Misión] --> SD[Sede de la misión y personal directivo superior]
    SD --> JC[Jefes de componentes]
    JC --> UC[Unidades civiles]
    JC --> UM[Unidades militares]
    JC --> UP[Unidades de policía]
    UC --> OR[Oficinas regionales]
    UM --> OR
    UP --> OR
  
```

Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009

## Diapositiva 8



El jefe de una misión para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, nombrado por el Secretario General, **ejerce la “prerrogativa de comando” sobre todo el personal civil, militar y policial empleado en la misión**, autoridad que le confieren el Secretario General y el Secretario General Adjunto del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en el momento de su nombramiento. Eso significa que tiene la autoridad

en última instancia para dirigir a nivel de campo la forma de uso de las capacidades de todos los componentes en la misión a fin de cumplir el mandato.

- En una operación multidimensional de mantenimiento de la paz, el jefe de misión es siempre un civil. Generalmente ocupa el cargo de Representante Especial del Secretario General y es el funcionario de las Naciones Unidas de más alto rango en el país.
- En una operación tradicional de mantenimiento de la paz, el jefe de misión es con frecuencia – pero no siempre – un oficial militar de alto rango que desempeña la doble función de “jefe de misión” y “jefe del componente militar”.



**Ejemplo:** Los jefes de misión del UNMOGIP (Jefe de los Observadores Militares), la ONUVT (Jefe de Estado Mayor), la FNUOS y la FPNUL (“comandante de la fuerza” en ambos casos) son oficiales militares de alto rango que desempeñan la función adicional de “jefe del componente militar”.

El jefe de misión de la MINURSO, que es una misión tradicional, es un civil que ocupa el cargo de Representante Especial del Secretario General, con la asistencia de un jefe del componente militar conocido como “comandante de la fuerza”.



**Nota para el instructor:** Cerciórese de que la información sobre las misiones y los altos cargos directivos que figuran en los ejemplos siga siendo exacta. Esta información está en el sitio web del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/dpko/>. Para buscar nombres y cargos, así como fotografías de integrantes del personal directivo superior de la misión, haga clic en el nombre de la misión en la sección “Misiones en curso” y después en “Hechos y Cifras” en el lado izquierdo de la página.

## Otros cargos de autoridad



### Diapositiva 9

- 🗨 A fin de mantener la integridad de las cadenas militares y policiales de comando, el jefe de misión puede ejercer la autoridad sobre los efectivos militares y policiales solo por medio de los jefes de los respectivos componentes militares y policiales.
- 🗨 El **jefe del componente militar** da parte al jefe de misión y **ejerce el “control operacional de las Naciones Unidas”** sobre todos los efectivos y las unidades militares asignados a la misión. Esta autoridad permite al jefe del componente militar desplegar y dirigir fuerzas con el objeto de realizar tareas específicas con una duración, función o ubicación circunscritas.
- 🗨 El jefe del componente militar puede **delegar el “control táctico de las Naciones Unidas” de efectivos y unidades militares a un comandante militar subordinado**. Eso facilita las misiones o tareas tácticas al permitir la dirección local del personal.
- 🗨 El **jefe del componente policial** da parte al jefe de misión y **ejerce el “control operacional de las Naciones Unidas”** sobre toda la Policía de las Naciones Unidas en la operación de mantenimiento de la paz, tanto en el caso de los agentes de la Policía de las Naciones Unidas individualmente como en lo que se refiere a las unidades de policía constituidas.
- 🗨 Esta autoridad permite al jefe del componente policial asignar tareas separadas en el área de la misión a oficiales y unidades de policía constituidas, según sea necesario. El jefe del componente policial puede

### delegar esta autoridad a oficiales de policía subordinados para fines específicos.

-  El jefe del componente militar es el asesor principal del jefe de misión sobre cuestiones militares, en tanto que el jefe del componente policial es el asesor principal del jefe de misión sobre asuntos policiales.
-  El jefe del componente militar y el jefe del componente policial se mantienen en comunicación por medio de **informes técnicos** con el asesor militar y el asesor de la Policía de las Naciones Unidas, respectivamente, en la sede de la ONU.
-  Este vínculo basado en informes asegura que los aspectos técnicos de las operaciones militares y policiales en campaña se realicen de acuerdo con las políticas y normas fundamentales de las Naciones Unidas. También es útil para la sede de las Naciones Unidas, que se ocupa de la interacción oficial con los Estados Miembros con respecto al empleo operacional de los efectivos militares y policiales en campaña.

 **Nota para el instructor:** Véase una descripción completa de las condiciones para el comando de las Naciones Unidas en UN DPKO/DFS Policy on Authority, Command and Control, 15 de febrero de 2008, sección D, páginas 3 y 4.

Cargos principales de las autoridades civiles

---

**Director o Jefe de Apoyo a la Misión**  
Se ocupa de los servicios logísticos y administrativos necesarios para la misión

**Jefe de estado mayor**  
Desempeña la labor de funcionario superior y asesor del jefe de misión y del personal directivo superior de la misión

- Por ejemplo, gestión integrada y coordinación de las actividades de la misión, políticas y planificación

 Normas de capacitación pre-despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación pre-despliegue, primera edición, 2009

**Diapositiva 10**

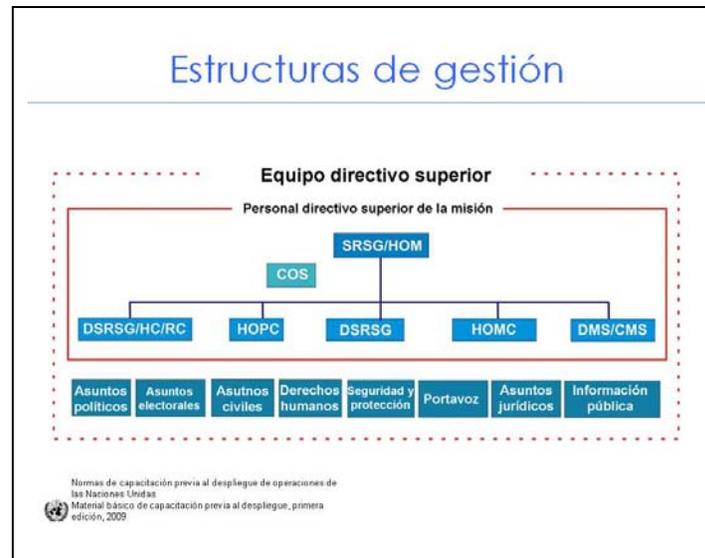
-  El **Director o Jefe de Apoyo a la Misión** es el funcionario de las Naciones Unidas de más alto rango en la misión que está facultado para “gastar fondos

de las Naciones Unidas” relacionados con el presupuesto asignado a la misión. Por lo tanto, se trata de una función crucial en todas las misiones de mantenimiento de la paz.

