



REMS EXPRESS

Vol. 4, número 1, 2008

COLABORACIÓN: LA CLAVE PARA UNA ASOCIACIÓN EXITOSA

Es vital que el distrito establezca [una] asociación con estas organizaciones externas... Este distrito invita a todo el personal de primera respuesta y a los socios comunitarios a que nos den sus opiniones para desarrollar estrategias que mejoren los programas de respuesta a emergencias y de administración de crisis.

— Tony Donato, Distrito Escolar del Condado de Osceola (School District of Osceola County, Florida), director del proyecto ERCM en los años fiscales 2003 y 2005

Una respuesta efectiva a una emergencia en una escuela o en una comunidad requiere de un plan prudente y coordinado que involucre a las agencias apropiadas para preservar y proteger la vida, como pueden confirmar aquellos que tienen experiencia y pericia en el tema. La iniciativa de REMS¹ del Departamento de Educación de EE. UU. (U.S. Department of Education, ED) enfatiza la importancia que tiene la colaboración entre las escuelas y los socios comunitarios para asegurarse de que las escuelas sean capaces de prevenir y disminuir daños, de prepararse, de responder y de recuperarse en situaciones de emergencia. El Sistema Nacional de Manejo de Incidentes (National Incident Management System, NIMS) de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (Federal Emergency Management Agency, FEMA) provee la orientación y estructura para que las escuelas las usen en sus esfuerzos para planificar la administración de emergencias, aun en situaciones que requieren la participación de varias agencias. Después de todo, las escuelas son las principales responsables de desarrollar planes pertinentes de administración de emergencias y de implementar las acciones correspondientes en caso de emergencias. Las escuelas tienen la importante responsabilidad de formular un plan de colaboración que cree un clima apropiado, una estructura explícita y procedimientos claros para tener asociaciones efectivas entre varias agencias.

Involucrar a las principales partes interesadas de la comunidad es central para lograr el éxito del desarrollo y de la implementación de un plan integral de preparación para casos de emergencia. Sin embargo, crear y mantener una colaboración activa y comprometida puede ser un reto. La identificación y selección de los miembros para la colaboración es solamente un paso inicial. Establecer los procedimientos operativos que aprovechen al máximo las contribuciones significativas de sus miembros es tan importante como tener los jugadores “correctos” alrededor de la mesa.

En junio de 2007, la Contraloría General de EE. UU. (U.S. Government Accountability Office, GAO) dio a conocer un informe titulado *Emergency Management: Most School Districts Have Developed Emergency Management Plans, but Would Benefit from Additional Guidance*. El informe de la GAO recomendó que el ED y el Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU. (U.S. Department of Homeland Security, DHS) trabajaran juntos para identificar y compartir las estrategias que ayudarán a “promover la capacitación entre los distritos escolares y el personal de primera respuesta, y entre los distritos escolares y los socios comunitarios para que sepan implementar los planes de administración de emergencias del distrito”. Para asegurarse de que haya una respuesta a esta recomendación, el ED solicitó los comentarios de las partes interesadas en este tema actualmente. Las lecciones y recomendaciones que contiene este boletín, y la gran cantidad de citas que las respaldan, fueron seleccionadas después de que 90 beneficiarios actuales y anteriores de las subvenciones de REMS y otros integrantes del personal escolar y de seguridad prestaran generosamente su tiempo y experiencia al responder a la petición del ED durante el otoño de 2007. Esta respuesta masiva refleja el compromiso y la dedicación en el trabajo de este personal para garantizar la seguridad de los estudiantes de toda la nación.

¹ En el pasado se lo conocía como el programa discrecional de subvenciones de Respuesta a Emergencias y Administración de Crisis (Emergency Response and Crisis Management, ERCM) de la Oficina para Escuelas Seguras y sin Drogas (Office of Safe and Drug-Free Schools, OSDFS) del ED.

Este boletín enfatiza los retos y éxitos de la experiencia colaborativa de los beneficiarios actuales y anteriores de las subvenciones de REMS. En él se organizan y se dan a conocer las lecciones que dejaron sus esfuerzos por desarrollar y mantener colaboraciones fuertes. Esta experiencia directa de los beneficiarios de las subvenciones es ampliada con material relevante de otros recursos informativos y publicaciones de REMS.

Para mostrar la diferencia entre los retos que se van presentando durante el desarrollo y mantenimiento de una colaboración exitosa para la preparación, respuesta o recuperación para casos de emergencias, este tratado está organizado en tres fases distintas. La **fase de inicio** implica identificar a miembros que podrían colaborar, invitar a miembros que sean apropiados para las

necesidades y capacidades de la comunidad y de la escuela, y desarrollar una red interpersonal positiva. La fase de **dirección del equipo** consiste en técnicas para organizar un proceso de planificación eficaz y productivo, la construcción de una red de comunicación sólida y el desarrollo de relaciones de trabajo beneficiosas para todos y de procedimientos para la prevención, respuesta y recuperación para casos de emergencias. Finalmente, la fase de **fortalecimiento de la asociación** consiste en las formas de mejorar constantemente, adaptarse a los cambios de necesidades y capacidad, y mantener la colaboración.

