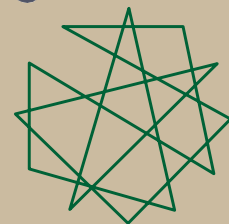




gisf



Manual de Ejercicios de Gestión de Crisis para ONG:

Una Guía para Desarrollar y Facilitar Ejercicios Eficaces

Global Interagency Security Forum

- El Global Interagency Security Forum (GISF) es una red de referentes de seguridad que representan a más de 130 organizaciones de ayuda humanitaria, que operan a escala internacional.
- Su compromiso consiste en lograr un acceso sostenible para las poblaciones necesitadas y en mantener la seguridad del personal humanitario.
- En cuanto foro de organizaciones no gubernamentales (ONG), dirigido por sus miembros, aprovecha sus conocimientos colectivos para impulsar un cambio positivo en el sector de la gestión de riesgos de seguridad humanitaria, a través del liderazgo intelectual, la investigación de autoría propia, los eventos y mucho más.

*Para el GISF, el término **humanitario** hace referencia a actividades, sin ánimo de lucro, que buscan mejorar vidas y reducir el sufrimiento.*

El GISF es un foro de colaboración y considera que acabar con el sistema de sectores divididos y aislados, así como compartir sus diversos conocimientos es fundamental para mejorar la gestión de riesgos de seguridad en el sector humanitario. Por este motivo, facilita el intercambio entre las organizaciones miembros y otros organismos, como las Naciones Unidas, los donantes institucionales, las instituciones académicas y de investigación, el sector privado y una amplia variedad de ONG internacionales.

Asimismo, mantiene un enfoque integrador de la gestión de riesgos de seguridad y no cree que una sola perspectiva sobre seguridad sea apropiada para todas las situaciones. También reconoce que los distintos miembros del personal se enfrentan a riesgos diferentes, según la diversidad de sus perfiles, contexto, función y organización.

En un panorama humanitario en rápida evolución, el GISF valora la importancia de la innovación y la adaptación continuas. Mediante la realización de investigaciones y la elaboración de guías prácticas destinadas a subsanar la escasez de conocimientos en todo el sector, procura mejorar la práctica. Además, este foro invierte en el desarrollo de capacidades, promoviendo el aprendizaje a través de la formación, los eventos y un centro de recursos en línea.

El GISF es una entidad independiente, financiada actualmente por la Oficina de Asistencia Humanitaria de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (BHA-USAID, por sus siglas en inglés), la Oficina de Asuntos Exteriores, Commonwealth y Desarrollo del Reino Unido (FCDO, por sus siglas en inglés) y las contribuciones de sus miembros.

www.gisf.ngo

Consejo Asesor de Seguridad en el Extranjero – Comité de Desarrollo Internacional

El Consejo Asesor de Seguridad en el Extranjero (OSAC, por sus siglas en inglés) del Departamento de Estado de EE. UU. es un partenariado público-privado que mantiene al Servicio de Seguridad Diplomática en contacto con las organizaciones estadounidenses que operan en el extranjero. El OSAC colabora en la protección de los intereses de EE. UU. en el extranjero mediante la concienciación permanente sobre las amenazas y el apoyo en situaciones de crisis, las consultas, los análisis, la formación, los eventos y las redes de confianza entre pares.

El Comité de Desarrollo Internacional (IDSC, por sus siglas en inglés) del OSAC está integrado por un grupo de miembros del OSAC, que se centra en los asuntos de seguridad que afectan a las organizaciones humanitarias y de desarrollo internacional estadounidenses que operan en el extranjero. Su objetivo es apoyar la colaboración interna entre sus miembros, el trabajo en red y el establecimiento de puntos de referencia respecto a asuntos de seguridad internacional. Además, brinda formación durante todo el año, organiza eventos y facilita el intercambio de información oportuna y de mejores prácticas.

La afiliación general al IDSC está abierta al personal del OSAC que trabaje en cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, implicada en la ejecución directa de ayuda humanitaria y de desarrollo internacional. Los representantes de estas organizaciones deben ser responsables, desde el punto de vista operativo, de la seguridad del personal, los bienes y los intereses de su organización.

Diseño e ilustraciones: www.wave.coop

Manual de ejercicios de gestión de crisis para ONG: una guía del GISF y del OSAC



Manual de Ejercicios de Gestión de Crisis para ONG:

**Una Guía para
Desarrollar y
Facilitar Ejercicios
Eficaces**

Agradecimientos

Autor: Shaun Bickley (Tricky Locations)

Colaboradores:

Miembros del Comité de Desarrollo Internacional (IDSC) del Consejo Asesor de Seguridad en el Extranjero (OSAC), entre quienes se incluyen Cristina Bohanski (Orbis International), Lyndall Hermann (Human Rights Watch), Brooke Kassner-Matz (Internews), Matthew Mead (Corus International), Vitaliya Peake (PSI), Lauren Rajczak (Hábitat para la Humanidad) y Ryan Wismer (Chemonics International). También prestaron asesoramiento y asistencia adicionales Michael O'Neill (O'Neill Paragon Solutions) y Panos Navrozidis (GISF).

El autor, el GISF y el OSAC desean agradecer a las personas y a las organizaciones que compartieron su tiempo y sus opiniones con nosotros y que contribuyeron en la elaboración de este manual.

Cita sugerida

Global Interagency Security Forum (GISF) y Consejo Asesor de Seguridad en el Extranjero (OSAC). (2023), *Manual de ejercicios de gestión de crisis para ONG: una guía para desarrollar y facilitar ejercicios eficaces*.

Descargo de responsabilidad

El Global Interagency Security Forum (GISF) es una agrupación dirigida por sus miembros y carece de personalidad jurídica propia, en virtud de la legislación de Inglaterra y Gales o de cualquier otra jurisdicción, y las referencias al "GISF" en esta cláusula de exención de responsabilidad se referirán a las agencias miembros, los observadores y la Secretaría del GISF.

Este documento no constituye un asesoramiento fiable. Por esta razón, antes de emprender o abstenerse de emprender cualquier acción sobre la base de este documento, debe obtener asesoramiento profesional o especializado.

Aunque el GISF se esforzó por cerciorarse de que la información del presente manual sea correcta, no garantiza su exactitud ni su exhaustividad. La información se proporciona "tal cual", sin condiciones, garantías ni otros condicionamientos de ninguna índole, y la confianza depositada en cualquier material o información correrá enteramente por su cuenta y riesgo. Por lo tanto, en la máxima extensión admitida por la legislación aplicable, el GISF se exime de todas las declaraciones, garantías, condiciones y otros aspectos que, de no ser por este aviso legal, podrían tener consecuencias relacionadas con la información de este documento. Tampoco será responsable de ningún tipo de pérdida o daño que sufra usted o un tercero, a causa de haber confiado en ella.

Las opiniones expresadas aquí no reflejan necesariamente las del Departamento de Estado de Estados Unidos ni ninguna organización afiliada. Tampoco han sido aprobadas o sancionadas por estas organizaciones. Este producto no está clasificado según las definiciones de la O.E. 13526. El descargo de responsabilidad y la política de derechos de autor completos del OSAC están disponibles en [OSAC.gov/About/Disclaimer](https://osac.gov/About/Disclaimer).

© 2023 Global Interagency Security Forum

Este manual fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad del GISF y no refleja necesariamente la opinión de USAID o del Gobierno de Estados Unidos.

Acerca de este manual

Este manual proporciona recursos al personal de seguridad de las organizaciones no gubernamentales (ONG), para respaldar el desarrollo y la facilitación de ejercicios eficaces de gestión de crisis con el fin de reforzar la capacidad de respuesta de las organizaciones ante las crisis. Constituye además un complemento de otros recursos esenciales del GISF, como *Crisis Management of Critical Incidents*, *Family First: Liaison and support during a crisis* y *Managing the Message: Communication and media management in a security crisis*, que brindan orientación sobre la gestión de incidentes críticos.

El manual está organizado en cuatro secciones; cada una de ellas trata sobre un aspecto esencial del proceso de desarrollo y facilitación de estos ejercicios e incluye orientaciones prácticas y herramientas útiles para apoyar cada etapa del proceso.

¿A quién se dirige?

Se dirige principalmente a los/las responsables de seguridad de organizaciones internacionales de desarrollo, de derechos humanos, humanitarias, y para la paz y la democracia que desean facilitar ejercicios de gestión de crisis (EGC) a otras organizaciones, en el marco de un intercambio entre pares. Sin embargo, es igualmente pertinente para las que se proponen realizar ejercicios en sus propias organizaciones.

El manual ofrece orientaciones prácticas y perspectivas útiles sobre el diseño, la preparación, la realización y el aprendizaje, tanto para quienes facilitan un EGC por primera vez y necesitan consejos útiles como para quienes ya los realizan, pero quieren mejorarlos.

Iniciativa de Intercambio de Simulación del Comité de Desarrollo Internacional (IDSC)

Las ideas iniciales para desarrollar un programa de intercambio entre ONG relativo a los EGC surgieron en el Comité Directivo del IDSC del OSAC, en noviembre de 2021. En ese momento, los miembros del comité advirtieron deficiencias en el intercambio interactivo relativo a la gestión de crisis entre organizaciones homólogas del sector de la seguridad de las ONG. Matthew Mead y Vitaliya Peake, miembros de dicho comité, concibieron un programa informal de intercambio entre pares e identificaron la necesidad de contar con un manual sobre temas de gestión de crisis, pero que profundizara también en los matices de la facilitación de ejercicios a una organización externa. Los miembros del Comité Directivo destacaron que, dados los costos de tiempo, económicos y de otra índole inherentes a la contratación de proveedores externos para la realización de estos ejercicios, las ONG deberían colaborar para facilitarse ejercicios de manera recíproca a fin de minimizar los costos y beneficiarse de los conocimientos, la pericia y la experiencia existentes en el sector. Mediante la colaboración y el apoyo mutuos, los/las responsables de la seguridad de las ONG podrían participar plenamente en los ejercicios de su propia organización, en lugar de dirigirlos. Asimismo, los profesionales de la seguridad que han iniciado recientemente su carrera o que tienen menos experiencia en gestión de crisis podrían adquirir conocimientos y experiencia valiosos.

Con el objetivo de administrar mejor los recursos de los donantes, fomentar la colaboración y trabajar juntos como una comunidad, el IDSC puso en marcha la Iniciativa de Intercambio de Simulación. Para ello, el Comité Directivo del IDSC, teniendo en cuenta la experiencia del GISF en gestión de crisis, se puso en contacto con esta última, para promover una mayor colaboración entre las dos organizaciones y para presentarle el alcance y la visión del proyecto. Ambas organizaciones decidieron asociarse para elaborar este manual con el fin de ayudar a las ONG a facilitar EGC, como parte de la iniciativa. A lo largo de 2022, trabajaron en conjunto para que especialistas en gestión de crisis de ONG elaboraran el manual y

realizaran aportaciones. Esto culminó en un taller centrado en la aplicación del manual, en el evento presencial del IDSC de otoño de 2022, celebrado en Washington, D. C. El manual puede utilizarse para apoyar a las organizaciones que participan en el programa de intercambio entre homólogos, así como para realizar ejercicios internamente. El IDSC continúa supervisando el interés de la comunidad en posibles intercambios entre homólogos y puede poner en contacto a las personas interesadas.



Índice

Introducción	09
¿Cuáles son los beneficios de los ejercicios?	09
¿Qué características tiene un buen ejercicio?	10
¿En qué consiste un buen intercambio entre pares?	11
1 Diseño del ejercicio	13
1.1 Propósito y objetivos del ejercicio	13
1.2 Perfil de la organización	14
1.3 Participantes y otras partes interesadas	14
1.4 Formato del ejercicio	16
1.5 Ejercicios virtuales	18
1.6 Tema del ejercicio	20
1.7 Recursos necesarios	21
2 Preparación del ejercicio	22
2.1 Plan del ejercicio	22
2.2 Equipo de facilitación	22
2.3 Desarrollo de situaciones hipotéticas	23
2.4 Programa y documentos de apoyo	26
2.5 Preparación del lugar y la sala	27
3 Realización del ejercicio	28
3.1 Sesiones informativas previas al ejercicio	28
3.2 Inicio del ejercicio	29
3.3 Facilitación del ejercicio	29
3.4 Observación y supervisión del progreso	30

3.5	Comportamientos desafiantes	32
3.6	Finalización del ejercicio	33
3.7	Sesión de análisis	33
4	Aprendizaje del ejercicio	35
4.1	Informe posterior al ejercicio	35
4.2	Evaluación y seguimiento	35
5	Herramientas y recursos	37
Herramienta 1	Lista de comprobación de facilitación del ejercicio	38
Herramienta 2	Plantilla del plan del ejercicio	40
Herramienta 3	Plantilla de la hoja de observación del ejercicio	41
Herramienta 4	Plantilla del informe del ejercicio	42
Herramienta 5	Plantilla del formulario de evaluación del ejercicio	43
Bibliografía		44
Otras publicaciones del GISF		45



Introducción

Las amenazas a las que se enfrenta el personal humanitario están aumentando considerablemente. El personal de las ONG viaja y ejecuta programas en todo el mundo, en entornos que presentan grandes riesgos para su seguridad, protección, salud y bienestar. Ante tales amenazas, las organizaciones deben garantizar una respuesta eficaz y oportuna a los incidentes críticos y a las situaciones de emergencia que afecten a su personal, dondequiera que se produzcan.

