

Gestión de crisis internacionales

International crisis management

JAVIER JORDÁN ENAMORADO Y JOSÉ ANTONIO PEÑA RAMOS*



PALABRAS CLAVE

Herramienta didáctica; Gestión de crisis; Simulación política; Aprendizaje; Innovación.

RESUMEN Los ejercicios de simulación política constituyen una herramienta docente de gran utilidad en la enseñanza de la política internacional y particularmente en la gestión de crisis internacionales. Este artículo presenta la experiencia aplicada en una asignatura de la Licenciatura de Ciencias Políticas y de la Administración de la Universidad de Granada durante el curso académico 2009-2010, que ha contado con el apoyo de un proyecto de Innovación Docente financiado por dicha universidad.

KEYWORDS

Didactic tool; Crisis management; Political simulation; Learning; Innovation.

ABSTRACT The political simulation exercises are very useful teaching tools for the learning in international politics and crisis management. This article presents the experience applied in a course of the Degree of Political Sciences and Public Administration at the Granada University during the academic year 2009-2010, with the support of a Teaching Innovation project funded by that University.

MOTS CLÉS

Outil d'enseignement; Gestion de crise; Simulation de politiques; Apprentissage; Innovation.

RÉSUMÉ Les exercices de simulation politique sont un outil pédagogique très utile dans l'enseignement de la politique internationale et en particulier dans la gestion des crises internationales. Cet article présente l'expérience réalisée sur un cours de baccalauréat en sciences politiques et administration publique de l'Université de Grenade durant l'année scolaire 2009-2010, qui a reçu le soutien d'un projet innovation Enseignement financé par l'Université.

* **Javier Jordán Enamorado** es profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada (jjordan@ugr.es).

José Antonio Peña Ramos es profesor de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (japer@upo.es).

Introducción

Durante los cursos académicos 2007-2008 y 2008-2009 varios profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada llevaron a cabo distintas experiencias en materia de simulación política en las asignaturas Políticas de Seguridad y Defensa (cuatrimestral de tercer curso) y Sistemas Políticos Contemporáneos (anual de cuarto curso). Se trataba de ejercicios prácticos y participativos donde se planteaba a los alumnos un escenario ficticio, pero verosímil, donde debían asumir grupalmente el rol de un determinado actor.

Los resultados de esa fase experimental fueron muy satisfactorios. La iniciativa fue bien acogida por los alumnos, que demostraron un alto grado de compromiso activo durante el tiempo que duró cada ejercicio de simulación. Tanto el trabajo realizado como la valoración informal que expresaron a los profesores responsables de la simulación demostraron con creces la utilidad de este tipo de práctica a la hora de favorecer la adquisición de competencias genéricas y específicas propias de cada asignatura. Dicha iniciativa se diseñó y aplicó de manera intuitiva y tomando como modelo experiencias más consolidadas de otras universidades europeas y norteamericanas a la hora de organizar, por ejemplo, simulaciones del proceso de toma de decisiones en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la Unión Europea o en la gestión de crisis políticas nacionales e internacionales.

A comienzos del curso 2009-2010 la Unidad de Innovación Docente de la Universidad de Granada concedió el proyecto de innovación *09-35 Ejercicio de Simulación de Gestión de Crisis Internacionales*, cuyo investigador principal fue el profesor Javier Jordán. El equipo del proyecto contaba además con la participación de otros tres miembros del departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada, así como con cuatro profesores de las universidades de Valencia, Pablo de Olavide de Sevilla, Jaén y Barcelona. A todos estos se añadió un becario en prácticas para el diseño y desarrollo de las páginas web de apoyo a la realización de los ejercicios de simulación.

En definitiva, el proyecto de innovación docente tuvo como fin perfeccionar y estandarizar una iniciativa personal que ha demostrado grandes posibilidades en materia de docencia innovadora y participativa teórico-práctica, acorde con los objetivos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En este artículo se exponen sus objetivos, metodología y resultados.