- 🗨 El Director o Jefe de Apoyo a la Misión puede contar también con el apoyo de dos funcionarios civiles subordinados: un Jefe de Servicios Administrativos y un Jefe de Servicios Integrados de Apoyo.
- 🗨 En las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas también hay un **jefe de estado mayor** para la misión que trabaja en estrecha relación con el jefe de misión. El jefe de estado mayor **desempeña la labor de funcionario superior y asesor del jefe de misión y del personal directivo superior de la misión**. Aunque su papel varía de una misión a otra, generalmente se encarga de la gestión efectiva e integrada de todas las actividades de la misión en consonancia con la visión estratégica y la orientación proporcionada por el jefe de misión.
- 🗨 El jefe de estado mayor también coordina las actividades de políticas y planificación de los distintos componentes de la misión, incluido el plan de aplicación del mandato o el marco estratégico integrado y el marco del presupuesto basado en los resultados.
- 🗨 El jefe del componente militar y, con frecuencia, el jefe del componente policial suelen tener también un jefe de estado mayor militar o policial para abordar asuntos similares en sus propios componentes.

👉 **Nota para el instructor:** *Los cargos de Director o Jefe de Apoyo a la Misión han sido reemplazados con los de Director de Administración u Oficial Administrativo Jefe.*

## Estructuras de gestión de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas



### Diapositiva 11

- Hay **diferentes estructuras de gestión** que permiten al jefe de misión administrar el trabajo de las distintas funciones y avanzar en la ejecución del plan de aplicación del mandato o marco estratégico integrado. Estas estructuras se encuentran en la sede de la misión. En las misiones de mayor tamaño puede haber también estructuras regionales de gestión para coordinar el trabajo de distintos elementos de la operación de mantenimiento de la paz en esa región en particular.
- Los dirigentes de los distintos componentes de la operación constituyen el **personal directivo superior de la misión**, que funciona como foro de decisiones de alto nivel. El personal directivo superior es el foro principal donde se toman las decisiones ejecutivas de la misión. Posibilita la adopción de decisiones integradas entre distintos componentes y, en las "misiones integradas", con respecto al equipo de las Naciones Unidas en el país.
- El personal directivo superior de la misión también formula y comunica la visión estratégica común para cumplir el mandato. Generalmente se compone de un Representante Especial Adjunto del Secretario General, o más de uno, que representa por lo general a varios componentes civiles y, en las misiones integradas, al equipo de las Naciones Unidas en el país. El Director o Jefe de Apoyo a la Misión, el jefe del componente militar y el jefe del componente policial también forman parte del personal directivo superior de la misión.

Además, la mayoría de las operaciones de mantenimiento de la paz, particularmente las más grandes, tienen un **equipo directivo superior**, que constituye un foro más amplio de gestión, planificación y coordinación. El equipo directivo superior suele incluir los miembros del personal directivo superior de la misión, así como los jefes de los distintos componentes civiles. El diagrama de la diapositiva muestra algunos ejemplos de estos componentes, como las unidades de asuntos políticos, derechos humanos e información pública, por nombrar solo algunas. Muchos de estos elementos posiblemente no existan en una operación tradicional de mantenimiento de la paz; por consiguiente, el equipo directivo superior será mucho más pequeño que en una operación multidimensional con una amplia gama de componentes civiles.

**Nota para el instructor:** *“Personal directivo superior de la misión” y “equipo directivo superior” son términos nuevos surgidos de la política en materia de autoridad, comando y control de 2008. En el plano de lo cotidiano, es posible que algunas misiones sigan usando la terminología anterior con carácter no oficial.*

*En el diagrama, DSRSG/RC/HC significa Representante Especial Adjunto del Secretario General/Coordinador residente/Coordinador de las actividades humanitarias. El Coordinador residente representa y coordina el trabajo de todos los organismos de las Naciones Unidas, sus fondos y programas en el equipo de las Naciones Unidas en el país. El cargo de Representante Especial Adjunto del Secretario General/Coordinador residente existe en “misiones integradas” y es el medio por el cual se integran la misión y el equipo de la ONU en el país. En las misiones integradas en las cuales también hay una situación de emergencia humanitaria, las Naciones Unidas también pueden nombrar un Coordinador de las actividades humanitarias, que suele ser el Representante Especial Adjunto del Secretario General/Coordinador residente. En la segunda parte de la unidad 3 se explica con más pormenores la forma en que las misiones trabajan con el equipo de la ONU en el país y con las organizaciones de asistencia humanitaria.*

## Importancia de la labor de otros componentes

Todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben comprender los aspectos básicos de:

- la importante contribución de cada componente y función de una misión
- las principales tareas de los distintos componentes y funciones de una misión, así como la forma y el momento de ayudarse mutuamente para cumplir el mandato
- las distintas culturas nacionales, institucionales o profesionales de la misión

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

### Diapositiva 12

- **Todos los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz deben comprender los aspectos básicos de la importante contribución de cada componente y función de una misión.** Todos los participantes en una misión tienen una contribución importante que hacer para cumplir el mandato y el plan de la misión.
- Comprender la importancia de la contribución de los demás componentes es especialmente crucial en las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz. Estas misiones tienen mandatos complejos y operan en entornos difíciles. El trabajo de cada componente influye en las tareas de los demás componentes y es influenciado por ellas.
- A fin de que una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas cumpla su mandato, debe utilizar estratégicamente los recursos de los componentes militares, policiales y civiles en el momento oportuno. La estrategia para hacerlo se presenta en el plan de aplicación del mandato o marco estratégico integrado.
- Para poner esto en práctica es necesario que todos los integrantes de la operación de mantenimiento de la paz comprendan los aspectos básicos **de las principales tareas y funciones de los distintos componentes de una misión. Eso significa también que el personal de mantenimiento de la paz debe saber cómo y cuándo ayudarse mutuamente para cumplir el mandato.**

- 🗨️ Todos los elementos de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas funcionan con el mismo mandato, dan parte al mismo jefe de misión, comparten el mismo presupuesto y dependen de los mismos Servicios Integrados de Apoyo. Sin embargo, hay **diferencias culturales** importantes, que incluyen **diferencias nacionales, institucionales y profesionales**. Estas diferencias existen tanto dentro de los componentes como entre ellos.
