

Manual de la OMS para realizar ejercicios de simulación

OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OFICINA REGIONAL PARA LAS Américas

Una guía práctica y una herramienta
para la planificación, la realización
y la evaluación de ejercicios de simulación
de brotes epidémicos y emergencias de salud pública
y de preparación y respuesta a ellos.

Manual de la OMS para realizar ejercicios de simulación

OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
OFICINA REGIONAL PARA LAS
Américas

Versión oficial en español de la obra original
WHO Simulation Exercise Manual.
© World Health Organization, 2017
WHO/WHE/CPI/2017:10

Manual de la OMS para realizar ejercicios de simulación

OPS/PHE/CPI/22-0010

© Organización Panamericana de la Salud, 2022

Algunos derechos reservados. Esta obra está disponible en virtud de la licencia Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales de Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0 IGO); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>.



Con arreglo a las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra con fines no comerciales, siempre que se utilice la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons y se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) respalda una organización, producto o servicio específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la OPS.

Adaptaciones: si se hace una adaptación de la obra, debe añadirse la siguiente nota de descargo junto con la forma de cita propuesta: “Esta publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Las opiniones expresadas en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de los autores y no representan necesariamente los criterios de la OPS”.

Traducciones: si se hace una traducción de la obra, debe añadirse la siguiente nota de descargo junto con la forma de cita propuesta: “La presente traducción no es obra de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). La OPS no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción”.

Forma de cita propuesta: Manual de la OMS para realizar ejercicios de simulación. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud; 2022. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Datos de catalogación: pueden consultarse en <http://iris.paho.org>.

Ventas, derechos y licencias: para adquirir publicaciones de la OPS, escribir a sales@paho.org. Para presentar solicitudes de uso comercial y consultas sobre derechos y licencias, véase www.paho.org/permissions.

Materiales de terceros: si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, como cuadros, figuras o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. Recae exclusivamente sobre el usuario el riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros.

Notas de descargo generales: las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la OPS, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la OPS los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan letra inicial mayúscula.

La OPS ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación. No obstante, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la OPS podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.

Índice

Agradecimientos	7
1. Introducción	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Finalidad y objetivos del manual para ejercicios.....	10
1.3 Destinatarios	10
1.4 Utilización de este manual	10
1.5 Estructura del manual.....	10
2. Conceptos y definiciones	13
2.1 Introducción	13
2.2 Definiciones y terminología	15
2.3 Principios comunes de los ejercicios	18
2.3.1 Compromiso del personal directivo superior	18
2.3.2 Evaluación de las necesidades de ejercicios	18
2.3.3 Finalidad, alcance y objetivos del ejercicio	19
2.3.4 Tiempo y recursos	19
2.3.5 Selección del tipo de ejercicio.....	19
2.3.6 Capacidad y gestión de los ejercicios	19
2.3.7 Selección de los participantes en el ejercicio.....	20
3. Selección de los ejercicios	21
3.1 Los ejercicios como parte de la gestión de riesgos de emergencias	21
3.2 Programa de ejercicios	21
3.2.1 Capacitación.....	22
3.2.2 Actividades progresivas de los ejercicios.....	22
3.2.3 Herramienta para la planificación de ejercicios (HPE)	22
3.3 Selección del tipo de ejercicio	23
3.3.1 Definición de la finalidad y los objetivos del ejercicio	24
4. Orientación y herramientas para ejercicios teóricos de simulación (ETS)	26
4.1 Panorama.....	26
4.1.1 Etapas del proyecto	27
4.2 Antes del ejercicio	28
4.2.1 Planificación.	28
4.2.2 Preparación de material	31
4.2.3 Establecimiento del ejercicio	34

4.3 Realización del ejercicio	35
4.4 Después de la simulación	37
4.5 Herramientas y modelos presentados en el anexo de este capítulo.....	39
5. Orientación y herramientas para los simulacros (SIM).....	41
5.1 Panorama general	41
5.1.1 Etapas del proyecto.....	43
5.2 Antes del ejercicio	43
5.2.1 Planificación	43
5.2.2 Preparación del material	46
5.2.3 Establecimiento del ejercicio	48
5.3 Realización del ejercicio	49
5.4 Después del ejercicio	52
5.5 Modelos y herramientas presentados en el anexo de este capítulo.....	53
6. Orientación y herramientas para los ejercicios funcionales (EF).....	55
6.1 Panorama general	55
6.1.1 Etapas del proyecto de ejercicio funcional (EF).....	56
6.2 Antes del ejercicio	57
6.2.1 Planificación	57
6.2.2 Preparación del material	60
6.2.3 Establecimiento del ejercicio	62
6.3 Realización del ejercicio	64
6.4 Después del ejercicio	66
6.5 Modelos y herramientas presentados en el anexo de este capítulo	68
7. Orientación y herramientas para ejercicios sobre el terreno o en gran escala (ETGE).....	70
7.1 Panorama general.....	70
7.1.1 Etapas del proyecto de ejercicio sobre el terreno o en gran escala	73
7.2 Antes del ejercicio	73
7.2.1 Planificación	73
7.2.2 Preparación de material	76
7.2.3 Establecimiento del ejercicio	79
7.3 Realización del ejercicio	81
7.4 Después del ejercicio	84
7.5 Modelos y herramientas presentados en el anexo de este capítulo	85

Agradecimientos

El contenido de este documento fue elaborado por el departamento de Preparación de los Países para Emergencias Sanitarias y Reglamento Sanitario Internacional (CPI) del Programa de Emergencias Sanitarias de la OMS (WHE), con la contribución de las Oficinas Regionales de la OMS y otros departamentos de la sede. Al elaborar este documento, fueron inestimables las experiencias y las enseñanzas aportadas por los asociados de la OMS y los consultores sobre simulacros de la Organización. El documento fue editado por el señor Mark Nunn.

Este documento hace referencia a otros documentos y materiales publicados anteriormente enumerados a continuación y se basa en ellos.

Publicaciones de la Organización Mundial de la Salud:

- Emergency exercise development guide [Guía para la realización de ejercicios de simulación de emergencias] (OMS, 2009).
- Exercise guidelines [Directrices para ejercicios] (OMS, 2011).
- Exercise development guide for validating influenza pandemic preparedness plans [Guía para ejercicios encaminados a validar planes de preparación para una pandemia de gripe] (OMS, 2006).
- Handbook for public health emergency exercise programmes [Manual para programas de realización de ejercicios de simulación de emergencias de salud pública] (OMS, 2012; inédito).
- PHEOC handbook for training and exercises [Manual de los centros de operaciones para emergencias de salud pública para la capacitación y la realización de ejercicios] (OMS, 2016; proyecto interino).
- Handbook for International Health Regulations (2005) core capacity exercise development [Manual para la realización de ejercicios de las capacidades básicas del Reglamento Sanitario Internacional del 2005] (OMS, 2013).
- A series of pre-packaged tabletop exercises for validation of core capacities at country level [Una serie de ejercicios de simulación previamente preparados para la validación de las capacidades básicas a nivel nacional] (OMS, 2015).

Este manual también se vincula con las directrices para ejercicios de simulación de emergencias, publicadas por el grupo de trabajo sobre preparativos del Comité Permanente entre Organizaciones (IASC) de las Naciones Unidas en:

- (IAES) Inter-agency emergency simulation guide/facilitator's guide [Guía para la realización interinstitucional de ejercicios de simulación de emergencias], IASC, 2009.
- (GES) Government emergency simulation/facilitator's guide [Guía para la simulación de emergencias por los gobiernos nacionales: guía para los facilitadores], IASC, 2012.
- Words into action Pocket guide 1: design & conduct of collective simulation exercises [De las palabras a la acción. Guía de Bolsillo 1: diseñar y realizar ejercicios colectivos de simulacros], Oficina para la Coordinación Interinstitucional (OCHA), 2017, proyecto interino).

Y otros recursos como:

- Material publicado por el Organismo Federal de Gestión de Emergencias de los Estados Unidos de América (FEMA, por sus siglas en inglés).
- Material publicado por el Instituto de Gestión de Emergencias de los Estados Unidos (IME, por sus siglas en inglés).
- Handbook on simulation exercises in EU public health settings [Manual para ejercicios de simulación en entornos de salud pública de la Unión Europea], Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades (ECDC), 2014.
- Handbook on evaluation of exercises [Manual para la evaluación de ejercicios], Organismo Sueco para Contingencias Civiles (MSB, por sus siglas en sueco), 2011.
- La norma internacional sobre seguridad social, directrices para ejercicios (ISO 22398, 2013).

1. Introducción

El diseño de este manual de ejercicios está encaminado a satisfacer las necesidades de la OMS, sus Estados Miembros y sus asociados para apoyar y desarrollar las competencias de los profesionales en planificación, ejecución y evaluación de ejercicios.

Los ejercicios de simulación pueden ayudar a desarrollar, evaluar y comprobar las capacidades funcionales de los sistemas de emergencia, los procedimientos y los mecanismos para responder a los brotes de enfermedades y las emergencias de salud pública.

Este manual complementa las metodologías existentes de la OMS para los ejercicios y contribuye a garantizar interpretaciones y enfoques comunes en toda la organización. Describe cómo funcionan los equipos de los ejercicios y puede complementar futuros cursos de capacitación para el personal de la OMS, los Ministerios de Salud, los gobiernos y los asociados en la preparación y la respuesta. Ha sido elaborado con el apoyo clave de oficinas regionales de la OMS y unidades técnicas de la sede, y con el aporte generado en programas nacionales pilotos efectuados por Ministerios de Salud y por oficinas de la OMS en los países.

Un programa eficaz de ejercicios de simulación debe ser diseñado e impulsado a nivel de país. A fin de mejorar la capacidad nacional de realizar los ejercicios, la OMS y los asociados deben proporcionar a los países apoyo práctico y orientación sistemática y herramientas para diseñar, realizar y evaluar los ejercicios.

1.1 Antecedentes

En la OMS, los ejercicios desempeñan un papel importante en el trabajo de muchos equipos. Por consiguiente, la organización posee considerable experiencia y conocimientos prácticos sobre su planificación y realización. Hay, sin embargo, una amplia variedad de metodologías de ejercicio y de terminologías en uso. Este manual de ejercicios ha sido entonces elaborado con el propósito de lograr una mayor uniformidad en las metodologías existentes para los ejercicios y para apoyar a los interesados directos en la salud pública.

Durante el brote de la enfermedad por el virus del Ébola (EVE) en África Occidental en el período 2014–2016, la OMS y otros integrantes de la comunidad de salud pública hicieron hincapié en el uso de ejercicios para garantizar que hubiera sistemas de respuesta a las emergencias de salud pública que abordaran la importación de la EVE en los países de mayor prioridad no afectados. Estos ejercicios desempeñaron un papel importante al identificar los puntos fuertes y las brechas en la formulación y la aplicación de medidas de preparación.

El marco de seguimiento y evaluación del RSI (2015)¹ procura establecer un sistema de mutua rendición de cuentas de la seguridad mundial de la salud pública entre los Estados Miembros. Se basa en un enfoque combinado de recopilación y análisis cualitativo y cuantitativo de datos, así como en estudios teóricos y evaluaciones funcionales de la capacidad de preparación, detección y respuesta. A este respecto, se han identificado los ejercicios de simulación como un medio funcional fundamental junto con la autoevaluación y las evaluaciones externas conjuntas de validar las capacidades básicas señaladas en el RSI. También se ha señalado la importancia de la notificación oportuna, transparente y exacta para proporcionar a los Estados Miembros información sobre la capacidad existente y ayudar a promover el diálogo, la confianza y la mutua rendición de cuentas.