Objetivos del proyecto de innovación docente sobre los ejercicios de gestión de crisis internacionales

Desde un comienzo el proyecto de innovación docente estableció los siguientes objetivos:

- ▶ Atender a las necesidades de formación de los perfiles profesionales propios de los estudiantes de Ciencia Política, que en un número elevado de casos suponen el asesoramiento a la toma de decisiones políticas o la adopción directa de dichas decisiones. Según el Libro Blanco de la ANECA para el título de Grado Ciencias Políticas y de la Administración, Sociología, y Gestión de la Administración Pública, los ámbitos de trabajo relacionados con la toma de decisiones políticas serían los siguientes: Instituciones Políticas y Administraciones Públicas (a nivel de la Unión Europea, estatal, autonómico y local), Organizaciones políticas de representación de intereses y no gubernamentales, Sector privado (por ejemplo consultorías políticas), y Organismos internacionales y Acción Exterior. Los ejercicios de simulación política ponen a los alumnos ante situaciones ficticias relacionadas con dichos escenarios y les permiten aplicar de manera práctica los contenidos teóricos de Ciencia Política.
- ▶ Favorecer, mediante una enseñanza basada en la participación activa, la adquisición de competencias genéricas por parte de los alumnos, como consecuencia de las potencialidades inherentes a los juegos de simulación política. Entre ellas destacamos las siguientes: comunicación oral y escrita en lengua castellana; desarrollo de destrezas informáticas relativas al ámbito de estudio; capacidad de gestión de la información; resolución de problemas; toma de decisiones; trabajo en equipo; habilidades en las relaciones interpersonales; reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad; razonamiento crítico; aprendizaje autónomo; adaptación a nuevas situaciones y creatividad y liderazgo.
- ▶ Potenciar la adquisición de competencias específicas en materia de Política y Seguridad Internacional.
- ▶ Crear una plataforma web colaborativa para el desarrollo del ejercicio de simulación que permitiese a los alumnos mejorar el uso y conocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los procesos de innovación docente.
- ▶ Perfeccionar una herramienta que, hasta la concesión del proyecto, habían utilizado varios profesores de manera independiente y no coordinada, mediante la creación y consolidación de un equipo docente que colaborase para mejorar la enseñanza de los alumnos de tercer y cuarto curso de la Licenciatura de Ciencias Políticas y de la Administración.
- ▶ Favorecer que esta experiencia pueda ser continuada por otros profesores distintos de los actuales en el marco de dichas asignaturas (en el caso de que alguno de ellos modifique su plan docente). Ambas asignaturas se mantienen en los proyectos de Grado en Ciencia Política en el marco del EEES.
- ▶ Contribuir a que los ejercicios de simulación sean utilizados en otras asignaturas donde se estudien los procesos de toma de decisiones políticas en entornos complejos y la interacción entre diversos actores políticos (por ejemplo, en asignaturas como Sistema Político Español, Políticas Públicas, Comportamiento Político, Política Exterior de España, Relaciones Internacionales, etc.).

Metodología del ejercicio de gestión de crisis

De acuerdo con los nuevos esquemas docentes del EEES, la metodología de los ejercicios de simulación política prevé un alto grado de compromiso por parte de los alumnos en términos de búsqueda y explotación de fuentes, elaboración de informes, celebración de reuniones de equipo, participación activa en las clases, uso de las TIC, asistencia a tutorías, autoevaluación, etc. La aplicación de esta herramienta conlleva también la reducción de las clases magistrales en favor del seguimiento tutelar, individualizado y en grupo, con el propósito de que las acciones a resolver dentro de los ejercicios de simulación sean desarrolladas a través del trabajo participativo y autónomo de los alumnos.

La metodología del ejercicio de simulación política permite reducir también la distancia entre los alumnos y el profesor, y entre los propios alumnos, al plantearles un ejercicio de creatividad colectiva, basado en los saberes adquiridos en las clases teóricas y en la resolución de situaciones complejas que podrían acaecer en la realidad.

La herramienta para la realización del ejercicio de simulación consta de tres fases: preparación, realización de la simulación en tiempo real y elaboración de conclusiones.