Inicio

Para empezar: identificar a posibles colaboradores

La combinación apropiada de organizaciones e individuos en la mesa de colaboración variará dependiendo de los tipos de emergencias que sean más importantes para la comunidad, la presencia y capacidad de los socios comunitarios, y la disponibilidad para participar de posibles colaboradores. El personal de primera respuesta a emergencias (por ejemplo, los oficiales del orden público, los servicios médicos de emergencia [EMS, por sus siglas en inglés] y los departamentos de bomberos) son los participantes más importantes en cualquier situación. Sin embargo, las partes interesadas en colaborar pueden venir de un amplio rango de agencias comunitarias. Un ejemplo del rango que pueden abarcar los posibles colaboradores se presenta en el siguiente cuadro.

La selección inicial del equipo de colaboración puede ocurrir en varios pasos, empezando con un grupo pequeño de planificadores principales (normalmente las autoridades de las escuelas y el personal de primera respuesta) que identifiquen las prioridades y necesidades, y a los posibles miembros a los que se puede invitar. Cualesquiera que sean los detalles de este proceso de invitación, FEMA ha determinado un listado de preguntas que sirven como guía para identificar a las partes interesadas pertinentes.² Las preguntas más importantes incluyen las que aparecen a continuación.

² *State and Local Mitigation Planning: A How-To Guide: Getting Started—Building Support for Mitigation Planning*. FEMA, publicación 386-1. Septiembre de 2002. (Disponible en línea: www.fema.gov/library/viewRecord.do?id=1867).

Cuadro 1. Ejemplo del rango que pueden abarcar los posibles colaboradores para responder a una emergencia

Posibles colaboradores:

- *Oficiales del orden público local*
- *Oficiales del orden público en el condado*
- *Patrulla estatal*
- *Departamento de bomberos*
- *Servicios médicos de emergencia (EMS)/ ambulancia*
- *Salud pública*
- *Servicios de salud mental comunitarios*
- *Hospitales*
- *Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA)*
- *Departamento de seguridad Nacional (DHS), estatal y regional*
- *Agencias gubernamentales: Locales, indígenas, estatales, federales*
- *Comité Local de Planificación de Emergencias (Local Emergency Planning Committee, LEPC)*
- *Equipos Comunitarios de Respuesta a Emergencias (Community Emergency Response Teams, CERT)*
- *Consejos de Citizen Corps (Citizen Corps Councils)*
- *Servicios de protección infantil*
- *Servicios sociales*
- *Sistema de libertad condicional para menores de edad*
- *Sistema judicial (tribunal/corte)*
- *Ayuda a las víctimas*
- *Cruz Roja (Red Cross)*
- *Negocios locales*
- *Comunidad de discapacitados*
- *Iglesias o templos en el área*

Hemos incluido al personal de primera respuesta en nuestro comité de seguridad escolar, el cual incluye administradores, maestros, empleados clasificados [por ejemplo, los conserjes o guardianes de la escuela, y los conductores de autobuses escolares] y padres. Además, hemos recomendado con insistencia que las escuelas inviten al personal de primera respuesta para que estén durante el almuerzo [en] las escuelas a fin de que se familiaricen con las instalaciones, el cuerpo docente y los estudiantes.

—Chad Carpenter, Distrito Escolar de la Ciudad de Ogden (Ogden City School District, Utah), director del proyecto REMS en el año fiscal 2007

Preguntas para identificar a posibles partes interesadas recomendadas por FEMA

- ¿Quién se podría responsabilizar por lo que se desea lograr?
- ¿Quién puede hacer que el proceso de planificación sea más efectivo a través de su participación? o ¿Quién hará el proceso de planificación menos efectivo por no participar u oponerse?
- ¿Quiénes son los que se han quedado “sin voz” y para los cuales se ha hecho un esfuerzo especial (por ejemplo, la comunidad de discapacitados)?
- ¿Quién puede contribuir con recursos económicos o técnicos?

Hicimos visitas en persona para facilitar este proceso [para establecer una alianza de seguridad escolar], además de comunicarnos por escrito y por correo electrónico.

—Pamela Sook, Distrito Regional de Servicio Educativo Gratiot-Isabella (Gratiot-Isabella Regional Educational Service District, Michigan), directora del proyecto REMS en el año fiscal 2007

Las guías de planificación de FEMA también reconocen que la agrupación óptima de coaliciones activas de los que toman las decisiones cambiará a medida que avancen la planificación e implementación del proceso. “Las partes interesadas que usted invite a participar pueden cambiar varias veces [según] las necesidades o el enfoque que tenga el grupo”.³ Para que un grupo tome decisiones efectivas, debe tener suficiente enfoque en el propósito de lo que se desea lograr, y un conocimiento amplio y profundo que sea suficiente para resolver los asuntos que se les presenten. Como se indica más adelante en este

Resumen de consejos para iniciar el equipo

- Identificar a las agencias específicas de primera respuesta
- Formar una alianza, un consejo o un comité directivo
- Establecer a los líderes del grupo
- Participar en actividades de equipo conjuntas
- Presentar las actividades de coordinación a otras partes interesadas

boletín, esto puede significar que los miembros, tanto agencias como individuos, cambiarán. Aunque al principio algunas partes interesadas de la comunidad no se unan al grupo de planificación, es importante incluirlas y mantenerlas informadas. Avíseles cuando haya reuniones de planificación y envíeles los resúmenes de sus reuniones. Es posible que estén más involucradas en un futuro.