La OMS, sus Estados Miembros y sus asociados siguen desarrollando y ampliando su capacidad de realización de ejercicios de simulación, de tal modo que puedan aumentar el apoyo operativo prestado a los Estados Miembros. La OMS seguirá proporcionando las herramientas prácticas y la capacidad requeridas para apoyar estas actividades esenciales de preparación.

¹ Desarrollo, monitoreo y evaluación del funcionamiento de la capacidad básica para la implementación del Reglamento Sanitario Internacional (2005). http://www.who.int/ihr/publications/concept_note_201407es.pdf?ua=1

1.2 Finalidad y objetivos del manual para ejercicios

La finalidad de este manual es brindar apoyo a la elaboración y gestión de un programa de ejercicios eficaz, que cumpla su propósito.

Los objetivos del manual son:

1. Apoyar la toma de decisiones sobre qué tipo de ejercicio realizar
2. Apoyar a los usuarios en pasos clave de la planificación, el diseño, la realización y la evaluación de los ejercicios de simulación
3. Proporcionar orientación, modelos, herramientas y listas de verificación para apoyar la realización de ejercicios en todos los niveles (nacional, regional, comunitario y mundial)
4. Garantizar la homogeneidad al diseñar y realizar ejercicios en toda la comunidad de salud pública.

1.3 Destinatarios

El público destinatario está constituido por los responsables de la elaboración y aplicación de programas nacionales de simulación dentro de los Ministerios de Salud, la OMS y sus asociados.

1.4 Utilización de este manual

El manual adopta un enfoque de gestión de proyectos y está destinado a ser usado como una caja de herramientas de referencia ya preparadas, con modelos adaptables para elaborar, realizar y evaluar proyectos de ejercicios. Mediante un enfoque modular genérico, permite a los usuarios seguir una metodología común y, al mismo tiempo, otorga flexibilidad para adaptar y realizar diferentes ejercicios de simulación como parte de un programa de ejercicio.

Genérico: Los materiales de este manual son genéricos y, por consiguiente, deben ser adaptados a los contextos, los riesgos y las necesidades locales.

Modular: La estructura modular de este paquete permite la selección de uno o más tipos de ejercicio de simulación (realizados de manera consecutiva o simultánea) basados en las necesidades del programa de ejercicios.

Los capítulos sobre los ejercicios y las herramientas están diseñados como componentes independientes para los equipos de gestión de los ejercicios y se deben usar al implementar proyectos de ejercicios de simulación. En otras palabras, toda la orientación y las herramientas necesarias para la planificación, la realización y la validación de un ejercicio teórico de simulación, por ejemplo, se encuentran en el capítulo sobre ejercicios teóricos de simulación.

1.5 Estructura del manual

Los primeros tres capítulos del manual incluyen respectivamente una introducción breve, una descripción de los conceptos y la terminología comunes y la orientación sobre los tipos de ejercicios más apropiados para las necesidades específicas del programa de ejercicios.

Los capítulos 4 a 7 contienen ejercicios modulares genéricos, cada uno de los cuales abarca un tipo específico de ejercicio. Estos capítulos van acompañados de anexos con modelos editables con los cuales se puede establecer e implementar el ejercicio elegido.

- **Capítulo 1:** Introducción y objetivos del manual
- **Capítulo 2:** Conceptos y definiciones
- **Capítulo 3:** Proceso de selección de los ejercicios
- **Capítulo 4:** Ejercicios teóricos de simulación
- **Capítulo 5:** Simulacros
- **Capítulo 6:** Ejercicios funcionales
- **Capítulo 7:** Ejercicios sobre el terreno o en gran escala

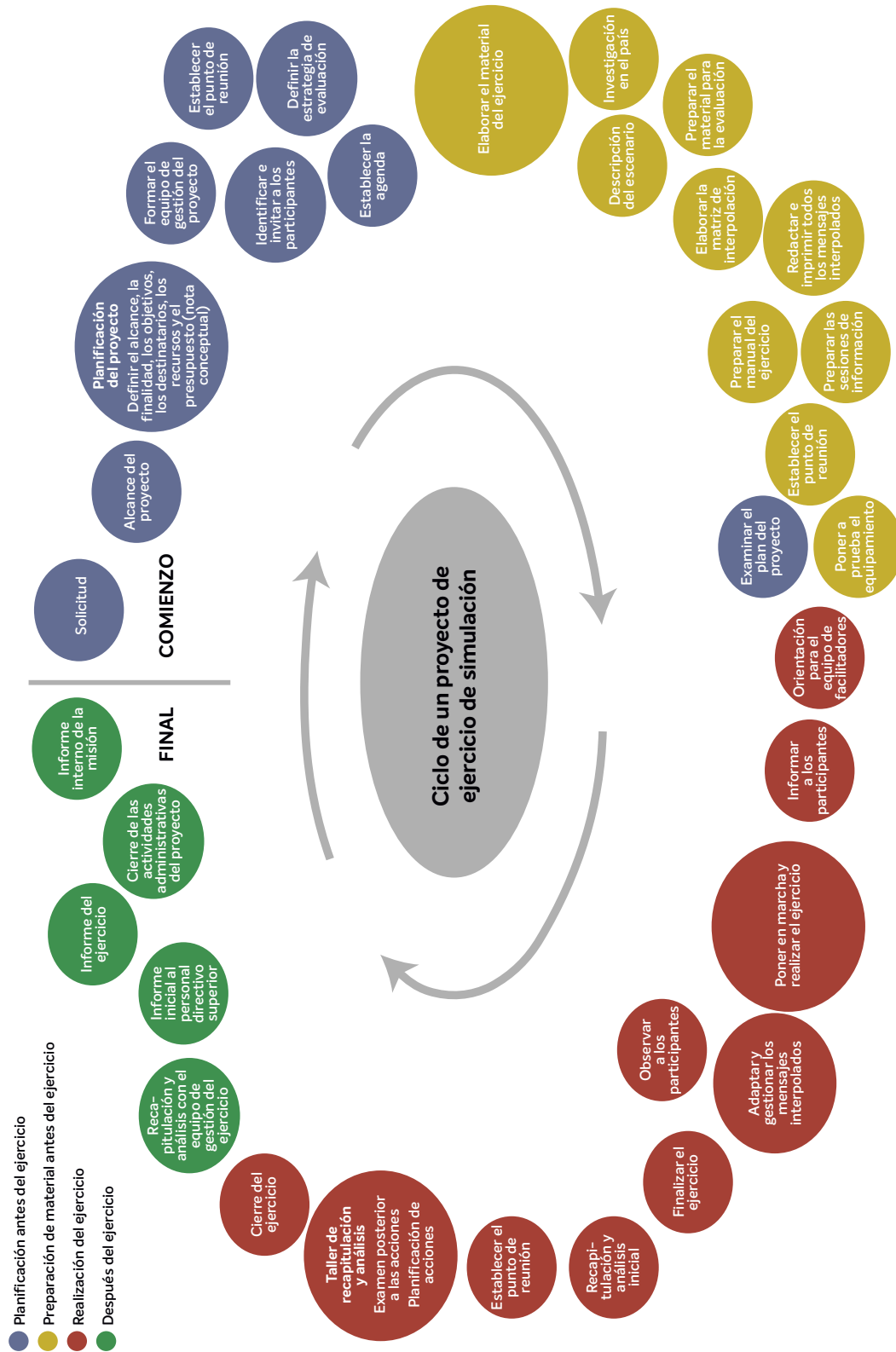
Cada capítulo de ejercicios sigue un enfoque común para establecer e implementar un ejercicio: el ciclo del proyecto de ejercicios. Este enfoque consta de tres etapas del proyecto, en las cuales se definen diversos pasos clave. Estos pasos son:

1. Planificación, preparación de material y establecimiento del ejercicio antes del ejercicio
2. Realización del ejercicio
3. Elaboración y entrega de informes después del ejercicio.

En cada etapa del proyecto, se identifican como esenciales los pasos clave al establecer un ejercicio de simulación. En los ejercicios más complejos, se determinan requisitos adicionales; estos requisitos se encuentran al final de cada etapa del proyecto (cuando procede). En la figura 1 se puede ver un ejemplo de un ciclo de proyecto de ejercicio funcional.

El manual incluye consejos clave escritos en letras *cursivas azules* al final de cada párrafo. Algunas herramientas, notas de orientación y modelos en los anexos contienen ejemplos de contenido narrativo, también escritos en *cursivas azules* y colocados en recuadros separados para distinguirlos claramente de la orientación y las instrucciones.

Figura 1. Ejemplo de un ciclo de un proyecto de ejercicio funcional



2. Conceptos y definiciones

2.1 Introducción

Un ejercicio es una forma de efectuar la práctica, la capacitación, el seguimiento o la evaluación de capacidades, que incluye la descripción o la simulación de una emergencia a la cual se da una respuesta descrita o simulada.

Los ejercicios pueden:

- Revelar puntos débiles de la planificación en un entorno controlado.
- Revelar brechas en los recursos.
- Mejorar la coordinación.
- Aclarar las funciones y las responsabilidades, incluida la cadena de mando
- Promover entusiasmo, conocimientos, aptitudes y voluntad de participar en respuesta a las emergencias.
- Familiarizar al personal con nuevas funciones.
- Ganar el reconocimiento y la confianza del público acerca del proceso de gestión de emergencias.
- Poner a prueba el equipamiento.
- Poner a prueba y evaluar los planes y los procedimientos, incluidas las directrices operativas y los procedimientos normalizados de trabajo (PNT).

En este manual se presentan cuatro tipos fundamentales de ejercicio, que pueden agruparse en dos categorías:

1. **Ejercicios basados en la discusión;** estos ejercicios permiten a los participantes familiarizarse con los planes, normas, acuerdos y procedimientos. elaborarlos o perfeccionar los actuales.
2. **Los ejercicios basados en operaciones;** en estos ejercicios se validan los planes, las normas, los acuerdos, los procedimientos y la funcionalidad del sistema, se aclaran las funciones y las responsabilidades y se identifican las brechas en los recursos en los entornos operativos.

Este manual incluye ejercicios de ambas categorías, como se sintetiza a continuación.

Ejercicios basados en la discusión

- **Ejercicios teóricos de simulación:** Un ejercicio teórico de simulación consiste en un debate dirigido por un facilitador sobre una situación de emergencia, en general en un entorno informal, no estresante. Está diseñado para generar una discusión constructiva entre los participantes, identificar y resolver los problemas y perfeccionar los planes operativos existentes. Este es el único tipo de simulación que no requiere un plan ya existente de respuesta.