Primera fase: preparación

En esta primera fase se presenta a los alumnos el supuesto ficticio sobre el que se va a desarrollar la práctica. En la asignatura Políticas de Seguridad y Defensa, durante el curso 2009-2010, su contenido ha consistido en la gestión de una crisis multipolar en Oriente Medio en el horizonte temporal del año 2030. El primer día de la asignatura se deja a disposición de los alumnos un documento con el supuesto político de la crisis y con las normas de desarrollo de la simulación.

Los protagonistas de la crisis son los siguientes: Estados Unidos, Unión Europea, China, Israel, Irán y una entidad ficticia denominada Federación Rusoasiática. En cada uno de los equipos que representan a los diferentes actores los alumnos asumen a título individual diferentes cargos de gobierno: presidente, ministro/a de Asuntos Exteriores, ministro/a de Defensa, director/a de los servicios de inteligencia y un número máximo de tres asesores. Además de los grupos de trabajo que representan a los seis actores que intervienen en la crisis, participan en el ejercicio de simulación dos equipos que cumplen el papel de medios de comunicación globales. Estos dos equipos son los responsables de publicar en el blog del ejercicio de simulación noticias, artículos breves de análisis, entrevistas a líderes políticos y declaraciones oficiales de los gobiernos que participan en el ejercicio. Durante el curso 2009-2010 han tomado parte en el ejercicio de simulación un total de 43 alumnos.

Por otra parte, el documento de presentación de la simulación recoge las normas por las que se rige la simulación. En ellas se establece lo siguiente:

- ▶ Número, tamaño y composición de los grupos que asumirán los distintos roles dentro del ejercicio (todos los actores son colectivos, representados por grupos de entre 5 y 7 alumnos).
- ▶ Sistema de comunicación entre los diferentes grupos, y entre los grupos y el profesor. La comunicación distingue entre la de carácter privado y público, y se realiza a través de e-mail o mediante declaraciones institucionales o entrevistas publicadas por los medios de comunicación globales que participan en el ejercicio.
- ▶ Criterios y fuentes documentales a utilizar en la elaboración de un informe previo sobre el actor cuyo rol van a desempeñar. En dicho informe los alumnos han de demostrar que se han familiarizado con las características básicas del actor. Los alumnos también establecerán una lista de objetivos políticos a conseguir durante el desarrollo de la simulación, que deben ser acordes con la naturaleza real de dicho actor.
- ▶ Criterios de evaluación académica de los alumnos que participen en la simulación. Dichos criterios tienen en cuenta la calidad de las tareas realizadas durante las tres fases del ejercicio. Con el fin favorecer el trabajo en equipo, la calificación es la misma para todos los miembros de cada grupo, salvo que el profesor advierta disparidades sustanciales en el grado de compromiso activo y trabajo en alguno de los miembros del grupo.

El periodo de preparación es el más prolongado temporalmente del ejercicio, con una duración de cinco semanas. En la elaboración del documento donde se explique la estrategia de seguridad nacional del actor cuyo rol van a asumir, los alumnos cuentan con el asesoramiento del profesor mediante tutorías personales y en grupo. Esto representa además una oportunidad para que los alumnos se familiaricen con bases de datos y bibliografía relacionadas con la asignatura.

Al mismo tiempo, los contenidos teóricos y prácticos impartidos en el marco de la asignatura durante los dos meses de preparación también contribuyen a dotar de conocimientos específicos el desarrollo de la simulación.

Segunda fase: realización del ejercicio de simulación

En esta fase los distintos grupos interactúan a partir del supuesto político de partida con el fin de alcanzar los objetivos políticos establecidos por cada equipo. Ello facilita que los alumnos pongan en juego sus competencias en materia de análisis, síntesis, negociación, expresión oral y escrita, trabajo en equipo, conciliación de intereses particulares con intereses colectivos, etc.

Durante el desarrollo de la simulación en tiempo real, el profesor actúa como coordinador y árbitro. Las decisiones adoptadas por los diversos grupos no son firmes mientras no son sancionadas por el profesor (para evitar que la simulación derive en una situación caótica o que se aprueben decisiones irreales). Al mismo tiempo,

el profesor puede introducir incidencias con el fin de dotar al ejercicio de mayor realismo y vivacidad.