Si bien cada incidente es único y requiere una respuesta adaptada, es fundamental que se disponga previamente de medidas y capacidades que permitan a la organización gestionar de manera eficaz las posibles situaciones de crisis. La preparación, mediante una combinación de planes detallados, personal capacitado y apoyo especializado, es esencial para gestionar con éxito cualquier incidente, sobre todo cuando se requiere una respuesta coordinada y eficaz en la que participen distintas partes interesadas, en zonas diferentes.

Los ejercicios de gestión de crisis (EGC) constituyen un componente integral de la estrategia de preparación de una organización. Disponer de un plan no es suficiente; las organizaciones también deben “aprender de la práctica”. Los equipos de gestión de crisis necesitan tener la oportunidad de practicar posibles respuestas y probar diversos supuestos, para asegurarse de que pueden coordinarse y responder eficazmente a incidentes críticos. Aprender de los ejercicios e identificar los defectos de los planes antes de que tenga lugar un incidente real puede reforzar considerablemente la capacidad de gestión de crisis de una organización y, en última instancia, contribuir a garantizar un resultado positivo.

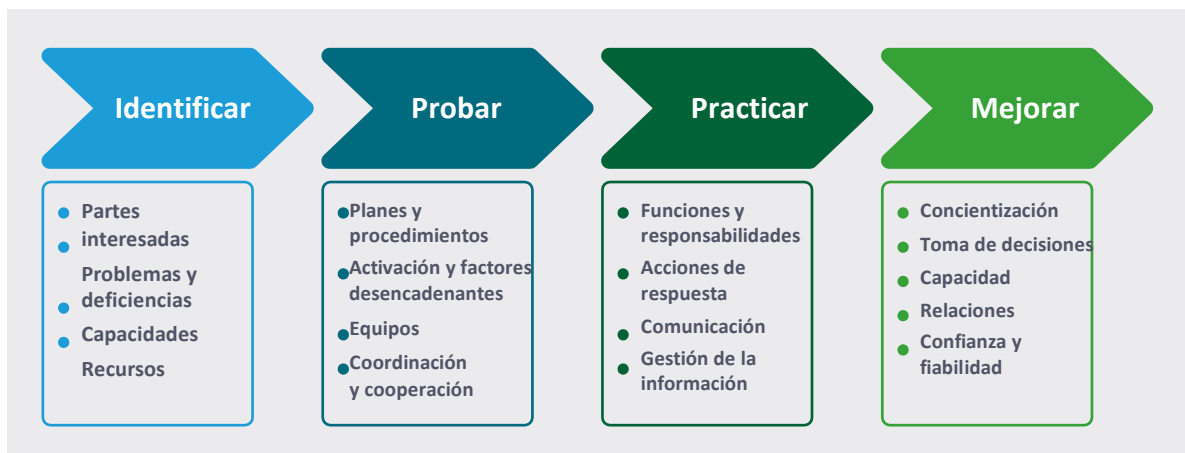
Ejercicio de gestión de crisis

Un ejercicio de gestión de crisis (EGC) es una actividad controlada, concebida para simular situaciones de la vida real con fines de formación y con el objetivo de evaluar las capacidades de gestión de crisis y poner a prueba los procedimientos y los planes de respuesta.

¿Cuáles son los beneficios de los ejercicios?

Los EGC son herramientas proactivas utilizadas para desarrollar progresivamente la capacidad de una organización para gestionar una amplia variedad de situaciones críticas que afectan al personal y a las operaciones. Los talleres iniciales o los ejercicios basados en debates ayudarán a las organizaciones a **identificar** y a comprender quién debe participar en la respuesta a las crisis y qué capacidad existe, así como los posibles problemas. Por otra parte, los ejercicios de simulación más realistas permiten a las organizaciones **poner a prueba** los planes y las estructuras existentes en un entorno verosímil.

Los EGC no deben ser eventos puntuales. La **práctica** habitual de acciones y comunicaciones de respuesta a las crisis **mejorará** la concienciación, permitirá una mejor toma de decisiones y aumentará la confianza en la capacidad de una organización para responder a situaciones de emergencia. Asimismo, constituyen una oportunidad valiosa para que las partes interesadas se conozcan, en persona o de manera virtual, establezcan relaciones y trabajen en conjunto a fin de mejorar la coordinación en tiempos de crisis.



Los EGC abarcan desde debates informales sobre la respuesta a situaciones concretas hasta simulaciones “en vivo” a escala real, que examinan exhaustivamente los sistemas de respuesta y gestión de emergencias de una organización. El alcance y la complejidad del ejercicio dependen del objetivo general, de la experiencia del equipo de gestión de crisis y de los recursos disponibles. No obstante, es importante destacar que los ejercicios son solo una parte de la solución. Una gestión eficaz de las crisis requiere una estructura adecuada, planes integrales y una combinación de formación y ejercicios regulares, que aprovechen los conocimientos existentes, como parte de una estrategia más amplia, para desarrollar la capacidad de respuesta a crisis de la organización.

¿Qué características tiene un buen ejercicio?

A la hora de diseñar y llevar a cabo un buen EGC, deben considerarse los principios clave que se mencionan a continuación.

- **Conseguir el apoyo del equipo directivo:** Antes de planificar un ejercicio es esencial asegurarse de que se cuenta con el apoyo del equipo directivo y, en función de la estructura del equipo de gestión de crisis, de su participación en el ejercicio.
- **Trabajar con un equipo de gestión de crisis determinado:** Aunque pueden realizarse ejercicios antes de formalizar el equipo de gestión de crisis, lo ideal es que este se establezca previamente, con funciones y responsabilidades definidas de manera clara.
- **Prever tiempo para la planificación:** Los buenos ejercicios requieren tiempo para planificarlos, así que es necesario asegurarse de que se dispone del tiempo suficiente para su diseño y preparación.
- **Garantizar fondos suficientes:** A pesar de que los ejercicios pueden realizarse con un presupuesto limitado, los buenos ejercicios de simulación no son baratos, por lo que hay que garantizar que se cuenta con los recursos adecuados.
- **Ser pertinentes:** Si bien los ejercicios son ficticios, las situaciones hipotéticas deben percibirse como verosímiles y realistas para maximizar el compromiso de quienes participan. Por lo tanto, deben adaptarse a la organización y a su contexto operativo específico.
- **Ser desafiantes, pero no abrumadores:** Los ejercicios deben ser desafiantes, pero no deben confundir ni abrumar a los participantes. Los errores son una parte esencial del aprendizaje, siempre que los participantes reconozcan y comprendan las consecuencias de las decisiones incorrectas o las inacciones.
- **Incluir todas las funciones:** Debe elaborarse un ejercicio y seleccionar situaciones hipotéticas que involucren activamente todas las funciones del equipo de gestión de crisis, para que tengan la oportunidad de explorar sus funciones y responsabilidades específicas.

- **Crear el entorno adecuado:** Es necesario asegurarse de que el lugar (o la plataforma virtual) y el equipo utilizado permiten una representación realista de la situación hipotética. Lo ideal es utilizar los mismos lugares o entornos que se utilizarían para gestionar una crisis real.
- **Recopilar el aprendizaje:** Después de cualquier ejercicio, deben realizarse sesiones de análisis e informes que recojan los aspectos clave planteados e identificar las áreas que mejorar. Cuando sea posible, puede designarse a una persona que participe en el ejercicio para que registre los conocimientos y las ideas que surjan.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS. Herramienta 1: Lista de comprobación de facilitación del ejercicio

El éxito de cualquier ejercicio depende de un enfoque estructurado. En el modelo de facilitación de los EGC se destacan las fases clave necesarias para diseñar, preparar, realizar y aprender de un ejercicio eficaz.



¿En qué consiste un buen intercambio entre pares?

En el sector de las ONG, las comunidades de aprendizaje entre pares, o comunidades de prácticas, son un medio bien establecido para compartir conocimientos entre organizaciones y aprender unas de otras. En el contexto de la facilitación de EGC, el modelo de intercambio entre pares implica que el/la responsable de seguridad de una organización realice un ejercicio para otra organización y viceversa.

Llevar a cabo estos ejercicios a través de un partenariado de intercambio entre pares le permite a la persona responsable de seguridad, participar plenamente en el ejercicio de su propia organización en lugar de dirigirlo. De esta manera, asumirá su función y responsabilidades reales durante el ejercicio, haciéndolo más realista. El modelo de intercambio entre pares también ofrece la oportunidad de efectuar una evaluación

externa y más objetiva de los sistemas y las capacidades de respuesta a las crisis de la organización que realiza el ejercicio. La clave para que estos intercambios tengan éxito es identificar a la coparte adecuada. Para ello, deben considerarse los aspectos que se mencionan a continuación.

- **Valores y actividades compartidos:** Colaborar con una organización que comparte valores o actividades similares permitirá comprender mejor el enfoque y las operaciones de su organización, y apreciar con más claridad los riesgos y los retos específicos a los que se enfrenta.
- **Experiencias y capacidades similares:** Realizar el EGC con una organización con un nivel similar de experiencia y capacidad (es decir, estructuras de gestión de crisis, prestación de apoyo y recursos) ofrece una oportunidad de aprendizaje más equitativa para ambas organizaciones. Aunque también es posible asociarse con organizaciones con más experiencia, quizás los beneficios sean menores. Asimismo, se recomienda evitar los partenariados en los que ambas organizaciones tienen muy poca experiencia en gestión de crisis.
- **Confianza y fiabilidad:** La confianza es un elemento vital en cualquier partenariado entre organizaciones, pero igualmente esencial es tener confianza y seguridad en el facilitador individual. Para más información sobre cómo identificar al facilitador adecuado, véase la página 19.
- **Objetivos y expectativas claras:** Es importante establecer desde el principio los objetivos y las expectativas del intercambio entre pares. Determinar cómo funcionará el partenariado, acordar las responsabilidades específicas de ambas partes, y plantearlas en los Términos de Referencia o en el Memorando de Entendimiento del partenariado.
- **Preparación adecuada:** No subestimar el nivel de coordinación y preparación que requiere la organización anfitriona. El éxito del ejercicio dependerá de factores que están bajo el control de la organización anfitriona, como, por ejemplo, si la información y los recursos necesarios para desarrollar y facilitar el ejercicio están disponibles y son accesibles para el facilitador.
- **Privacidad y confidencialidad:** Es muy probable que el facilitador esté expuesto a información confidencial sobre la organización que lo recibe. Debe aclararse cómo se tratarán las cuestiones de privacidad, confidencialidad y cualquier requisito legal, como el uso de acuerdos de confidencialidad, entre el facilitador y la organización anfitriona.



Diseño el ejercicio

El diseño constituye el primer paso para realizar cualquier EGC. En esta fase, se determina el alcance y los objetivos del ejercicio, y se investiga la organización, trazando un esquema de las principales partes interesadas, las interacciones probables y la manera en que fluye la información durante una crisis. También se identifica a las personas que participarán en el ejercicio, se determina el formato y los posibles temas de la situación hipotética, y se establecen los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

1.1 Propósito y objetivos del ejercicio

La realización de cualquier EGC es un proceso que exige muchos recursos, tanto en la planificación como durante el propio ejercicio. Para hacerlo bien, hay que tener claro desde el inicio qué se pretende conseguir. Por ejemplo, ¿es el objetivo promover la consciencia sobre la gestión de crisis entre los miembros de un equipo de gestión de crisis recién formado o entre el equipo directivo de la organización? ¿Se intenta evaluar y mejorar la respuesta de gestión de crisis de la organización o su preparación para determinados tipos de incidentes? En función del objetivo planteado, se elegirán distintos tipos de ejercicios, situaciones hipotéticas y, en algunos casos, participantes.