Ejercicios basados en operaciones

- **Simulacros:** Un simulacro es una actividad coordinada y supervisada de ejercicio, normalmente usada para poner a prueba una única operación o función específica de manera repetida, o para adiestrar a las personas en esa actividad. Un simulacro procura practicar y perfeccionar una parte pequeña de un plan de respuesta y debe ser lo más realista posible, empleando todo equipamiento o aparato necesario para esa parte.
- **Ejercicios funcionales:** Un ejercicio funcional es un ejercicio interactivo plenamente simulado que pone a prueba la capacidad de una organización para responder a un acontecimiento simulado. El ejercicio pone a prueba múltiples funciones del plan operativo de la organización. Es una respuesta coordinada a una situación en condiciones realistas, cuando apremia la necesidad de una respuesta urgente. Un ejercicio funcional se centra en la coordinación, la integración y la interacción de las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades de una organización durante el evento simulado, o antes o después de él.
- **Ejercicios sobre el terreno:** Véase ejercicios en gran escala. Un ejercicio sobre el terreno es una forma de ejercicio en gran escala, que se centra en capacidades o series de capacidades más específicas, como los procedimientos para equipos de respuesta rápida, los análisis de laboratorio o la obtención y el transporte de muestras.
- **Ejercicios en gran escala:** Un ejercicio en gran escala imita un acontecimiento real de la manera más exacta posible y está diseñado para evaluar la capacidad operativa de los sistemas de gestión de emergencias en un entorno sumamente estresante, simulando condiciones reales de respuesta. Esto incluye la movilización y el desplazamiento del personal, el equipamiento y los recursos para emergencias. Lo ideal es que el ejercicio en gran escala ponga a prueba y evalúe la mayoría de las funciones del plan de gestión de emergencias o plan operativo. A diferencia de los ejercicios funcionales, un ejercicio en gran escala incluye normalmente a múltiples organismos y participantes físicamente desplegados en un lugar sobre el terreno.

Nota:

Aunque hay diferencias entre un ejercicio sobre el terreno y un ejercicio en gran escala (este último es a menudo más complejo y requiere desplegar más recursos financieros y humanos), el desarrollo y la realización de ambos tipos de ejercicio incluyen la planificación, la realización del ejercicio y las etapas posteriores al ejercicio son muy similares. Por consiguiente, en este manual se fusionan en un solo capítulo los ejercicios sobre el terreno y los ejercicios en gran escala.

Si bien existen otros tipos de ejercicios que pueden ser derivados de los tipos de ejercicios de simulación presentados en este manual, aquí se incluyen únicamente los ejercicios antes enumerados.

El siguiente cuadro de síntesis proporciona un panorama de los requisitos clave de la planificación por tipo de ejercicio.

Figura 2. Tipos de ejercicios y requisitos clave

Categoría	Tipo de ejercicio	Experiencia en la organización de ejercicios	Misiones para determinar el alcance y de planificación 4 a 6 semanas antes	Planificación de los recursos	Planificación de los costos	Tiempo para la preparación y la planificación	Duración
Ejercicios basados en la discusión	Ejercicios teóricos de simulación	Poca o mediana	Opcional	Escasos o medianos	Poco o mediano costo	Escaso o mediano (unos cuantos días o semanas)	a 1 día
Ejercicios basados en operaciones	Simulacro	Poca o mediana	Opcional	Medianos	Poco o mediano costo	Escaso o mediano (unos cuantos días o semanas)	2 a 3 horas
	Ejercicio funcional	Mucha	Sí	Gran cantidad de recursos	Costo mediano o alto	Extensa planificación y preparación (unas cuantas semanas)	1 a 2 días
	Ejercicios sobre el terreno y en gran escala	Mucha	Sí	Gran cantidad de recursos	Costo alto	Extensa planificación y preparación (unos cuantos meses)	1 a 5 días

2.2 Definiciones y terminología

En este manual, se emplean las definiciones indicadas a continuación (en orden alfabético).

Capacitación

Toda actividad o curso que transfiera o mejore las aptitudes, los conocimientos y las actitudes mediante experiencias de aprendizaje, y que ayude a las personas a lograr un nivel dado de competencia.

Equipo de gestión del ejercicio

Equipo responsable de la planificación, la realización y la evaluación de un proyecto de ejercicio.

Equipo destinatario

Equipos u organizaciones sometidos al ejercicio. Véase también “participante (o actor)”.

Escenario (escenario maestro)

Guión previamente planificado que se sigue en un ejercicio, así como los estímulos usados para lograr los objetivos del ejercicio. Esta situación hipotética está diseñada para estimular a los participantes en el ejercicio a que respondan a los acontecimientos.

Evaluación

Proceso sistemático de observación y registro de todas las actividades del ejercicio, donde se comparan el desempeño y los resultados con los objetivos del ejercicio y se identifican los puntos fuertes y los puntos débiles.

Evaluación de las necesidades

Proceso de definición de las razones para realizar un ejercicio y de identificación de las funciones que se ejercitarán. Las evaluaciones de las necesidades permiten diseñar un ejercicio eficaz establecido conforme a objetivos y funciones específicos.

Evaluación de riesgos

Proceso de determinación de los riesgos que se deben priorizar para la gestión de riesgos, mediante la combinación de la identificación de los riesgos, el análisis de estos y la evaluación del grado de riesgo en relación con normas, metas, riesgos u otros criterios preestablecidos. Las evaluaciones de los riesgos incluyen un examen de las características técnicas de los riesgos, el análisis de las exposiciones y la vulnerabilidad y la evaluación de la eficacia de las capacidades existente para hacer frente a probables situaciones de riesgo (OMS, 2015)².

Funciones

Actividades u operaciones requeridas en respuesta a la emergencia o en la recuperación. Es importante no confundir los “ejercicios funcionales” con las “funciones” ante emergencias. Todos los ejercicios, cualquiera que sea su tipo, ponen a prueba y evalúan funciones ante emergencias, a menudo contenidas en el Plan de Operaciones de Emergencia.

Informe del ejercicio

Informe que registra, describe y analiza el ejercicio sobre la base de la evaluación e incluye sesiones de recapitulación, análisis y observaciones. El informe debe contener toda la información pertinente, incluyendo la descripción y el tipo del ejercicio, el escenario, los resultados, las organizaciones participantes y recomendaciones para ayudar a diseñar ejercicios futuros. Los informes de ejercicios a veces se denominan “informes posteriores a la acción,” pero en este manual se emplea el término “informe del ejercicio.”

Lista de verificación de las actividades administrativas y logísticas

Lista de verificación de requisitos administrativos y logísticos necesarios para realizar el ejercicio.

Matriz de interpolación

Documento que detalla la secuencia de los eventos que se sucederán durante un ejercicio, incluida la indicación del momento de cada evento. También identifica quién es responsable de las tareas y proporciona a los controladores o facilitadores del ejercicio un “guión” que deben seguir.

Mensaje interpolado

Información programada de antemano que se inserta en un ejercicio, dirigida a uno o más participantes (actores), con el propósito de producir una respuesta específica y facilitar el flujo del ejercicio. Los mensajes interpolados pueden ser escritos, orales, televisados o transmitidos por otro medio (por ejemplo, PowerPoint, fax, teléfono, correo electrónico, voz, radio o signo) por uno de los controladores o facilitadores.

Nota conceptual

Documento del proyecto que describe la finalidad, el alcance y los objetivos del ejercicio, la metodología del ejercicio, la composición del equipo de gestión del ejercicio y la estrategia y la organización de la evaluación.

Objetivos del ejercicio (resultados)

Objetivos específicos del ejercicio y resultados que se espera lograr.

Observador

Persona que observa el ejercicio. Los observadores pueden presentar sus observaciones como parte del proceso de evaluación, si bien no desempeñan ningún papel oficial en la realización del ejercicio.

2 Framework for a Public Health Emergency Operations Centre, OMS, noviembre del 2015.

Participante (o actor)

Persona involucrada en el ejercicio que cumple con sus funciones y tareas como lo haría durante la respuesta a emergencias reales.

Plan de acción

Plan que identifica medidas correctivas y actividades que se emprenderán conforme a las recomendaciones de un informe del ejercicio. El plan debe incluir calendarios para la implementación, la identidad de los oficiales responsables y, a menudo, los costos asociados. Esto contribuirá en último término al mejoramiento continuo de la capacidad de respuesta, y, por consiguiente, de la preparación.

Plan de respuesta a emergencias

Documento que describe cómo un organismo u organización gestionará sus respuestas a emergencias de diversos tipos y proporciona una descripción de:

- Los objetivos, la política y el concepto de las operaciones de respuesta a una emergencia.
- La estructura, las autoridades y las responsabilidades para ofrecer una respuesta sistemática, coordinada y eficaz.

En este contexto, los planes de respuesta a emergencias son específicos para los organismos o jurisdicciones y detallan los recursos, capacidades y medios que el organismo u organización empleará en su respuesta. También se les denomina planes de emergencia o planes operativos (OMS, 2015)³.

Productos

Las conclusiones, recomendaciones y resultados reales provenientes del ejercicio. Deben concordar con los objetivos del ejercicio y se presentan en el informe del ejercicio.

Proyecto del ejercicio

Enfoque normalizado para establecer e implementar todo ejercicio, que consta de tres etapas:

1. Planificación, preparación de material y establecimiento del ejercicio
2. Realización del ejercicio
3. Etapa de elaboración y entrega de informes posterior al ejercicio.

Respuesta

Prestación de servicios de emergencia y asistencia pública durante un desastre o inmediatamente después de él para salvar vidas, reducir las repercusiones sanitarias, garantizar la seguridad pública y satisfacer las necesidades básicas de subsistencia de las personas afectadas. (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR), 2009).

Reuniones de recapitulación y análisis inmediatamente después del ejercicio

Debate para retroalimentación o información inmediatamente después del ejercicio que incluye a los participantes y al equipo de gestión del ejercicio, quienes intercambian sus opiniones sobre los puntos fuertes, los puntos débiles y las áreas que se deben mejorar. Estas contribuciones posteriormente se incorporan en el informe del ejercicio.

³ Framework for a public health emergency operations centre, OMS, noviembre del 2015.

Sala de control (también conocida como “sala de facilitación”)

Espacio específicamente asignado desde el cual el equipo de gestión del ejercicio gestiona y organiza el ejercicio. La sala de control (en una oficina, una habitación, una tienda de campaña u otro punto de reunión apropiado) está separada del espacio ocupado por los participantes en el ejercicio.

Salto de tiempo

Se usan los saltos de tiempo para reducir la duración de la emergencia simulada.

2.3 Principios comunes de los ejercicios

Independientemente del tipo de ejercicio que se use, de su tamaño o de la estructura que se someta al ejercicio, se aplican varios principios y terminologías comunes. Si bien la premisa fundamental es que el proceso del ejercicio es flexible, se deben definir y respetar ciertos aspectos fundamentales.

2.3.1 Compromiso del personal directivo superior

Antes de planificar un ejercicio, es fundamental ganar el apoyo del personal directivo superior enunciando claramente los beneficios y los resultados esperados del ejercicio. Es esencial que otorguen un mandato claro y la autoridad para hacer planes, realizar y evaluar el ejercicio.

Ese apoyo del personal directivo garantiza que se disponga de los recursos necesarios, se conceda el acceso donde se requiera, se usen las conclusiones, los resultados o las recomendaciones del ejercicio y que lleven a cabo su seguimiento los responsables. La nota conceptual del ejercicio puede ayudar a obtener el compromiso del personal directivo superior.