La comunicación entre los diversos grupos puede ser privada o pública. La primera se utiliza para los contactos y negociaciones confidenciales entre actores. La segunda tiene como fin la comunicación y negociación abiertas, y las declaraciones de carácter institucional.

El inicio oficial de la simulación tiene lugar durante una de las sesiones presenciales de la asignatura, donde cada uno de los gobiernos participantes, mediante un portavoz, toma la palabra y expone brevemente la postura oficial del actor al que representa sobre la crisis y las primeras medidas públicas que adopta al respecto. Las declaraciones públicas realizadas en la primera clase siguen un orden de participación establecido de antemano y están sujetas a una limitación de tiempo. Con vistas a estimular la calidad las intervenciones se graban en vídeo y se publican posteriormente en la plataforma web de la simulación.

Las siguientes declaraciones oficiales se emiten también en vídeo colgado en YouTube y se publican en el blog de la simulación política. Los alumnos que desempeñen el rol de cadenas globales de noticias se encargarán de su filmación y publicación. Al mismo tiempo, las cadenas pueden añadir análisis políticos sobre la evolución de la crisis y el comportamiento de los distintos actores. No todas las declaraciones y medidas adoptadas por los actores se anunciarán en formato audiovisual. Cuando lo estimen conveniente pueden hacerlo mediante textos escritos publicados en el blog.

La comunicación privada se lleva a cabo a través de e-mail con el fin de que quede constancia escrita del contenido de las comunicaciones y acuerdos.

La relación entre diferentes actores se realiza respetando los cauces institucionales a través de homólogos. Es decir, presidentes con presidentes, ministro de Defensa con sus iguales, etc. La comunicación puede ser de palabra en la Facultad, por e-mail, mediante la plataforma SWAD, o a través de cualquier otro medio.

Tanto en la comunicación privada, como especialmente en la pública, se incentiva a los alumnos para que utilicen un lenguaje de calidad, acorde con el utilizado por los responsables políticos de alto nivel. El profesor realiza sugerencias en este sentido a tenor de la marcha de las exposiciones.

En el caso de que alguna de las medidas a adoptar entrañe el empleo de la fuerza militar, los alumnos consultan al profesor las probabilidades de éxito/fracaso que se le asignarían a la operación. Se entiende que se trata de medidas militares limitadas en el marco de una diplomacia coercitiva, ya que la simulación no es un juego de guerra sino de política gestión de crisis y resolución de conflictos por vía pacífica. Si tras consultar al profesor el grupo decide seguir adelante con la acción armada, el

resultado dependerá de la suerte (se utiliza un dado) teniendo en cuenta las probabilidades asignadas. Por ejemplo, si la posibilidad es de 1 contra 3 deberá sacar un 5 ó 6 al emplear el dado. La suerte se echa en horario de tutorías con testigos de uno y otro grupo de trabajo.

La fase de realización de la simulación tiene una duración de dos semanas y media, y se desarrolla en tiempo real. Los diferentes grupos pueden interactuar en cualquier momento del día (salvo los fines de semana), aunque —como ya se ha señalado— las decisiones no son firmes hasta que no reciben la sanción del profesor.

Tercera fase: elaboración y discusión de las conclusiones

Una vez finalizada la fase de simulación, cada grupo prepara un informe donde enumera y analiza los puntos fuertes y débiles de su actuación, así como los del resto de grupos que han participado en el ejercicio. Los informes se comentan y discuten durante una sesión presencial de la asignatura, donde el profesor guía y matiza las valoraciones de los alumnos.

En el informe y en las clases de lecciones aprendidas, los alumnos también tratan de explicar el comportamiento de los actores aplicando los conceptos básicos y los diversos enfoques de los estudios de seguridad, explicados durante las clases teóricas.

Evaluación del ejercicio de simulación y del proyecto de innovación docente

Para la evaluación de los resultados de la simulación y del proyecto de innovación docente se han tenido en cuenta los siguientes sistemas.