Iniciar el equipo

El equipo de colaboración es inicialmente organizado para evaluar las necesidades y guiar el desarrollo de un plan de administración de emergencias. A los equipos oficialmente reconocidos se los puede llamar de formas diferentes (por ejemplo, grupo unido para la administración de emergencias, alianza para la seguridad escolar, consejo consultivo mixto o comité directivo). Si existen otros grupos con responsabilidades relevantes, estos pueden ofrecer los fundamentos para formar los grupos nuevos.

El liderazgo compartido dentro del grupo de colaboración es con frecuencia efectivo. Se apoya en la necesidad de experiencia de diferentes agencias y en la necesidad de cooperación. Los líderes no necesitan ser administradores de altos niveles. De hecho, una persona nombrada por tener una experiencia relevante con mayor enfoque puede ser más efectiva en este papel. Sin embargo, **el apoyo de los administradores de altos niveles es fundamental para una colaboración exitosa.** En algunas circunstancias, la participación directa de los líderes de las agencias puede ser importante para asegurar y aumentar este apoyo, particularmente en la fase de inicio.

Muchas veces, el personal de primera respuesta o los socios comunitarios no se dan cuenta de que en las escuelas hay un interés por desarrollar o participar

³ Ibidem.

en los esfuerzos de planificación para casos de emergencias que se hacen a través de la comunidad. Las actividades conjuntas que se llevan a cabo con anticipación o antes de iniciar el proceso de colaboración pueden facilitar dicha colaboración. Los distritos escolares pueden invitar al personal de primera respuesta para que formen parte de un panel consultivo dentro del distrito escolar, para permitir que se comparta información y se identifiquen áreas donde pueda haber problemas de una forma natural.

Crear roles para enlazar a los participantes también puede ayudar a organizar y apoyar el proceso de colaboración. Los oficiales de recursos escolares (School Resource Officers, SRO) pueden ser importantes para desempeñar este papel. Los SRO están familiarizados con los recursos de la comunidad, incluidos aquellos que son importantes para la administración de emergencias, y pueden facilitar el proceso de comunicación entre las escuelas y otros sistemas comunitarios.

Resumen de consejos para dirigir al equipo

- *Desarrollar planes estratégicos o normas (o ambos)*
- *Desarrollar un memorándum de entendimiento (MOU) o una carta de acuerdo*
- *Desarrollar la descripción de los roles y las responsabilidades*
- *Incorporar estos roles y responsabilidades en una descripción del trabajo*
- *Alternar a las personas designadas para asistir a las reuniones si fuera necesario*

Fomentar las relaciones entre los miembros del equipo

Por experiencia se ha demostrado que cultivar las interacciones informales entre los miembros de un equipo puede ser una forma efectiva de mejorar la comprensión entre unos y otros. En efecto, las personas que han trabajado en áreas de colaboración en la comunidad por muchos años con frecuencia afirman que el éxito se basa en las relaciones, y en fomentar la comprensión y de relaciones interpersonales de mutuo apoyo en el equipo. Hacer énfasis en la comunicación personal es una herramienta importante para construir estas relaciones. Al principio, puede ser mejor que se hagan invitaciones en persona a posibles miembros. También se pueden crear oportunidades para tener

Resumen de consejos para dirigir al equipo

- *Respetar la confidencialidad de los miembros del equipo*
- *Fomentar una buena relación entre los miembros del equipo*
- *“Convertirse en la sombra” de otro profesional*
- *Entregar copias del Sistema de Comando de Incidentes (Incident Command System, ICS), de la información de contacto y del plan de administración de emergencias de la escuela a todos los miembros del equipo*
- *Hacer preguntas*

interacciones personales fuera del ambiente formal de las reuniones. Por ejemplo, se puede invitar a los socios para almorzar en la escuela. Los departamentos de bomberos y policía pueden participar en un evento de puertas abiertas en la escuela para que distribuyan folletos de preparación para casos de emergencias a los padres y para que conozcan a la comunidad escolar. Estas actividades darán como resultado la familiaridad entre los socios a medida que avanza el proceso de planificación e implementación.

Hacer que las cosas funcionen: dirección del equipo

En el otoño de 2007, los beneficiarios anteriores de las subvenciones de REMS ofrecieron sus sugerencias para administrar de forma efectiva los procesos colaborativos de planificación e implementación, incluidas técnicas que tomen como base la fase de inicio mediante actividades que estén más enfocadas en aumentar la comprensión de las culturas y de los procedimientos de las demás organizaciones que pertenecen al equipo. Mientras que formar relaciones interpersonales es importante para poder trabajar juntos, entender las limitaciones y oportunidades (por ejemplo, los factores de tiempo, fondos y personal) de otras organizaciones es importante para desarrollar los procedimientos de autoridad, toma de decisiones y trabajo que son cruciales para planificar actividades conjuntas específicas. Los beneficiarios anteriores de las subvenciones de REMS también hacen énfasis en la importancia de tener procesos claros para definir propósitos y tomar decisiones que promuevan el avance de las metas del equipo, además de una comunicación efectiva y reuniones eficaces que respeten el tiempo y el esfuerzo de todos los colaboradores.