Los objetivos claros, realistas y medibles ayudan a formular el diseño del ejercicio. Estos deben resumir lo que se pretende conseguir mediante la participación en el ejercicio. Por ejemplo, un objetivo específico puede ser validar la estructura de gestión de crisis de la organización y asegurarse de que todos los miembros del equipo de gestión de crisis comprenden sus funciones y responsabilidades.

Si al determinar el propósito y los objetivos del ejercicio se entabla un diálogo temprano con la organización anfitriona, será posible garantizar una comprensión clara de sus requisitos y ayudará a manejar las expectativas. En cuanto facilitador externo, deberá colaborar estrechamente con alguien de la organización durante la fase de diseño (lo ideal sería que esta persona no sea miembro del equipo de gestión de crisis, para mantener el elemento sorpresa durante el ejercicio). En algunos casos, formar un pequeño grupo de planificación del ejercicio con representantes de diferentes departamentos ayudará a incorporar una variedad de perspectivas al diseño del ejercicio.

Objetivos SMART

- **Específicos:** Establecer objetivos claros y específicos respecto a los resultados que se procuran obtener por medio del ejercicio.
- **Medibles:** Definir los criterios que se utilizarán para medir el progreso de cada objetivo, como, por ejemplo, identificar acciones o comportamientos específicos que se prevén observar durante o después del ejercicio.
- **Alcanzables:** Garantizar que los objetivos son realistas y alcanzables dentro de los parámetros del ejercicio. Si solo se dispone de unas horas, ¿es un objetivo realista poner a prueba y evaluar las capacidades de gestión de crisis de la organización?
- **Pertinente:** Garantizar que los objetivos son adecuados para el perfil de riesgo de la organización y las necesidades de quienes participan, y que están en consonancia con los objetivos generales de gestión de crisis de la organización.
- **Plazo:** Indicar el plazo de las acciones o en qué momento deben llevarse a cabo, asignando fechas o plazos a cada objetivo; por ejemplo, validar anualmente la estructura, las funciones y las responsabilidades del equipo de gestión de crisis de la organización.

1.2 Perfil de la organización

Una vez establecidos los objetivos que guiarán el diseño del ejercicio, el siguiente paso supone centrar la atención en la organización para comprender su misión, valores, operaciones, estructuras y dinámicas internas relacionados con los incidentes críticos que afectan al personal.

Desarrollar un perfil de la organización

- **Comprender la misión, la visión y los valores:** Identificar la declaración de la misión y la visión de la organización, sus valores fundamentales y su cultura organizativa, y considerar cómo pueden ser percibidos externamente.
- **Identificar lugares, actividades y riesgos:** Comprender dónde trabaja la organización, el tipo de actividades que realiza y los riesgos a los que se exponen su personal y sus operaciones permitirá identificar los posibles lugares y acontecimientos hipotéticos.
- **Establecer el perfil del personal:** Muchas organizaciones cuentan con un amplio abanico de personal, incluido el que no es de plantilla (consultores, visitantes, trabajadores dependientes, voluntarios, copartes, etc.), en sus operaciones y actividades. Comprender a las distintas partes involucradas, su relación contractual con la organización y las obligaciones de la organización frente a ellas permitirá incluir en el ejercicio una variedad de partes interesadas.
- **Aclarar estructuras y responsabilidades:** Identificar las estructuras normales de gestión, y la manera en que pueden o no modificarse durante una crisis. Si la organización tiene un equipo de gestión de crisis, debe determinarse quién estará a cargo, las funciones que estarán representadas, sus papeles y responsabilidades, y la relación de dicho equipo con otras estructuras de la organización.
- **Determinar la experiencia y la capacidad:** Tratar de evaluar el nivel de experiencia —por participar en ejercicios anteriores o en la gestión de incidentes reales— de cada miembro del equipo de gestión de crisis. Determinar si este equipo fue activado recientemente y qué tipo de incidente crítico afrontó la organización y, si es posible, acceder a cualquier revisión realizada después de la acción. Evaluar la capacidad global del equipo de gestión de crisis ayudará a seleccionar un formato de ejercicio eficaz y el nivel de complejidad requerido.
- **Revisar los planes y los documentos de apoyo existentes:** Determinar los planes y los documentos con los que ya se cuenta para gestionar incidentes críticos, e incluirlos en el ejercicio.
- **Establecer las interacciones y las relaciones jerárquicas:** Identificar y elaborar un esquema de las interacciones y los flujos de información probables dentro de la organización durante una crisis. Por ejemplo, ¿cómo se notificarían los incidentes iniciales, por qué medios y a quién? ¿A qué miembro del equipo directivo se informaría normalmente? ¿Qué partes externas es probable que estén implicadas?

La verosimilitud es un factor crucial para diseñar ejercicios realistas y mantener el interés de los participantes. Utilizar lugares, estructuras o interacciones con escasa relación con la organización generará distracción o confusión, y puede debilitar rápidamente la confianza en el ejercicio. El ejercicio y la secuencia de los acontecimientos y las interacciones deben reflejar lo más fielmente posible situaciones que los participantes consideren verosímiles para la organización.

1.3 Participantes y otras partes interesadas

Involucrar a los participantes adecuados es fundamental para el éxito de cualquier ejercicio. Los EGC pueden realizarse solo con el equipo de gestión de crisis de la sede de

la organización o implicar también a las estructuras de gestión de incidentes de niveles diferentes de la organización, incluidos distintos departamentos y varios lugares. Independientemente de la magnitud del ejercicio, es esencial que los participantes seleccionados sean los adecuados y que la cantidad sea razonable en relación con el alcance del ejercicio. Aunque puede ser tentador ampliar la participación, los grupos grandes son más difíciles de manejar, y ello puede provocar que la atención y los debates se aparten de los objetivos del ejercicio. A continuación se mencionan algunos de los posibles participantes.

- **Miembros del equipo de gestión de crisis:** Los participantes deben identificarse de acuerdo con sus respectivas funciones y papeles, y no a título personal. De esta manera, se minimiza la necesidad de que ciertas personas estén presentes el día del ejercicio, lo que permite realizarlo incluso en su ausencia, ya que su función puede transferirse a sus suplentes. Los ejercicios deben permitir la participación tanto de las personas designadas inicialmente como de los suplentes asociados a las funciones clave.
- **Equipos operativos:** Según el lugar de la situación hipotética y el tipo de ejercicio previsto, es posible que deba involucrar a un equipo de gestión de incidentes específico del país o a representantes de los respectivos equipos regionales y nacionales, para asesorar al equipo de gestión de crisis sobre el país, las actividades del programa y las partes interesadas del país/región. Uno de los objetivos que puede plantearse consiste en evaluar la coordinación y la comunicación entre los diferentes niveles de la organización durante un incidente crítico, por lo que involucrar a las estructuras de gestión de incidentes regionales y nacionales es fundamental. La participación de estructuras remotas en los EGC suele hacerse virtualmente. Por lo tanto, es importante determinar los requisitos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para estos casos.
- **Grupo de apoyo interno:** Muchas organizaciones disponen de un equipo de gestión de crisis con una estructura básica y luego recurren a apoyo interno adicional, en función de la naturaleza del incidente, el lugar y las partes interesadas involucradas. Es posible que la seguridad del personal, la salvaguardia, las finanzas y los seguros, los asuntos jurídicos, las TIC, etc., no sean funciones básicas del equipo de gestión de crisis, pero podrían formar parte de un grupo de apoyo más amplio. Al diseñar un ejercicio, es necesario considerar qué funciones internas deben intervenir, así como la manera de incorporar sus papeles en la situación hipotética.
- **Proveedores de apoyo externo:** Las crisis de la vida real a menudo requieren que el equipo de gestión de crisis solicite el asesoramiento o apoyo de consultores especializados en respuestas, de los servicios consulares o de las organizaciones asociadas, a fin de recibir ayuda para responder al incidente a medida que se desarrolla. Por ello, debe considerarse la manera de incorporar a la situación hipotética las funciones de los proveedores de apoyo externos. La revisión de las pólizas de seguro existentes en la organización ayudará a identificar posibles proveedores de este tipo. Aunque quizás no sea posible involucrar a copartes externos en tiempo real (pese a que esta opción es muy valiosa si está disponible), algunos participantes podrían desempeñar el papel de empresas o socios de asistencia. Si hay copartes externos dispuestos a colaborar en el ejercicio, es necesario brindarles toda la información con anticipación, para explicarles el ejercicio y las expectativas.

Una vez que se haya identificado a cada posible participante, debe garantizarse que sean invitados con antelación y se les debe proporcionar las instrucciones o los recursos necesarios a fin de asegurar su asistencia y fomentar su participación activa.

1.4 Formato del ejercicio

Existen cuatro formatos de ejercicios esenciales para desarrollar la capacidad de gestión de crisis de una organización: talleres, ejercicios de simulación, simulación de escritorio y simulaciones a escala real.

El más adecuado depende del grado de desarrollo del sistema de gestión de crisis existente, de la experiencia previa en estos ejercicios, y del propósito y los objetivos de cada ejercicio. Asimismo, deben considerarse otros factores como el presupuesto, el lugar, los requisitos de equipamiento y la disponibilidad de los miembros del equipo de gestión de crisis y de las principales partes interesadas.

Pese a que a veces se quieren incluir todos los aspectos en un solo ejercicio de crisis, no es aconsejable empezar por los formatos más complejos. La evolución debe ser gradual e, inicialmente, debe centrarse en aumentar la conciencia y la comprensión antes de pasar a ejercicios más avanzados. En algunos casos, puede ser conveniente realizar un ejercicio híbrido, p. ej., un ejercicio de simulación podría beneficiarse de un taller, para garantizar que los participantes comprenden los principios básicos de gestión de crisis antes de iniciar el ejercicio.

El siguiente cuadro resume las ventajas y desventajas de los cuatro formatos mencionados.

	Taller	Ejercicio de simulación	Simulación de escritorio	Simulación a escala real
Resumen	<ul style="list-style-type: none"> Diseñado para que los/las participantes se familiaricen con el plan de preparación y de respuesta de su organización ante incidentes críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio basado en el debate que permite a cada participante considerar las acciones de respuesta, las funciones y las responsabilidades en relación con situaciones de incidentes específicos en un entorno de bajo estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> Concebido para que quienes participan puedan practicar la coordinación, las acciones de respuesta y la integración de las partes interesadas durante el desarrollo de un incidente, en un entorno operativo simulado. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio totalmente interactivo que simula condiciones reales de respuesta en un entorno apremiante, para poner a prueba y evaluar las capacidades del sistema de respuesta de la organización frente a emergencias.
Duración	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 h 	<ul style="list-style-type: none"> 2-4 h (incluye las sesiones informativa y de análisis) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 h-1 día (incluye las sesiones informativa y de análisis) 	<ul style="list-style-type: none"> 1-1,5 días (incluye las sesiones informativa y de análisis)
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> Modalidad eficaz y efectiva para que el personal se familiarice con el plan y los procesos. Puede utilizarse para debatir sobre incidentes específicos o analizar determinados aspectos del plan de respuesta. Requiere un compromiso de tiempo limitado por parte del equipo directivo. Poco tiempo de preparación, costo bajo, informal. 	<ul style="list-style-type: none"> Ideal para una organización que aún está desarrollando su capacidad de gestión de crisis. Acompañado a menudo por un taller/presentación previa sobre gestión de crisis. Permite explorar distintas situaciones hipotéticas de incidentes. No requiere la existencia de un plan de respuesta o de un equipo de gestión de crisis, aunque se lo recomienda. Permite identificar deficiencias en la concienciación o en la comprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a crear familiaridad y confianza. Durante la simulación de la situación hipotética pueden practicarse y revisarse múltiples procedimientos, estructuras y funciones. El uso de distintos lugares y estructuras aumenta la participación y el realismo. Útil para analizar la toma de decisiones, los planes de acción inmediatos, la identificación y el compromiso de las partes interesadas, y las funciones y responsabilidades del equipo de gestión de crisis. Permite identificar deficiencias y fallas en los planes y en los procedimientos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Crea una situación lo más parecida posible a un acontecimiento real. Implica la participación de papeles y funciones que trascienden a los miembros del equipo de gestión de crisis. Los ejercicios pueden anunciarse con antelación o no; sin embargo, cuando no se anuncian requieren una planificación considerable y son más disruptivos. Permite evaluar la capacidad de los/las participantes para pasar de sus funciones habituales a las de crisis. Interacciones y comunicaciones verosímiles en tiempo real. Permite utilizar y analizar los recursos y los mecanismos de respuesta que no se activan o utilizan con frecuencia. Establece y mejora las relaciones con otros organismos y partes interesadas.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> Impacto limitado en la capacidad de gestión de crisis. Se centra únicamente en orientar/informar al equipo directivo o a los miembros del equipo de gestión de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> No pone a prueba ni evalúa los sistemas o la capacidad existentes de la organización. Representa una oportunidad limitada para practicar las respuestas. Carece del realismo de los ejercicios basados en simulaciones. La facilitación debe realizarse con cuidado para evitar discusiones políticas prolongadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere un equipo pequeño de personas para planificar y realizar el ejercicio. El diseño y la preparación requieren más tiempo. Los costos son mayores en comparación con el ejercicio de taller o simulación. Puede ser abrumador para organizaciones con sistemas/capacidad de gestión de crisis limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Apto solo para organizaciones con sistemas de respuesta ante crisis consolidados y equipo de gestión de crisis experimentados. Requiere una gran planificación y preparación. Se necesita la participación de múltiples partes interesadas, p. ej., otros departamentos, equipos regionales y nacionales, copartes y proveedores de apoyo externos. Produce una alteración en los lugares de trabajo y en las actividades usuales. Los costos son más elevados y se requieren más recursos.

