

L e c c i ó n

3.2



Respeto de la diversidad

Sinopsis de la lección

Objetivo

Reflejar la diversidad típica de los contextos de mantenimiento de la paz y explicar cómo se refuerzan a través del respeto la comprensión mutua y la comunicación positiva.

Pertinencia

Para que una operación de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas tenga éxito, es necesario que se respete la diversidad. Usted debe respetar a los diferentes tipos de personas.

El personal de mantenimiento de la paz proviene de **distintas culturas**. Cada componente tiene su propia cultura institucional (personal militar, civil y de policía).

El país receptor y **la población local también tienen sus propias normas y tradiciones culturales**.

La capacidad de una misión para funcionar bien y trabajar de manera eficaz con el país receptor **depende de la capacidad de cada uno de los miembros del personal de mantenimiento de la paz para mantener relaciones respetuosas y comunicarse de manera eficaz con los demás**.

En esta lección se explica lo que significa ser consciente de la diversidad y respetar diferentes maneras de hacer las cosas. Usted debe saber cómo tomar decisiones conscientes y responsables en su trabajo.

Resultados del aprendizaje

Los alumnos aprenderán a:

- Describir las diferencias culturales y los diferentes tipos de diversidad típicos de una misión de mantenimiento de la paz y de los países receptores
- Explicar cómo contribuye el valor básico de las Naciones Unidas correspondiente al “respeto de la diversidad” a la eficacia del mantenimiento de la paz
- Definir estrategias para mejorar la comunicación

Plan de la lección

Duración recomendada de la lección: 45 minutos en total

Entre 1 y 2 minutos por diapositiva

Utilice la versión corta de las actividades de aprendizaje

Lección	Páginas
Inicio de la lección	Diapositivas introductorias
Actividad de aprendizaje 3.2.1: La línea de la diversidad	
¿Qué es la diversidad?	Diapositivas 1 a 2
Desarrollar una conciencia de diversidad	Diapositivas 3 a 6
Actividad de aprendizaje 3.2.2: El iceberg de la diversidad	
Suposiciones, prejuicios y estereotipos	Diapositiva 7
Valor básico de las Naciones Unidas correspondiente al respeto de la diversidad	Diapositiva 8
Practicar el respeto de la diversidad	Diapositivas 9 a 18
Actividad de aprendizaje 3.2.3: Practicar el respeto de la diversidad	
Resumen de las ideas centrales	Páginas 30 y 31
Evaluación del aprendizaje	
MÓDULO OPTATIVO: actividades de aprendizaje adicionales	
Véanse los recursos para el aprendizaje	
Actividad de aprendizaje 3.2.4: Diversidad y cultura en una misión	
Actividad de aprendizaje 3.2.5: Trabajar con diversidad	
Actividad de aprendizaje 3.2.6: Los gestos y su significado	

Lección



Inicio de la lección

Presente los siguientes elementos (utilizando las diapositivas introductorias):

- Tema de la lección
- Pertinencia
- Resultados del aprendizaje
- Reseña de la lección

Cada una de las principales partes de la lección incluye consejos para el personal de mantenimiento de la paz. Imparta la lección de manera interactiva. Realice intercambios de ideas, formule preguntas o pida la participación de los alumnos para abordar tanto el contenido básico como los consejos. Anime a los participantes con experiencia en este ámbito a que faciliten ejemplos. La mayoría de las personas consideran que la cultura y la diversidad son temas interesantes. Anime a los participantes a seguir el debate fuera de clase. Esta sugerencia también está relacionada con la idea del aprendizaje continuo.

Establezca conexiones con el contenido examinado anteriormente sobre las “culturas institucionales”. Esta lección también comparte contenido con la lección 3.1, relativa a las competencias y los valores básicos de las Naciones Unidas. Informe a los participantes de que el “choque cultural” se examinará en la lección 3.11, centrada en la gestión del estrés.

Investigue sobre la o las culturas del país receptor de la misión y esté preparado para explicar brevemente a los participantes las leyes, las costumbres y las tradiciones pertinentes.

Actividad de aprendizaje

3.2.1

La línea de la diversidad

MÉTODO

Ejercicio

FINALIDAD

Ilustrar rápidamente los puntos comunes y las diferencias a través de una actividad física

DURACIÓN

10 minutos

INSTRUCCIONES

- Colóquese con la espalda apoyada contra la pared y escuche al instructor
- El instructor leerá una serie de afirmaciones que usted puede considerar verdaderas o falsas
- Si considera que la afirmación es cierta, avance hacia la línea dibujada en el suelo
- Analice los puntos en común y las diferencias entre usted y los demás participantes

RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje

 Actividad de aprendizaje 3.2.1
La línea de la diversidad

Instrucciones:

- Colóquese con la espalda apoyada contra la pared y escuche al instructor
- El instructor leerá una serie de afirmaciones que usted puede considerar verdaderas o falsas
- Si considera que la afirmación es cierta, avance hacia la línea dibujada en el suelo
- Analice los puntos en común y las diferencias entre usted y los demás participantes

Duración: 10 minutos

Diversidad

Diapositiva 1



1. ¿Qué es la diversidad?

- **Diversidad** significa “variedad”: hace referencia a cosas que son diferentes entre sí



Idea central: diversidad significa **variedad**. La diversidad está relacionada con las diferencias.

Las personas son iguales y diferentes. La diversidad humana incluye los siguientes elementos: **país de origen, antecedentes familiares y étnicos, raza, sexo, edad, cultura, historial profesional y de formación, creencias religiosas y políticas** y personalidad.

Diapositiva 2



Idea central: en el gráfico se recogen diferentes fuentes de diversidad. La diversidad tiene muchos niveles e incluye numerosos aspectos.

Analice el gráfico. Focalice su atención en el centro y avance hacia el exterior:

- **Centro:** el centro representa nuestra personalidad básica. Esta identidad única nos diferencia de los demás.
- **Atributos fijos:** en el siguiente anillo, de color azul más oscuro, se recogen cualidades fijas o que “nos vienen dadas”. Son cosas que no podemos cambiar. Por ejemplo: sexo, edad, raza y capacidad física.
- **Circunstancias y decisiones personales:** las fuentes de diversidad incluidas en el anillo amarillo se refieren a circunstancias personales y decisiones individuales. Algunos ejemplos son la situación de nuestra familia, la educación, el idioma, el lugar en que vivimos y la religión.
- **Cuestiones institucionales:** el anillo externo muestra los aspectos de la diversidad relacionados con la organización. Algunos de ellos son la esfera de trabajo, el tiempo que se ha pertenecido a una organización y la condición de personal o de directivo.