La comunicación abierta y frecuente, y las oportunidades de trabajo en red han sido estrategias útiles para implementar nuestros programas.

—Beverly Baroni-Yeglic, Escuelas de la Comunidad de Southgate (Southgate Community Schools, Michigan), directora del proyecto ERCM en el año fiscal 2006

Desarrollar un plan conjunto de coordinación entre agencias

La colaboración para la administración de emergencias reúne a agencias y organizaciones que tienen estructuras organizativas y procedimientos muy diferentes. Las líneas de mando, los procedimientos de responsabilización, la organización y el estilo de la toma de decisiones, por ejemplo, serán muy diferentes entre las escuelas, las organizaciones de primera respuesta, y los servicios de apoyo social y personal. Una vez que se hayan identificado las partes interesadas y que se haya establecido un grupo de colaboración, es importante que se desarrolle un plan estratégico conjunto que fije normas claras para que la colaboración sea efectiva. El plan debe tener metas, objetivos y resultados claramente establecidos, además de responsabilidades y roles específicos definidos. Con frecuencia, esto se hace por medio de un memorándum de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) o por medio de una carta de acuerdo, que debe incluir la descripción de los roles y las responsabilidades para mejorar y reforzar los planes de administración de emergencias, así como también la coordinación y colaboración actual y futura.

Una de las barreras [para la colaboración] es que con frecuencia los distritos escolares no son llamados para sentarse a la mesa con otros socios comunitarios (por ejemplo, departamentos de salud, Cruz Roja, FEMA, etc.) cuando se está debatiendo sobre los planes de emergencia regionales o del área. Para combatir este aislamiento, los representantes de los distritos escolares deben identificar a los socios comunitarios clave, determinar cuándo se reúnen y solicitar que les den un lugar para sentarse a la mesa, aunque solamente sea a un nivel de observación en un principio. Muchas veces estos socios comunitarios no están conscientes de que las escuelas están interesadas en desarrollar asociaciones de colaboración, y puede ser que los distritos escolares tengan que tomar la iniciativa para entablar este contacto.

—Steven McElroy, Escuelas de la Ciudad de Columbus (Columbus City Schools, Ohio), director del proyecto ERCM en los años fiscales 2003, 2005, 2006

Comprender los roles de cada uno

A medida que la colaboración avanza hacia las etapas de planificación más detalladas de desarrollo de relaciones de trabajo explícitas para compartir la responsabilidad al responder a una situación de emergencia real, es importante que las autoridades de las escuelas, el personal de primera respuesta y los socios comunitarios comprendan las misiones y los roles organizativos de cada uno. Esta comprensión es fundamental para desarrollar procedimientos compartidos sobre la base de la capacidad y las limitaciones de las diversas organizaciones. Una técnica que recomiendan los beneficiarios de subvenciones es la de “convertirse en la sombra” de un miembro del personal de primera respuesta o de un profesional de una escuela para poder experimentar muy de cerca las responsabilidades de su trabajo. Los eventos de capacitación y práctica juntos también son experiencias valiosas. Incluso algunos ejercicios simples alrededor de una mesa se han citado como procesos efectivos para ayudar a que las personas entiendan sus respectivos roles.

Resumen de consejos para tener reuniones exitosas

- *Tener una hora específica de inicio y finalización*
- *Empezar con una agenda clara*
- *Asignar a un moderador*
- *Transcribir los puntos discutidos durante la reunión y distribuirlos*
- *Dar prioridad a dos o tres metas u objetivos*
- *Formar subcomités si es necesario*
- *Identificar los puntos que serán discutidos en la agenda en futuras reuniones*
- *Concluir los asuntos que no se han terminado*

La comprensión de los procedimientos también se puede mejorar compartiendo información. Las escuelas le pueden dar al personal de primera respuesta copias de sus tareas según el ICS, información de contacto relevante y los planes de administración de emergencias de la escuela, ya que esto ayuda a prepararse para una emergencia y responder a ella. El ICS, que constituye la estructura jerárquica de liderazgo del equipo dentro del NIMS, es la estructura que usa el personal de primera respuesta para implementar los equipos de administración de incidentes. Cuando se necesite aclarar algo, es importante que las preguntas se hagan directamente a los líderes principales, que no se hagan suposiciones y que se lleven a cabo reuniones

para compartir información si fuera necesario. Un organigrama que incluya al personal de respuesta de la escuela y la comunidad puede facilitar una mejor comprensión de los roles que desempeñan los otros grupos. Este nivel de actividad conjunta es importante porque va más allá de compartir objetivos y permite comprender los procedimientos de trabajo que deben combinarse en caso de que se tenga que responder a una verdadera situación de emergencia.

Los distritos escolares necesitan estar abiertos a sugerencias [de los miembros colaboradores] que algunas veces no son lo que ellos elegirían, pero necesitan contar con la experiencia de los miembros de la comunidad. El cambio siempre es difícil, pero el resultado será mejor para todos.