- 🗨️ Muchas organizaciones civiles y dependencias de gobierno funcionan regularmente con un alto grado de tolerancia de la ambigüedad (vaguedad e incertidumbre). Posiblemente tengan también modelos de gestión muy flexibles. El estado mayor militar y policial suele reducir al mínimo la ambigüedad formulando suposiciones fundamentadas en el marco de una fuerte cultura de planificación.
- 🗨️ El personal de mantenimiento de la paz debe tratar de superar esas diferencias en las “culturas institucionales”. Al mismo tiempo, es importante no suprimir la diversidad cultural e institucional que constituye una de las principales cualidades de las Naciones Unidas.
- 👉 **Nota para el instructor:** *En la sesión sobre el respeto de la diversidad, de la unidad 4, se examinarán más a fondo las diferencias culturales de todo tipo.*
- 🗨️ En las diapositivas siguientes se presentan las principales funciones de los componentes civiles, militares y policiales. También examinaremos las estructuras integradas en las cuales los componentes policiales, civiles y militares trabajan mancomunadamente.

## El componente militar

### El componente militar

---

**En operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz:**

- vigilar o supervisar los arreglos militares acordados por las partes de un conflicto

**En operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz:**

- crear un entorno seguro y estable para la implementación de otros elementos del proceso de paz
  - por ejemplo, vigilancia de los derechos humanos, reconciliación nacional y distribución de asistencia humanitaria

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

Diapositiva 13

- Los componentes militares desempeñan un papel decisivo en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. **En las operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz, el componente militar generalmente está integrado por observadores militares no armados o contingentes con armas ligeras que realizan tareas de vigilancia u observación.** El componente militar lleva a cabo las tareas establecidas en el mandato a fin de **vigilar o supervisar los arreglos militares acordados por las partes de un conflicto** mientras continúa el proceso de paz.
- Con el tiempo, las tareas de los componentes militares de las Naciones Unidas se han vuelto sumamente complejas. Los conflictos en los cuales intervienen las fuerzas de la ONU ya no se limitan a ejércitos nacionales, sino que pueden estar involucradas también fuerzas irregulares, facciones guerrilleras e incluso bandas delictivas armadas.
- Por consiguiente, la capacidad militar bajo el comando de la ONU ha cambiado y ya no consiste en la intervención con armas ligeras para separar fuerzas armadas nacionales que prevaleció durante los primeros cuarenta años de operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
- En operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz,** la función primordial del componente militar es **crear un entorno seguro y estable para la aplicación de otros elementos del proceso de paz;** por ejemplo, **vigilancia de los derechos humanos, reconciliación nacional y**

**distribución de asistencia humanitaria.** Según el mandato, puede haber también tareas relacionadas con la vigilancia de una cesación del fuego o de límites. En tales casos, el componente militar podría llevar a cabo esas tareas en colaboración con otros componentes, como los funcionarios civiles a cargo de asuntos políticos.

- En las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz, es especialmente importante que el componente militar trabaje en estrecha consulta con todos los componentes de la misión porque el éxito de la misión no consiste solo en la ausencia de conflicto. El restablecimiento y el desarrollo de instituciones sólidas y el respeto del estado de derecho también son condiciones importantes para el éxito y no se pueden lograr con el uso o la amenaza de uso de la fuerza militar solamente. Por esas razones, el componente militar debe trabajar junto con los demás componentes en este contexto más amplio con el propósito de consolidar la paz y la seguridad.



Diapositiva 14

- Hay **tres categorías principales de personal militar en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.**
- El mayor número de efectivos militares de las Naciones Unidas se despliega en **unidades militares constituidas o contingentes**: unidades plenamente funcionales de soldados armados con su propia estructura de comando que corresponden a formaciones militares tradicionales, como **compañías** (entre 120 y 150 soldados), **batallones** (entre 500 y 1.000 soldados) o **brigadas** (entre 4.000 y 10.000 soldados).

🗨 Tanto en las operaciones tradicionales como en las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz también hay algún tipo de “**expertos militares en misión**”, es decir, efectivos militares no armados que desempeñan funciones específicas de observadores o asesores señaladas en el mandato. Su cargo puede recibir diferentes nombres, entre ellos **observadores militares** de las Naciones Unidas, **oficiales de enlace militar**, **asesores militares** y **contralores de armamentos**, según el mandato de la misión.

👉 **Nota para el instructor:** Podría preguntar a los participantes si saben las siglas de los distintos expertos militares. Si les ha entregado una copia de la diapositiva, recomiende a los participantes que escriban las siglas que se vayan mencionando en las sesiones.

🗨 En todas las operaciones de mantenimiento de la paz también hay **oficiales de estado mayor**, que son oficiales militares desplegados individualmente para desempeñar **funciones especializadas en la sede de la fuerza de la misión o en estructuras conjuntas de la misión**.

🗨 Todas las categorías de personal militar de una operación de mantenimiento de la paz dan parte al jefe del componente militar. En las misiones de gran envergadura con unidades militares armadas, el jefe del componente militar es un oficial militar en servicio con el rango de general de dos estrellas o de tres estrellas (equivalentes a general de división o teniente general) que generalmente recibe el cargo funcional de “comandante de la fuerza”.

🗨 En misiones más pequeñas, constituidas solamente por personal militar no armado, el jefe del componente militar, con un rango equivalente al de coronel pero también al de general de dos estrellas (general de división), podría tener el cargo funcional de Jefe de los Observadores Militares u Oficial Jefe de Enlace Militar.

🕒 Algunos **ejemplos** de prácticas óptimas de colaboración entre componentes militares y otros elementos de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas son los siguientes:

- Durante las elecciones de 2006 en la República Democrática del Congo, el componente militar de la MONUC contribuyó al éxito de las elecciones proporcionando escoltas para el personal electoral civil de las Naciones Unidas y las autoridades nacionales que se ocuparon de la distribución y recolección de materiales electorales en 12.000 recintos electorales.

- En 2006, la UNMIL y el Gobierno de Liberia formaron un equipo de tareas mixto sobre las plantaciones de caucho para normalizar la situación en las plantaciones inestables o explotadas (ocupadas) de forma precaria y, a la larga, aumentar los ingresos del gobierno derivados de la producción y el comercio de caucho. Basándose en la UNMIL, el equipo de tareas incorporó a los componentes militares y policiales y a las unidades de desarme, desmovilización y reintegración, asuntos civiles, asuntos judiciales, derechos humanos y medio ambiente en la planificación, el análisis y la acción conjuntas. Lo primero que tuvo que hacer el equipo de tareas fue abordar la situación de una plantación explotada por un grupo de excombatientes que la habían ocupado durante la guerra. Fue una operación conjunta: la Fuerza de la UNMIL apoyó a las secciones civiles esenciales, encabezadas por la sección de desarme, desmovilización y reintegración. Asimismo, la Fuerza de la UNMIL insistió en no desplegar efectivos hasta que la Policía de las Naciones Unidas y la Policía Nacional Liberiana también estuvieran listas para el despliegue y hasta que se llevaran a cabo varios proyectos de efecto rápido a fin de mejorar instantáneamente las condiciones para los habitantes de la plantación.