Las fuentes de diversidad relativas a cuestiones institucionales no siempre son evidentes. Influyen en cómo se relacionan las personas entre sí y tienen especial importancia para el complejo mundo de las operaciones de mantenimiento de la paz o de las misiones políticas especiales.

Existen diferencias considerables entre las personas y los componentes, tanto dentro como fuera de la misión. Es importante desarrollar una conciencia de diversidad para que el personal de mantenimiento de la paz pueda gestionar y superar esas diferencias considerables y logre resultados satisfactorios en su trabajo.

Desarrollar una conciencia de diversidad

Diapositiva 3



2. Desarrollar una conciencia de diversidad

Solo alrededor del 10% de un iceberg suele ser visible por encima de la superficie acuática.

Idea central: el desconocimiento de las diferencias menos evidentes puede dar lugar a malentendidos y conflictos.

Los icebergs son grandes masas de hielo que flotan en el mar. Por encima de la superficie del agua se ve aproximadamente el 10% del iceberg.

El 90% que no se ve puede ser peligroso para las embarcaciones, especialmente para los navegantes que no conocen determinadas partes del agua.



Pregunte a los participantes si alguna vez han visto un iceberg, tanto de verdad como en una fotografía o en una película (por ejemplo, en Titanic). Si un participante responde afirmativamente, pídale que lo describa. Agradezca la respuesta y, de ser necesario, añada los siguientes puntos:

La diversidad es como un iceberg. De algunas características de las personas nos damos cuenta fácilmente; estas son las cosas que “por encima de la superficie del agua”. Hay otras cosas que no son visibles. Por debajo del agua hay mucho más que sobre la superficie.

Actividad de aprendizaje**3.2.2****El iceberg de la diversidad****MÉTODO**

Gráfico, intercambio de ideas

FINALIDAD

Guiar la reflexión de los participantes sobre los diferentes niveles de diversidad, sobre las diferencias evidentes y las más sutiles

DURACIÓN

15 minutos

- Intercambio de ideas: 10 minutos
- Debate: 5 minutos

INSTRUCCIONES

- Analice las “diferencias” entre las personas enviadas a una misión
- ¿Qué diferencias son evidentes?
- ¿Qué diferencias son menos evidentes?

RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje
- Diagramas (extraídos de la lección 3.2)

Actividad de aprendizaje 3.2.2

El iceberg de la diversidad

Instrucciones:

- Analice las “diferencias” entre las personas enviadas a una misión
- ¿Qué diferencias son evidentes?
- ¿Qué diferencias son menos evidentes?

Duración: 15 minutos

- Intercambio de ideas: 10 minutos
- Debate: 5 minutos

Actividad de aprendizaje 3.2.2

Imagen 1

Imagen 1

Evidentes

Menos evidentes

Ver, oír, oler y tocar (explicitas y conscientes)

Creenencias, valores, actitudes, historias, pensamientos (implícitas e inconscientes)

Materiales básicos de capacitación previa al despliegue de las Naciones Unidas 2017 4

Diapositiva 4



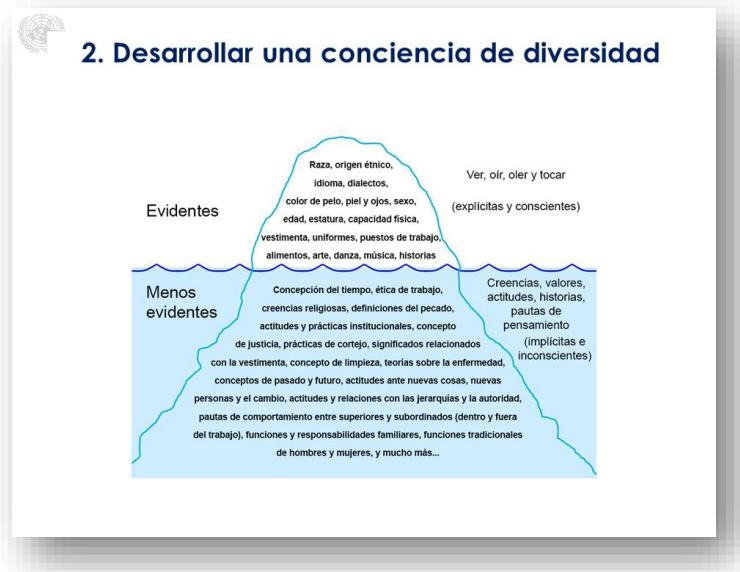
Idea central: las diferencias son evidentes cuando podemos percibirlas. Las diferencias menos evidentes son las que no podemos percibir, como las creencias, los valores y las actitudes.

Diapositiva 5



Idea central: a continuación figuran algunos ejemplos de diferencias evidentes entre personas. Están "por encima de la superficie del agua".

Diapositiva 6



Idea central: a continuación figuran algunos ejemplos de diferencias menos evidentes entre personas. Están “por debajo de la superficie del agua”.

Suposiciones, prejuicios y estereotipos

Diapositiva 7



3. Suposiciones, prejuicios y estereotipos

- **Estereotipos** = creencias sobre todas las personas de un cierto tipo
- **Prejuicios** = juicios u opiniones formados sin realmente conocer o examinar los hechos; los prejuicios suelen ser negativos

Idea central: las suposiciones y las generalizaciones pueden ser arriesgadas, especialmente en un entorno multicultural. Pueden dar lugar a estereotipos que, a su vez, podrían generar prejuicios.

Como seres humanos, asumimos cosas acerca de las personas y de los grupos de personas. Esta capacidad de supervivencia nos sirve para dar sentido a un mundo complejo. Hacemos suposiciones cuando no sabemos mucho sobre algo.

Los estereotipos son creencias fijas y excesivamente generalizadas sobre un grupo de personas. Por ejemplo, todas las personas altas tienen confianza en sí mismas y todas las personas que llevan gafas son inteligentes. Los estereotipos no son necesariamente ciertos. Pueden ser positivos o negativos. Todos los estereotipos pueden tener repercusiones negativas.

Los prejuicios son juicios u opiniones formados sin realmente conocer o examinar los hechos. Los prejuicios suelen ser negativos. Algunos ejemplos prácticos de prejuicios son las prácticas de contratación que excluyen a las personas debido a su edad, raza o sexo. Estas prácticas se basan en el prejuicio de que estos atributos harán que una persona no realice el trabajo igual de bien que otra que no los tenga.

Los prejuicios surgen cuando juzgamos a los demás aplicando nuestros propios criterios. Los prejuicios suelen basarse en información incompleta o imprecisa. Filtramos la información a través de nuestras historias y experiencias propias. El desconocimiento o la falta de voluntad para aprender pueden dar lugar a conflictos o malentendidos no intencionados.

Trabajar en un entorno de diversidad cultural es una tarea difícil. El mantenimiento de la paz es una labor que implica tanto diversidad cultural como complejidad.