—Tudy Wicks, Escuelas Públicas de Aurora (Aurora Public Schools, Colorado), directora del proyecto REMS en el año fiscal 2007

Reconocer las oportunidades compartidas para integrar procedimientos y las limitaciones de las diferentes organizaciones ayudará a establecer procedimientos operativos de respuesta a emergencias que no presenten problemas. Es un contexto importante para hablar sobre las normas que se pueden aplicar en todas las agencias, por ejemplo el NIMS ofrecido por el DHS.

Resumen de consejos para escoger los lugares de reunión

- Tener reuniones cara a cara
- Rotar los lugares de reunión
- Programar las reuniones en horarios regulares
- Rotar los horarios de las reuniones para acomodar los horarios de los miembros del equipo si fuera necesario
- Programar las reuniones con anticipación

Acordar una estructura para la implementación colaborativa

De acuerdo con la Directiva Presidencial de Seguridad Nacional (Homeland Security Presidential Directive)/ HSPD-5, la cual trata sobre la administración de incidentes domésticos, el NIMS provee un enfoque consistente para que los gobiernos federales, estatales y locales trabajen juntos de una forma

efectiva y eficaz para prepararse, prevenir, responder y recuperarse en casos de incidentes domésticos, sin importar su causa, magnitud o complejidad. Por lo tanto, es sumamente importante que las escuelas tengan una comprensión similar de este sistema y de cómo se aplicaría en caso de una emergencia escolar.

Hemos tratado de hacerle honor a la experiencia de nuestros socios en nuestros planes de capacitación, y de involucrar directamente a nuestro personal de primera respuesta para estar a cargo de la capacitación siempre que sea posible. También hemos tratado de unirnos a grupos en vez de reinventarlos (por ejemplo, participando en el consejo local de planificación para casos de emergencias) y de ayudarlos en sus capacitaciones y actividades, así como también [recibir] sus opiniones cuando tratamos de planificar algo nosotros mismos.

—Tudy Wicks, Escuelas Públicas de Aurora (Aurora Public Schools, Colorado), directora del proyecto REMS en el año fiscal 2007

Comunicarse continua y efectivamente

Una comunicación efectiva y continua requiere de liderazgo y de una estructura de comunicación organizada que respete el tiempo y los recursos limitados. La colaboración para la administración de emergencias debe incluir reuniones cara a cara, pero (como se explica más adelante) el tiempo para reunirse con frecuencia es escaso y no puede ser la única fuente para la comunicación regular. Las limitaciones de tiempo o de distancia geográfica pueden requerir que la comunicación sea a través de correo electrónico, llamadas en conferencia u otros métodos. El sistema de comunicación debe estar claramente organizado para crear los canales que provean la información y los documentos a las personas que los usarán y que provean anuncios de eventos (por ejemplo, llamadas en conferencia, reuniones, capacitaciones) a la audiencia pertinente. La comunicación es más efectiva cuando está organizada para brindar la información pertinente a las partes interesadas. Demasiada información puede reducir la atención. La flexibilidad, el conocimiento y la buena voluntad para usar métodos de comunicación alternativos son importantes. Cuanto más consistente sea la comunicación entre las agencias, hay más posibilidades de que las asociaciones que hagan sean más duraderas.

Reunirse

Las reuniones son un punto fundamental de interacción para la colaboración, particularmente en las etapas de inicio, antes de que la colaboración desarrolle una comunicación regular o de que se formen los grupos de trabajo regulares con equipos integrados por diferentes agencias.

Debido a que las reuniones también son un punto focal para tomar decisiones, es importante que sean eficaces y productivas. Las prioridades iniciales deben incluir una organización clara de liderazgo y de responsabilidad administrativa (por ejemplo, presidente[s], secretaria, apoyo para las comunicaciones), y el establecimiento de horarios para las reuniones y de las responsabilidades del grupo.

Las reuniones deben ser bien planificadas y realizadas con una hora específica de inicio y finalización, con una agenda clara y con un moderador asignado para garantizar que se toquen los puntos descritos en la agenda y que se aproveche al máximo el tiempo. Los puntos discutidos durante la reunión también se deben transcribir y distribuir a los que no pudieron asistir, y para que sirvan de archivo histórico.

La cantidad de metas y objetivos que se desea lograr puede ser abrumadora. Es importante identificar y dar prioridad a dos o tres metas iniciales para cada reunión y asegurarse de que se llegue a una resolución en el tiempo estipulado. También es importante asegurarse de que las tareas asignadas sean divididas entre agencias de forma equitativa. Si es necesario reunir información específica antes de la próxima reunión, esta tarea debe ser asignada claramente.