2.3.2 Evaluación de las necesidades de ejercicios

Una evaluación de las necesidades de ejercicios es esencial para garantizar un ejercicio eficaz, establecido alrededor de objetivos específicos. Incluye cuatro pasos centrados en diferentes áreas:

1. Conocimiento de los riesgos prioritarios
2. Razones para la realización del ejercicio
3. Función que se ejercitará
4. El sistema, los planes o el nivel de capacitación existentes.

La evaluación de riesgos se realiza generalmente antes de un ejercicio porque permite identificar los riesgos que es muy probable que afronte un país. Esto contribuye a definir las razones para realizar el ejercicio e identifica las funciones que se ejercitarán.

La evaluación de lo que se debe ejercitar también implica un examen de los planes pertinentes de emergencia, los sistemas, las personas y los recursos ya existentes. Este examen también se puede extender a informes de ejercicios anteriores, “enseñanzas extraídas” y documentos posteriores a la acción, y a los aportes del personal directivo.

CONSEJO: *La evaluación de las necesidades guiará el diseño de un escenario pertinente y realista del ejercicio, apropiado para el contexto específico del país y los objetivos del ejercicio.*

2.3.3 Finalidad, alcance y objetivos del ejercicio

Cuando se prepara un ejercicio, el elemento fundamental que se considere debe ser la finalidad del ejercicio.

La finalidad es la razón principal de emprender el ejercicio, desglosada en objetivos específicos. Ayuda a definir el alcance y se relaciona con el tamaño y la escala del ejercicio (por ejemplo, gama de diferentes sectores involucrados, número de participantes, etc.). Los objetivos del ejercicio son la base del ejercicio, ya que describen los resultados específicos que se obtendrán y evaluarán. Para garantizar que el ejercicio logre la finalidad establecida, es importante definir claramente el alcance y establecer los objetivos adecuados.

En cuanto al alcance, hay cinco elementos clave:

1. El tipo de emergencia.
2. La ubicación donde se realizará el evento simulado.
3. Las funciones que ejercerán los participantes.
4. Los participantes.
5. El tipo de ejercicio.

El alcance y los objetivos del ejercicio deben ser realistas y estar dentro de las necesidades de los destinatarios y los recursos disponibles. Como el alcance y los objetivos están vinculados, un alcance más amplio puede requerir más objetivos. Sin embargo, se debe hacer hincapié en fijar límites realistas. En la mayoría de los casos, menos es mejor.

2.3.4 Tiempo y recursos

Un proyecto de ejercicio a menudo compite con otras actividades que requieren recursos (tiempo, dinero y personas). Por consiguiente, es importante subrayar la utilidad y el valor agregado de un ejercicio, destacando los nexos con proyectos en curso y la estrategia más amplia de preparación. Los ejercicios de simulación forman parte integral de un programa de gestión de riesgos de emergencias y, en consecuencia, deben ser incorporados en el plan de trabajo anual, con tiempo y recursos suficientes asignados con antelación.

CONSEJO: *Los recursos disponibles y la aceptación de los interesados directos a menudo determinarán el tipo, la escala y el alcance del ejercicio.*

2.3.5 Selección del tipo de ejercicio

Para lograr la finalidad establecida del ejercicio, es fundamental que se seleccione el tipo apropiado de ejercicio y que se adapten los materiales genéricos para adecuarlos al alcance necesario y al contexto del país. Esta adaptación es fundamental para que el ejercicio concuerde con los objetivos indicados, los riesgos prioritarios y la capacidad nacional de respuesta (plan de respuesta).

En el capítulo 3 se puede encontrar la información sobre cómo seleccionar el tipo de ejercicio.

2.3.6 Capacidad y gestión de los ejercicios

El equipo de gestión del ejercicio será responsable de la planificación, el desarrollo, la realización y el seguimiento del ejercicio y sus resultados. La composición de un equipo de gestión del ejercicio varía según el alcance y el tipo del ejercicio. En algunos casos, las personas pueden desempeñar más de una función.

El director del ejercicio es responsable de la planificación y la realización del ejercicio y es apoyado por el equipo de gestión del ejercicio. El equipo de gestión del ejercicio puede incluir a miembros no pertenecientes a la organización.

Las principales funciones en el equipo de gestión del ejercicio incluyen las de:

- Director del ejercicio: persona encargada de la supervisión y la dirección estratégicas de la planificación, la realización y la evaluación del ejercicio. El director del ejercicio es responsable de la aprobación de la finalidad, los objetivos y la documentación de apoyo del ejercicio, incluidas la nota conceptual, el plan del ejercicio y las instrucciones para el ejercicio.
- Controlador o facilitador principal del ejercicio: una única persona que supervisa la realización general del ejercicio, procurando que prosiga según lo previsto y que se alcancen sus objetivos. Se requiere un controlador del ejercicio para los simulacros y los ejercicios funcionales y en gran escala. El director del ejercicio nombra al controlador de ejercicio.
- Evaluador: persona que recoge datos del ejercicio y analiza si se cumplieron los objetivos y las metas del ejercicio. Su evaluación abarcará el desempeño general, la eficacia operativa, el control de calidad, las capacidades, los puntos fuertes y los puntos débiles y las áreas que se deben mejorar.
- Facilitador (facilitador del ejercicio): persona responsable de entregar mensajes interpolados y vigilar el progreso durante un ejercicio. El facilitador es el primer punto de contacto para toda pregunta, aclaración o solicitud.
- Intérprete de un papel (o actor): persona que en el ejercicio simula una función específica preparada de antemano.

CONSEJO: *Se recomienda enfáticamente formar siempre un equipo de gestión del ejercicio, independientemente del alcance y el tamaño del ejercicio.*

2.3.7 Selección de los participantes en el ejercicio

La determinación de quiénes serán los participantes en el ejercicio es una responsabilidad del equipo de gestión del ejercicio. El mapeo del sistema de respuesta y los interesados directos es un método útil para definir a los destinatarios (los participantes). Los participantes deben ser seleccionados según la finalidad, el alcance y los objetivos del ejercicio.

3. Selección de los ejercicios

La elección del ejercicio adecuado para las necesidades requiere un enfoque estratégico que tenga en cuenta el contexto local, la capacidad actual y el plan de desarrollo a largo plazo.

3.1 Los ejercicios como parte de la gestión de riesgos de emergencias

Una de las metas de la gestión de riesgos de emergencias es mejorar la capacidad operativa de respuesta mediante preparativos para situaciones de emergencia. Se usan ejercicios de simulación para identificar y eliminar problemas antes de que ocurra una emergencia real. Las recomendaciones y las medidas correctivas en el ejercicio son esenciales para mejorar los sistemas de respuesta y los mecanismos para controlar eficazmente las emergencias.

Los ejercicios permiten a las personas practicar sus papeles y funciones y adquirir experiencia en entornos de emergencia. Los ejercicios se pueden usar como herramientas de capacitación y garantía de la calidad y proporcionan evaluaciones basadas en datos probatorios para el seguimiento, la puesta a prueba y el fortalecimiento de la capacidad operativa para responder a emergencias.

Como herramientas de capacitación, los ejercicios permiten a los participantes aprender y practicar procedimientos de respuesta a las emergencias en un entorno sin riesgos y controlado. Como herramientas de garantía de la calidad, ponen a prueba y evalúan los sistemas de emergencia, las normas, los planes y los procedimientos.

Un programa de ejercicios es parte importante de la gestión de riesgos de emergencias y debe ser elaborado en conformidad con las prioridades estratégicas de la organización, usando una combinación de tipos de ejercicio para lograr los propósitos y objetivos específicos del ejercicio.⁴

3.2 Programa de ejercicios

Los ejercicios no son sucesos únicos, sino que deben emprenderse como parte de un programa de ejercicios cuidadosamente diseñado que garantice que se aborde un objetivo estratégico común. El programa de ejercicios es un componente vital del ciclo de preparación para situaciones de emergencia.

Los componentes del ciclo de preparación son: la planificación, la organización, la capacitación, el equipamiento, la realización del ejercicio, la evaluación y la adopción de medidas correctivas. Las revisiones después de la acción y las enseñanzas extraídas de las actividades en eventos reales también aportan información al ciclo, como se muestra a continuación:

Figura 3 Ciclo de preparación



Un programa de ejercicios debe ser diseñado conforme a los resultados de evaluaciones de riesgos (planificación) y a las necesidades de capacitación. Un programa de ejercicios bien planificado y

4 US Department of Homeland Security (2007) HSEEP Volume 1: HSEEP overview and exercise program management, p. 6. HSEEP = Homeland Security Exercise and Evaluation Program.

bien ejecutado ayuda a asegurar que las evaluaciones de riesgos, los programas de capacitación y los sucesos de los ejercicios son pertinentes, progresivos, y se centran en metas comunes que se complementan y fortalecen entre sí.

El programa debe combinar la planificación, la organización, la capacitación, el equipamiento y los sucesos del ejercicio para procurar que se mantengan los niveles de interés de los participantes y que se reflejan las enseñanzas de ejercicios anteriores, así como emergencias reales.

3.2.1 Capacitación

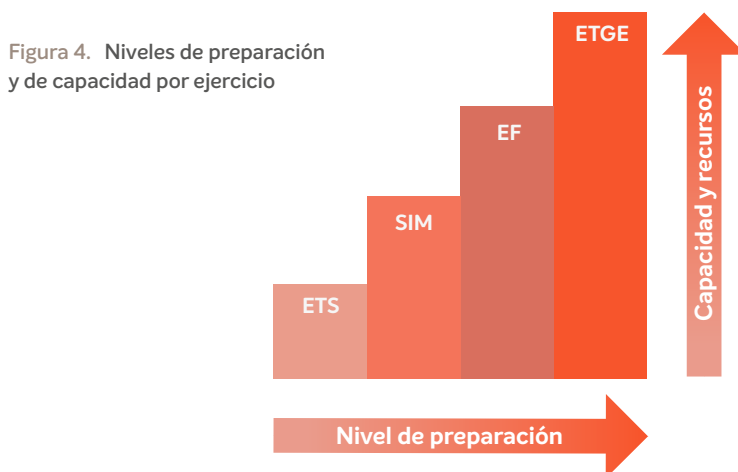
La capacitación es parte integral del ciclo de preparación. La capacitación eficaz consigue que los integrantes del personal alcancen y mantengan el nivel de competencia necesario para desempeñar sus funciones eficientemente.

Por otra parte, no se deben diseñar los ejercicios para evaluar el desempeño de una persona. Su finalidad debe ser poner a prueba y evaluar los procesos y los procedimientos usados para hacer frente a los brotes de enfermedades y la respuesta a emergencias de salud pública, no a quienes responden. Es por consiguiente esencial que el personal, antes de que se emprendan los ejercicios, se capacite en sus papeles, tareas o funciones en respuesta a las emergencias.

3.2.2 Actividades progresivas de los ejercicios

Para que los ejercicios sean más eficaces, deben formar parte de un programa integral constituido por ejercicios progresivamente más complejos, donde cada ejercicio se base en el anterior hasta que se aproximen lo más posible a la realidad.⁵ Este método escalonado debe comenzar con ejercicios básicos que pongan a prueba aspectos específicos de la preparación y la respuesta, seguidos de ejercicios progresivamente más complejos que requieran tiempo de preparación y recursos adicionales.

La figura mostrada a continuación proporciona una ilustración de los niveles de preparación y capacidad necesarios para cada tipo de ejercicio.