- Entre 2004 y 2006, varios grupos armados controlaban zonas de la capital (como la zona de Cité Soleil) en Haití donde ni la MINUSTAH ni la policía o las autoridades nacionales podían entrar sin peligro para asistir a la población. A fines de 2006, los contingentes militares de la MINUSTAH usaron operaciones de combate urbano para vencer la resistencia agresiva y organizada de los grupos armados. En esos procedimientos, la Policía de las Naciones Unidas desempeñó una función de apoyo, proporcionando una fuerza de reserva y el uso de medios no letales para arrestar a los gánsteres. A medida que el componente militar de las Naciones Unidas fue asumiendo el control de esos vecindarios e imponiendo condiciones de seguridad, la Policía de las Naciones Unidas entró junto con la Policía Nacional Haitiana para restablecer el orden público, en tanto que los funcionarios civiles (oficiales de asuntos civiles de la misión, así como organismos de las Naciones Unidas, organizaciones de desarrollo y ONG humanitarias) trabajaban con las autoridades locales y grupos comunitarios con la finalidad de restablecer los servicios públicos. *(Los instructores que usen este ejemplo podrían mostrar también el video Ponte Forte, que está en la sección “Toolbox” de la página “Peacekeeping Resource*

Hub” en <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org> o puede solicitarse de [peacekeeping-training@un.org](mailto:peacekeeping-training@un.org)).

- En la MONUC, los observadores militares de las Naciones Unidas han sido asignados temporalmente a la Sección de Desarme, Desmovilización y Reintegración. Los observadores militares han proporcionado un enlace excelente entre la unidad de desarme, desmovilización y reintegración y el resto del componente militar de la misión, lo que permitió a la unidad durante 2008 aprovechar la protección conferida por el componente militar para entrar en lugares donde de otra forma habría sido imposible para trabajar con grupos locales armados.

## El componente policial

**El componente de la Policía de las Naciones Unidas (UNPOL)**

- Desempeña un papel crucial en la seguridad pública, la prevención de la delincuencia y el estado de derecho
- Trabaja en estrecha colaboración con componentes civiles tales como las unidades de derechos humanos, asuntos judiciales, asuntos civiles y sistema penitenciario.
- Es desplegado en forma de:



Agentes de la Policía de la ONU desplegados individualmente



Unidades de policía constituidas

### Diapositiva 15

- Por lo general, **la Policía de las Naciones Unidas** se usa en operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz porque **desempeña un papel crucial en la seguridad pública, la prevención de la delincuencia y el estado de derecho**. En esta tarea, trabaja con la policía del país anfitrión y **en estrecha colaboración con componentes civiles tales como las unidades de derechos humanos, asuntos judiciales, asuntos civiles y sistema penitenciario**. Asimismo, a veces se recurre a la Policía de las Naciones Unidas en misiones tradicionales para que asista con las funciones de los observadores; por ejemplo, la vigilancia de la zona de contención en Chipre.

- La Policía de las Naciones Unidas está integrada normalmente por agentes de policía y otros funcionarios del orden público en servicio activo en su país de origen que son asignados temporalmente a una operación de mantenimiento de la paz. La asignación dura generalmente entre seis meses y un año.
- En medida creciente, se observan dos categorías de la Policía de las Naciones Unidas. Primero están los **agentes de la Policía de las Naciones Unidas desplegados individualmente**, y después están las **unidades de policía constituidas**.
- Una **unidad de policía constituida** es una unidad independiente de agentes de policía del mismo país. Las unidades de policía constituidas generalmente están formadas por unos 140 agentes. Su función consiste en mantener el orden público durante la operación de mantenimiento de la paz.
- Todas las categorías de la Policía de las Naciones Unidas dan parte al jefe del componente policial, que es un oficial de policía de nivel superior en servicio designado normalmente como “comisionado de policía” de la misión.
- El papel del componente policial difiere según la misión de mantenimiento de la paz; por lo tanto, el comisionado de policía es seleccionado según los conocimientos especializados específicos que se necesiten para el mandato de la misión. Algunos ejemplos de estos conocimientos especializados son aumento de la capacidad de la policía nacional, asesoramiento y monitoreo de la policía nacional, o ejercicio de la autoridad policial durante un período de transición de la supervisión internacional a la toma de posesión de un nuevo gobierno nacional.

### Posibles fuentes de malentendidos

- Los agentes de policía vienen de distintos países con sistemas jurídicos diferentes y estructuras diversas en las cuales funciona la policía. Los países con una tradición anglosajona tienden a seguir el sistema del derecho consuetudinario y jurisprudencial (“common law”), en tanto que los países con una tradición europea o del código napoleónico tienden a seguir el derecho civil. Eso puede llevar a enfoques diferentes de los mismos asuntos. A veces, esos enfoques diferentes pueden causar malentendidos con respecto a los regímenes jurídicos locales.
- La clave para la Policía de las Naciones Unidas y los que trabajen con ella es aprender rápidamente los aspectos fundamentales de las leyes locales,

especialmente en lo que se refiere a los arrestos, la detención, el registro, la incautación y los derechos constitucionales.

- 🗨️ Otra fuente común de malentendidos está relacionada con la función de la policía.
- En algunos países, especialmente aquellos donde se aplica el derecho civil, la policía forma parte del poder judicial, mientras que, en los países que se rigen por el derecho consuetudinario y jurisprudencial, la policía forma parte del poder ejecutivo del estado.
  - En algunos países, la policía está sometida a la autoridad militar, mientras que en otros se trata de instituciones separadas. Eso puede ocasionar dificultades en las relaciones entre las fuerzas policiales y militares cuando sus integrantes no tienen la misma experiencia o tradición.