Como un punto focal de la actividad colaborativa, las reuniones deben ser vistas como una oportunidad para establecer relaciones. Cuando se programen reuniones cara a cara, el personal de la escuela puede ofrecer ser el anfitrión y tener la reunión en las instalaciones de la escuela. Esto le permite al personal de primera respuesta familiarizarse con las instalaciones de la escuela y los procedimientos que tienen que seguir los visitantes que llegan a esta, y al mismo tiempo le da la oportunidad de conocer al equipo de administración de incidentes y al personal de la escuela. También le permite comprender las rutinas de la escuela y ayuda a las escuelas a

disminuir el impacto que puedan tener situaciones de luchas internas entre los miembros del grupo, ya que la colaboración se está haciendo en el sitio, con detalles específicos y únicos de las instalaciones de la escuela en cuestión. De la misma forma, puede ser muy importante hacer una rotación de los lugares para reunirse y programar las reuniones en las oficinas principales del personal de primera respuesta. Las reuniones deben ser programadas con regularidad o con suficiente anticipación para permitir que sean incluidas en los calendarios de los participantes y así evitar que estos se comprometan con otras obligaciones.

Resumen de consejos para capacitación, simulacros y ejercicios

- *Se escoge de cada grupo a personas que colaboren y sean eficaces para estar a cargo de la capacitación*
- *Los miembros del grupo deben estar abiertos a nuevas ideas*
- *La selección de lugares para la capacitación debe ser cuidadosa*
- *Se practican ejercicios o simulacros*
- *Se comparten los objetivos de la capacitación*

Antes de que termine una reunión, los puntos que serán discutidos en la próxima reunión deben ser identificados. La conclusión de los asuntos que no se han terminado es fundamental para asegurarse de que todas las partes interesadas sientan que su tiempo es valorado y que se está progresando. En general, una de las reglas más importantes para asegurar la colaboración continua y sostenida es que las reuniones sean productivas y fomenten un ambiente donde todos los miembros participen. Para que haya progreso, o para que los roles sean ajustados a largo plazo, las relaciones interpersonales y los procesos llevan tiempo, así que se necesita paciencia.

Organizar los grupos de trabajo

La organización de las actividades de un equipo puede ser muy importante para crear un contexto de apoyo a la colaboración. En algunas situaciones, se puede dividir al gran grupo de planificación en comités más pequeños que estén enfocados a nivel de escuelas individuales, ya sea por problemas específicos o por otros puntos especiales. Si hay un grupo grande, la formación de subcomités o subgrupos que se concentren en completar metas colaborativas específicas incrementa la eficiencia. A nivel de las

instalaciones, las escuelas pueden incluir al personal local de primera respuesta en un comité de seguridad escolar, lo que les permite familiarizarse con las instalaciones de la escuela, el cuerpo docente y los estudiantes. El grupo de colaboración también puede presentar sus actividades de coordinación al consejo de la ciudad o a la junta escolar, o en una reunión en la municipalidad. Estas funciones establecen los grupos de trabajo entre agencias que son importantes para fortalecer el proceso de colaboración. Los grupos de trabajo brindan la oportunidad para participar activamente en equipos que involucren a miembros de diferentes organizaciones en el proceso de colaboración. También pueden ser una forma excelente de involucrar al personal y establecer relaciones de trabajo que serán fundamentales para responder sin complicaciones durante una emergencia real.

Fortalecer la asociación

Muchos beneficiarios anteriores de las subvenciones de REMS sugieren que se lleven a cabo actividades para fortalecer la asociación de colaboración e institucionalizar las relaciones de trabajo de una forma que pueda ser sostenible. Estas ideas se enfocan en promover oportunidades compartidas para aprender a trabajar juntos (por ejemplo, capacitaciones, ejercicios o simulacros) y para crear relaciones de trabajo que son reconocidas y apoyadas por las organizaciones colaboradoras.

Institucionalizar los roles y los grupos de trabajo

Los estudios sobre la colaboración innovadora y sostenible enfatizan la importancia de institucionalizar los roles y procedimientos además de crear grupos de trabajo que están investidos del valor que tiene la colaboración para apoyar su habilidad para hacer su trabajo. Para la sostenibilidad en el futuro, es fundamental agregar estas expectativas a las descripciones formales del trabajo. Esta formalización ocurre en dos niveles: el de la agencia y el del individuo. El tener ambas descripciones del trabajo y de la agencia disminuye el impacto negativo y la interrupción que se siente con frecuencia cuando existe una tasa alta de cambio de empleados, ya que la descripción está incorporada dentro de los roles y las responsabilidades de un puesto o de una agencia en particular. Otro resultado positivo de incluir los deberes de colaboración en la descripción de un trabajo o de una agencia es que con frecuencia se convertirá en parte de la evaluación global de rendimiento,

lo cual aumenta los niveles de responsabilidad y responsabilización para llevar a cabo los deberes de colaboración.

A través de este boletín, se han enfatizado los beneficios de crear oportunidades concretas para que los colaboradores trabajen juntos. Además de la importancia que tienen estas oportunidades para aprender, desarrollar procedimientos compartidos y generar comprensión y expectativas compartidas sobre cómo se puede trabajar juntos de una forma efectiva, son un elemento esencial que contribuye a fortalecer y mantener la colaboración. Cuando el personal de primera respuesta y el personal de la escuela lleguen a comprender cómo los roles de colaboración que aprenden y practican los ayudarán a proteger a los niños y a trabajar juntos con efectividad para mantener la seguridad, los frutos del procedimiento de planificación serán sostenibles.