1.5 Ejercicios virtuales

Dado el carácter global de las estructuras de gestión de muchas organizaciones, en caso de crisis es muy poco probable que todas las partes implicadas puedan reunirse en la misma sala. Siempre habrá un componente remoto en la estructura del equipo de gestión de crisis y en su respuesta a los incidentes críticos. Por lo tanto, es conveniente utilizar la tecnología disponible para que las personas participantes las conozcan y reforzar así el realismo del ejercicio.

Desde la pandemia de COVID-19, el uso de diversas plataformas para realizar reuniones y capacitaciones virtuales ofrece la posibilidad de repensar el formato de los EGC y la manera de involucrar, de manera virtual, estructuras y participantes en múltiples ubicaciones. Además de las evidentes ventajas económicas de realizar los ejercicios virtualmente, también hace que sea más probable la participación del personal más ocupado. También simplifica, en comparación con los ejercicios presenciales, la tarea de supervisión de los facilitadores/observadores de las múltiples conversaciones y decisiones que se toman.

Otra ventaja es que resulta más fácil considerar la asimetría de la información, es decir, el hecho de que distintas personas reciban información diferente en momentos diferentes. Cuando los participantes se encuentran en la misma sala y el facilitador la recorre de un lado a otro, repartiendo información en papel, es evidente para todos que algo está pasando. En los ejercicios virtuales, esto no es tan notorio.

Facilitar ejercicios virtuales

- **Establecer un plan:** Al igual que con los ejercicios presenciales, es necesario elaborar un plan detallado del ejercicio, en el que se describan el propósito, los objetivos, el alcance, las personas involucradas y la manera en que se llevará a cabo.
- **Limitar la participación:** Aunque los ejercicios virtuales permiten una participación más amplia, más personas equivale a más problemas de coordinación y tecnología. Por lo tanto, se recomienda limitar la cantidad de participantes a la necesaria para alcanzar los objetivos del ejercicio.
- **Ceñirse a las plataformas que la organización utiliza habitualmente:** Pese a que las plataformas en las que pueden realizarse estos ejercicios virtuales evolucionan constantemente, la falta de familiaridad con los controles de la plataforma puede provocar retrasos y confusión durante el ejercicio.
- **Entregar la documentación relacionada con el ejercicio con antelación:** Prevea más tiempo para la lectura del ejercicio y, cuando sea posible, comparta los documentos del ejercicio y el material de referencia con anticipación para que las personas participantes tengan más tiempo para asimilar la información.
- **Asegurarse de contar con personal suficiente para los ejercicios:** Los ejercicios virtuales suelen requerir más apoyo que los presenciales. Es conveniente designar a un miembro del equipo del ejercicio como punto de contacto directo, para solucionar los problemas tecnológicos y de accesibilidad durante el ejercicio.
- **Crear un canal secundario:** Se recomienda establecer una plataforma de comunicación independiente para que el equipo del ejercicio se comunique durante el ejercicio.
- **Considerar la posibilidad de grabar los ejercicios:** Esto permitirá repasar los debates clave o cualquier decisión o acción que se haya omitido durante el ejercicio en directo, para comentar durante la sesión de análisis o incluir en el informe posterior.
- **Utilizar medios audiovisuales:** Los ejercicios virtuales brindan la posibilidad de incluir más videos en el ejercicio, como, por ejemplo, noticias y entrevistas a las partes interesadas, lo que puede reforzar el realismo del ejercicio.
- **Involucrar a quienes desempeñan un papel en interacciones cara a cara:** La mayor parte de la información nueva se proporciona mediante actualizaciones, mensajes y llamadas telefónicas. Los ejercicios virtuales brindan la oportunidad de incluir interacciones cara a cara en línea con distintas partes interesadas.
- **Utilizar salas de reuniones para debates sobre tareas concretas:** No todos los debates deben involucrar a todos los miembros del equipo de gestión de crisis, así que anime a quienes participan a utilizar salas de reuniones y canales de chat para debates en grupos más pequeños.
- **Utilizar plataformas para la información que puedan compartirse:** Se recomienda que los registros de la crisis y las pizarras con información se conserven en plataformas que pueden compartirse (Google Docs, Jamboard, Mural, etc.) a fin de que cada participante pueda revisarlos y editarlos en línea.
- **Disponer de planes de respaldo:** Establecer plataformas de contingencia o líneas de teleconferencia para que las personas participantes cuenten con tecnología de respaldo y se limiten así las interrupciones del ejercicio.
- **Garantizar que haya suficientes pausas:** Aunque los ejercicios presenciales suelen realizarse sin pausas fijas para imitar situaciones de la vida real, cuando se realizan en línea conviene animar a los participantes a hacer pausas periódicas.

A pesar de que es evidente que los ejercicios virtuales tienen sus ventajas, también suponen desafíos únicos. Por ejemplo, las personas solo toleran estar en línea durante periodos breves, por lo que mantener el interés de quienes participan durante ejercicios más largos es todo un reto, y los facilitadores deben utilizar una amplia variedad de mecanismos y herramientas para mantener el interés de las personas participantes. Una conexión deficiente y un dominio limitado de los controles de la plataforma también pueden ser un obstáculo para la participación, lo que provocaría frustración y desinterés. Asimismo, la ausencia de señales en persona y lenguaje corporal, dificulta el establecimiento de relaciones y confianza en un entorno virtual.

1.6 Tema del ejercicio

El tema del ejercicio debe acordarse al principio de la fase de diseño, aunque el detalle final de la situación hipotética y los incidentes reales implicados se desarrollarán más tarde. Por ejemplo, ¿se estructurará el ejercicio en torno a la detención de un miembro del personal, una emergencia médica con múltiples víctimas o la muerte de un miembro del personal a causa de un accidente de tránsito? ¿O se centrará la atención en situaciones de crisis más complejas, como un ataque dirigido o el secuestro de miembros del personal de varias organizaciones, con una cobertura mediática considerable?

La elección del tema depende de varios factores, entre ellos, el nivel de complejidad requerido y los objetivos planteados. Las organizaciones pueden tener una situación hipotética específica en mente basada en su percepción de la exposición al riesgo o para evitar situaciones utilizadas en ejercicios anteriores. La situación hipotética debe ser lo suficientemente desafiante y realista como para garantizar un alto nivel de compromiso por parte de los/las participantes, y debe basarse en amenazas creíbles y acordes con las actividades y el perfil de riesgo global de la organización, pero no tan compleja como para confundir a las personas participantes o desviar la atención de los objetivos del ejercicio.

El tema debe establecerse siempre después de haber definido el propósito y los objetivos del ejercicio. Las situaciones hipotéticas deben seleccionarse y diseñarse para cumplir los objetivos y no a la inversa. Decidir un incidente o acontecimiento concreto anticipadamente puede limitar el ejercicio y hacer que se omitan o pasen por alto elementos clave.

Para garantizar que se cumplan los objetivos, las personas participantes no deben conocer la situación hipotética con antelación. Este elemento de sorpresa contribuye a que las reacciones y las decisiones sean más realistas. Sin embargo, si está trabajando con un equipo de gestión de crisis con poca experiencia o que incluye varios miembros nuevos, puede ser útil compartir algunos detalles básicos con anticipación para que se preparen, por ejemplo, identificando las políticas y los procedimientos pertinentes, lo que les permitiría contribuir de una forma más eficaz durante el ejercicio.

1.7 Recursos necesarios

Al diseñar un ejercicio, deben identificarse los recursos que se necesitarán y las limitaciones o restricciones que podrían suponer. Estos recursos varían mucho en función del tipo de ejercicio, su alcance y escala. Los talleres y los ejercicios de simulación suelen ser los más baratos y sencillos de organizar; a menudo solo se necesita un solo facilitador y requieren menos apoyo administrativo y de TIC. Las simulaciones bien realizadas requieren muchos más recursos. Por lo tanto, es importante ser realista y no subestimar el tiempo de preparación o el personal y los fondos que se necesitarán. Los presupuestos para organizar los EGC suelen ser limitados, por lo que es probable que deban revisarse el propósito y los objetivos del ejercicio o el formato previsto a fin de establecer qué es factible en función de los recursos disponibles.



Preparación del ejercicio

La preparación es clave para el éxito de cualquier ejercicio. Una vez que se ha determinado el propósito, los objetivos y el formato del ejercicio con la organización afín o el equipo directivo, el siguiente paso consiste en elaborar un plan detallado, establecer el equipo de facilitación, desarrollar la situación hipotética y los documentos del ejercicio e identificar el lugar y las necesidades de TIC.

2.1 Plan del ejercicio

El propósito del plan del ejercicio es brindar un resumen general, en el que se describa el propósito, los objetivos, el alcance y el formato. También debe incluir detalles sobre las actividades planificadas, con fechas y horarios, la conformación del equipo de facilitación, las personas participantes propuestas y otras partes interesadas clave, así como detalles administrativos, como el lugar, los refrigerios, los requisitos de TIC, etc.

Este plan no debe distribuirse entre los/las participantes, pero, por supuesto, parte de la información deberá reproducirse en las instrucciones del ejercicio. Además, puede elaborarse utilizando una plantilla, en la que se añaden detalles a medida que se avanza en la planificación. En el caso de ejercicios más extensos, las herramientas digitales de gestión de proyectos, como los diagramas de Gantt o los diagramas de flujo, pueden servir de apoyo al proceso de planificación.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS. Herramienta 2: Plantilla del plan de ejercicios

2.2 Equipo de facilitación

El equipo de facilitación es el grupo de personas responsable de la planificación, la realización, el apoyo y la evaluación del ejercicio. La composición exacta del equipo dependerá del tipo, el alcance y la complejidad del ejercicio, pero, en el caso de los ejercicios de simulación, suelen incluirse las funciones que se mencionan a continuación.

- **Facilitador/a:** Su función es supervisar el diseño y la planificación general del ejercicio y coordinar su realización. También presentará el ejercicio, asegurándose de que las personas participantes entienden los objetivos y la manera en que se llevará a cabo; mantendrá la situación hipotética, su evolución y los tiempos generales dentro de lo previsto, y supervisará los diversos debates y las decisiones que se tomen durante el ejercicio. Como parte de un ejercicio de intercambio entre pares, esta persona será el/la responsable de seguridad de la otra organización. La elección de la persona que facilite el ejercicio puede "hacer o no" al éxito de la actividad, así que debe seleccionarse con cuidado, para garantizar que se cumplan los objetivos. Para ejercicios de mayor envergadura es conveniente que participe un equipo de facilitación.

Selección de un buen facilitador/a

- **Actitud positiva:** El facilitador y la organización deben ser compatibles y compartir valores similares.
- **Seguridad y confianza:** Los participantes deben sentirse seguros y cómodos con el facilitador. Es importante que lo perciban como una persona neutral.
- **Experiencia adecuada:** El facilitador debe tener un buen conocimiento sobre el tema e, idealmente, debe contar con experiencia real en la gestión de situaciones de crisis.
- **Buena capacidad de comunicación:** Debe ser capaz de mantener el interés de los participantes, el control del ejercicio y la agenda prevista, y evitar que los debates se desvíen de lo estipulado.
- **Gran capacidad de observación:** Debe poseer una buena comprensión de la dinámica de grupo y experiencia en la tarea de facilitación en grupos grandes de niveles jerárquicos superiores.
- **Crear un entorno inclusivo:** El facilitador debe garantizar que todas las personas participantes se sientan cómodas y seguras para intervenir en los debates, independientemente de sus posiciones y tipos de personalidad, y también debe ser capaz de afrontar discusiones acaloradas o comportamientos problemáticos.
- **Adaptabilidad:** Puesto que en los ejercicios las cosas rara vez salen según lo planificado, el facilitador debe ser flexible y sentirse cómodo adaptando los planes, a menudo con poca antelación, durante el ejercicio.