Es posible que el personal de mantenimiento de la paz realice suposiciones no informadas sobre aspectos como los siguientes:

- La población, las normas culturales y las tradiciones locales
- La forma de ser de todo el personal militar, civil y de policía

Sin embargo, la mayoría de los estereotipos pierden toda credibilidad al examinarlos. Por ejemplo, la hipótesis de que todo el personal militar actúa de una forma específica. De hecho, la cultura profesional puede variar de un país a otro. Las actitudes frente a la autoridad difieren dentro de una misma profesión. En algunos países, un militar puede poner en duda la decisión de un superior. En otros, esto sería impensable. En algunas culturas, el respeto a la autoridad y la antigüedad es un elemento importante. En otras, puede que se anime a cuestionar las decisiones de un superior que podrían no ser las adecuadas, lo que está asociado a una independencia positiva.

Los estereotipos pueden causar graves malentendidos e impedir la existencia de un ambiente de trabajo agradable.

El personal de mantenimiento de la paz debe ser capaz de cuestionar sus propias creencias y expectativas para evitar: a) la fijación de estereotipos, b) la formación de prejuicios contra otras personas, y c) la actuación con arreglo a estereotipos y prejuicios.

Valor básico de las Naciones Unidas correspondiente al respeto de la diversidad



Las Naciones Unidas distinguen seis comportamientos que contribuyen al respeto de la diversidad. Se han abordado brevemente en la lección 3.1. Realice un intercambio de ideas sobre cuáles son estos comportamientos con el grupo o en las mesas. ¿Cómo sabemos si una persona respeta la diversidad?

Diapositiva 8



4. Valor básico de las Naciones Unidas correspondiente al respeto de la diversidad

- Trabajar de manera eficaz con personas de cualquier procedencia
- Tratar a todas las personas con dignidad y respeto
- Ofrecer el mismo trato a los hombres y a las mujeres
- Mostrar respeto hacia diferentes opiniones
- Examinar los propios sesgos y conductas
- No discriminar a ninguna persona o grupo



Idea central: el respeto de la diversidad es un valor básico de las Naciones Unidas. Las Naciones Unidas establecen formas de practicar el respeto de la diversidad en un entorno multicultural.

El personal de mantenimiento de la paz debe actuar de la siguiente forma:

- Trabajar de manera eficaz con personas de cualquier procedencia
- Tratar a todas las personas con dignidad y respeto
- Ofrecer el mismo trato a los hombres y a las mujeres
- Mostrar respeto y comprensión hacia diferentes opiniones en la labor cotidiana y en la adopción de decisiones
- Examinar los propios sesgos y las propias conductas para evitar respuestas estereotipadas
- No discriminar



Tenga preparados uno o dos ejemplos que ilustren estos puntos.

Practicar el respeto de la diversidad

Diapositiva 9



5. Practicar el respeto de la diversidad

- Actitudes con respecto a la autoridad y los cargos directivos
- Lenguaje corporal y gestos
- Religión, espiritualidad y fe
- Conexiones familiares, de clan y de tribu
- Código de vestimenta
- Concepción del tiempo
- Comunicación
- Aprender de los demás



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe practicar el respeto en esferas de diversidad esenciales.

Algunas de las principales esferas de diversidad son:

- Actitudes con respecto a la autoridad y los cargos directivos
- Lenguaje corporal y gestos
- Religión, espiritualidad y fe
- Conexiones familiares, de clan y de tribu
- Código de vestimenta
- Concepción del tiempo
- Comunicación
- Aprender de los demás

Actividad de aprendizaje

3.2.3

Practicar el respeto de la diversidad

MÉTODO

Intercambio de ideas

FINALIDAD

Examinar las diferencias que debe tener en cuenta el personal de mantenimiento de la paz en el desempeño de su labor

DURACIÓN

5 minutos

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

INSTRUCCIONES

- Analice cada una de las principales esferas de diversidad
- ¿Qué diferencias debe tener en cuenta?
- ¿Cómo contribuye al éxito en su trabajo la práctica del respeto en esas esferas fundamentales de diversidad?

RECURSOS

- Instrucciones sobre la actividad de aprendizaje

 Actividad de aprendizaje 3.2.3
Practicar el respeto de la diversidad

Instrucciones:

- Analice cada una de las principales esferas de diversidad
- ¿Qué diferencias debe tener en cuenta?
- ¿Cómo contribuye al éxito en su trabajo la práctica del respeto en esas esferas fundamentales de diversidad?

Duración: 5 minutos

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

Diapositiva 10



Actitudes con respecto a la autoridad y los cargos directivos

- Recuerde que las diferencias pueden ser culturales
- Tómese tiempo para comprender lo que está ocurriendo
- Sea claro y respetuoso en sus comunicaciones y expectativas



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferencias entre las **actitudes frente a la autoridad**.

Las personas se relacionan con la autoridad y con los cargos directivos de maneras diferentes.

Puede que algunos miembros del personal de mantenimiento de la paz parezcan serviciales, intimidados por la autoridad superior. Puede que otros parezcan poco respetuosos o descorteses. **Recuerde que es posible que estas diferencias sean culturales.** Las personas necesitan tiempo para comprender lo que está ocurriendo. Cuando una persona actúa de un modo contrario a nuestras expectativas, puede que esto se deba a que procede de una cultura nacional, profesional o institucional distinta a la nuestra. Existen diferentes normas en aspectos como los siguientes:

Mostrarse en desacuerdo con un superior. Ejemplos:

- Una persona nunca debe mostrarse en desacuerdo con un superior.
- El desacuerdo con un superior solo puede expresarse en privado.
- Siempre hay que manifestar las opiniones abiertamente, aun cuando se trate de desacuerdos directos con un superior.
- Los colegas no deberían manifestar sus opiniones e ideas abiertamente; solo cuando se les pregunte.

Adoptar decisiones. Ejemplos:

- Es mejor adoptar las decisiones de una manera transparente y pública, por ejemplo, en reuniones públicas.
- Antes de tomar una decisión, los responsables deberían consultar con las personas afectadas.
- Las decisiones y los acuerdos definitivos no deben adoptarse en reuniones públicas.