Intereses compartidos: capacitación, simulacros y ejercicios

Llevar a cabo capacitaciones interdisciplinarias en las cuales el personal de primera respuesta capacite al personal de la escuela, y viceversa, es una actividad efectiva y eficaz de colaboración. Permite un buen uso del tiempo limitado y evita “empezar de cero”. Las capacitaciones interdisciplinarias establecen y refuerzan el respeto, el compañerismo y la responsabilidad a medida que los participantes conocen los roles de los otros, sus perspectivas, su capacitación previa, su estructura organizativa y sus habilidades. Es importante seleccionar a personas eficientes para estar a cargo de la capacitación, personas que estén abiertas a ideas nuevas, que pongan el ejemplo de colaboración y que sean capaces de motivar metas comunes y al mismo tiempo evitar las situaciones de luchas internas entre los miembros del grupo. La selección de lugares que tengan el equipo y las instalaciones apropiadas para satisfacer las necesidades de capacitación y práctica también es importante para lograr el éxito de la capacitación. Siempre que sea apropiado, los ejercicios sobre la mesa o los simulacros son una herramienta importante de aprendizaje, especialmente cuando el personal de la escuela y el personal de primera respuesta están participando en los ejercicios juntos y están aprendiendo mientras la experiencia se desarrolla. Permitirle al personal de primera respuesta que use las instalaciones de las

escuelas para realizar simulacros y actividades de capacitación los sábados o cuando no haya clases es una herramienta de aprendizaje poderosa. Las capacitaciones deben ser evaluadas siempre para asegurar la receptividad, importancia y experiencia positiva en diversas audiencias.

El desarrollo de una agenda de capacitación compartida es central para establecer una visión y dirección común. Por ejemplo, las escuelas necesitan familiarizarse con el NIMS, el cual es utilizado por las agencias de primera respuesta. El personal de primera respuesta puede ayudar a realizar una capacitación sobre el NIMS para el personal de la escuela. Muchos cursos del NIMS también se pueden encontrar en línea; son gratuitos y los ofrece el Instituto para el Manejo de Emergencias (Emergency Management Institute, EMI) de FEMA (<http://training.fema.gov>). Un curso en particular, IS-100, Introducción al Sistema de Comando de Incidentes para las escuelas (Introduction to the Incident Command System for Schools), tiene el objetivo de familiarizar al personal de las escuelas con la manera en que los principios del ICS pueden ser aplicados en un ámbito escolar. Una vez capacitado en el NIMS y el ICS, el personal de la escuela está mejor preparado para comunicarse con el personal de primera respuesta durante sus conversaciones iniciales de colaboración, y no es necesario reunirse para aprender los conceptos básicos de los sistemas. A su vez, las escuelas pueden capacitar al personal de primera respuesta para que se informe sobre cuáles son las necesidades culturales específicas de la comunidad escolar y cómo trabajar con los estudiantes que tienen necesidades especiales.

Uno de los 90 beneficiarios actuales y anteriores de las subvenciones de REMS y otros integrantes del personal escolar y de seguridad que compartieron generosamente su tiempo y experiencia durante el otoño de 2007, Michael Thomas de las Escuelas Públicas de Jackson (Jackson Public Schools, Mississippi), resume los procedimientos para facilitar la planificación colaborativa:

- Crear horarios flexibles para reunirse;
- Enfocar la capacitación en intereses compartidos;
- Asegurarse de que los miembros acepten las necesidades de la capacitación;
- Presentar el contenido de forma eficaz;

- Evaluar las sesiones de capacitación que hayan sido completadas.

[Reunir a] un integrante del personal de primera respuesta con un maestro nos da la mejor combinación. Uno sabe cómo capacitar, el otro sabe los detalles necesarios para la capacitación.

—Michael Thomas, Escuelas Públicas de Jackson (Jackson Public Schools, Mississippi), director del proyecto REMS en el año fiscal 2007

Resumen

Tomarse el tiempo para identificar a las agencias clave de respuesta a emergencias, establecer redes personales fuertes y desarrollar una comprensión de los roles de unos y otros son los primeros pasos importantes para una colaboración efectiva. Desarrollar un plan conjunto de coordinación de agencias, organizar reuniones productivas y eficaces, implementar una comunicación continua y efectiva, y mantenerse involucrado activamente en actividades compartidas son acciones importantes para tomar como base la comprensión del grupo y para desarrollar procedimientos de trabajo concretos. La implementación exitosa de estas estrategias mediante las buenas relaciones, el respeto mutuo y la conclusión de las tareas asignadas ayudará a garantizar la seguridad física y psicológica en las escuelas, y una colaboración de calidad en la administración de emergencias tanto para las escuelas como para el personal de primera respuesta.

Los educadores no pueden conducir las tareas de administración de emergencias por sí solos. La voluntad de las agencias de primera respuesta para colaborar con las escuelas y el hecho de que todos los grupos estén dispuestos a aprender sobre las perspectivas, las estructuras operativas y la experiencia de unos y otros son fundamentales. Sin embargo, la colaboración verdadera no está completa hasta que llega al nivel operativo dentro de las agencias y organizaciones que colaboran. Cuando los roles sean institucionalizados para reunir las capacidades y la experiencia complementaria de las agencias que normalmente trabajan separadas, y cuando los grupos de trabajo comprendan de qué manera trabajar juntos los ayuda a alcanzar sus objetivos mutuos para lograr la seguridad y el bienestar de los estudiantes, las colaboraciones serán exitosas y duraderas.