Apoyo al ejercicio: En cualquier ejercicio deben abordarse múltiples cuestiones logísticas y administrativas. Si es posible, es conveniente contar con personal adicional que ayude a preparar el material, la sala, el equipo de TIC y la conectividad, hacer el seguimiento de la entrada de nueva información, organizar los refrigerios, etc.

- **Representantes de roles:** Algunos ejercicios requieren la participación de personas que desempeñen algún papel para dar realismo al acontecimiento y para comunicar la información mediante llamadas telefónicas o reuniones presenciales. Es importante que estas personas posean guiones o directrices que las ayuden a representar papeles específicos. Se les solicitará que representen varios papeles, y deberán ser flexibles y estar dispuestas a improvisar, ya que es difícil predecir con exactitud cómo responderán quienes participan en el ejercicio a los distintos acontecimientos.
- **Observadores:** En los ejercicios de mayor envergadura con varios grupos es útil contar con personas dedicadas a la función de observación. Si bien el facilitador normalmente está físicamente con las personas participantes durante el ejercicio, no podrá supervisar todos los debates. Por lo tanto, la presencia de uno o dos observadores puede ayudar a garantizar que todas las decisiones y acciones clave se registran para la sesión de análisis y el informe posterior al ejercicio. Según el tipo de ejercicio, los observadores pueden ser externos o, sobre todo si hay preocupaciones relativas a la confidencialidad, pueden ser miembros del personal interno que no forma parte del equipo de gestión de crisis. Si se decide no recurrir a observadores, puede ser útil grabar un video de las actividades a fin de que el facilitador pueda revisar los debates o las decisiones clave que no haya presenciado, después del ejercicio.

2.3 Desarrollo de situaciones hipotéticas

Uno de los aspectos más importantes a la hora de preparar un ejercicio es que la situación hipotética sea apropiada. No obstante, desarrollar una situación que sea realista y desafiante puede ser un proceso desalentador, sobre todo para los ejercicios de mayor envergadura. No todas las situaciones son adecuadas para los ejercicios, y es fácil dejarse llevar y tratar de incluirlo todo, lo que la hace inviable. Lo fundamental es garantizar que el argumento previsto y

que los “hechos o actualizaciones” nuevos que se introducen durante el ejercicio son verosímiles y permiten que se cumplan con éxito los objetivos planteados. La introducción de estos aspectos nuevos se utiliza para proporcionar información adicional y para apoyar la situación en desarrollo. Es decir, se presentan hechos, situaciones o actualizaciones a los participantes para provocar respuestas específicas, como, por ejemplo, desencadenar una acción o decisión, y pueden compartirse con todas las personas participantes o solo con algunas. A medida que se desarrolla cada hecho o actualización adicional, es importante definir qué acciones o decisiones se prevé que tomen los/las participantes.

Además, debe brindarse tiempo a las personas participantes, para que procesen la información, comprendan lo que ha ocurrido, den sentido a los hechos y a las repercusiones, tomen decisiones y, a continuación, ejecuten la tarea. Esto suele ser lento al principio, pero se acelera conforme se desarrolla el ejercicio. Es aconsejable intentar equilibrar la complejidad de la situación hipotética y la frecuencia de las distintas interacciones o actividades. Acelerar o ralentizar el intervalo de tiempo entre la introducción de hechos o actualizaciones permite aumentar o reducir la presión en función de las necesidades.

Desarrollo de situaciones hipotéticas

- **Identificar las etapas clave:** Fraccione la situación hipotética general en situaciones más pequeñas. Evalúe el posible impacto de cada situación y decida cuáles son de “mayor o menor importancia”. Determine las situaciones que incluirá en el ejercicio, intentando combinar situaciones de mayor y menor importancia.
- **Elaborar un guion:** Las situaciones elegidas deben estar vinculadas a una historia básica o esquema narrativo —exposición, suceso desencadenante, acción creciente, crisis, momento culminante, acción decreciente y resolución—.
- **Determinar las interacciones:** Para cada situación, identifique las posibles interacciones y actividades correspondientes.
- **Elaborar un cronograma sencillo:** Intente determinar cuánto tiempo necesitarán las personas participantes para cada situación.
- **Garantizar que la introducción de hechos o actualizaciones involucren diferentes funciones:** Todos los miembros del equipo de gestión de crisis deben participar y tener la oportunidad de analizar sus funciones y responsabilidades específicas.
- **Utilizar acontecimientos nuevos con moderación:** Introducir acontecimientos nuevos con demasiada frecuencia puede resultar abrumador y generar frustración, así que incluya solo los necesarios para cumplir los objetivos del ejercicio.
- **Limitar el uso de saltos temporales:** Aunque en algunas situaciones hipotéticas estos saltos temporales serán necesarios para analizar distintas fases de la gestión del incidente, pueden crear confusión, por lo que deben utilizarse con moderación.
- **Añadir personajes:** Una vez finalizado el guion básico, empiece a añadir personajes y otros detalles a la situación hipotética. La elección de los personajes variará según la ubicación del incidente y la presencia de la organización en esos lugares. Entre ellos suelen figurar los que desempeñan una función y los que se ven directamente afectados por el incidente. Para aumentar el realismo, puede ser útil referirse a personas reales que viven en esos lugares y se encuentran directamente afectadas por el incidente, pero, por supuesto, utilizando nombres falsos.
- **Considerar el equilibrio entre los perfiles:** Intente incorporar personajes en la situación hipotética, que representen distintos géneros, etnias y nacionalidades.
- **Proporcionar información de apoyo:** Siempre que sea posible, brinde información general adicional sobre los personajes principales, ya que esto ayuda a quienes desempeñan un papel a crear interacciones más creíbles y realistas.
- **Considerar el final:** Si bien es posible que para finalizar completamente el incidente se requieran acciones adicionales, intente evitar que queden situaciones importantes sin resolver al final del ejercicio.

Debe estar dispuesto a adaptar o introducir hechos o actualizaciones nuevos durante el ejercicio. Prepare acontecimientos adicionales que pueda utilizar para ayudar a guiar a quienes participan o para plantearles nuevos retos en función de su progreso (solo se utilizan si es necesario).

La forma en que estos se presentan a las/los participantes tiene un impacto significativo en el realismo del ejercicio, así que piense de forma creativa en función de la tecnología y los recursos disponibles. Por ejemplo, una actualización o hecho puede introducirse por correo electrónico, mensaje de texto, WhatsApp, una publicación en las redes sociales, un artículo de prensa o una llamada telefónica, o puede entregarse algo en persona por el facilitador u otra persona mientras representan un papel específico. Si se utilizan medios realistas, el ejercicio resulta más interesante y atractivo para quienes participan.

2.4 Programa y documentos de apoyo

El programa detalla la secuencia de acontecimientos desde el inicio hasta el final del ejercicio, e incluye el momento y la presentación de cada acontecimiento, así como la introducción de aspectos adicionales. El programa del ejercicio enumera la introducción de hechos o actualizaciones nuevos en orden cronológico e incluye información como la que se menciona a continuación:

- **Número del acontecimiento.**
- **Tiempo de cada acontecimiento.** Los tiempos se basan en estimaciones aproximadas, ya que un acontecimiento puede retrasarse o adelantarse en función del progreso de las personas participantes.
- **Resumen del contenido.**
- **Medios de comunicación, como correo electrónico, llamada telefónica, publicación en redes sociales o cobertura de prensa.**
- **Destinatario previsto.** Evite enviar todos los mensajes a través de la misma persona. De esta manera, puede comprobar el flujo de la información dentro del equipo de gestión de crisis.
- **Persona responsable de introducir**
- **el acontecimiento.**
- **Resultados o reacciones esperados.**
- **Cualquier comentario o información adicional para el equipo del ejercicio.**

El tipo y la envergadura del ejercicio influirán en la documentación de apoyo y en la información general necesarias. Deben considerarse los aspectos que se mencionan a continuación.

- **Instrucciones del ejercicio:** Deben proporcionarse a quienes participan con antelación e incluyen una descripción general, instrucciones para participar y cualquier lectura previa necesaria, como planes existentes u orientaciones generales sobre gestión de crisis.
- **Planes de crisis existentes:** Si la organización dispone de planes y procedimientos de gestión de crisis, deben compartirse con las personas participantes antes del ejercicio para que puedan familiarizarse con los documentos. También deben brindarse copias impresas durante el ejercicio.
- **Registros de crisis:** Plantillas de registro de decisiones y comunicaciones para anotar todas las decisiones y las acciones clave tomadas, así como todas las comunicaciones entrantes y salientes relacionadas con el incidente.
- **Listas de contactos:** Las personas participantes deben saber con qué personas pueden o no ponerse en contacto durante el ejercicio y conocer las limitaciones que pueden existir en sus interacciones con las partes interesadas externas.
- **Perfiles del personal:** Listas del personal de los distintos lugares donde se desarrolla el ejercicio, incluido el personal ficticio que participa en las situaciones hipotéticas. Los perfiles del personal deben incluir la nacionalidad, los contactos de emergencia y los familiares más próximos, así como información médica esencial.
- **Guías de países:** Información general sobre los países y lugares que forman parte de la situación hipotética del ejercicio.
- **Informes de situación:** Material de referencia adicional e informes sobre la situación de la seguridad en el país, procedentes de los gobiernos, las Naciones Unidas, ONG internacionales, locales y nacionales, o artículos de prensa locales e internacionales.
- **Mapas:** Mapas detallados del país y de las zonas específicas mencionadas en la situación hipotética del ejercicio.

Toda la documentación debe estar claramente marcada como “material exclusivo para el ejercicio”.

2.5 Preparación del lugar y la sala

Para los ejercicios presenciales, es fundamental disponer de un lugar adecuado para realizar el ejercicio. Las opciones dependerán de las instalaciones disponibles en la organización. Lo ideal es que haya espacio suficiente para que quienes participan puedan moverse y debatir en grupos pequeños. Si el espacio no es amplio, debe intentar encontrar salas de reuniones cercanas que puedan utilizarse.

Emplear la misma sala que la organización utilizaría para gestionar una crisis real aumentará la sensación de realismo y permitirá a quienes participan familiarizarse con el uso de las plataformas de información y los equipos a los que tendrían acceso durante una respuesta a una crisis real.

Para que el ejercicio se desarrolle sin problemas, la sala debe estar equipada de la siguiente manera:

- **Mesa grande** para que las personas participantes se reúnan y acuerden acciones, y **mesas más pequeñas** para que las personas con funciones específicas puedan trabajar en tareas separadas.
- **Equipo audiovisual** para presentaciones de ejercicios y videos.
- **Equipo de videoconferencia** para reuniones e interacciones en línea con las partes interesadas, incluidos los equipos regionales y nacionales, si procede. El equipo se debe probar previamente de forma adecuada.
- **Acceso telefónico y por correo electrónico** para que quienes participan se pongan en contacto con el equipo de gestión del ejercicio y otras partes interesadas importantes. Si es posible, proporcione una dirección de correo electrónico creada específicamente para el ejercicio a las personas participantes y a quienes desempeñan un papel, ya que esto permite al facilitador y a los observadores supervisar y revisar estas comunicaciones.
- **Paneles para la información**, incluidas pizarras blancas y rotafolios, para que quienes participan puedan registrar y visualizar la información esencial.
- **Cantidad suficiente de bebidas y refrigerios** para garantizar que las personas participantes puedan permanecer en la sala y trabajar eficazmente durante todo el ejercicio.

Aunque sea un ejercicio, es importante que se mantenga la privacidad. Asegúrese de que la exposición de información no sea visible para otras personas en el edificio y que las conversaciones no puedan ser oídas fácilmente.

Dependiendo del tipo de ejercicio, es posible que se necesite una sala separada (control del ejercicio) para el equipo de gestión del ejercicio. Esta debe encontrarse cerca de la sala de las personas participantes, para facilitar la circulación de observadores y de quienes representan un papel, y debe ser lo suficientemente grande para que no se molesten entre sí cuando hablen por teléfono y para facilitar el acceso y la salida durante el ejercicio. La sala de control también debe estar equipada con una mesa grande, pizarras y dispositivos de comunicación suficientes (tanto teléfonos fijos como móviles).



Realización del ejercicio

Un buen diseño y una preparación minuciosa son de suma importancia, sin embargo, una vez que comienza el ejercicio, se origina una situación dinámica e impredecible, y no todo sale según lo planeado. La realización de sesiones informativas eficaces y una buena facilitación, al tiempo que se observa y supervisa de cerca el desempeño de quienes participan son fundamentales para mantener la situación bajo control.