Los supervisores y los superiores esperarán que sus subalternos interactúen con ellos de una manera determinada (expectativas definidas por la cultura a la que pertenecen). Algunos supervisores esperan que todo el personal se comunique libremente, y así lo desean. Otros supervisores y administradores esperan que el personal respete plenamente un cargo o una función, y, por extensión, a la persona que lo ocupa.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Tómese su tiempo para examinar las repercusiones de las distintas formas de ver el mundo.
- Intente entender lo que motiva a las personas a comportarse de una determinada manera.
- Utilice las reuniones informativas como una oportunidad para averiguar cómo funcionan las cosas en un contexto específico.
- Pida el asesoramiento de colegas de confianza sobre cómo abordar determinados problemas y cuestiones.
- Remítase a la orientación básica sobre la práctica y el comportamiento que se espera en las Naciones Unidas y utilícela. Una misión de mantenimiento tiene una base jerárquica. Los protocolos guían la gestión de la información y la comunicación.
- Sea claro y respetuoso en lo relativo a la comunicación y las expectativas.

Diapositiva 11



Lenguaje corporal y gestos

- Observe lo que resulta culturalmente apropiado y familiarícese con ello
- Si lo necesita, pida asesoramiento a los colegas



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferencias relativas al **lenguaje corporal y los gestos**.

El lenguaje corporal transmite numerosos mensajes que no se comunican verbalmente.

Las investigaciones han demostrado que las palabras son solo una pequeña parte de la comunicación, aproximadamente un 7%. La mayor parte de la comunicación se realiza mediante el tono de voz y el lenguaje corporal.

Además, los gestos tienen distintos significados en función de las distintas culturas. Por ejemplo, en algunos países levantar el pulgar significa que las cosas van bien. En otros, este gesto es de mal gusto. En muchas culturas los apretones de manos están bien vistos, pero el contacto físico no es bien recibido en todo el mundo. En algunas culturas, los hombres solo se dan la mano con otros hombres, pero no con mujeres. Hay muchas culturas en las que los hombres suelen caminar de la mano con otros hombres, y las mujeres con otras mujeres, como símbolo de amistad y confianza mutua. En otros contextos, los hombres establecen contacto físico con otros hombres en público para demostrar atracción física.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Considere como prioridad informarse sobre lo que está culturalmente aceptado. Interactúe con la población local y con los colegas nacionales. En las reuniones informativas realizadas durante la misión se abordarán estas cuestiones. No deje de aprender.

- Sea consciente de la posibilidad de que se produzcan malentendidos. Preste atención a las diferencias sutiles y al contexto. Tenga cuidado de no sacar conclusiones basadas en suposiciones, estereotipos o prejuicios.
- Practique el respeto y la tolerancia, aun cuando suponga un esfuerzo para ustedes.
- Si lo necesita, pida asesoramiento a los colegas sobre lo que resulta culturalmente apropiado.

Diapositiva 12

Religión, espiritualidad y fe

- Sea consciente de las diferentes costumbres y creencias religiosas, en particular las locales
- Practique el respeto por todas las creencias religiosas
- Practique el respeto por los objetos religiosos y los lugares de culto

Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferencias relativas a **la religión, la espiritualidad y la fe**.

Los seres humanos tienen una amplia gama de creencias en materia de religión, espiritualidad y fe.

Resulta especialmente importante respetar la orientación religiosa, las creencias y las costumbres de la población local y nacional.

Los demás miembros del personal de mantenimiento de la paz también tendrán distintas creencias religiosas y espirituales y practicarán su fe de diversas maneras.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Reconozca el carácter profundamente personal de las creencias religiosas y espirituales y respete el derecho de todas las personas a seguir su propio camino.
- Asegúrese de que las reuniones informativas y la orientación facilitada en las misiones abarcan la religión y las prácticas espirituales de la población local y nacional, y respételas en todo momento.
- Respete los objetos religiosos y los lugares de culto (todo lugar con significado espiritual para las personas).
- Ser respetuoso significa no faltar al respeto a ninguno de los elementos de la religión de otras personas. Por ejemplo, una persona inconsciente podría insultar a otra al utilizar un término religioso como palabra malsanante o al mostrar públicamente imágenes desagradables para personas de una religión concreta. Actúe con cautela y atención.

Diapositiva 13



Conexiones familiares, de clan y de tribu

- Respete a los ancianos
- Entienda los vínculos familiares
- Comprenda las funciones y tradiciones locales de los hombres y las mujeres



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferentes **conexiones familiares, de clan y de tribu**.

Los vínculos familiares son fundamentales para una cultura. En algunas culturas, las personas viven en familias extensas. En otras, lo hacen en familias nucleares. La concepción de la “familia” también cambia debido a las normas culturales y sociales. Por ejemplo, las posibilidades en materia de matrimonio y divorcio se basan en normas culturales y sociales. En el contexto actual, las familias “mixtas” agrupan a hijos de diferentes matrimonios. En algunas culturas, los jóvenes pueden vivir juntos sin celebrar un ritual cultural oficial de matrimonio. En otras, lo normal será que las mujeres jóvenes no vivan solas con hombres jóvenes en el marco de una relación social.

Es posible que los vínculos familiares arraigados en un país receptor y las conexiones entre la población local sean diferentes de los que experimentan en su vida los efectivos de mantenimiento de la paz. Puede que lo más importante en el país receptor sean las relaciones de clan o de tribu. Tal vez la comunicación y la información circulen fácilmente dentro de una familia, pero no entre familias o tribus. Es posible que los agrupamientos tribales sean fundamentales para la identidad del país receptor y que hayan contribuido a conflictos violentos.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Muchas sociedades tienen un gran respeto por los ancianos. Por regla general, se debe respetar a las personas de edad.
- Como parte del aprendizaje sobre el país receptor, su cultura y su población, asegúrese de informarse sobre las relaciones sociales que revisten una importancia primordial y sobre cómo pueden influir en las dinámicas sociales, incluidos los conflictos violentos. Tenga en cuenta esas dinámicas a la hora de planificar y gestionar las actividades, por ejemplo, en los programas para desplazados internos y en los campamentos de refugiados.
- Dedique tiempo a conocer y comprender las funciones y las tradiciones locales de los hombres y las mujeres en el país receptor. No existe una norma única que se aplique a todas las situaciones. Puede que un comportamiento aceptable en las ciudades resulte ofensivo para las personas de determinadas zonas rurales.
- Dedique tiempo a conocer el lugar que ocupan los niños en la sociedad. ¿A qué edad se espera que los jóvenes asuman funciones de adultos? Puede que esta realidad no se corresponda con la definición de “niño” de las Naciones Unidas (toda persona menor de 18 años). Las normas y las expectativas sociales relativas a los niños y sus tutores pueden influir en lo abiertamente que el personal de mantenimiento de la paz puede consultar a los jóvenes.
- La Dependencia de Género puede facilitar al personal de mantenimiento de la paz información específica sobre las relaciones familiares que podrían afectar al trabajo de las personas, así como orientación sobre las normas y reglas del país receptor.
- Respete las costumbres y tradiciones locales, ya que la falta de respeto puede repercutir en el éxito de la operación de mantenimiento de la paz.