3.2.3 Herramienta para la planificación de ejercicios (HPE)

Para apoyar la planificación de los programas integrales de ejercicios, se ha creado una herramienta de planificación de ejercicios (HPE).

La herramienta consta de siete secciones, que incluyen una lista de verificación de los requisitos, una herramienta de estimación de costos y un calendario de ejercicios. Se puede usar el calendario de ejercicios para aplicar el “método escalonado” a fin de que se planifiquen los ejercicios de acuerdo con su idoneidad dentro del programa más amplio de ejercicios.

5 OMS (2009) Emergency exercise development, Oficina Regional de la OMS para el Pacífico Occidental, p2.1.

Hay que tener en cuenta que este calendario no se puede basar en un período de enero a diciembre, sino que forma parte de un período de planificación circular. La figura 5 ilustra el calendario de ejercicios, usando el método escalonado.

Se puede encontrar la HPE en el sitio web de vigilancia de la aplicación del Reglamento Sanitario Internacional.⁶

Figura 5. Calendario de los ejercicios

Tipo de actividad	Estado	Área temática	Ubicación geográfica	Destinatarios	Responsable de la planificación	Semanas desde el 16 de marzo				Semanas desde el 16 de abril				Semanas desde el 16 de mayo				Semanas desde el 16 de junio				Semanas desde el 16 de julio				Semanas desde el 16 de agosto							
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Capacitación	Completada	Instauración del plan del EPR1	Marshall	Centro de operaciones para emergencias del condado	Ministerio de Salud pública	█																											
Capacitación	Completada			Todo el sistema sanitario	Centro de operaciones de emergencia					█																							
Seminario de orientación	Completada	Nuevo plan de respuesta	Monrovia	Voluntarios de salud de la comunidad	Dpto. de vigilancia y respuesta					█																							
Simulacro para ejercitar habilidades	En progreso	Movilización del centro de operaciones de emergencia	Monrovia	Miembros del centro de operaciones de emergencia	Centro de operaciones de emergencia y la OMS									█																			
Ejercicio teórico de simulación	Planificado	Plan del EPR	Monrovia	Equipo de gestión del incidente	OMS													█															
Ejercicio funcional	No iniciado	Coordinación de la respuesta		Centro de operaciones de emergencia e interesados directos	Centro de operaciones de emergencia, Ministerio de Salud y la OMS													█															
Ejercicio sobre el terreno o en gran escala	Planificado				Centro de operaciones de emergencia, Ministerio de Salud, ONG, OMS, PMAZ y UNICEF3																	█											
LEYENDA																																	
		Misión de detección del alcance/ planificación	Planificación Preparación	Evento real	Después del ejercicio																												

EPR = Departamento de la OMS de Alerta y Respuesta ante Epidemias y Pandemias.

2 PMA = Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas.

3 UNICEF = Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

3.3 Selección del tipo de ejercicio

Para garantizar que se alcanzarán los objetivos del ejercicio, es importante seleccionar el tipo correcto de ejercicio para la parte pertinente del ciclo de preparación.

Si bien no es prescriptivo, el cuadro siguiente da una indicación de qué tipos de ejercicio podrían ser más apropiados para cada una de las actividades del ciclo de preparación para situaciones de emergencia. Estos ejercicios no necesariamente son mutuamente excluyentes entre sí y se pueden usar diferentes ejercicios para finalidades distintas.

Además, algunos ejercicios pueden ser componentes de otros ejercicios. Por ejemplo, un ejercicio sobre el terreno o en gran escala probablemente incluya una serie de prácticas e incorporará muchos elementos de un ejercicio funcional. El diseño modular de este paquete proporciona flexibilidad para seleccionar y combinar diferentes módulos de acuerdo con la estrategia general.

6 <http://www.who.int/ihr/procedures/implementation/en/>

Cuadro 1: Tipos de ejercicios en diferentes áreas del ciclo de preparación para emergencias

Tipo de ejercicio	Componente correspondiente
Teórico	Planificación, organización, capacitación y adopción de medidas correctivas
Simulacro	Capacitación, equipamiento, ejercitación y evaluación
Funcional	Capacitación, ejercitación y evaluación
Ejercicio sobre el terreno o en gran escala	Capacitación, equipamiento, ejercitación y evaluación

3.3.1 Definición de la finalidad y los objetivos del ejercicio

El primer paso al seleccionar el tipo de ejercicio debe ser definir la finalidad y los objetivos del ejercicio. Una vez que han sido enunciados, puede comenzar la selección del ejercicio. En la selección se debe considerar qué tipo de ejercicio permitiría medir y evaluar mejor la finalidad y los objetivos de los ejercicios.

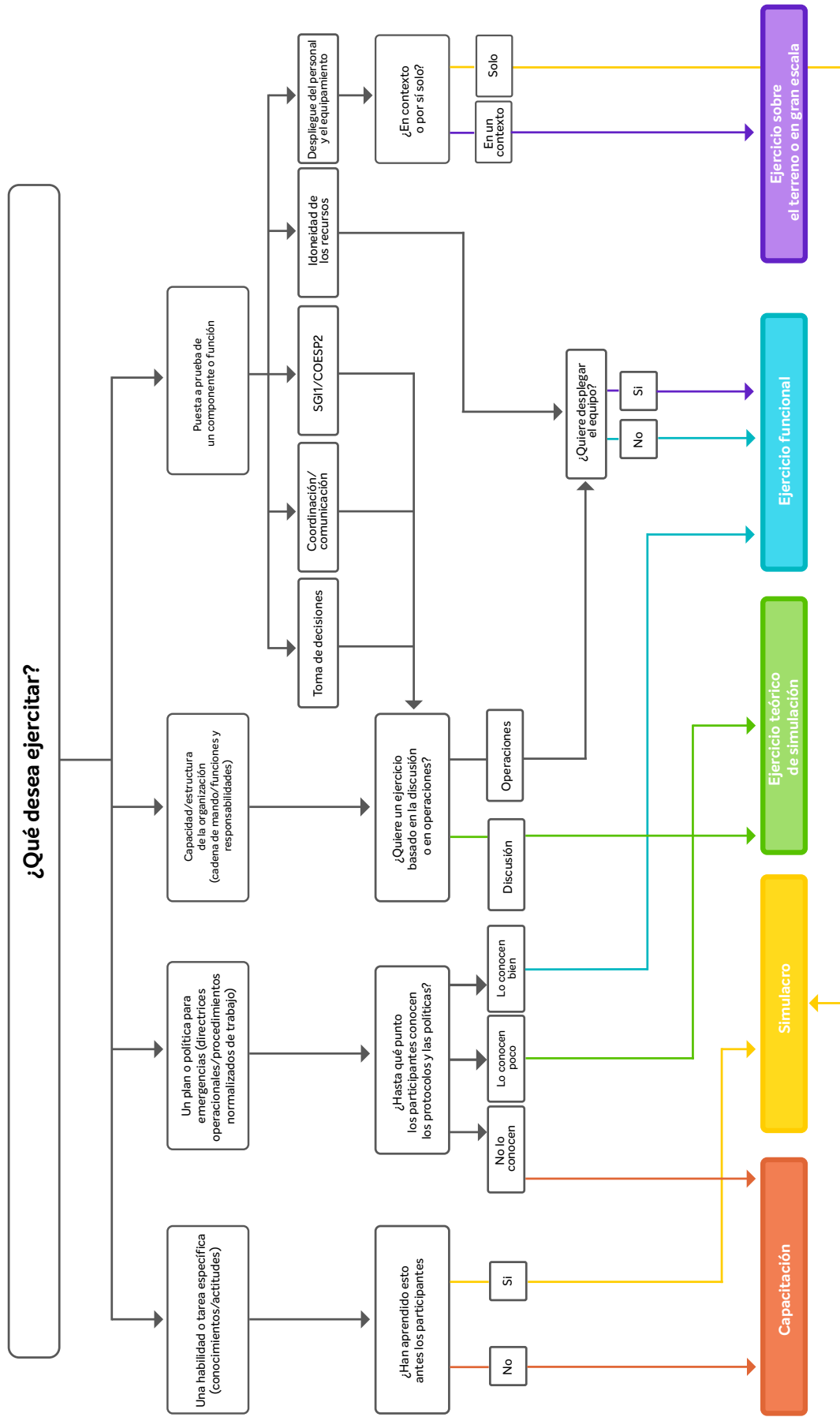
Por ejemplo, cuando se elabora un plan nuevo de respuesta, es útil comenzar con un ejercicio teórico de simulación para elaborar el plan o someterlo a prueba en situaciones estresantes y familiarizar a los interesados directos con las funciones, las responsabilidades, los elementos de la planificación y los objetivos. Una vez que todos los miembros del equipo se familiarizan con el nuevo plan, se puede usar un ejercicio funcional como una prueba práctica del plan y los sistemas de respuesta.

También influyen en la elección de los ejercicios otros factores, como la capacidad de realizar el ejercicio, los recursos disponibles, la experiencia de la organización en los ejercicios y las limitaciones de tiempo. El tiempo y los recursos requeridos para realizar un ejercicio variarán mucho según el tipo de ejercicio y su alcance y escala. Si bien un programa integral constituido por ejercicios progresivamente complejos es ideal, se recomienda que las organizaciones comiencen con ejercicios básicos antes de pasar a los más complejos.

Para apoyar la selección del tipo apropiado de ejercicio, se ha elaborado un árbol de toma de decisiones, que incluye algunas preguntas clave que se pueden tener en cuenta en el proceso de selección. En la figura 6 se muestra el árbol de toma de decisiones.

CONSEJO: Recuerde que la finalidad y los objetivos del ejercicio definen claramente por qué usted está realizando el ejercicio y los resultados específicos que busca.

Figura 6. Diagrama del árbol de toma de decisiones del ejercicio



SGI = Sistema de gestión del incidente.
COESP = Centro de operaciones para emergencias de salud pública.

4. Orientación y herramientas para ejercicios teóricos de simulación (ETS)

En este capítulo se ofrecen orientación para la gestión de proyectos y herramientas y modelos para ayudar en la planificación, la instauración, la realización y la elaboración de informes de un ejercicio teórico de simulación.

4.1 Panorama

Cuadro 2: Tipos de ejercicios en diferentes áreas del ciclo de preparación para emergencias

Definición	Un ejercicio teórico de simulación es un ejercicio que usa un escenario simulado progresivo, junto con series de mensajes interpolados preparados de antemano, para hacer que los participantes examinen las repercusiones de una posible emergencia de salud en los planes, los procedimientos y las capacidades existentes. Un ETS simula una situación de emergencia en un entorno informal, sin estrés.
Finalidad	<p>La finalidad de un ETS es fortalecer la capacidad de controlar una emergencia de salud, mediante discusiones en grupo asistidas por un facilitador.</p> <p>Se puede usar un ETS para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar o revisar un plan de respuesta.• Familiarizar a los participantes con sus funciones y responsabilidades.• Identificar y resolver problemas por medio de una discusión abierta asistida por un facilitador.
Destinatarios	El personal estratégico, operativo y táctico de las diferentes áreas funcionales necesarias en una respuesta a una emergencia, representantes del gobierno y asociados humanitarios.
Cronograma para realizar el ejercicio	Tres a ocho horas según los objetivos. Dos terceras partes del tiempo para el ejercicio en sí y una tercera parte para una reunión informativa.
Ubicación/punto de reunión	El ETS puede ser realizado en cualquier punto de reunión que sea cómodo para los participantes y apropiado para la agenda y las discusiones planificadas. Normalmente un ETS se lleva a cabo en una sala de reuniones o de conferencias cómoda.