🗨️ Algunos **ejemplos** de la forma en que la Policía de las Naciones Unidas facilita el trabajo de otros componentes de la misión son los siguientes:

- En la Operación de las Naciones Unidas en Burundi (ONUB), que se llevó a cabo de 2004 a 2006, la unidad responsable del desarme, la movilización y la reintegración y de la reforma del sector de la seguridad recibió apoyo de la Policía de las Naciones Unidas a fin de obtener fondos de donantes para la capacitación y la dotación de equipo para la Policía Nacional de Burundi. La Policía de las Naciones Unidas y la unidad responsable del desarme, la movilización y la reintegración y de la reforma del sector de la seguridad, trabajando mancomunadamente, lograron convencer a los donantes que pagaran el costo de 34 vehículos (HILUX 4 x 4) y 35 camiones, equipo de comunicaciones y bloques de viviendas para usar como centros de capacitación. La policía de la ONUB proporcionó materiales y asistencia técnica para el uso de este equipo, contribuyendo de esta forma al objetivo general de la unidad responsable del desarme, la movilización y la reintegración y de la reforma del sector de la seguridad, así como al mandato general de la misión. (En 2006, la Operación de las Naciones Unidas en Burundi fue reemplazada por la Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi.)
- Durante la primera ronda de elecciones presidenciales en Timor-Leste en 2007, la Policía de las Naciones Unidas desempeñó un papel decisivo para mantener la seguridad durante las elecciones; por ejemplo, proporcionando escoltas para el transporte de cédulas a los

distritos por las autoridades nacionales en colaboración con la Sección de Asistencia Electoral (componente civil) y manteniendo una presencia visible en todos los recintos electorales. Durante la campaña presidencial se realizaron alrededor de 131 eventos, produciéndose incidentes menores de seguridad en solo 18. Doce de esos incidentes consistieron en presuntos actos de intimidación, pero tras una investigación se consideró que ninguno había tenido efectos tangibles en los votantes.

## Los componentes civiles

### Los componentes civiles

---

**Componentes esenciales:**

- Número limitado en las operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz
- Muchos en las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz
  - por ejemplo, asuntos políticos, asuntos civiles, derechos humanos, género, información pública, etc.



**Componentes de apoyo:**

- Proporcionan el apoyo logístico y administrativo necesario

Normas de capacitación previa al despliegue de operaciones de las Naciones Unidas  
Material básico de capacitación previa al despliegue, primera edición, 2009

### Diapositiva 16

- 🗨 Hay una amplia variedad de componentes y funciones civiles, tanto esenciales como de apoyo, en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
- 🗨 El tipo de **componentes civiles esenciales** de una operación de mantenimiento de la paz depende del mandato de la misión. Las operaciones tradicionales son principalmente de índole militar y, por lo tanto, tienen **pocos componentes civiles esenciales**. En las operaciones multidimensionales **hay muchos componentes civiles esenciales**.
- 🗨 En general, en la mayoría de las operaciones multidimensionales están presentes algunos de los siguientes componentes civiles esenciales o todos ellos: **asuntos políticos, asuntos civiles, derechos humanos, género, información pública, etc.** El documento informativo presenta un panorama de algunas de las tareas principales de los componentes civiles esenciales

característicos de las operaciones multidimensionales para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.

-  No hay líneas de subordinación jerárquica uniformes o colectivas para estos componentes civiles esenciales, aunque todos dan parte en última instancia al jefe de misión.
-  Como se explicó anteriormente, el Director o Jefe de Apoyo a la Misión es un funcionario civil que está a cargo del **apoyo logístico y administrativo necesario para la misión**. El personal civil proporciona servicios administrativos, como el pago del personal de la misión, y servicios de salud y seguridad o tecnología de la información y telecomunicaciones, entre otros, que son cruciales para el funcionamiento de toda operación de mantenimiento de la paz.
-  Aunque las unidades de apoyo logístico están encabezadas por civiles, estos servicios son proporcionados en la práctica por estructuras integradas o conjuntas (Servicios Integrados de Apoyo o Centro de Operaciones Logísticas Conjuntas) que combinan personal militar, policial y civil. Estas estructuras integradas dan parte también al Director o Jefe de Apoyo a la Misión. En la próxima diapositiva se presenta una definición breve de las estructuras integradas o conjuntas clave que son comunes en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas.
-  **Nota para el instructor:** Como se verá en la segunda parte de la unidad 3, rara vez se encomienda a las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas la tarea de proveer asistencia humanitaria, de la cual por lo general se ocupan otros organismos de las Naciones Unidas u organizaciones no gubernamentales internacionales o locales pero no la operación de mantenimiento de la paz en sí. Por lo tanto, la mayoría de las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas no tienen una unidad civil a cargo de la asistencia humanitaria. En algunos casos puede haber personal de asistencia humanitaria que trabaje en la misión con el Representante Especial Adjunto del Secretario General/Coordinador residente/Coordinador de las actividades humanitarias para asistir en la coordinación de la asistencia humanitaria y servir de enlace entre las organizaciones de asistencia humanitaria y la operación de mantenimiento de la paz.



Algunos **ejemplos** de la forma en que los diversos componentes civiles pueden facilitar el trabajo de los demás en una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas son los siguientes:

- Durante las elecciones presidenciales de 2007, la UNMIT recibió el mandato de asistir al gobierno, incluso con apoyo logístico. Para eso se requirió una estrecha colaboración entre la División de Asistencia Electoral, los Servicios Integrados de Apoyo, la Policía de las Naciones Unidas y las Fuerzas de Seguridad Internacionales (fuerzas militares regionales de mantenimiento de la paz que no forman parte de la operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas). Las reuniones de orientación frecuentes para intercambiar información y realizar una planificación conjunta redundaron en una gran flexibilidad, que permitió a la UNMIT reaccionar con prontitud cuando resultó evidente que no se habían distribuido suficientes cédulas. La UNMIT proporcionó apoyo logístico crucial para transportar cédulas de reserva en helicópteros y en automóviles desde la capital hasta siete de los 13 distritos, en tanto que las Fuerzas de Seguridad Internacionales llevaron cédulas a cuatro distritos más, sin lo cual las elecciones habrían fracasado.
- En la MONUC, en 2008, la unidad responsable del desarme, movilización y reintegración y de la reforma del sector de seguridad trabajó con la Oficina de Información pública en la preparación de un video que atravesó la barrera de los jefes de los grupos armados extranjeros en la República Democrática del Congo y llegó a manos de las tropas, agudizando su añoranza de la patria e incentivándolas para participar en el programa de desarme, desmovilización y reintegración.
- Como parte del mandato de apoyar la reestructuración de la policía nacional de la UNMIS a fin de que fuese compatible con una labor policial democrática y crear un programa de capacitación y evaluación de fuerzas policiales, en 2008 la Unidad de Reforma y Reestructuración de la Policía de las Naciones Unidas estableció una base de datos fácil de usar para los servicios policiales del Sudán meridional que contenía todos los datos pertinentes sobre el personal policial nacional, su formación, investigación de antecedentes, reclutamiento, servicio militar y pormenores pertinentes. Con la ayuda de la Sección de Comunicaciones y Tecnología de la Información, la Policía de las Naciones Unidas mejoró el cuadro original en Excel y creó una base de datos informatizada en SQL, en la cual se inscribieron más de 21.000

agentes de la policía nacional. Esa información se usó para el proceso de investigación de antecedentes y certificación.