Diapositiva 14

Código de vestimenta

- Sea consciente de las normas y el entorno culturales locales
- Adáptese al código de vestimenta local

Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferencias entre **los códigos de vestimenta**.

Los códigos de vestimenta varían entre las culturas. No son códigos escritos, sino expectativas sobre la forma en que las personas deberían vestir en diferentes ocasiones. Las costumbres imperantes, el clima y las tradiciones religiosas influyen en los códigos de vestimenta.

En algunas culturas, se considera como falta de respeto que una persona no se vista de manera formal para reunirse con sus colegas. En otras culturas, el hecho de que una persona vista de manera informal indica que se encuentra a gusto.

La forma de vestir es algo que se percibe directamente. Tener en cuenta las normas sobre cómo vestir y las ideas de pudor locales al estar en público son maneras importantes de mostrar respeto. Adaptarse a esas normas ayudará al personal de mantenimiento de la paz a conectar con la comunidad receptora.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Infórmese sobre las normas de la misión y sobre las normas nacionales en lo relativo a la forma de vestir. Aprenda rápidamente los códigos de vestimenta dentro y fuera de la misión.
- Asegúrese de llevar la ropa adecuada para todas las situaciones laborales. Elija ropa que se ajuste a las normas. Puede que para algunos trabajos sobre el terreno lo apropiado sea llevar ropa de exterior informal, pero que para otros se requiera uniforme.

Diapositiva 15

Concepción del tiempo

- No generalice en exceso sobre la manera que un grupo tiene de concebir o administrar el tiempo
- Resérvese su opinión sobre el significado que hay detrás de las diferentes actitudes y prácticas relacionadas con el tiempo



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferencias en la **concepción del tiempo**.

Aunque pueda parecer que el tiempo es un concepto fijo, no todas las culturas lo conciben de la misma manera. Las normas culturales reflejan estas diferentes concepciones.

Existen determinadas expresiones que hacen eco de las normas culturales sobre el tiempo. Por ejemplo, “el tiempo es oro” es una frase que suele oírse en economías capitalistas consolidadas. Estar “en horario de trabajo” también refleja una expectativa sobre el uso del tiempo. La expectativa es que una persona que se encuentra en el trabajo no utilizará su tiempo para fines personales.

Otras culturas y otros pueblos tienen un concepto del tiempo más social. Hay quienes consideran ofensivo o abrupto empezar a hablar de trabajo de inmediato, sin haber pasado antes por una serie de rituales e intercambios sociales. Es posible que quienes consideran que el tiempo es un recurso limitado crean que a otras personas les lleva demasiado tiempo “ponerse manos a la obra”. Tal vez consideren que el tiempo dedicado a intercambios sociales es una “pérdida de tiempo”, si bien puede que sus colegas y asociados concedan un gran valor a la interacción social como parte de la actividad empresarial.

Se producen malentendidos y surge resentimiento cuando se trata o se impone como "correcto" uno de estos dos puntos de vista.

Es posible que para construir relaciones laborales eficaces se deba modificar la concepción del tiempo.

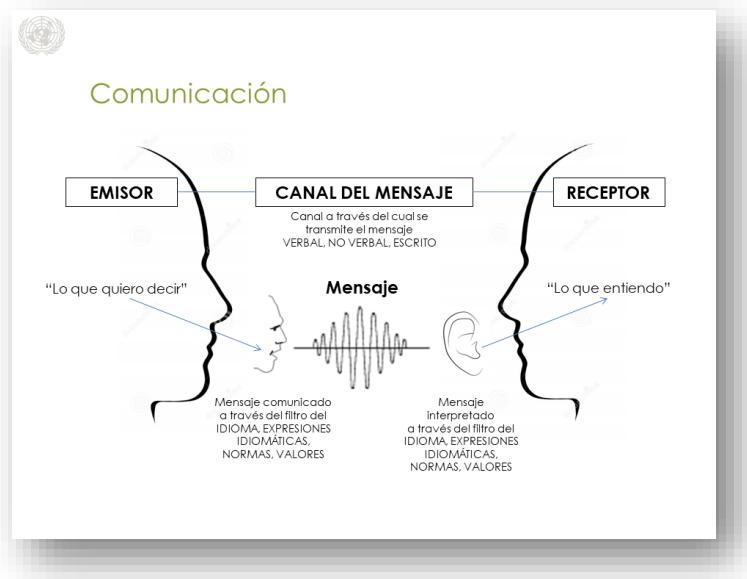
Llegar "a tiempo" también significa cosas diferentes según el contexto. Los militares entienden llegar "a tiempo" como ser puntual. Puede que los civiles o la comunidad local apliquen un criterio diferente, más flexible. Llegar tarde tampoco es un concepto sencillo. Es posible que quienes ocupan puestos superiores lleguen tarde a las reuniones porque tienen muchos asuntos que atender. Quienes ocupan puestos inferiores tienen que llegar a tiempo y esperar.

Las diferentes actitudes frente al tiempo no demuestran necesariamente una falta de respeto o de consideración.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Sea consciente de su propia concepción del tiempo y de cómo se utiliza y se gestiona el tiempo en su cultura. Esté abierto a la realidad de las diferencias culturales. No se vea frustrado cuando otras personas sigan normas culturales distintas.
- En las reuniones informativas de la misión, pida orientación sobre las normas y las expectativas relativas al tiempo y a la gestión del tiempo aplicables a todos los niveles de personal.
- Planifique su labor de modo que se ajuste a las normas y los criterios para utilizar y gestionar el tiempo tanto de la misión como de la población local. No planee realizar demasiadas actividades. Sea consciente de que construir una relación requiere tiempo.
- Llegue a tiempo a las reuniones y a las actividades programadas, como muestra de respeto básica. Conocer las distintas normas culturales no es una excusa para gestionar mal su tiempo y llegar tarde de manera sistemática.

Diapositiva 16



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe ser consciente de las diferencias en la **comunicación**.

La “comunicación” es una competencia básica de las Naciones Unidas.

El idioma y la cultura están estrechamente vinculados entre sí. La cultura influye en que una persona decida hablar o no y en cuándo lo hace, así como en las palabras y expresiones que utiliza. Personas de diferentes culturas utilizarán un mismo idioma de manera diferente, bien sea el inglés, el francés, el árabe, el español o el ruso.

La comunicación consiste tanto en hablar como en escuchar. Al emitir un mensaje, utilizamos el lenguaje y las expresiones de nuestra cultura. Nuestro mensaje también es producto de unas normas y unos valores culturales singulares. Puede que nuestro receptor entienda un mensaje diferente del que queremos comunicar. El receptor escucha nuestro mensaje a través de su filtro de idioma, uso de expresiones, normas y valores.