Recursos

Los siguientes recursos están disponibles en inglés:

State and Local Mitigation Planning: *A How-To Guide: Getting Started—Building Support for Mitigation Planning* (guía de instrucción: cómo comenzar - construir el apoyo para la planificación de mitigación). FEMA, publicación 386-1. Septiembre de 2002. (Disponible en línea: www.fema.gov/library/viewRecord.do?id=1867).

Adleman, H. y L. Taylor. Effective Strategies Series for Creating Safer Schools and Communities. “*Fostering School Family and Community Involvement*” (cómo fomentar la participación de la escuela, la familia y la comunidad). Departamento de Justicia de EE. UU. Publicado por el Hamilton Fish Institute for School and Community Violence y el Northwest Regional Educational Laboratory. Septiembre de 2007. (Disponible en línea: <http://www.hamfish.org>).

“Tapping into Nontraditional Community Partners for Emergency Management” (cómo conectarse con socios comunitarios no tradicionales para la administración de emergencias). *ERCM Express*. ED. Volumen 3, número 1. 2007.

“Engaging Administrators in School Emergency Management” (cómo involucrar a los administradores en la administración de emergencias en las escuelas). *Helpful Hints*. ED. Volumen 2, número 5. 2007.

Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities (información práctica sobre la planificación para casos de crisis: una guía para escuelas y comunidades). ED. Enero de 2007. (Disponible en línea: www.ed.gov/admins/lead/safety/crisisplanning.html).

Citizen Corps fue creado en 2002 para ayudar a coordinar actividades de voluntarios que deseaban que sus comunidades fueran más seguras, más fuertes y estuvieran mejor preparadas para responder a cualquier situación de emergencia. Provee oportunidades para que las personas participen en un rango de medidas para hacer que sus familias, sus hogares y sus comunidades sean más seguros y protegerlos de las amenazas del delito, del terrorismo y de los desastres de todo tipo. Citizen Corps es coordinado a nivel nacional por el DHS y se puede encontrar en www.citizencorps.gov.

Ready.gov fue lanzado en febrero de 2003 por el DHS. Ready Campaign es una campaña pública nacional de servicio que anuncia, informa y capacita a los ciudadanos para prepararse y responder en situaciones de ataques terroristas, desastres y otras emergencias. Ready Campaign ofrece información, guías y estrategias basadas en la comunidad para mantenerse seguros y a salvo en el hogar y en la comunidad.

El EMI de FEMA ofrece cursos en línea gratuitos a fin de capacitar a las autoridades de las escuelas para prepararse para emergencias y administrarlas. Estos cursos incluyen los siguientes: Planificación de emergencia para escuelas en casos de peligros múltiples (Multi-Hazard Emergency Planning for Schools), disponible en <http://training.fema.gov/EMIWeb/IS/IS362.asp>; Introducción al Sistema de Comando de Incidentes para las escuelas (Introduction to the Incident Command System for Schools), disponible en <http://training.fema.gov/EMIWeb/IS/IS100sc.asp>.

Esta publicación fue creada por el Centro de Asistencia Técnica de REMS por un contrato de OSDFS del ED. El Centro de Asistencia Técnica apoya a las escuelas y a los distritos escolares para que desarrollen e implementen planes integrales de administración de emergencias al brindarles asistencia técnica mediante capacitación, publicaciones y respuestas individuales a sus preguntas. Los boletines de REMS proveen una visión general y rápida de los temas relacionados con la administración de emergencias en las escuelas que con frecuencia son el motivo de las preguntas.

Para solicitar información sobre el programa de subvenciones REMS, contacte a Jade Anthony (jade.anthony@ed.gov), Amy Banks (amy.banks@ed.gov), Tara Hill (tara.hill@ed.gov), Hamed Negron-Perez (Hamed.negron-perez@ed.gov), o Madeline Sullivan (madeline.sullivan@ed.gov).

Esta publicación fue financiada por la OSDFS del ED conforme al contrato número ED04CO0091/0002 con EMT Associates, Inc. La representante del organismo contratante fue Tara Hill. El contenido de esta publicación no refleja necesariamente las opiniones o políticas del ED. El mencionar marcas registradas, productos comerciales u organizaciones tampoco implica que el gobierno de los Estados Unidos los avale. Esta publicación también contiene enlaces y direcciones de Internet que remiten a información creada y mantenida por organizaciones privadas. Esta información se provee para la comodidad del lector. El ED no es responsable de controlar o garantizar la exactitud, relevancia, actualidad o amplitud de esta información externa. Además, la inclusión de información, de un enlace o de una dirección de Internet no refleja la importancia de la organización ni tampoco es nuestra intención avalar ninguna de las opiniones allí expresadas, ni los productos o servicios ofrecidos. Todos los enlaces y direcciones de Internet fueron visitados en junio de 2008.