Evaluación académica de los alumnos que participaron en el ejercicio de simulación

En el curso académico 2009-2010 los alumnos han demostrado un alto nivel de calidad y compromiso en los ejercicios de simulación, lo que se ha traducido en unas calificaciones elevadas para la mayoría de los grupos participantes. En casi todos los casos (6 de los 7 grupos de trabajo) ha sido el equivalente a Sobresaliente. Solo uno de ellos obtuvo una calificación equivalente a Aprobado. En uno de los equipos de trabajo la elevada calificación, unida a otros conceptos de evaluación de la asignatura, permitió que tres de los alumnos obtuvieran la calificación final de Matrícula de Honor.

La evaluación del aprendizaje de los alumnos ha utilizado las siguientes herramientas: por un lado, la elaboración del dossier previo al comienzo de la simulación (máximo 10 páginas) supone un 25% de la nota que se puede obtener a través del

ejercicio de simulación. En dicho dossier los alumnos explican y justifican los objetivos políticos del actor que representa cada grupo. El dossier debe resultar verosímil, teniendo en cuenta la situación del actor en cuestión. En su elaboración los alumnos se sirven de la bibliografía facilitada por el profesor. La última página del dossier detalla los objetivos que el actor que representan tratará de haber alcanzado al término de la simulación. Deben responder a los intereses nacionales del actor en cuestión.

Por otro lado, el 75% restante de la calificación se ha valorado a partir de los siguientes aspectos:

- 】 Calidad de la participación en la simulación (por ejemplo, calidad formal de los discursos e intervenciones públicas y el buen criterio en las decisiones adoptadas). Para ello se tendrá especialmente presente el grado con el que los alumnos aplican los contenidos teóricos y prácticos de la asignatura.
- 】 Grado de éxito en los objetivos políticos establecidos al comienzo de la simulación.
- 】 Elaboración de un informe final (máximo dos páginas) donde los alumnos exponen las lecciones aprendidas durante la crisis desde la perspectiva del actor al que representan, poniéndolas en relación con los contenidos teóricos de la asignatura.

Evaluación del ejercicio de simulación por parte de los alumnos

La evaluación del ejercicio por los alumnos se llevó a cabo mediante la organización de una sesión de discusión guiada por el profesor. En ella el profesor explicó que el ejercicio era objeto de un proyecto de innovación docente de la universidad y que la opinión de los participantes resultaba de gran interés para la mejora de la herramienta didáctica.

El profesor utilizó un guión donde preguntó la opinión de los alumnos sobre la utilidad del ejercicio desde el punto de vista de la adquisición de competencias genéricas y específicas relacionadas con la asignatura, utilizando para ello las mencionadas en la guía docente de la asignatura.

Al mismo tiempo les consultó su opinión y les solicitó sugerencias sobre cuestiones prácticas referentes al desarrollo del ejercicio: duración temporal, verosimilitud del supuesto político, sistema de comunicaciones, número de equipos participantes, etc.

La opinión general de los alumnos resultó muy positiva, pero hubo consenso en señalar dos puntos débiles en el desarrollo del ejercicio. A saber:

- 】 Repercusión negativa sobre los grupos de trabajo en los casos excepcionales de alumnos poco comprometidos con el ejercicio. Al tratarse de un ejercicio

colectivo, el desarrollo es sensible a la falta de cumplimiento por parte de casos puntuales.

- » En algunos casos, incumplimiento de los protocolos de comunicación entre grupos durante el desarrollo del ejercicio, lo cual ha generado confusiones puntuales.

A raíz de estas sugerencias expresadas por los alumnos, el equipo del proyecto de innovación docente ha considerado las siguientes posibilidades de mejora:

- » Mejorar el sistema de evaluación de los estudiantes de modo que se disminuya al mínimo los casos de free-riders (alumnos que intentan beneficiarse del esfuerzo de sus compañeros). Esto se podría lograr mediante el incremento de las tutorías colectivas del profesor con cada uno de los grupos.
- » Aplicar la plataforma web del United States Institute of Peace para la realización de simulaciones. Se trata de una plataforma de software libre que puede ser descargada y utilizada por otras universidades, y que facilita la gestión de los procesos de comunicación durante los ejercicios de simulación.

Evaluación interna y externa del proyecto de innovación docente

Para la evaluación interna y externa del proyecto se ha utilizado un cuestionario cerrado que se ha pasado a los miembros del equipo (en la evaluación interna) y a cuatro profesores de la Facultad (dos del departamento de Ciencia Política y de la Administración y dos del departamento de Sociología) externos al proyecto.