Tal y como se ha señalado anteriormente, el lenguaje corporal también transmite mensajes que no se comunican verbalmente.

Diapositiva 17

 **Comunicación**

- Utilice palabras comunes: evite la jerga y las expresiones idiomáticas
- Compruebe que está entendiendo y se le está entendiendo
- Dé suficiente tiempo a las personas para que hablen y cree oportunidades para quienes hablan menos
- Sea consciente del tono de voz y el lenguaje corporal
- Sea paciente
- Tenga cuidado al utilizar el humor



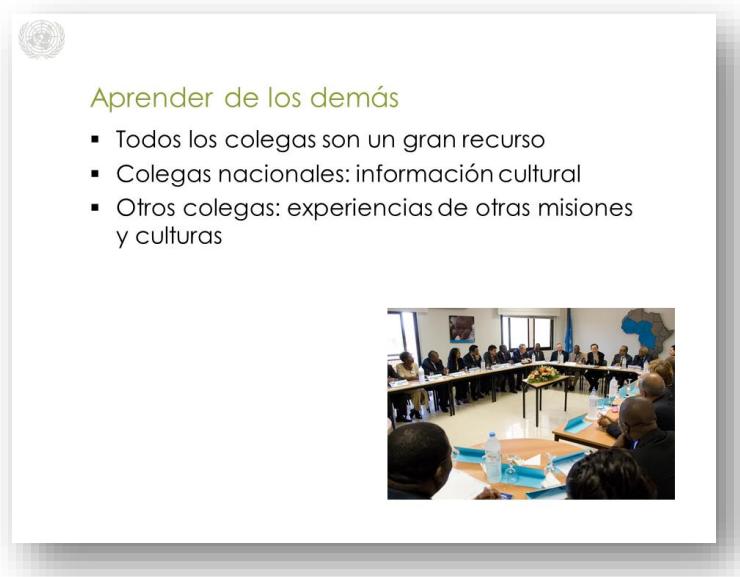
Idea central: la comunicación consiste tanto en hablar como en escuchar. El lenguaje corporal también transmite mensajes que no se comunican verbalmente.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

- Elija palabras y expresiones claras. Comuníquese en todos los casos de la manera más clara posible.
- Utilice palabras y términos de uso común. Compruebe que los demás le están entendiendo. Evite la jerga común en la medida de lo posible. Cuando tenga que utilizar palabras y términos técnicos, explíquelos.
- Practique cómo comunicar mensajes importantes antes de hacerlo como parte de su labor. La mayoría de las personas siempre pueden mejorar su capacidad de comunicación, pero se requiere mucha práctica. Valore la posibilidad de recibir capacitación especializada en comunicación.
- Para comprobar que ha entendido lo que se le está comunicando, reformule lo que ha escuchado y repítaselo al orador.
- Si no entiende algo, pida a la otra persona que repita o reformule lo que ha dicho.
- En las reuniones y los intercambios de información, dé tiempo suficiente a los demás para que hagan uso de la palabra. Puede que algunas personas tengan que pensar las respuestas y necesiten tiempo para planificarlas. No las presione. Concédales tiempo, especialmente si se trabaja con intérpretes.
- Preste atención a las pautas de comunicación (quién habla y quién no). Cree oportunidades en las reuniones y en los debates para quienes no participan de manera voluntaria o no suelen hacer uso de la palabra. Invítelos a contribuir.

- Sea paciente. Transmite calma y paciencia con su voz y con su lenguaje corporal.
- Tenga cuidado al utilizar el humor. El humor no es intercultural. Puede que algo que para usted es gracioso no se traduzca correctamente a otros idiomas. Un humor inadecuado puede causar confusión u ofender a alguien.
- Al utilizar el lenguaje corporal y los gestos debe prestar tanta atención como a las palabras que elija y las ideas que plantee.

Diapositiva 18



Aprender de los demás

- Todos los colegas son un gran recurso
- Colegas nacionales: información cultural
- Otros colegas: experiencias de otras misiones y culturas



Idea central: el personal de mantenimiento de la paz debe **respetar las diferencias de los demás y aprender de ellos.**

El compromiso de aprendizaje continuo es una competencia básica de las Naciones Unidas. La apertura y la disposición a aprender de los demás son parte del respeto de la diversidad.

El personal de mantenimiento de la paz aprende mucho de la población nacional y local. Los colegas nacionales son el mayor recurso cultural de que dispone el personal de mantenimiento de la paz. Habrán presenciado y experimentado muchas cosas durante los conflictos violentos. La empatía por esas experiencias es una parte importante de las relaciones de respeto mutuo. También lo es aprovechar sus conocimientos de las sociedades autóctonas para plantear preguntas y obtener una perspectiva más interna. Los colegas nacionales pueden ayudar al personal de mantenimiento de la paz a interpretar con precisión lo que ven y oyen para adquirir una conciencia situacional.

El personal de mantenimiento de la paz también aprende de los colegas pertenecientes a misiones internacionales. El personal procede de numerosos países diferentes. Algunos miembros tendrán experiencia al haber trabajado en otras misiones y con diferentes culturas. Todos aportarán distintas perspectivas e ideas para la labor, lo cual es importante para la creatividad. Los colegas son una fuente importante de apoyo, orientación y aprendizaje, de carácter tanto formal como oficioso. El mantenimiento de la paz es una tarea difícil y estresante, así como una excelente oportunidad para aprender que hay muchas formas distintas de ser humano.

Consejos para el personal de mantenimiento de la paz:

Colegas nacionales:

- Cree y mantenga un entorno de trabajo en el que el personal nacional se sienta respetado y cómodo.
- Plantee preguntas a los colegas nacionales como parte de sus esfuerzos por seguir profundizando el conocimiento y el respeto de las normas culturales y sociales.
- Muestre empatía. Puede que los colegas nacionales no deseen hablar con usted sobre algunos aspectos del conflicto o la cultura. Respete esta postura.
- Estudie junto con el personal nacional los errores que suelen cometer las personas que vienen de fuera. No solo debe usted evitar cometerlos, sino que también ha de ayudar a otros colegas de la misión a ser más conscientes de ellos.
- Muestre respeto y comprensión por las diferencias que la población local y nacional haya hecho visibles y haya explicado.
- Infórmese sobre los eventos o los actos culturales locales a los que podría asistir con colegas nacionales para conectar con las personas y aprender más sobre sus expectativas y su cultura.

Colegas internacionales:

- Aproveche las oportunidades a su alcance para conocer a los colegas internacionales de la operación de mantenimiento de la paz.
- Familiarícese desde un principio con todos los servicios y las funciones de apoyo disponibles en una determinada operación de mantenimiento de la paz.
- Establezca activamente relaciones positivas dentro de los componentes y las dependencias, así como entre ellos.
- Fíjese en personas con experiencia que puedan servir como modelo de comportamiento y siga su ejemplo en lo relativo a las normas de conducta y las reglas.