**Documento informativo:** *El instructor podría dar a los participantes la hoja siguiente con un panorama de las distintas funciones de los componentes civiles, policiales y militares en operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz y de los destinatarios de los servicios que proveen.*

<b>Funciones y actividades en una misión multidimensional de mantenimiento de la paz</b>	
<b>Componente</b>	<b>Funciones y actividades</b>
<b>Civil</b> <i>Esencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de programas de desarme, desmovilización y reintegración junto con asociados militares, humanitarios y de desarrollo</li> <li>• Asistencia electoral</li> <li>• Incorporación de la perspectiva de género</li> <li>• Justicia y sistema penitenciario</li> <li>• Asistencia para las actividades relativas a las minas</li> <li>• Relaciones públicas y comunicaciones</li> <li>• Fortalecimiento de los derechos humanos y del estado de derecho</li> <li>• Aumento de la capacidad del gobierno del país anfitrión</li> <li>• Apoyo al surgimiento de instituciones políticas legítimas y procesos participativos</li> </ul>
<b>Civil</b> <i>Apoyo a la misión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios administrativos</li> <li>• Protección de la salud y la seguridad del personal de la misión</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Apoyo financiero: preparación y ejecución del presupuesto de la misión, pagos al personal y los proveedores</li> <li>• Apoyo logístico a todos los componentes</li> <li>• Reclutamiento, capacitación y promoción profesional</li> <li>• Vigilancia del cumplimiento de las leyes locales por la misión y del respeto de los privilegios y las inmunidades de las Naciones Unidas y del acuerdo sobre el estatuto de las fuerzas o el acuerdo sobre el estatuto de la misión</li> </ul>
<b>Militar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector de seguridad</li> <li>• Mantenimiento de la seguridad del entorno por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Patrullas</li> <li>○ Establecimiento y funcionamiento de puestos de control</li> <li>○ Seguridad de las rutas principales para facilitar los desplazamientos</li> <li>○ Seguridad de instalaciones clave (hospitales, centrales eléctricas, estaciones de reclutamiento policial, etc.)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Policial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restablecimiento del estado de derecho</li> <li>• Reforma de los servicios policiales del país anfitrión</li> <li>• Investigación de antecedentes, capacitación y asesoramiento de la policía del país anfitrión</li> <li>• Mantenimiento del orden público y respuesta a problemas de seguridad pública por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Guardia estática y escolta de dignatarios</li> <li>○ Patrullas preventivas y puestos de control</li> <li>○ Apoyo táctico para operaciones de alto riesgo</li> <li>○ Seguridad en las manifestaciones</li> </ul> </li> <li>• Funciones de policía ejecutiva (a falta de un marco de policía nacional establecido)</li> </ul>

## Estructuras conjuntas o integradas

### Diapositiva 17

#### Servicios Integrados de Apoyo:

- Proporcionan apoyo logístico a todos los componentes de la misión

#### Centro de Operaciones Conjuntas:

- Solo en las operaciones de mantenimiento de la paz que tienen unidades de logística militar

#### Centro Mixto de Análisis de la Misión:

- Ayuda al jefe de misión a recopilar y comprender la información sobre las amenazas para la implementación del mandato

#### Centro de Operaciones Conjuntas:

- Ayuda al jefe de misión a mantenerse al corriente de la situación operacional en el área de la misión

- Con el propósito de lograr una mejor integración y utilización de los recursos y bienes, en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se usan estructuras conjuntas o integradas.
- Todas las misiones tienen Servicios Integrados de Apoyo, un Centro Mixto de Análisis de la Misión y un Centro de Operaciones Conjuntas.
- Todos estos centros conjuntos están encabezados por un funcionario civil y reúnen a especialistas civiles, militares y policiales con la finalidad de que la información, la acción y los recursos se usen efectivamente en todos los componentes de la misión.
- Los Servicios Integrados de Apoyo** proporcionan apoyo logístico a todos los componentes de la misión, incluso en regiones o sectores. Por lo tanto, controlan todos los recursos logísticos de la misión (incluidas las unidades de logística de las Naciones Unidas, contratadas comercialmente o militares tales como las de construcción e ingeniería de mantenimiento, atención médica, control de desplazamientos, suministros y transporte, etc.). Eso significa que el Jefe de Servicios Integrados de Apoyo ejerce la “autoridad de asignación de tareas” sobre todo el personal uniformado y los recursos asignados a los Servicios Integrados de Apoyo. Eso incluye las unidades de logística militar, transporte y desplazamientos, como los helicópteros de transporte militar, pero no incluye las unidades de combate, como las unidades de aviación de combate o los ingenieros de combate o de campaña, cuyas tareas son asignadas por el jefe del componente militar.

- 🗨 En las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas que tienen unidades de logística militar se establece un **Centro de Operaciones Logísticas Conjuntas** como parte de los Servicios Integrados de Apoyo. La función de este centro es proporcionar a todos los componentes de la misión y a otras entidades, sean o no de las Naciones Unidas, un punto único para coordinar todos los aspectos del apoyo logístico en el área de la misión.
- 🗨 También hay estructuras conjuntas que se ocupan de las tareas esenciales de la misión. **El Centro Mixto de Análisis de la Misión ayuda al jefe de misión a recopilar y comprender la información** disponible de todas las fuentes en una misión y en un país a fin de elaborar análisis a mediano y a largo plazo de las **amenazas reales y posibles para la aplicación del mandato**.
- 🗨 El **Centro de Operaciones Conjuntas** ayuda al jefe de misión a mantenerse al corriente de la situación operacional en el área de la misión. Este centro puede producir informes integrados, regulares y oportunos en relación con todos los aspectos de las operaciones de la misión. Durante una crisis, el jefe de misión usa el Centro de Operaciones Conjuntas como centro de manejo de crisis.

👉 **Nota para el instructor:** *Especialmente en los cursos en los que participen comandantes de contingentes u oficiales de estado mayor, el instructor podría presentar información adicional sobre la asignación de los recursos para la misión. Esta información figura en las páginas 15 y 16 de UN DPKO/DFS Policy on Authority, Command and Control in UN Peacekeeping Operations, 15 de febrero de 2008.*

## 🔑 Resumen de mensajes clave

👉 **Nota para el instructor:** *Destaque los puntos principales abordados en esta sesión.*

- Los principales componentes de una misión de mantenimiento de la paz son los componentes militares, policiales y civiles.