3.1 Sesiones informativas previas al ejercicio

Antes de iniciar el ejercicio, debe brindarse información adecuada a quienes participan para cerciorarse de que entienden claramente el ejercicio, cómo funcionará y sus respectivas funciones. Estas sesiones deben centrarse en los aspectos que se mencionan a continuación.

- **Propósito y objetivos:** Describir el propósito y los objetivos generales del ejercicio, así como las principales expectativas.
- **Funciones:** Aclarar las distintas funciones de quienes participarán, el equipo de gestión del ejercicio y cualquier otra parte interesada involucrada.
- **Formato y proceso:** Describir el formato del ejercicio, las etapas esenciales y la forma en que se llevará a cabo.
- **Reglas básicas:** Comentar las expectativas y establecer las reglas básicas que garanticen la máxima participación y el respeto entre las personas presentes.
- **Comunicación:** Explicar cómo se comunicarán las personas participantes entre sí, con las partes interesadas externas y con el equipo de gestión del ejercicio, y destacar cualquier restricción o limitación a este respecto.
- **Observación e informe:** Aclarar cómo se observará y registrará el ejercicio y en qué se centrará el informe.
- **Administración y logística:** Señalar los horarios clave, incluidos los descansos y la hora de finalización del ejercicio, y explicar la organización de la sala y los refrigerios.
- **Emergencias:** Aclarar cómo se puede contactar a los miembros del equipo de gestión de crisis y qué ocurrirá si se produce una emergencia real durante el ejercicio.

La sesión informativa también debe incluir tiempo para preguntas, a fin de que cada participante sepa claramente cómo se llevará a cabo el ejercicio. También puede ser útil que un miembro del equipo directivo dé la bienvenida a las personas participantes y les explique brevemente los motivos del ejercicio y el contexto más amplio de la gestión de crisis dentro de la organización.

Establecer normas básicas

- **Considerarlo con seriedad:** Aunque se trate de un ejercicio en torno a una situación hipotética, los beneficios serán mayores si las personas participantes se comprometen de manera plena y con seriedad.
- **Estar presente:** Es importante mantener la concentración en el ejercicio, por lo tanto, será conveniente delegar responsabilidades en otros compañeros, evitar consultar el correo electrónico o atender llamadas telefónicas durante el ejercicio, siempre que sea posible.
- **No es un examen:** La finalidad es ofrecer la oportunidad de aprender y cometer errores en un entorno controlado; no se juzga ni se califica a nadie por su desempeño.
- **Utilizar los planes y los procedimientos existentes como guía:** El ejercicio está diseñado para poner a prueba los planes y los procedimientos existentes, y para resaltar las deficiencias (*continúa*)

Establecer normas básicas (continuación)

- **No siempre participan todos:** Al igual que en una crisis real, no todas las personas participantes estarán ocupadas durante todo el ejercicio. Es importante mantener el compromiso y aprovechar los momentos más tranquilos, para revisar los progresos e identificar posibles problemas, que otros compañeros no hayan detectado.
- **Todas las ideas y aportaciones son bienvenidas:** Anime a todas las personas a participar y valore las aportaciones y las distintas opiniones planteadas.
- **No señale con el dedo:** Mantenga una actitud constructiva; en caso de desacuerdo, cuestione respetuosamente las opiniones e ideas del otro, pero nunca a la persona en sí.
- **Modificaciones del ejercicio:** Ciertos aspectos de la situación hipotética pueden modificarse en distintos momentos para adaptarla al progreso de quienes participan y a las necesidades del ejercicio.
- **Asuntos postergados:** Si no es posible alcanzar acuerdos o decisiones sobre algunos temas en un tiempo razonable, anótelos para revisarlos y debatir sobre ellos más tarde.

En el caso de ejercicios de mayor envergadura, el equipo de gestión del ejercicio necesitará una sesión informativa aparte para garantizar que comprenden la situación hipotética y cómo se desarrollará, así como sus funciones específicas. Las sesiones informativas para el equipo del ejercicio suelen centrarse en el plan, prestando especial atención a las comunicaciones, las funciones y las responsabilidades específicas de cada miembro, en un resumen rápido de la situación hipotética y las respuestas esperadas, y en las medidas que tomar en caso de que surjan circunstancias imprevistas.

3.2 Inicio del ejercicio

Los ejercicios pueden comenzar de muchas maneras, pero tenga en cuenta que esto puede influir en la forma en que las personas participantes perciban el ejercicio y la seriedad con que se lo tomen. Los ejercicios basados en el debate suelen comenzar con una presentación en la que se introduce el tema. En los ejercicios de simulación, la atención se centra en brindar algunos datos a quienes participan, para plantear la situación e iniciar el ejercicio. La información inicial puede adoptar muchas formas, como, por ejemplo, una llamada telefónica, un mensaje de texto o de correo electrónico, una actualización por parte de colegas de una oficina nacional o una publicación en las redes sociales.

Idealmente, cómo y a quién se entrega esta información debería reflejar lo más fielmente posible la realidad del sistema de denuncia de incidentes de la organización. Por ejemplo, el hecho de que la persona que desempeña un papel notifique un incidente a través del número de emergencias fuera del horario laboral de la organización, o que envíe un correo electrónico a alguien ajeno al equipo de gestión de crisis, puede evidenciar la eficacia de los sistemas a la hora de elevar los informes de incidentes al equipo directivo. Sin embargo, hay que tener en cuenta lo que hará el equipo de gestión de crisis mientras tanto. Si el ejercicio se anuncia con antelación, mientras las personas participantes están reunidas en la misma sala, se deberá proponer una tarea ficticia, como la revisión del plan de gestión de crisis o el debate sobre una situación hipotética, para que trabajen en ello hasta que se notifique el incidente.

Cuando el ejercicio no se anuncia con anterioridad o cuando la presentación inicial se brinda a personal ajeno al grupo de participantes, todas las llamadas telefónicas y mensajes deberán especificar claramente que se trata de un ejercicio.

3.3 Facilitación del ejercicio

Una vez que el ejercicio está en marcha, la atención se centra en coordinar la introducción

de los distintos acontecimientos y en observar los debates e interacciones de las personas participantes. No obstante, como los ejercicios de simulación están diseñados para dar a los participantes una gran libertad en sus decisiones y acciones, su progreso es impredecible. El papel principal del facilitador es garantizar que los participantes se mantengan centrados y que se cumplan los objetivos del ejercicio.

El programa establece el ritmo del ejercicio, en función del momento en que se introducen los diferentes hechos o actualizaciones. El ritmo suele ser rápido al principio para implicar a las personas participantes plenamente, y luego más lento para que se familiaricen con la situación y tengan tiempo para tomar decisiones o adoptar medidas. Sin embargo, el programa es solo una guía y es posible que deba adaptarse según las reacciones de quienes participan, para darles más tiempo para analizar cuestiones específicas. En algunos momentos será necesario disminuir el ritmo, retrasando o cancelando la introducción de hechos o actualizaciones, o acelerarla, introduciéndolos antes de lo previsto o cambiando el orden establecido.

Recuerde que la percepción del tiempo para las personas participantes será muy diferente a la del equipo del ejercicio. Incluso si cree que la introducción de hechos y actualizaciones está razonablemente espaciada, con tiempo suficiente para debatir y tomar decisiones, es posible que las personas participantes perciban que están siendo bombardeadas y que no tienen tiempo para considerarlos: debe encontrar el equilibrio adecuado.

Asimismo, es posible que necesite hechos o actualizaciones nuevos, para abordar un asunto que no había previsto, para cerrar un tema al que se le ha dedicado demasiado tiempo o para recordarles algo que han olvidado. Estos hechos y actualizaciones nuevos deben utilizarse con moderación, ya que pueden afectar el programa y generar confusión en el equipo del ejercicio.

Los descansos son otra herramienta que puede utilizar para gestionar los ejercicios y no salirse del plan. En general, se considera que son perjudiciales durante los ejercicios de simulación, ya que distraen a las personas participantes. No obstante, a veces pueden ser útiles para intercambiar comentarios con las personas participantes, mientras que, durante los ejercicios más largos o si los/las participantes parecen tener dificultades, tomarse un momento para recapitular y destacar los pasos que siguen puede ayudarlas a volver a centrarse.

3.4 Observación y supervisión del progreso

Una función esencial del facilitador es observar cómo interactúan las personas participantes y registrar ejemplos de las distintas acciones, decisiones y retos a los que se enfrentan, para incluirlos en la sesión de análisis y en el informe del ejercicio. Esto no es tan fácil como parece, ya que observar y tomar notas eficazmente es difícil con todo lo que sucede durante el ejercicio, como el seguimiento de la introducción de los distintos hechos y actualizaciones. Si puede recurrir a observadores para que ayuden, es conveniente preparar una plantilla de observación estructurada o una lista de comprobación para orientarlos respecto a las acciones y a las decisiones específicas que deben observar, con espacio para registrar ejemplos de buenas prácticas o aspectos que deben mejorarse. Cuando los observadores se encuentren en la sala, deberán situarse de forma que puedan escuchar los distintos debates, pero deben entender que su participación es pasiva y no deben interferir en la gestión del ejercicio ni en el comportamiento de quienes participan.

Control del progreso del ejercicio

- **Liderazgo y coordinación:** Pruebas de un liderazgo y una dirección sólidos, y la coordinación eficaz de las múltiples estructuras implicadas en la respuesta.
- **Trabajo en equipo y participación:** Comprensión clara de las funciones, la adaptabilidad y la resiliencia en situaciones de estrés, apoyo y respeto hacia los compañeros e implicación activa de cada participante.
- **Análisis y toma de decisiones:** Toma de decisiones adecuadas sobre la base de una comprensión integral del contexto, los riesgos, las consecuencias y las opciones de respuesta disponibles.
- **Acciones de respuesta y ejecución de tareas:** Plan de acción exhaustivo, delegación eficaz de tareas, y revisión y adaptación periódicas de las acciones en respuesta a nuevos acontecimientos.
- **Identificación y compromiso de las partes interesadas:** Identificación exhaustiva de todas las partes interesadas, interacción proactiva con los/las responsables y canales de comunicación claros, basados en estrategias de participación eficaces.
- **Comunicación:** Gestión eficaz de las comunicaciones internas y externas, con supervisión activa de los medios de comunicación y respuestas proactivas, de acuerdo con estrategias de comunicación bien elaboradas.
- **Gestión de la información:** Uso eficaz de los registros y las plataformas de información, y recopilación, registro y almacenamiento adecuados de toda la información relativa al incidente.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS. Herramienta 3: Plantilla de observación del ejercicio

3.5 Comportamientos problemáticos

Los ejercicios, al igual que las crisis de la vida real, pueden ser estresantes para las personas involucradas; como consecuencia pueden acrecentarse los sesgos de comportamiento entre los/las participantes. Los comportamientos desafiantes pueden manifestarse de varias maneras, por ejemplo, las personas participantes pueden despreciar el ejercicio, sentirse abrumadas por la situación y sus responsabilidades, acaparar los debates o negarse a delegar tareas. En casos extremos, un participante puede tornarse muy conflictivo y trabajar activamente en contra de los objetivos del ejercicio.

Como facilitador, es importante que sea capaz de identificar y controlar estos comportamientos, con la ayuda de los observadores si los hay, y de actuar con prontitud con el objetivo de evitar que estas personas afecten negativamente el ejercicio para el resto de quienes participan.