<p>Panorama del proceso</p>	<p>Un ETS es una discusión guiada por un facilitador (o a veces dos facilitadores que comparten responsabilidades) en torno a un escenario o una descripción. Su finalidad es resolver los problemas como un grupo. En muchos aspectos, un ETS es como una sesión de solución de problemas o de tormenta de ideas.</p> <p>Nota: A diferencia de un ejercicio funcional, en un ETS se enfrentan los problemas uno por vez y no se usan o no se ponen a prueba los sistemas operativos.</p>
<p>Cronograma para la planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2 a 3 reuniones para la determinación del alcance (4 a 8 semanas antes del ETS). • 2 a 5 días para establecer el ejercicio. • Un día para determinar el punto de reunión y dar la información previa. • Un día para realizar el ETS (incluida la reunión informativa). • Una semana para la elaboración de informes posteriores al ejercicio.
<p>Recursos</p>	<p>Al menos un facilitador experimentado, a menudo asistido por expertos técnicos y apoyo administrativo y logístico según sea necesario.</p>
<p>Factores clave del éxito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes pertinentes y apropiados. • Claridad en los objetivos y la finalidad del ETS. • Representación equilibrada de áreas funcionales clave.

Vea también los capítulos 2 y 3 de este paquete para aclarar qué ejercicio es más apropiado para sus necesidades, objetivos y recursos disponibles.

4.1.1 Etapas del proyecto

Los proyectos de ETS se pueden desglosar en tres etapas principales:

1. Planificación, preparación de material y establecimiento previos al ejercicio.
2. Realización del ejercicio.
3. Elaboración y traspaso de informes posteriores al ejercicio.

En este paquete se presenta los pasos clave en cada etapa, con los elementos adicionales que podrían necesitarse en los proyectos más complejos. Cada paso del proyecto va acompañado de las herramientas y las notas de orientación en los anexos.

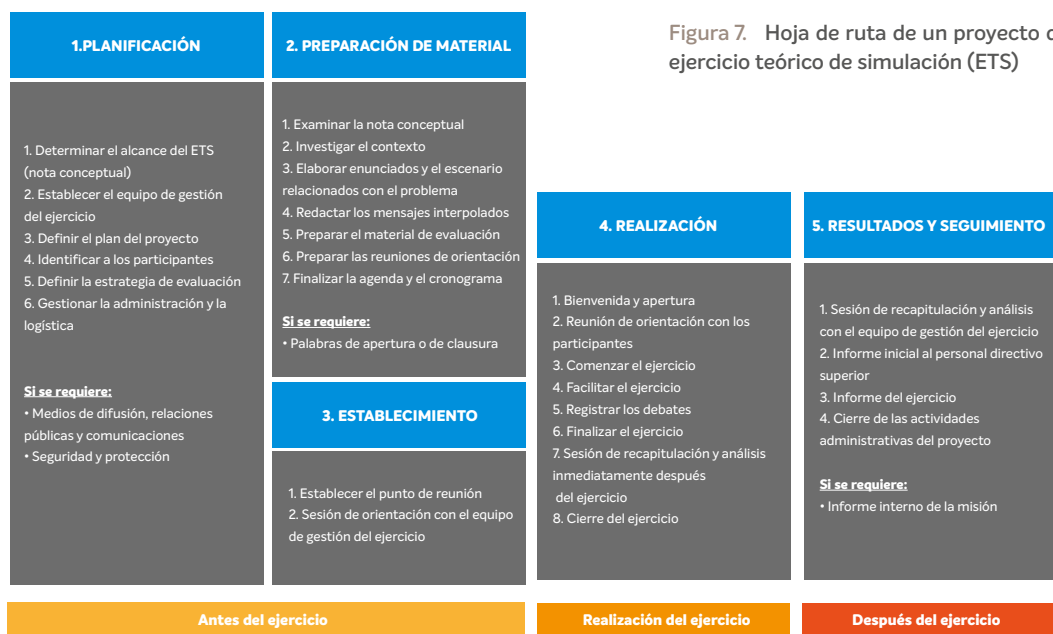


Figura 7. Hoja de ruta de un proyecto de ejercicio teórico de simulación (ETS)

4.2 Antes del ejercicio

4.2.1 Planificación.

Paso 1. Determinar el alcance del proyecto

La definición del alcance del proyecto idealmente se realiza uno o dos meses antes del ejercicio previsto. En el caso de un ETS, la determinación del alcance se puede hacer mediante reuniones (por ejemplo, teleconferencias) o llevando a cabo una misión de determinación del alcance si es necesario. El objetivo principal de las reuniones de determinación del alcance es analizar y acordar la finalidad del ejercicio, su alcance y sus objetivos. En condiciones ideales también se deben esclarecer cuáles son los destinatarios, los resultados esperados, el escenario del ejercicio, los recursos, el liderazgo del proyecto (el director del ejercicio), el cronograma y el presupuesto del proyecto. Los acuerdos son registrados en una nota conceptual y firmados por todos los interesados directos clave involucrados.

CONSEJO: *Tener una nota conceptual clara ayuda en la gestión de las expectativas y permite planificar, realizar e informar el ejercicio de simulación.*

Herramientas disponibles:

- ETS 01 Modelo de nota conceptual
- ETS 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance (si es necesario)
- ETS 03 Modelo de presupuesto

Paso 2. Formar el equipo de gestión del ejercicio

Una vez que ha sido nombrado el director del ejercicio, se puede formar el equipo de gestión del ejercicio para planificar detalladamente el ejercicio, preparar el material necesario, realizar el ejercicio y escribir el informe posterior a este.

El equipo de gestión del ejercicio debe ser seleccionado sobre la base de las aptitudes requeridas y ser plenamente informado sobre el proceso del ETS y la nota conceptual.

Los miembros del equipo de gestión del ejercicio no deben participar en el ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETS 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio

Paso 3. Definir el plan de gestión del proyecto

Una vez que se haya formado el equipo de gestión del ejercicio, el director del ejercicio debe definir el plan del proyecto y las tareas requeridas para establecer y realizar la simulación. Este plan tiene que tener en cuenta todos los detalles del ejercicio y los recursos disponibles de acuerdo con la nota conceptual (presupuesto acordado, tiempo disponible, dinero, personas, puntos de reunión y materiales existentes). El director del ejercicio debe examinar y adaptar con el equipo la herramienta de planificación del proyecto de ETS, el Gráfico de Gantt (ETS 05), y la lista de verificación de la administración y la logística del ejercicio (ETS 06).

El director del ejercicio debe delegar las tareas de apoyo administrativo, logístico y de tecnologías de la información y la comunicación (ICT) a los integrantes apropiados del equipo de gestión del ejercicio. Estas tareas aseguran que el punto de reunión del ejercicio, los participantes, los facilitadores, el material y el equipamiento estén preparados el día del ejercicio.

CONSEJO: *Para garantizar que todos los miembros del equipo de gestión del ejercicio se mantengan actualizados y puedan intercambiar fácilmente información, se establece generalmente un dispositivo de red compartido para albergar documentos e información fundamentales. Se recomienda efectuar reuniones periódicas del equipo para mantener bien encaminado el proyecto.*

Herramientas disponibles:

- ETS 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- ETS 06 Lista de verificación de las actividades administrativas y logísticas

Paso 4. Identificar a los participantes

Según la finalidad, el alcance y los objetivos del ejercicio, se debe identificar e invitar a las personas más apropiadas para participar. Los interesados directos, las funciones y los destinatarios deben ser descritos según sea necesario para definir a los participantes en el ejercicio.

Al definir el número de participantes y quiénes serán invitados, será necesario examinar la nota conceptual, el establecimiento del punto de reunión y los facilitadores disponibles. Los participantes quizá sean asistidos por un facilitador como un único grupo, o pueden separarse en grupos de discusión más pequeños (subgrupos) si hay demasiados participantes para ser asistidos por un solo facilitador.

CONSEJO: *Incluir a los participantes y los facilitadores adecuados es un factor fundamental de éxito para lograr los resultados deseados. Con el fin de ayudar a identificar a los participantes en el ejercicio, examine los planes de respuesta, los procedimientos y la estructura de organización; o, con el experto (o expertos) del lugar, tome una hoja en blanco y redacte una descripción detallada del sistema y los organismos de respuesta, las*

funciones y las personas generalmente involucradas en una operación de emergencia en la escala que usted está proyectando.

Herramientas disponibles:

- ETS 07 Modelo de lista de participantes
- ETS 08 Modelo de invitación a participar

Paso 5. Definir la estrategia y la metodología de evaluación

Para evaluar el ejercicio objetivamente, se debe planificar el proceso de evaluación desde el comienzo del proyecto. Esto incluye definir los indicadores necesarios y la estrategia para informar o medir el logro de cada uno de los objetivos del ejercicio.

En un ETS, la forma más sencilla de evaluación es registrar e informar los puntos de discusión relacionados con la finalidad y los objetivos del ejercicio. Esto incluiría soluciones, observaciones, recomendaciones e ideas sobre cómo mejorar el nivel de preparación o respuesta. En condiciones ideales, la sesión de recapitulación y análisis del ETS debe generar un plan de acción (diseñado por los participantes), que defina claramente las tareas del ejercicio en orden de prioridad, quiénes son responsables de ellas y las fechas límite para finalizarlas.

CONSEJO: *En el equipo de un proyecto centrado en el aprendizaje, las actividades de evaluación del proyecto se llevarán a cabo durante todas las etapas del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- ETS 09 Nota de orientación para la evaluación

Paso 6. Gestionar de la administración y la logística

Si bien se definen los requisitos administrativos y logísticos y se asignan las tareas durante el paso 3 de la etapa de planificación (definir el plan de gestión del proyecto), es importante garantizar el examen y la gestión permanentes de estos elementos por el equipo de gestión del ejercicio durante la etapa previa al ejercicio del proyecto de ETS.

CONSEJO: *El examen semanal o diario de la lista de tareas administrativas y logísticas garantiza que se efectúe un seguimiento de cada actividad y que las personas a quienes se les asigne esas tareas sean responsables de su finalización.*

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Estrategia para los medios de difusión, las relaciones públicas y la comunicación

Cada oportunidad para el envío de mensajes positivos y de incrementar la visibilidad para la organización, los donantes y los asociados es una oportunidad de fortalecer el apoyo a las actividades de preparación. Por consiguiente, todos los medios de difusión y de comunicación en torno a los ejercicios de simulación planificados deben enviar mensajes claros, eficaces y apropiados para destinatarios específicos definidos por el responsable de las comunicaciones o el punto focal para los medios de difusión.

CONSEJO: *Es útil designar a un portavoz para que elabore materiales de comunicación externa y gestione toda la comunicación con los medios de difusión y el público.*

Herramientas disponibles:

- ETS 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones

Seguridad y protección

Cuando se trabaja en ciertos contextos y según el punto de reunión o los perfiles de los participantes, quizá sea necesaria una evaluación de riesgos para la seguridad con el fin de garantizar un entorno seguro para el ejercicio. El asesor local de seguridad o un organismo de seguridad apropiado deben proporcionar orientación sobre las disposiciones de seguridad necesarias.