- Todo el personal de mantenimiento de la paz debe comprender los aspectos fundamentales de la importante contribución de cada componente para el cumplimiento del mandato y el plan de la misión. Es importante saber también cómo apoyar el trabajo de los demás componentes de la misión.

- Existe la posibilidad de malentendidos en los distintos componentes y entre ellos debido a las diferentes culturas nacionales, institucionales y profesionales que llevan con ellos a la misión. Es importante tomarse el tiempo para comprender las funciones y los intereses de los demás.
- Hay un nivel de autoridad estratégica y de campaña en las operaciones de mantenimiento de la paz. El jefe de misión desempeña una función decisiva al vincular los niveles estratégico y operacional.
- Cada operación de mantenimiento de la paz es diferente y tiene estructuras de gestión, comando y control diferentes. Algunos elementos que todas las misiones tienen en común son el jefe de misión, el jefe del componente militar y el jefe del componente policial. Estos cargos podrían abarcar también otras funciones. Otros cargos comunes son el de Director o Jefe de Apoyo a la Misión y el de jefe de estado mayor.

## Unidad 2 - Parte 2: Evaluación del aprendizaje

Las siguientes preguntas pueden hacerse informalmente a los participantes en grupo al final de la sesión o pueden hacerse por escrito. Al final de la unidad o del Material básico de capacitación previa al despliegue, los instructores podrían seleccionar algunas de las siguientes preguntas para un repaso.

### Preguntas

1. ¿Cuál es la función principal de los componentes militares en las operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz?
2. ¿Cuál es la función principal del componente militar en las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz?
3. ¿Cuál es la función principal del componente policial?
4. ¿Cuáles son algunos de los componentes civiles esenciales de una operación multidimensional de mantenimiento de la paz?
5. ¿Quién tiene la responsabilidad primordial por la gestión de nivel estratégico de todas las operaciones de mantenimiento de la paz?
6. ¿Cuál es el cargo de máxima autoridad en una misión de mantenimiento de la paz?

### Respuestas

1. En las operaciones tradicionales de mantenimiento de la paz, el componente militar generalmente está formado por observadores militares no armados que realizan las tareas establecidas en el mandato de vigilar o supervisar los arreglos militares sobre los cuales las partes de un conflicto hayan llegado a un acuerdo mientras continúa el proceso de paz.
2. Establecer un ambiente seguro a fin de que puedan aplicarse otros elementos del proceso de paz.
3. Restablecer el estado de derecho y reforzar el orden público.
4. Cualquiera de los siguientes componentes esenciales: derechos humanos; estado de derecho; asuntos civiles; asuntos públicos; género; asuntos políticos; VIH/SIDA; actividades relacionadas con las minas; asuntos electorales; desarme, desmovilización y reintegración; asuntos jurídicos; devoluciones, reintegración y recuperación; protección; protección de menores. Podría haber más componentes según la misión.
5. El Secretario General Adjunto del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.
6. El jefe de misión.

## Preguntas comunes de los participantes

Posibles preguntas	Posibles respuestas
<p>1. ¿Puede la Asamblea General autorizar una operación de mantenimiento de la paz o es el Consejo de Seguridad el único que puede hacerlo?</p>	<p>La Carta de las Naciones Unidas atribuye al Consejo de Seguridad la responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales y, por lo tanto, de autorizar una operación de mantenimiento de la paz. Sin embargo, de conformidad con la resolución 377(V) de 1950 de la Asamblea General, se ha creado una excepción a esta regla, de modo que <i>“si el Consejo de Seguridad, por falta de unanimidad entre sus miembros permanentes, deja de cumplir con su responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales en todo caso en que resulte haber una amenaza a la paz, un quebrantamiento de la paz o un acto de agresión, la Asamblea General examinará inmediatamente el asunto, con miras a dirigir a los miembros recomendaciones apropiadas para la adopción de medidas colectivas, inclusive, en caso de quebrantamiento de la paz o acto de agresión, el uso de fuerzas armadas cuando fuere necesario, a fin de mantener o restaurar la paz y la seguridad internacionales”</i>.</p> <p>De conformidad con esta resolución, la Asamblea General autorizó una operación de mantenimiento de la paz: la Primera Fuerza de Emergencia de las Naciones Unidas (UNEF I). Posteriormente, todas las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas fueron autorizadas por el Consejo de Seguridad, de acuerdo con la práctica general. Por consiguiente, la unidad 2 se centra en el proceso que se sigue en el Consejo de Seguridad.</p>

<p>2. ¿Cómo deciden las Naciones Unidas la estructura de una misión de mantenimiento de la paz?</p>	<p>No hay una estructura u organigrama estándar de una operación de mantenimiento de la paz. La estructura de cada operación se basa en el mandato del Consejo de Seguridad. Por lo general, la misión de asistencia técnica que se envía al país, que prepara el informe del Secretario General al Consejo de Seguridad sobre la conveniencia de desplegar una operación de mantenimiento de la paz, también formula recomendaciones sobre la estructura de la misión.</p>
<p>3. ¿Qué mecanismo hay para que las misiones de mantenimiento de la paz se planifiquen y ejecuten con la mayor cohesión posible?</p>	<p>En las operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz se sigue un “proceso de planificación integrada de las misiones” para planificar la misión en cooperación con todo el sistema de las Naciones Unidas a fin de tener una visión estratégica única para la ONU en ese país y desplegar y llevar a cabo la misión de forma cohesiva y eficiente.</p>
<p>4. ¿Cómo saben si pueden usar la fuerza los miembros armados de las fuerzas de mantenimiento de la paz?</p>	<p>Las reglas de enfrentamiento (para las fuerzas militares) y la directiva sobre el uso de la fuerza (para las fuerzas policiales) indican el lugar y el momento en que se justifica el uso de la fuerza y los niveles graduados de fuerza apropiados para distintas situaciones.</p>
<p>5. ¿Dónde se aclara si la Policía de las Naciones Unidas está armada o no?</p>	<p>En la directiva sobre el uso de la fuerza para la misión en particular y en su mandato.</p>
<p>6. ¿Por qué los jefes de los componentes militares reciben nombres diferentes, como comandante de la fuerza, Jefe de los Observadores Militares y Oficial Jefe de Enlace Militar?</p>	<p>La finalidad del título que se da al jefe del componente militar en una misión de mantenimiento de la paz es reflejar la función prevista cuando se inicia la misión. Aunque esa función puede cambiar con el tiempo, el título a veces no cambia (por ejemplo, “comandante de la fuerza” de la</p>

	MINURSO a pesar de que ya no hay unidades armadas).