Tratamiento de comportamientos problemáticos usuales		
Tipo	Ejemplo	Soluciones
Desinterés o indiferencia	Actitud pasiva, falta de interés, <i>"esto no pasaría en la vida real"</i> .	<ul style="list-style-type: none">● Anime a la persona a involucrarse con profundidad en el ejercicio.● Considere la posibilidad de crear hechos adicionales que requieran específicamente sus acciones.
Agobio	Moverse mucho por la sala y gesticular mucho, hacer numerosas preguntas, esforzarse por comprender la situación o las tareas.	<ul style="list-style-type: none">● Tranquilece a la persona y recuérdle que el ejercicio no pretende evaluar a nadie.● Ayúdele a identificar las prioridades clave en esta fase.●
Retraso o inercia	Falta de concentración en el ejercicio o en las tareas, percepción de que no hay prisa, <i>"es solo un ejercicio"</i> .	<ul style="list-style-type: none">● Recuerde a las personas participantes el plazo establecido.● Determine horarios límites a los hechos que se introduzcan para crear dinamismo.●
Dominio	Ocupa una posición central en la sala, domina las discusiones, interrumpe al resto.	<ul style="list-style-type: none">● Asegúrese de que el resto de los participantes se impliquen más.● Pida explícitamente actualizaciones y aportaciones a otros participantes para incorporarlas en el ejercicio.
Control excesivo	Se hace cargo de la mayoría de las tareas, no delega, toma decisiones sin esperar y considerar las opciones de los demás.	<ul style="list-style-type: none">● Recuerde a quienes participan la necesidad de delegar tareas e implicar a cada miembro del equipo.● Asigne tareas específicas a otros participantes.●
Falta de liderazgo	Discusiones permanentes, pocas decisiones o ninguna, solicitud excesiva de más información, falta de dirección estratégica.	<ul style="list-style-type: none">● Repita las prioridades del ejercicio.● Anime a los/las responsables del equipo de gestión de crisis a asumir un papel más activo.● Solicite una actualización para el equipo/consejo directivo (es decir, para la persona que desempeña ese papel) que, a continuación, cuestione los avances logrados hasta el momento.
Distracción	Responde a correos electrónicos y llamadas que no forman parte del ejercicio, abandona continuamente la sala, se distrae con asuntos externos.	<ul style="list-style-type: none">● Recuerde a las personas participantes la necesidad de comprometerse con el ejercicio.● Hable con la persona para comprender los acontecimientos externos y su prioridad.● Introduzca hechos o actualizaciones nuevos dirigidos a esta persona, que requieran acciones específicas de su parte.

Disrupción	La persona muestra signos evidentes de frustración con el ejercicio, desprecia continuamente la situación hipotética o las acciones adoptadas, menosprecia a los demás participantes o actúa de forma agresiva con ellos.	<p>Anime a los/las responsables del equipo de gestión de crisis a afrontar cualquier comportamiento inadecuado.</p> <p>Aparte a la persona y explíquele el impacto de su comportamiento en la experiencia de los demás.</p> <p>Si el comportamiento continúa, pídale que abandone el ejercicio para no ponerlo en peligro ni arruinar la experiencia de las otras personas.</p>
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.6 Finalizar el ejercicio

Así como es importante que el ejercicio se inicie correctamente, también lo es que finalice de forma controlada, y que cada participante comprenda que se han cumplido los objetivos. Los EGC constituyen situaciones estresantes, en las que las personas participantes suelen implicarse emocionalmente y verse afectadas por la situación hipotética, que, hasta cierto punto, se asemeja a una situación de la vida real. Por lo tanto, se recomienda que el ejercicio concluya con un evento final que ayude a “cerrar el círculo”. Por ejemplo, debe indicarse claramente que la situación se ha resuelto o normalizado, mediante una actualización o anuncio.

El facilitador, en consulta con otros miembros clave del personal del ejercicio, decide cuándo finalizar las actividades. En cuanto estas terminen, las personas participantes querrán tomarse un descanso, así que asegúrese de tenerlo en cuenta en el programa. También es importante que cada participante comprenda que, aunque la actividad relacionada con la situación hipotética ha terminado, el ejercicio no ha finalizado: tras la pausa se llevarán a cabo un debate y una sesión de análisis.

3.7 Sesión de análisis

Una vez que haya terminado el ejercicio, cada participante, así como el equipo de facilitación, deberán participar en una sesión de análisis. El objetivo es brindar a las personas participantes la oportunidad de compartir sus opiniones sobre el ejercicio y su desempeño, y, al equipo de facilitación, la oportunidad de compartir sus observaciones. Aunque se prevea la elaboración de un informe escrito tras el ejercicio, es de suma importancia incluir en el programa tiempo para una sesión de análisis oral, ya que proporciona información inmediata a las personas participantes, mientras lo acontecido está fresco y en la mente de todos.

En cuanto facilitador, deberá dirigir esta sesión y destacar los principales logros, las dificultades o retos concretos y las recomendaciones de carácter inmediato. Si el ejercicio incluía una gran cantidad de personas, puede ser útil dividir las en grupos más pequeños, para que luego compartan sus conclusiones en una sesión plenaria.

Realización de una sesión de análisis

- **Asignar tiempo suficiente:** Asegúrese de que en el programa se dedica suficiente tiempo para una sesión de análisis adecuada, pero que no sea demasiado extensa, ya que los niveles de energía y concentración serán bajos al final del día.
- **Involucrar a participantes y observadores:** Debe incluir a cada participante, al facilitador y a los observadores.
- **Permitir que los/las participantes hablen primero:** Hay que dar a las personas participantes la oportunidad de compartir primero sus opiniones, para evitar que los observadores influyan en ellas. Es conveniente utilizar la regla de retroalimentación 3x3x3: identificar tres cosas que funcionaron bien durante el ejercicio, tres cosas que aprendió a partir del papel desempeñado y tres cosas que deben mejorarse.
- **Destacar tanto los aspectos positivos como los negativos:** Para evitar centrarse únicamente en los errores, equilibre las referencias a los resultados positivos y a los aspectos que deben mejorarse.
- **Centrarse en el desempeño del equipo:** La gestión de crisis es, en gran medida, una respuesta en equipo, así que evite criticar a personas o funciones concretas.
- **Usar los registros y las plataformas para la información:** Advierta a las personas participantes sobre cualquier uso positivo de los registros de crisis y las plataformas para la información, destacando ejemplos concretos de buenas prácticas.
- **Destacar el apoyo disponible:** Los ejercicios, por su propia naturaleza, son eventos estresantes y pueden desencadenar reacciones emocionales debido a experiencias previas o a los temas que se tratan. Es importante identificar y ofrecer un apoyo adecuado a quienes participan si luego desean hablar con otra persona.
- **Finalizar de forma positiva:** Concluya el análisis, centrándose en los aprendizajes positivos del ejercicio, y agradezca a todos su participación activa.

A fin de concluir la sesión de análisis y cerrar el ejercicio en su conjunto, debe tratar de terminar con una nota positiva, destacando las principales conclusiones o aprendizajes. También es conveniente referirse a los objetivos del ejercicio discutidos al principio y reflexionar sobre cómo se han alcanzado. Por último, puede ser útil que un miembro del equipo directivo reconozca el valor del ejercicio y destaque los pasos necesarios para abordar los comentarios u observaciones planteados.



Aprendizaje del ejercicio

La etapa final de la organización de un ejercicio consiste en consolidar las conclusiones y recomendaciones en un informe y en recoger los comentarios de todas las personas involucradas para mejorar futuros ejercicios.

4.1 Informe posterior al ejercicio

Después de cualquier ejercicio, debe elaborarse un informe que recoja lo aprendido, junto con las recomendaciones y las acciones necesarias, para mejorar el sistema de gestión de crisis de la organización. Incluso los ejercicios basados en debates deben incluir un informe posterior, a pesar de que el nivel de detalle será menor que en un ejercicio de simulación a escala real. El informe tendrá varios destinatarios, por ejemplo, un resumen será de interés para el equipo y el consejo directivo, mientras que un documento más completo se distribuirá entre los miembros del equipo de gestión de crisis.

En estos informes deben incluirse los temas que se mencionan a continuación.

- **Propósito y objetivos:** Incluir detalles esenciales como la fecha, el lugar, las personas participantes y el equipo de gestión del ejercicio.
- **Objetivos del ejercicio:** Resumir el propósito y los objetivos.
- **Formato del ejercicio:** Especificar el enfoque adoptado y fundamentar.
- **Resumen de la situación hipotética:** Describir el tema de la situación hipotética y elaborar un resumen cronológico de los acontecimientos principales.
- **Conclusiones y observaciones del ejercicio:** Resumir las conclusiones principales del ejercicio, destacando tanto los ejemplos de buenas prácticas como las áreas que requieren mejoras.
- **Recomendaciones:** Proporcionar un conjunto de recomendaciones claras, para reforzar la capacidad de gestión de crisis de la organización.

El objetivo de estos informes es generar cambios y mejoras. Por este motivo, deben proponerse también las funciones responsables de implementar las distintas recomendaciones, así como un plazo para hacerlo.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS. Herramienta 4: Plantilla de informe del ejercicio

4.2 Evaluación y seguimiento

El objetivo de la evaluación del ejercicio es recabar opiniones sobre el diseño y la facilitación, tanto de las personas participantes como de los miembros del equipo de facilitación. La evaluación puede realizarse mediante una combinación de cuestionarios confidenciales y entrevistas posteriores al ejercicio.

Es conveniente elaborar un formulario de evaluación estándar que pueda entregarse a las personas participantes al final del ejercicio o a través de una encuesta en línea. En las evaluaciones se suele solicitar la valoración de distintos aspectos del ejercicio, como la información inicial proporcionada, la sesión informativa y los materiales, la facilitación, la

situación hipotética y la sesión de análisis. También es útil incorporar secciones abiertas, para que puedan hacerse comentarios específicos sobre el ejercicio. Lo ideal sería que las evaluaciones de los/las participantes se completaran cuando las actividades del ejercicio aún están frescas en la memoria, pero, al final de un largo día, la verdad es que las respuestas pueden ser limitadas.

Asimismo, es importante solicitar la opinión del equipo del ejercicio, en particular de quienes desempeñaron un papel y de los observadores. En lugar de utilizar un formulario de evaluación estándar, suele ser más fácil dirigirse a ellos directamente y pedirles que respondan unas pocas preguntas sencillas, realizarles una entrevista o una combinación de ambas opciones.

Los materiales utilizados en el ejercicio deben guardarse en un archivo de recursos para utilizarlos en ejercicios futuros. Por último, es fundamental compartir y promover las mejores prácticas aprendidas u observadas durante la facilitación, que puedan beneficiar a otras personas que planeen realizar ejercicios similares en el futuro. Documentar las experiencias y compartir las lecciones y los recursos a través de grupos de trabajo entre pares, como el GISF y el OSAC, es una forma valiosa de aportar al conocimiento colectivo del sector.

Los EGC no deben verse como actividades dirigidas a “verificar la casilla” que, una vez completadas, suponen que la organización ya está preparada para las crisis. Es esencial que estos ejercicios se realicen periódicamente a fin de mantener un nivel uniforme de preparación en toda la organización. Además, debido a la elevada rotación del personal directivo en muchas organizaciones, la realización de ejercicios de manera frecuente garantizará que todos los miembros del equipo de gestión de crisis comprendan sus funciones y responsabilidades y se sientan preparados para llevarlas a cabo bajo altos niveles de estrés.

Una parte fundamental del seguimiento de un ejercicio es acordar cuándo se realizará y en qué aspecto debe centrarse el próximo EGC, de acuerdo con las deficiencias detectadas. La organización de un EGC, al menos una vez al año, para aprender de los ejercicios anteriores, mejorar las medidas de respuesta y ensayar situaciones hipotéticas futuras, contribuirá a aumentar la conciencia, las capacidades y la confianza de los miembros del equipo de gestión de crisis y garantizará que la organización siga estando preparada adecuadamente para gestionar incidentes críticos siempre que se produzcan.



HERRAMIENTAS Y RECURSOS. Herramienta 5: Plantilla del formulario de evaluación del ejercicio

5

Herramientas y recursos

- **Herramienta 1**
Lista de comprobación de facilitación del ejercicio
- **Herramienta 2**
Plantilla del plan del ejercicio
- **Herramienta 3**
Plantilla de la hoja de observación del ejercicio
- **Herramienta 4**
Plantilla del informe del ejercicio
- **Herramienta 5**
Plantilla del formulario de evaluación del ejercicio





Herramienta 1

Lista de comprobación de facilitación del ejercicio

8 semanas antes del ejercicio	
Identificar una posible organización/facilitador coparte para el intercambio entre pares.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Acordar los objetivos del intercambio entre pares y las responsabilidades y resultados específicos para ambas partes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aclarar cuestiones relativas a la privacidad, la confidencialidad y cualquier requerimiento legal, como el empleo de acuerdos de confidencialidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Establecer los Términos de Referencia o un Memorando de Entendimiento entre ambas organizaciones.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 semanas antes del ejercicio	
Definir el propósito y los objetivos del ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Confirmar la fecha y los horarios e informar a los posibles participantes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Establecer un grupo pequeño para la planificación del ejercicio a fin de ayudar al facilitador a diseñarlo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4 semanas antes del ejercicio	
Desarrollar un perfil de la organización anfitriona: misión, valores, presencia operacional, riesgos, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Reconocer las estructuras y las responsabilidades existentes de la organización anfitriona para tratar incidentes críticos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identificar y mapear posibles interacciones y flujos de información dentro de la organización anfitriona durante una crisis.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identificar y acordar quiénes participarán en el ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identificar cualquier otra parte interesada que deba participar en el ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Determinar el formato y el tema en general del ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Identificar los requerimientos específicos de recursos: TIC, disposición de las salas, soporte administrativo, etc.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2 semanas antes del ejercicio	
Desarrollar el plan del ejercicio: fechas y horarios, propósito y objetivos, alcance y formato, participantes y equipo del ejercicio, y detalles administrativos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Finalizar la conformación del equipo de facilitación: personas que desempeñarán ciertos papeles, personas que brindarán apoyo al ejercicio y observadores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Desarrollar o adaptar la situación hipotética del incidente y los hechos o actualizaciones adicionales que puedan introducirse.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Determinar cómo empezará y terminará el ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Preparar el programa del ejercicio y los documentos de apoyo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1 semana antes del ejercicio	
Distribuir a las personas participantes la información de contexto y los materiales de lectura previa al ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Imprimir los planes de crisis y otros documentos clave para que estén disponibles durante el ejercicio.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

1 día antes del ejercicio

Preparar la sala y las plataformas con información, y probar el equipo que sea necesario.