Herramientas disponibles:

- ETS 11 Nota de orientación sobre la seguridad

4.2.2 Preparación de material

Un ejercicio exitoso siempre depende de la preparación de material detallado, realista e integral para el ejercicio de simulación. En esta sección se describen los pasos requeridos en la preparación de material para un ETS.

CONSEJO: *Como cada ejercicio es único y ha sido instaurado para una finalidad y destinatarios específicos, el cambio de cualquier elemento en la nota conceptual puede repercutir en la organización y el material necesario.*

Paso 1. Examinar la finalidad, los objetivos y los resultados esperados del ejercicio

Antes de comenzar a preparar el material, examine la nota conceptual y asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio tiene bien claro cuáles son los elementos clave del ejercicio. La finalidad, los objetivos específicos y los resultados esperados dirigirán el proceso de preparación de material.

Paso 2. Investigar el contexto y reunir materiales de referencia

El equipo de gestión del ejercicio debe dedicar tiempo a adquirir un buen conocimiento del contexto local y el entorno operativo para el cual se planifica el ejercicio. Esta investigación incluye examinar varias cosas: el sistema de respuesta existente, la variedad de interesados directos, los mecanismos de coordinación y comunicación, los recursos disponibles para una respuesta, los planes de contingencia, los informes de ejercicios anteriores y los exámenes y enseñanzas después de las actividades en emergencias anteriores. Las entrevistas con los interesados directos clave y expertos en la materia locales también pueden ayudar a adquirir un buen conocimiento de los sistemas locales de respuesta y contribuir a la preparación de material realista y apropiado para el ejercicio.

CONSEJO: *El organismo anfitrión debe proporcionar los documentos clave, con el apoyo adicional de los expertos en la materia locales y personal experimentado.*

Paso 3. Elaborar enunciados y el escenario relacionados con el problema

Un ETS requiere un escenario (narración) realista y apropiado para el ejercicio y preguntas para la discusión o enunciados acerca del problema planteados por el facilitador. Cada sesión debe tener una descripción del escenario (narración), seguida de preguntas o enunciados del problema que desencadenen la discusión.

Para asegurar que se alcancen los objetivos del ejercicio, se recomienda traducir los objetivos específicos del ejercicio en preguntas clave para la discusión o problemas para resolver. La descripción del escenario presentará una situación realista que permita a los participantes sumergirse en la situación de emergencia y abordar las preguntas planificadas que el facilitador plantea al grupo.

Tanto el escenario como las preguntas para la discusión son guiadas por la nota conceptual y sirven conjuntamente para estimular debates constructivos y la solución de problemas reales

CONSEJO: *Un escenario de ETS a menudo se divide en varias sesiones, donde se presentan enunciados acerca del problema que corresponden a objetivos específicos del ejercicio y a los resultados esperados. No se olvide de tener en cuenta el cronograma de las sesiones y su duración cuando elabore el esquema de cada sesión.*

CONSEJO: *Cada sesión puede ser un escenario diferente o una continuación de la sesión anterior. Todo salto de tiempo, acontecimiento narrado o supuesto deben ser claros y realistas. Las sesiones pueden ser diseñadas para abarcar un objetivo por sesión, o se pueden cubrir objetivos múltiples en cada sesión.*

Herramientas disponibles:

- ETS 12 Nota de orientación para la tormenta de ideas acerca del escenario y los enunciados del problema
- ETS 13 Modelo de esquema del ejercicio

Paso 4. Redactar los mensajes interpolados

Una vez que han sido descritos los enunciados del problema y el escenario en el paso 3, se deben redactar los mensajes interpolados que se formularán a los participantes en cada una de las sesiones. Los mensajes interpolados pueden estar constituidos por cualquier información aportada por el equipo de gestión del ejercicio a uno o a muchos participantes durante el ejercicio de simulación. Pueden ser escritos, orales, televisados o transmitidos por otro medio (por ejemplo, PowerPoint, fax, teléfono, correo electrónico, voz, radio, o signo) por uno de los facilitadores.

CONSEJO: *Los mensajes interpolados solo se transmitirán a los participantes durante el ETS y deben estimularlos de manera sutil o directa a ocuparse de los objetivos del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- ETS 14 Modelo genérico de banco de diapositivas para ETS (PowerPoint)

Paso 5. Preparar el material de evaluación

En el caso de un ETS, se puede incorporar la evaluación a cada sesión o realizarla como otra actividad independiente al final del ejercicio. El evaluador o la persona que toma notas debe registrar todos los logros, los retos, las brechas y las recomendaciones formuladas por los participantes durante la sesión del ejercicio. En la mayoría de los casos se puede hacer la

evaluación usando el modelo de esquema del ejercicio (ETS 13) en el que se enumeran los resultados esperados por sesión, lo cual permite a los evaluadores efectuar un seguimiento. Sin embargo, en algunos casos se requiere preparar evaluaciones adicionales.

Ejemplo:

- Si el ejercicio pretende evaluar el desempeño o los conocimientos de planes o procedimientos específicos que tiene el grupo participante, entonces el equipo de evaluación debe definir previamente los resultados esperados y los criterios de la evaluación.
- Para mejorar el paquete del ejercicio, se puede incluir un formulario para sugerencias, que ayudará al equipo de gestión del ejercicio a conocer cuán adecuado, desde la perspectiva de los participantes, fue su desempeño al diseñar y ejecutar el ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETS 09 Nota de orientación para la evaluación
- ETS 13 Modelo de esquema del ejercicio, columna de resultados esperados
- ETS 15 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes

Paso 6. Preparar las reuniones de orientación

Para lograr que todos los participantes y el equipo de gestión del ejercicio sepan cómo funcionará el ejercicio y lo que se espera de cada persona, se deben preparar instrucciones e información claras. Se realizarán dos sesiones de orientación por separado. El equipo de gestión del ejercicio será informado durante el establecimiento del punto de reunión y los participantes serán informados en el día del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETS 14 Modelo genérico de banco de diapositivas para ETS (PowerPoint), incluida la sesión de orientación para los participantes
- ETS 16 Nota de orientación para el equipo de gestión del ejercicio

Paso 7. Finalizar la agenda y el cronograma

Es preciso organizar cuidadosamente la agenda y los horarios del ETS para garantizar que el ejercicio cumpla con la finalidad y los objetivos planificados. Es responsabilidad del facilitador principal examinar la agenda, los esquemas de las sesiones, los resultados esperados y la estrategia de información posterior al ejercicio para asegurar que se asignan apropiadamente las sesiones necesarias en el tiempo disponible.

Herramientas disponibles:

- ETS 17 Modelo de agenda

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Palabras de apertura o palabras de clausura.

En algunos ejercicios de simulación es apropiado tener un discurso oficial de apertura o de clausura por un representante del gobierno, el ministro, el director del organismo o el

representante de la organización anfitriona. Para apoyar a esta persona, quizá sea necesario que el equipo de gestión del ejercicio proporcione un resumen del ejercicio y redacte las palabras de apertura o clausura.

CONSEJO: *La sesión de clausura puede incluir una ceremonia de entrega de certificados a los participantes o una conferencia de prensa según proceda.*

Herramientas disponibles:

- ETS 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

4.2.3 Establecimiento del ejercicio

Una vez que se ha preparado todo el material y ha sido revisado y aprobado por el director del ejercicio, es momento de establecer el punto de reunión del ejercicio y preparar al equipo de gestión del ejercicio para realizar el ETS.

CONSEJO: *La administración y la logística constituyen actividades permanentes que se llevan a cabo durante todo el proyecto de ejercicio. En esta etapa, se deben completar la mayoría de las tareas y listas de verificación, con todo el equipamiento y materiales listos para establecer el ejercicio.*

Paso 1. Punto de reunión del ejercicio

La finalidad y el alcance del ETS determinarán cuál será el punto de reunión seleccionado para el ejercicio y el procedimiento para establecerlo. Se puede albergar el ETS en cualquier punto de reunión que sea cómodo para los participantes y propicio para la agenda y las discusiones planificadas. Normalmente un ETS se realiza en una sala de reuniones o sala de conferencias que sea cómoda.

Asegúrese de que se dispone de todo el equipamiento necesario (por ejemplo, fuente de energía, proyector, aire acondicionado, computadoras portátiles, mesas, sillas, etc.) y que ha sido instalado y probado el día anterior al ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETS 19 Lista de verificación para el punto de reunión y la disposición de la habitación

Paso 2. Reunión de orientación con el equipo de gestión del ejercicio previa al ETS

El facilitador principal tendrá una reunión informativa con el equipo de gestión del ejercicio antes del ETS. La naturaleza y la duración de la reunión dependerán de la experiencia y las habilidades del equipo. El objetivo de la reunión es examinar el material del ejercicio, repasar la agenda e instalarse para el día. Esto ayudará a garantizar que cada miembro del equipo tenga bien en claro sus funciones y responsabilidades durante el ejercicio de simulación.

Herramientas disponibles:

- ETS 16 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio

4.3 Realización del ejercicio

En el día del ejercicio, concluyen la planificación y los preparativos y el foco de la atención se desplaza a la realización del ejercicio. La sección siguiente describe los pasos necesarios al realizar un ETS.

Paso 1. Bienvenida y apertura

El director del ejercicio o el facilitador principal explicarán la agenda planificada para el día, presentarán al equipo de gestión del ejercicio y pedirán a cada uno de los participantes que se presenten. El director del ejercicio o un funcionario de alto nivel de la organización anfitriona puede ofrecer un panorama breve de las razones que justifican el ejercicio y del contexto más amplio o la estrategia de la cual forma parte el ejercicio.

CONSEJO: *Para una ceremonia inaugural más formal, un funcionario de alto nivel de la organización anfitriona puede dar la bienvenida a los participantes e inaugurar oficialmente el ejercicio de simulación.*

Herramientas disponibles:

- ETS 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

Paso 2. Reunión de información

La clave es comenzar el día con un breve panorama de la finalidad y los objetivos del ejercicio. A esto sigue una explicación de cómo funciona el ejercicio de simulación mientras se brinda orientación a los participantes y se abordan sus expectativas.

Durante esta reunión de información es fundamental que todos los participantes conozcan el proceso, cómo se facilitará el ejercicio y sus funciones respectivas durante el ejercicio. Es importante explicar cómo se registrarán las discusiones, las recomendaciones y las lecciones identificadas, y cómo funcionará el proceso de las sesiones de recapitulación y análisis y la planificación de actividades. Esta reunión debe incluir tiempo para preguntas y aclaraciones a fin de asegurar que todos los participantes tengan bien en claro cómo participarán.

CONSEJO: *En esta etapa se puede proporcionar un panorama de conceptos fundamentales que serán los temas del ejercicio. Estos temas podrían incluir el sistema de respuesta, el plan de preparativos, protocolos de activación o disposiciones para la comunicación y la toma de decisiones internas y con otros organismos, el gobierno o el sistema humanitario.*

Paso 3. Comenzar el ejercicio

El ejercicio empieza generalmente con la presentación de la descripción del escenario (de hecho, es el primer mensaje interpolado). Es una información suministrada a todos los actores para establecer la escena y proporcionar antecedentes de la situación simulada.