- Pida ayuda a los colegas internacionales si tiene dudas sobre algo. Estudie la posibilidad de hacerlo tanto de manera oficiosa como a través de las funciones oficiales de orientación y apoyo disponibles.

Orientación y gestión de conocimientos:

- Integre la orientación de las Naciones Unidas y el enfoque para la gestión de conocimientos en su propio conjunto de competencias como miembro del personal de mantenimiento de la paz.
- Utilice el ciclo de gestión de conocimientos, es decir, sea tanto un alumno activo como una fuente de conocimientos. Realice un seguimiento de las propuestas presentadas sobre orientación y gestión de conocimientos. Le ayudarán a aprovechar las experiencias documentadas de otras personas y a contribuir al aprendizaje de los demás.

Resumen

Existe diversidad tanto en el marco de la misión como en el país receptor

- Diversidad significa **variedad**. La diversidad está relacionada con las diferencias. Las personas son iguales y diferentes.
- Puede que en el marco de la misión y en el país receptor se pongan de manifiesto diferencias culturales y diferentes tipos de diversidad relacionados con los siguientes elementos:
 - Personalidad
 - Edad, raza y capacidad física
 - Nacionalidad
 - Ubicación geográfica, estilo de trabajo y antecedentes formativos
 - Aspectos institucionales, como la esfera de trabajo, la cantidad de tiempo que se ha pertenecido a una organización y la parte de la organización en la que se trabaja, los niveles de clasificación y el estatus de personal de base o directivo
 - Diferencias de “cultura institucional” entre los componentes militar, civil y de policía
- Al trabajar en un entorno de mantenimiento de la paz multicultural, el personal de mantenimiento de la paz se encontrará con diferencias relacionadas con los siguientes aspectos:
 - Actitudes con respecto a la autoridad y los cargos directivos
 - Lenguaje corporal y gestos
 - Religión, espiritualidad y fe
 - Conexiones familiares, de clan y de tribu
 - Código de vestimenta
 - Concepción del tiempo
 - Comunicación
 - Aprender de los demás

“El respeto de la diversidad contribuye a la eficacia del mantenimiento de la paz”

- El mantenimiento de la paz es una labor que implica tanto diversidad cultural como complejidad. Existen diferencias considerables entre las personas y los componentes, tanto dentro como fuera de la misión. Influyen en cómo se relacionan las personas entre sí y tienen especial importancia para el complejo mundo de las operaciones de mantenimiento de la paz.

(Continúa)

(Continuación del resumen)

- El desconocimiento de las diferencias menos evidentes puede dar lugar a malentendidos y conflictos. Las suposiciones y las generalizaciones pueden dar lugar a estereotipos, que a su vez podrían generar prejuicios. Los prejuicios obstaculizan un entorno de trabajo agradable.
- Es importante desarrollar una conciencia de diversidad para que el personal de mantenimiento de la paz pueda gestionar y superar esas diferencias considerables y logre resultados satisfactorios en su trabajo.

“Sea consciente de su comunicación: palabras, tono de voz y lenguaje corporal”

- Utilice palabras comunes, evite la jerga y las expresiones idiomáticas.
- Compruebe que está entendiendo lo que se le quiere comunicar, y viceversa.
- Muestre interés en entender correctamente.
- Conceda suficiente tiempo a las personas para que hablen y cree oportunidades para quienes hablan menos.
- Sea consciente de lo que pueden comunicar su tono de voz o su lenguaje corporal.
- Sea paciente.
- Tenga cuidado al utilizar el humor.

Evaluación

Nota sobre la utilización: a continuación se ofrecen ejemplos de preguntas para evaluar el aprendizaje de esta lección.

Los instructores pueden elegir entre distintos tipos de preguntas para la evaluación del aprendizaje (véanse las opciones), a saber:

- 1) De desarrollo
- 2) De llenar el espacio en blanco o completar la frase
- 3) De opción múltiple

Combine preguntas de distintos tipos en la evaluación anterior al aprendizaje y la posterior. Cada tipo de evaluación abarca contenidos diferentes. Ningún conjunto abarca todos los resultados del aprendizaje. Al seleccionarlas, asegúrese de incluir preguntas para evaluar el aprendizaje de cada resultado.

Las preguntas de evaluación pueden utilizarse principalmente de tres modos: a) se puede plantear una pregunta informalmente a todo el grupo; b) se puede asignar de manera semiformal a grupos pequeños; o c) se puede solicitar formalmente a cada participante que presente respuestas por escrito.

Preguntas de evaluación sobre la lección 3.2	
Preguntas	Respuestas
<p>De desarrollo</p> <p><i>Nota: las preguntas de desarrollo pueden plantearse como preguntas, solicitudes o instrucciones.</i></p>	
<p>1. Indique diferentes tipos de diversidad característicos de una misión de mantenimiento de la paz y del país receptor.</p>	<p>Tipos de diversidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas de diferentes países y culturas ▪ Personas de diferentes culturas profesionales (personal militar, civil, de policía) ▪ Personas con distintas personalidades, preferencias, formas de hacer las cosas, creencias, religiones, edades, sexos <p>Fuentes de diversidad humana:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ País y región de origen ▪ Familia: estructura familiar, composición, historia

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen étnico ▪ Raza ▪ Sexo ▪ Edad ▪ Cultura ▪ Experiencia profesional ▪ Formación general y técnica ▪ Intereses y preferencias ▪ Creencias religiosas ▪ Ideas políticas ▪ Filosofía de vida
De llenar los espacios en blanco	
2. Diversidad significa _____.	Variedad, diferencia
3. Las Naciones Unidas hacen hincapié en una buena _____ y en su importancia para el mantenimiento de la paz, ya que constituye la base para otras competencias.	Comunicación
De opción múltiple Nota: seleccione una respuesta por cada pregunta.	
<p>4. Al trabajar en un entorno de mantenimiento de la paz multicultural, el personal de mantenimiento de la paz se encontrará con diferencias relacionadas con los siguientes aspectos:</p> <p>_____ 1. Actitudes con respecto a la autoridad y los cargos directivos _____ 2. Lenguaje corporal y gestos _____ 3. Religión, espiritualidad y fe _____ 4. Conexiones familiares, de clan y de tribu _____ 5. Código de vestimenta _____ 6. Concepción del tiempo _____ 7. Comunicación _____ 8. Aprender de los demás _____ 9. Todas las opciones _____ 10. Ninguna de las opciones</p>	9_Todas las opciones