Informar al equipo de facilitación del ejercicio sobre la situación hipotética y sus roles específicos.

(continúa)

Durante el ejercicio

Proporcionar a las personas participantes sesiones informativas previas al ejercicio.

Asegurarse de que todas comprenden el formato del ejercicio, la manera en que se llevará a cabo y las reglas básicas.

Coordinar y adaptar la introducción de hechos y actualizaciones en el ejercicio de acuerdo con el programa y el comportamiento de las personas participantes.

Supervisar y registrar las interacciones y las decisiones de quienes participan, durante el ejercicio.

Realizar una sesión de análisis con las personas participantes al final del ejercicio: logros clave, deficiencias o retos, y cualquier recomendación inmediata.

Concluir con una nota positiva, resaltar las conclusiones o los aprendizajes principales del ejercicio.

Después del ejercicio

Preparar un informe en el que se resuman las conclusiones y las recomendaciones principales.

Reunir opiniones sobre el ejercicio tanto de las personas participantes como del equipo de facilitación.

Determinar y acordar cuándo se realizará el próximo ejercicio.



Herramienta 2

Plantilla del plan del ejercicio

[Inserte el nombre de la organización]

.....

Plan del ejercicio de gestión de crisis

Fecha/ubicación

Fecha, hora y lugar.

Propósito

El propósito del ejercicio de gestión de crisis es...

Objetivos principales

-
-
-

Tema y formato del ejercicio

Describa el tema/la situación en general y el formato de ejercicio que se utilizará.

Equipo de gestión del ejercicio

Enumere el equipo del ejercicio y sus funciones específicas.

Participantes

Identifique a cada participante.

Otras partes interesadas

Enumere a cualquier otra persona involucrada en el ejercicio y sus respectivas funciones.

Control del ejercicio

Escriba cómo funcionará el ejercicio, el comienzo y otras etapas importantes, los medios de comunicación y otros requerimientos de TIC, y la observación y el proceso de análisis.

Administración

Explique la disposición de la sala, los recursos necesarios y el suministro de refrigerios.



Herramienta 3

Plantilla de la hoja de observación del ejercicio

[Inserte el nombre de la organización]

Hoja de observación del ejercicio de gestión de crisis

Fecha/ubicación:	Observador:
Liderazgo y coordinación	
Trabajo en equipo y participación	
Análisis y toma de decisiones	
Acciones de respuesta y ejecución de tareas	
Identificación y compromiso de las partes interesadas	
Comunicación	
Gestión de la información	
Comentarios adicionales	



Herramienta 4

Plantilla del informe del ejercicio

[Inserte el nombre de la organización]

.....
Informe del ejercicio de gestión de crisis

Fecha/ubicación:

Facilitador(es):

Participantes:

Resumen del ejercicio

Resume el enfoque adoptado y el porqué, así como el propósito y los objetivos del ejercicio.

Objetivos principales

-
-
-

Resumen de la situación hipotética

Describa el tema de la situación hipotética y proporcione un resumen cronológico de los acontecimientos principales.

Conclusiones y observaciones del ejercicio

Resume las principales conclusiones, haciendo hincapié en los ejemplos de buenas prácticas y en las áreas que requieren mejoras.

Recomendaciones

Enumere las recomendaciones para fortalecer las capacidades de gestión de crisis de la organización.



Herramienta 5

Plantilla del formulario de evaluación del ejercicio

[Inserte el nombre de la organización]

.....

Formulario de evaluación del ejercicio de gestión de crisis

Rellene y devuelva este formulario al final del ejercicio.

Fecha:	Ubicación:				
Valore el ejercicio en función de las afirmaciones que figuran abajo; 1 indica que está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo.					
	Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		
• El ejercicio alcanzó su propósito y objetivos.	1	2	3	4	5
• La información previa al ejercicio y la sesión informativa fueron útiles.	1	2	3	4	5
• El ejercicio me pareció verosímil y pertinente para mi organización.	1	2	3	4	5
• El nivel de participación fue apropiado para mi función.	1	2	3	4	5
• El facilitador estaba bien informado y logró que el ejercicio no se desviara de sus objetivos.	1	2	3	4	5
• El análisis del ejercicio fue exhaustivo y se identificaron las áreas en las que podemos mejorar.	1	2	3	4	5
1) ¿Qué aspectos del ejercicio fueron más útiles para usted?					
2) Enumere tres acciones que implementaría relacionadas con su función y responsabilidades.					
3) ¿Qué mejoras o cambios sugeriría para ejercicios futuros?					
4) Incluya aquí cualquier otro comentario o sugerencia que desee realizar.					

Agradecemos que haya completado este formulario.



Bibliografía

Australian Institute for Disaster Resilience (2012) Australian Disaster Resilience Handbook 3: Managing Exercises

Federal Emergency Management Agency (2021) Virtual Exercise Best Practices

Inter-Agency Standing Committee (IASC) / Sub-Working Group on Preparedness (2012) Government's Emergency Simulations: Facilitator's Guide

Rayner. G (2021) The Crisis Simulation Handbook ISBN 978-981-18-0093-1

UN Office for Disaster Risk Reduction (2020) Words into Action Series Companion: Design and conduct of simulation exercises (SIMEX). Geneva

World Health Organization (2017) Simulation Exercise Manual. Geneva

World Food Program (2015) Desktop Simulation: A user's guidebook on building successful simulations. Logistics Cluster



Otras publicaciones del GISF

Disponible en www.gisf.ngo

En 2020, el Foro Europeo Interinstitucional para la Seguridad se convirtió en el Global Interagency Security Forum (GISF), lo que refleja la extensión de su red. Puede acceder a todos los recursos mencionados en esta guía en el nuevo sitio web del GISF:

www.gisf.ngo

Documentos e informes de investigación

Partnerships and Security Risk Management: from the local partner's perspective

October 2020

Moutard, L. – GISF

Duty of Care under Swiss law: how to improve your safety and security risk management processes

October 2018

Fairbanks, A. – cinfo and EISF

Managing the Security of Aid Workers with Diverse Profiles

September 2018

Jones, E. et al. – EISF

Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management – 2nd edition

December 2016

Vazquez Llorente, R. and Wall, I. (eds.)

Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance

August 2014

Hodgson, L. et al. Edited by Vazquez, R.

NGO Safety and Security Training Project: How to create effective security training for NGOs

April 2014

Persaud,

C.

The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts

March 2014

Armstrong, J. Supported by the EISF Secretariat

The Cost of Security Risk Management for NGOs

February 2013

Finucane, C. Edited by Zumkehr, H. J. – EISF Secretariat

Security Management and Capacity Development: International Agencies Working with Local Partners

December 2012

Singh, I. and EISF Secretariat

Gender and Security: Guidelines for Mainstreaming Gender in Security Risk Management

September 2012 – Sp. and Fr. versions available

Persaud, C. Edited by Zumkehr, H. J. – EISF Secretariat

Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations

December 2011 – Fr. version available

Glaser, M. Supported by the EISF Secretariat (eds.)

Risk Thresholds in Humanitarian Assistance

October 2010

Kingston, M. and Behn O.

Abduction Management
May 2010
Buth, P. Supported by the EISF Secretariat
(eds.)

Crisis Management of Critical Incidents
April 2010
Buth, P. Supported by the EISF Secretariat
(eds.)

The Information Management Challenge
March 2010
Ayre, R. Supported by the EISF Secretariat
(eds.)

Joint NGO Safety and Security Training
January 2010
Kingston, M. Supported by the EISF Training
Working Group

**Humanitarian Risk Initiatives:
2009 Index Report**
December 2009
Finucane, C. Edited by Kingston, M.

Articles

**Toward Inclusive Security: the impact
of 'race', ethnicity and nationality on
aid workers' security**
May 2022
Arthur, T. and Moutard, L.

**Achieving Safe Operations through
Acceptance: challenges and opportunities for
security risk management**
December 2021
Edited by Moutard, L. and Fast, L.
with support from Jancke, C.

**Managing security-related information: a
closer look at incident reporting systems and
software**
December
2018
de Palacios,
G.

**Digital Security for LGBTQI Aid
Workers: Awareness and Response**
December 2017
Kumar, M.

Demystifying Security Risk Management
February 2017, (in PEAR Insights Magazine)
Fairbanks, A.

**Duty of Care: A Review of the Dennis v Norwegian
Refugee Council Ruling and its Implications**
September 2016
Kemp, E. and Merkelbach, M.
Edited by Fairbanks, A.

**Organisational Risk Management in High-risk
Programmes: The Non-medical Response to the Ebola
Outbreak**
July 2015, (in Humanitarian Exchange, Issue
64)
Reilly, L. and Vazquez Llorente, R.

**Incident Statistics in Aid Worker Safety
and Security Management: Using and
Producing Them**
March 2012
Van Brabant, K.

**Managing Aid Agency Security in an Evolving
World: The Larger Challenge**
December 2010
Van Brabant, K.

**Whose Risk Is it Anyway? Linking Operational
Risk Thresholds and Organisational Risk
Management**
June 2010 (in *Humanitarian Exchange*, Issue
47)
Behn, O. and Kingston, M.

Risk Transfer through Hardening Mentalities?
November 2009
Behn, O. and Kingston, M.

Guías

Keeping up with COVID-19: essential guidance for NGO security risk managers
May 2021
GISF

Security and Safety Training Pack
March 2022
Bickley, S.

NGO Security Toolbox
March 2022
Bickley, S.

NGO Security Collaboration Guide
March 2022
Bickley, S.

Partnerships and Security Risk Management: a joint action guide for local and international aid organisations
June 2021
Fairbanks, A.

Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies – 4th edition
October 2020 – Fr. and Sp. versions available
Davis, J. et al.

Managing Sexual Violence against Aid Workers: prevention, preparedness, response and aftercare
March 2019
EISF

Abduction and Kidnap Risk Management
November 2017
EISF

Security Incident Information Management Handbook
September 2017
Insecurity Insight, RedR UK, EISF

Security Risk Management: a basic guide for smaller NGOs
June 2017
Bickley, S.

Office Opening
March 2015 – Fr. version available
Source8

Security Audits
September 2013 – Sp. and Fr. versions available
Finucane C. Edited by French, E. and Vazquez Llorente, R. (Sp. and Fr.) – EISF Secretariat

Managing the Message: Communication and Media Management in a Crisis
September 2013 – Fr. version available
Davidson, S. Edited by French, E. – EISF Secretariat

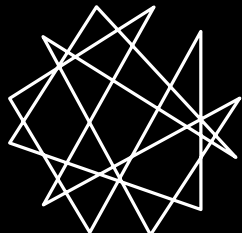
Family First: Liaison and Support During a Crisis
February 2013 – Fr. version available
Davidson, S. Edited by French, E. – EISF Secretariat

Office Closure
February 2013
Safer Edge. Edited by French, E. and Reilly, L. – EISF Secretariat

Si le interesa contribuir en los próximos proyectos de investigación o quiere sugerir temas para investigaciones futuras, póngase en contacto con gisf-research@gisf.ngo.

Esta publicación ha sido elaborada por el GISF a través de un acuerdo de cooperación de tres años financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de EE. UU., en virtud del Acuerdo n.º 720FDA20GR00341, a partir del 1 de octubre de 2020.

gisf



Global Interagency Security Forum

Director ejecutivo del
GISF, tel.: +44 (0) 77
6099 2239
Correo electrónico: gisf-director@gisf.ngo

Asesor de investigación del GISF
Tel.: +44 (0) 77 6099 2240
Correo electrónico: research@gisf.ngo

www.gisf.ngo

Primera publicación: marzo de 2023