7. ¿Puede un funcionario civil de las Naciones Unidas dar instrucciones u órdenes directamente a un efectivo militar o policial de las Naciones Unidas?	Sí, pero solo si ese efectivo militar o policial está bajo la supervisión directa del funcionario civil (por ejemplo, los integrantes de un centro conjunto). La instrucción puede estar relacionada únicamente con tareas de rutina y no con operaciones tácticas.
8. ¿Se siguen aplicando los reglamentos nacionales que rigen la conducta y la disciplina de los efectivos militares y policiales cuando sirven en una misión para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas?	Sí. Los efectivos militares y policiales deben cumplir también los reglamentos de las Naciones Unidas que rigen la conducta y la disciplina de los miembros de las fuerzas de mantenimiento de la paz.
9. ¿Quién redacta las reglas de enfrentamiento y la directiva sobre el uso de la fuerza?	Las reglas de enfrentamiento son redactadas por la Oficina de Asuntos Militares, y la directiva sobre el uso de la fuerza, por la División de Policía del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en Nueva York. Ambos documentos son aprobados por la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas.
10. ¿Por qué el uso de la fuerza por los efectivos militares y policiales se rige por dos documentos jurídicos distintos?	Los efectivos militares y policiales usan la fuerza con fines diferentes en las operaciones de mantenimiento de la paz. Los efectivos militares usan la fuerza como factor de disuasión o con el objeto de eliminar una amenaza para la seguridad presentada por fuerzas o grupos armados, en tanto que la policía usa la fuerza para arrestar a civiles y reprimir la conducta delictiva. Por lo tanto, el uso de la fuerza por los efectivos militares y policiales se rige por distintas fuentes de derecho (la fuerza militar se rige por el derecho humanitario, y la policía, por los derechos

	humanos y la legislación penal nacional).
11. ¿Los efectivos militares y policiales siempre tienen conceptos de operaciones separados?	Sí. Aunque los conceptos de operaciones de los efectivos policiales y de los efectivos militares se redactan en la sede del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en Nueva York, son documentos separados que se entregan al jefe del componente policial y al jefe del componente militar, respectivamente.
12. ¿Reciben los comandantes de contingente o de sector una copia del concepto de operaciones militares o redactan su propio concepto de operaciones para su área de responsabilidad?	El concepto de operaciones se aplica solo al jefe del componente militar, que lo usa para redactar su orden (o plan) operacional. Esta orden operacional se aplica a los comandantes de contingente y de sector, quienes, a su vez, deben redactar su propio plan para su área de responsabilidad sobre la base de la orden operacional (o plan) del jefe del componente militar.
13. Cuando las fuerzas militares o policiales de las Naciones Unidas reciben el mandato de trabajar directamente con fuerzas de seguridad del gobierno local, ¿ejercen las Naciones Unidas la prerrogativa de comando sobre las fuerzas de seguridad locales?	No. Las Naciones Unidas ejercen la prerrogativa de comando solo sobre los efectivos militares o policiales proporcionados directamente para la operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. En los pocos casos en que las Naciones Unidas desempeñan funciones de policía ejecutiva, la Policía de las Naciones Unidas puede ejercer el control operacional o la autoridad de asignación de tareas sobre agentes de policía del país anfitrión. En ese caso, el nivel y los límites de la autoridad de las Naciones Unidas se especifican en un acuerdo separado con el gobierno local.
14. ¿Cómo se seleccionan los efectivos militares y policiales que trabajan en estructuras conjuntas o integradas?	Los especialistas militares y policiales que sirven en el Centro Mixto de Análisis de la Misión, el Centro de Operaciones Conjuntas y el Centro de Operaciones Logísticas Conjuntas se seleccionan

	mediante concurso supervisado por el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York.
15. ¿Pueden los oficiales de estado mayor ser desplegados también fuera de la sede de la misión?	En algunas misiones grandes con oficinas regionales o sectoriales importantes, los oficiales de estado mayor pueden ser desplegados en las regiones. Generalmente, los oficiales de estado mayor trabajan en la sede de la misión.



## Actividad opcional de aprendizaje

### Panel sobre las tareas de la misión

El propósito de esta actividad es que los participantes conozcan las funciones del personal directivo superior en lo que respecta al comando, el control y la gestión en las operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, que se explican en la segunda parte, y la forma en que se usan los documentos clave presentados en la primera parte.

Los instructores tienen que efectuar arreglos para que dos o tres personas que recientemente hayan ocupado cargos de alto nivel en operaciones para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas participen en un panel sobre las tareas “expresas e implícitas” del personal directivo superior. La interacción con los panelistas y su experiencia permitirán a los participantes oír personalmente sobre las complejidades de la aplicación de los mandatos de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y la gestión cotidiana de la misión.



#### Tiempo necesario:



10 minutos para presentar la actividad

10 minutos para presentaciones de cada uno de los tres panelistas

30 minutos para el debate y preguntas dirigidas a los panelistas

5 minutos para concluir la actividad

---

**Total: 75 minutos** (suponiendo que haya tres panelistas; la duración podrá modificarse si hay un número mayor o menor de panelistas)



#### Preparativos:

1. Invite a dos o tres personas que recientemente hayan ocupado cargos de alto nivel en diferentes áreas de una operación para el mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (por ejemplo, comandantes de contingente, jefes del componente militar o jefes del componente policial, sus adjuntos o jefes de estado mayor, funcionarios civiles que hayan servido en calidad de Representantes Especiales o Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General, jefes de estado mayor o jefes de un componente civil) a

participar en un panel. En lo posible, es útil tener una combinación de personal civil, policial y militar.

2. Pida a los panelistas que presenten un panorama sucinto (10 minutos) de las tareas expresas e implícitas que hayan tenido que llevar a cabo en su cargo. En lo que se refiere a las tareas expresas, pida a los oradores que mencionen los documentos o directivas que recibieron cuando fueron asignados al cargo. Pídeles que hablen también sobre lo que entienden de las otras tareas que también eran necesarias para la consecución de sus objetivos pero que tal vez no les habían explicado. En ese sentido, pídeles que relaten las enseñanzas que hayan extraído con respecto a la mejor forma de colaborar con otros componentes (p. ej., militar, civil o policial).



#### **Instrucciones para la actividad:**

1. Presente la actividad y los panelistas a los participantes.
2. Dé a cada panelista 10 minutos para su presentación y diga a los participantes que les hagan preguntas.
3. Esté preparado para hacer preguntas a los panelistas que pongan de relieve los mensajes principales de la unidad 2.