<p>5. El respeto de la diversidad contribuye a la eficacia del mantenimiento de la paz porque:</p> <p><u> </u>1. El mantenimiento de la paz es una labor que implica tanto diversidad cultural como complejidad.</p> <p><u> </u>2. El desconocimiento de las diferencias menos evidentes puede dar lugar a malentendidos y conflictos en el entorno de trabajo.</p> <p><u> </u>3. El personal de mantenimiento de la paz debe ser capaz de gestionar y superar esas diferencias significativas y tener éxito en su trabajo.</p> <p><u> </u>4. Todas las opciones</p>	<p><u> </u>4. Todas las opciones</p>
--	---

Preguntas frecuentes y palabras clave

Palabras o frases clave de esta lección:

Palabra o frase clave	Definición
Diversidad	<p>Diversidad significa variedad. La diversidad está relacionada con las diferencias.</p> <p>La diversidad humana incluye los siguientes elementos: país de origen, antecedentes familiares y étnicos, raza, sexo, edad, cultura, historial profesional y de formación, creencias religiosas y políticas y personalidad.</p>
Estereotipos	<p>Los estereotipos son creencias fijas y excesivamente generalizadas sobre un grupo de personas. Por ejemplo, todas las personas altas tienen confianza en sí mismas y todas las personas que llevan gafas son inteligentes. Los estereotipos no son necesariamente ciertos. Pueden ser positivos o negativos. Todos los estereotipos pueden tener repercusiones negativas.</p>
Prejuicios	<p>Los prejuicios son juicios u opiniones formados sin realmente conocer o examinar los hechos. Los prejuicios suelen ser negativos. Algunos ejemplos prácticos de prejuicios son las prácticas de contratación que excluyen a las personas debido a su edad, raza o sexo. Estas prácticas se basan en el prejuicio de que estos atributos harán que una persona no realice el trabajo igual de bien que otra que no los tenga.</p>
Respeto de la diversidad	<p>El “respeto de la diversidad” es un valor básico de las Naciones Unidas. Las Naciones Unidas establecen formas de practicar el respeto de la diversidad en un entorno multicultural.</p> <p>El personal de mantenimiento de la paz debe actuar de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de manera eficaz con personas de cualquier procedencia • Tratar a todas las personas con dignidad y respeto • Ofrecer el mismo trato a los hombres y a las mujeres • Mostrar respeto y comprensión hacia diferentes opiniones en la labor cotidiana y en la adopción de decisiones

	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar los propios sesgos y las propias conductas para evitar respuestas estereotipadas • No discriminar
Comunicación	<p>La comunicación consiste tanto en hablar como en escuchar. El lenguaje corporal también transmite mensajes que no se comunican verbalmente.</p> <p>Las investigaciones han demostrado que las palabras son solo una pequeña parte de la comunicación, aproximadamente un 7%. La mayor parte de la comunicación se realiza mediante el tono de voz y el lenguaje corporal.</p>

Preguntas frecuentes de los participantes:

Posibles preguntas	Posibles respuestas
¿Cómo pueden desarrollar los efectivos de mantenimiento de la paz las competencias y los valores básicos de las Naciones Unidas?	<p>El personal de mantenimiento de la paz debe albergar las competencias y los valores básicos de las Naciones Unidas. Las competencias y los valores básicos de las Naciones Unidas se desarrollan y se fortalecen a lo largo de la carrera profesional, como parte de un proceso continuo. Este fin se logra por las siguientes vías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y aprendizaje: las Naciones Unidas han armonizado los programas de aprendizaje y desarrollo de las perspectivas de carrera para ayudar al personal a desarrollar y fortalecer las competencias. ▪ Preparación individual y mentoría: participar en cursos de capacitación es una forma importante de desarrollar competencias. También es necesario adquirir experiencia, recibir preparación individual y solicitar sugerencias. ▪ Aprendizaje individual: el aprendizaje por cuenta propia es continuo y va más allá de la formación básica previa al despliegue.

	<p>Para más información sobre las competencias y los valores básicos de las Naciones Unidas, consulte los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Folleto de las Naciones Unidas titulado <i>Competencies for the Future</i> (Competencias para el futuro): https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_boklet_en.pdf2. <i>United Nations Competency Development – A Practical Guide</i> (Guía práctica para el desarrollo de competencias de las Naciones Unidas), 2010: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Un_competency_development_guide.pdf
--	--

Material de referencia

A continuación se presenta el material a) mencionado en esta lección y b) de lectura obligatoria para los instructores durante los preparativos:

- [Carta de las Naciones Unidas, 1945](#)
- [United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines, también conocidos como doctrina principal, 2008](#)
- [United Nations Competencies for the Future Booklet](#)
- [United Nations Competency Development – A Practical Guide, 2010](#)
- [Estatuto del Personal de las Naciones Unidas \(ST/SGB/2012/1\)](#)
- [Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas \(ST/SGB/2011/1\)](#)

Recursos adicionales

Información de las Naciones Unidas

El sitio web del mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas es:

<http://www.un.org/es/peacekeeping/>

Documentos de las Naciones Unidas

Los documentos de las Naciones Unidas pueden encontrarse en la siguiente dirección:

<http://www.un.org/es/documents/index.html> (búsqueda por signatura del documento, por ejemplo A/63/100)

Directrices del DOMP y el DAAT

El repositorio de todas las directrices oficiales del DOMP y el DAAT es la Base de Datos de Políticas y Prácticas de las Operaciones de Paz: <http://ppdb.un.org> (únicamente accesible desde la red de las Naciones Unidas). También puede accederse a los documentos oficiales de orientación sobre mantenimiento de la paz a través del Centro de Recursos de Mantenimiento de la Paz: <http://research.un.org/es/peacekeeping-community>

Se alienta a los instructores a visitar periódicamente el sitio para consultar las directrices más recientes.

Vídeos de las Naciones Unidas

Los vídeos de las Naciones Unidas pueden encontrarse en YouTube:

<https://www.youtube.com/user/unitednations>

Recursos adicionales para la formación

El material de capacitación en mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas puede consultarse en el Centro de Recursos de Mantenimiento de la Paz:

<http://research.un.org/es/peacekeeping-community/Training>

Para solicitar información general sobre formación o sobre las comunidades de intercambio de prácticas, envíe un correo electrónico a peacekeeping-training@un.org

Para solicitar información adicional o apoyo, póngase en contacto con el Equipo de Apoyo a los Estados Miembros del Servicio Integrado de Capacitación (SIC) de Nueva York.

También hay una serie de recursos en línea disponibles para fines de aprendizaje y perfeccionamiento del personal.

Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones:

<http://unitar.org>

Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas:

<http://unssc.org>

Inspira:

<http://inspira.un.org>

Portal de Recursos Humanos:

<https://hr.un.org>