Los ítems planteados en el cuestionario se encontraban divididos en dos bloques, seguidos de un apartado final de sugerencias. El primer bloque estaba compuesto por cinco ítems en los que se pide una valoración sobre el planteamiento del ejercicio de simulación, a partir de cuestiones como la guía de instrucciones, el fomento de la motivación de los alumnos, el contenido de la página web del proyecto, la aplicabilidad de la experiencia a otras asignaturas de la Universidad de Granada, la transmisión del conocimiento y el sistema de evaluación. El segundo bloque recogía ocho ítems que pedían una valoración sobre la contribución del ejercicio a la adquisición de competencias genéricas (capacidad de gestión de la información, resolución de problemas, toma de decisiones, reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad, aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad y liderazgo). Los ítems estaban planteados para ser respondidos en una escala de medición de 0 a 10.

Una vez pasados los cuestionarios, los resultados han sido los siguientes. Redondeando a un único decimal todas los valores numéricos que se van a aportar, la puntuación media obtenida del conjunto de respuestas de los evaluadores internos ha sido de 9,2 sobre 10, mientras que la obtenida del conjunto de evaluadores externos ha sido

incluso ligeramente superior, concretamente de 9,3. La puntuación mínima otorgada en algún ítem tanto por los evaluadores internos como por los externos ha sido 8. Por lo tanto, la desviación típica en las respuestas ha sido pequeña. Los evaluadores internos han otorgado una puntuación ligeramente inferior (9,2) a la de los evaluadores externos (9,3) en el bloque referente a la adquisición de competencias, mientras que unos y otros han otorgado igual puntuación (9,1) en el bloque referente a la valoración del planteamiento del ejercicio de simulación. Además, en el apartado de sugerencias del cuestionario, los evaluadores externos han coincidido al manifestar la utilidad que a su entender posee esta herramienta de innovación docente y la conveniencia de aplicar en el futuro esta experiencia a otras asignaturas. Incluso uno de los evaluadores internos ha propuesto como mejora para próximas ediciones de la experiencia una cierta simplificación del escenario simulado en el que alumno debe adoptar decisiones.

Conclusiones

En este artículo se han expuesto el planteamiento, objetivos y metodología seguidos en la aplicación de un juego de simulación de gestión de crisis a estudiantes de tercer curso de la Licenciatura de Ciencias Políticas y de la Administración de la Universidad de Granada.

Los resultados de la evaluación académica demuestran que se trata de una herramienta que favorece positivamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que incrementa la motivación y participación de los alumnos, así como la adquisición de conocimientos teóricos relacionados con la puesta en práctica del ejercicio. Al mismo tiempo, el grupo de discusión en el que participaron el profesor y los alumnos permitió detectar los puntos débiles de esta experiencia didáctica y dio pie a sugerencias para la mejora del ejercicio en próximas ediciones.

Finalmente, tanto la evaluación interna como la externa ha valorado de manera muy positiva el planteamiento del ejercicio y la contribución de este a la adquisición de competencias por parte de los alumnos.

Bibliografía

- BAREA, M. y BILLÓN, M. (2001): "Simulación de negociaciones en un foro económico internacional", *Boletín de la Red Estatal de Docencia Universitaria*, vol. 1, nº 1, pp. 19-28.
- JORDÁN, J. (coord.) (2013): *Manual de Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional*, Plaza y Valdés, Madrid.
- LOWRY, P. (1999): "Model GATT: A Role-Playing Simulation Course", *Journal of Economic Education*, vol. 30, nº 2, pp. 119-226.

- RAYMOND, Ch. (2010): "An Experiment in Teaching International Relations: The Effects of a World War I Role-Playing Simulation on Student Performance", *APSA Teaching and Learning Conference*.
- REILLY, D. (2009): "Simulating International Relations", *APSA Teaching and Learning Conference*.
- RODGERS, Y. (1996): "A Role-Playing Exercise for Development and International Economics Courses", *Journal of Economic Education*, nº 25, pp. 217-223.