CONSEJO: *Asegúrese de incluir en esta primera descripción el trasfondo o toda medida tomada antes del comienzo del ejercicio.*

Paso 4. Facilitar el ejercicio

La facilitación del ejercicio consiste en guiar a los participantes en las sesiones planificadas, adaptando las sesiones según sea necesario para garantizar que se mantenga el énfasis en los objetivos y los resultados esperados.

Un ETS no está estructurado rígidamente, de tal modo que se puede facilitar el ejercicio de diversas maneras:

- El facilitador puede presentar verbalmente problemas generales que luego son tratados uno a la vez por el grupo.
- Los problemas pueden ser primero presentados verbalmente a personas en forma individual y luego expuestos al grupo.
- Los enunciados del problema y las preguntas relacionadas con el debate se pueden plantear individualmente a las personas para que respondan desde la perspectiva de su propia función u organización y su papel y luego ser tratadas en el grupo. Los mensajes preparados de antemano pueden ser presentados uno a la vez a los actores individuales por el facilitador. El grupo luego puede tratar los temas planteados por los mensajes, usando el plan de respuesta nacional u otro plan de operación como orientación. Ocasionalmente, actores que reciben mensajes los abordan individualmente y toman una decisión en nombre de la organización que representan.

CONSEJO: *En algunos ejercicios, se puede contar con expertos técnicos o asesores para apoyar a los participantes en los debates y la toma de decisiones.*

La facilitación de un ETS exige que el facilitador de la sesión asuma una función de liderazgo, tenga sólidas habilidades para la comunicación y sepa escuchar a los demás. Debe tener confianza para controlar a los participantes y guiar las discusiones. El facilitador de la sesión a menudo tiene que mediar en debates acalorados, involucrar a participantes callados, asegurar que todos desempeñen una función activa y aclarar puntos señalados por los participantes. También debe resumir los resultados de la sesión al final del ETS.

CONSEJO: *El facilitador no está allí para dar respuestas al ejercicio sino para habilitar a los participantes para que tengan entre sí una conversación constructiva orientada a aportar soluciones.*

CONSEJO: *Las claves para guiar un ETS con éxito son la flexibilidad y la adaptabilidad.*

Herramientas disponibles:

- ETS 20 Nota de orientación para el facilitador principal

Paso 5. Registrar los debates

Durante las sesiones de discusión, se designa a uno o más evaluadores para que registren las discusiones, las decisiones, las observaciones clave y las recomendaciones.

CONSEJO: *Resume los resultados de la sesión después de cada debate para registrar todos los resultados y establecer un consenso. Esta información se usará en la sesión de recapitulación y análisis del ejercicio.*

Paso 6. Finalizar el ejercicio

El final del ejercicio será declarado por el facilitador principal cuando:

1. ella o él esté satisfecho de que se han alcanzado los objetivos, o
2. se ha excedido el tiempo permitido para el ejercicio o
3. ha ocurrido una interrupción inesperada.

CONSEJO: *Recuerde a todos los participantes y al equipo de gestión del ejercicio que la sesión de recapitulación y análisis es la parte más importante del ejercicio.*

Paso 7. Sesión de recapitulación y análisis del ejercicio

Inmediatamente después de un ETS, se lleva a cabo una sesión de recapitulación y análisis del ejercicio. La recapitulación y el análisis son generalmente efectuados por el facilitador principal o el evaluador y brindan una oportunidad para que los participantes reflexionen sobre los resultados de la sesión y concluyan cuáles son los logros, los retos y las recomendaciones en el contexto de los objetivos del ejercicio.

Esta sesión de recapitulación y análisis también pretende registrar lo que los participantes han aprendido durante el ejercicio y brindar una oportunidad para retroalimentación de información sobre el diseño y la realización del ejercicio. En condiciones ideales, la recapitulación y el análisis del ejercicio incluyen una “vía para avanzar” o un proceso de “planificación de actividades”.

CONSEJO: *La recapitulación y el análisis son una parte esencial del ejercicio y se les debe asignar tiempo suficiente.*

Herramientas disponibles:

- ETS 20 Nota de orientación para el facilitador principal
- ETS 15 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes

Paso 8. Cierre del ejercicio

El ejercicio será cerrado al final de la sesión de recapitulación y análisis del ejercicio. El cierre puede ser hecho informalmente por el director del ejercicio, o más formalmente según sea necesario. Esta sesión puede incluir una ceremonia de entrega de certificados a los participantes o una conferencia de prensa según proceda.

Herramientas disponibles:

- ETS 21 Modelo de certificado de participación

➤ 4.4 Después de la simulación

Después que concluye el ejercicio, corresponde al director y al evaluador principal del ejercicio la tarea de redactar el informe posterior al ejercicio y dar por concluidas todas las actividades administrativas del proyecto.

Paso 1. Sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

Después de la recapitulación y el análisis con los participantes, el equipo de gestión del ejercicio debe tener una sesión independiente de recapitulación y análisis para reflexionar sobre la planificación y la ejecución del ejercicio, así como para confirmar las responsabilidades y los cronogramas para la finalización del informe del ejercicio. Esta discusión informal es a menudo guiada por el director del ejercicio, el facilitador principal o el controlador del ejercicio a fin de identificar enseñanzas y oportunidades para proyectos similares futuros.

Herramientas disponibles:

- ETS 22 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

Paso 2. Informe inicial al personal directivo superior

Se recomienda organizar una reunión inicial para presentar un informe al liderazgo o al personal directivo superior. La finalidad de esta reunión es compartir los resultados iniciales del ejercicio, incluidos los retos, los logros y las recomendaciones. Otras metas pueden incluir ganar el apoyo del personal superior a las recomendaciones o a un plan de acción propuestos.

Herramientas disponibles:

- ETS 23 Notas de orientación para el informe al personal superior

Paso 3. Informe del ejercicio

El informe será completado por el facilitador principal y por los evaluadores y se basará en notas de la sesión de recapitulación y análisis y los informes de observadores y otros facilitadores. Redactado como un registro del ejercicio, el informe presenta un panorama del ejercicio y algo muy importante todos los logros y retos clave, junto con toda recomendación al liderazgo.

El informe del ejercicio busca asegurar que las enseñanzas identificadas sean incorporadas en el plan de trabajo y que se tomen medidas relacionadas con las recomendaciones clave.

CONSEJO: *La aprobación del informe posterior al ejercicio por el personal directivo superior o los interesados directos clave es esencial para garantizar la aplicación de las recomendaciones clave o el plan de acción.*

Herramientas disponibles:

- ETS 24 Modelo de informe del ejercicio

Paso 4. Cierre de las actividades administrativas del proyecto

Durante la etapa del proyecto posterior al ejercicio, es necesario asegurarse de que se ultiman y cierran todas las actividades administrativas y logísticas importantes del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- TTX 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Informe interno de la misión

En el caso de que el ejercicio haya sido realizado con apoyo externo, el equipo de gestión del ejercicio también debe redactar un informe corto posterior a la misión para la organización (o las organizaciones de apoyo). En este informe se deben abarcar las enseñanzas identificadas en el proyecto y las posibles oportunidades futuras (vías para avanzar) en las actividades del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETS 25 Modelo de informe de la misión

4.5 Herramientas y modelos presentados en el anexo de este capítulo

I. Antes del ejercicio de simulación

(A) Planificación del ejercicio

- ETS 01 Modelo de nota conceptual
- ETS 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- ETS 03 Modelo de presupuesto
- ETS 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio
- ETS 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- ETS 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas
- ETS 07 Modelo de lista de participantes
- ETS 08 Modelo de invitación a participar
- ETS 09 Nota de orientación para la evaluación
- ETS 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones
- ETS 11 Nota de orientación sobre la seguridad

(B) Preparación de material

- ETS 12 Nota de orientación para la tormenta de ideas acerca del escenario y los enunciados del problema
- ETS 13 Modelo de esquema del ejercicio
- ETS 14 Modelo genérico de banco de diapositivas para ETS (PowerPoint)

- ETS 15 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes
- ETS 16 Nota de orientación para el equipo de gestión del ejercicio
- ETS 17 Modelo de agenda
- ETS 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

(C) Establecimiento del ejercicio

- ETS 19 Lista de verificación para el punto de reunión y la disposición de la habitación

II. Realización del ejercicio de simulación

- ETS 20 Nota de orientación para el facilitador principal
- ETS 21 Modelo de certificado de participación

III. Elaboración y entrega de informes posteriores al ejercicio

- ETS 22 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio
- ETS 23 Notas de orientación para el informe al personal superior
- ETS 24 Modelo de informe del ejercicio
- ETS 25 Modelo de informe de la misión

5. Orientación y herramientas para los simulacros (SIM)

En este capítulo se ofrece orientación para la gestión de proyectos y herramientas para ayudar en la planificación, la instauración, la realización y la elaboración de informes de un simulacro (SIM).

5.1 Panorama general

Cuadro 3: Orientación y herramientas para simulacros.

Definición	Un simulacro es una actividad de ejercicio coordinada y supervisada, normalmente usada para poner a prueba una única operación o función específicas de manera repetida (OMS, 2009).
Finalidad	<p>La finalidad de un simulacro es practicar habilidades, operaciones o funciones específicas, en forma individual o en un equipo. El simulacro practica y perfecciona una pequeña parte del plan de respuesta y debe ser lo más realista posible y emplear todo tipo de equipamiento o aparato necesario para llevar a cabo la función que se ejercita.</p> <p>Los simulacros pueden usarse para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacitar al personal en relación con procedimientos, herramientas o elementos nuevos del equipamiento• Poner a prueba una operación específica (por ejemplo, un árbol telefónico para el centro de operaciones de emergencia, que permite contactar rápidamente a un gran número de personas)• Ejercer y mantener las habilidades actuales• Elaborar nuevas normas o procedimientos.
Destinatarios	Todo miembro del equipo de operaciones que normalmente participaría en la respuesta a una emergencia y que deba cumplir una función o tarea específicas y claramente definidas.
Cronograma para realizar el ejercicio	30 minutos a dos horas (incluida la sesión de recapitulación y análisis del ejercicio).
Ubicación/punto de reunión	Generalmente se realiza en la ubicación real en la cual la función o la tarea simuladas tendrían lugar durante una respuesta, como un establecimiento de salud, un lugar sobre el terreno o un centro de coordinación (por ejemplo, el centro de operaciones de emergencia). Sin embargo, también se pueden realizar simulacros en aulas u otros puntos de reunión designados según proceda.

<p>Panorama del proceso</p>	<p>Es un ejercicio basado en operaciones, diseñado para poner a prueba una función, proceso o procedimiento específicos. A menudo se repite muchas veces el simulacro para lograr la familiaridad, el conocimiento y las habilidades relacionados con la tarea definida de antemano. El ejercicio debe ser lo más realista posible y, por lo tanto, requiere el empleo de todo tipo de equipamiento o aparato necesarios, para la función que se ejercita.</p> <p>Durante el ejercicio, el simulacro es dirigido por el controlador del ejercicio, que necesitará evaluadores. Estos evaluadores son expertos en la materia en el área que se somete a prueba.</p> <p>Si se realiza en un espacio público, el carácter realista de un simulacro puede causar pánico o alarma en la comunidad. Por consiguiente, quizá sean necesarias la comunicación y la concientización previas al ejercicio.</p> <p>El ejercicio concluye con una sesión de recapitulación y análisis asistida por un facilitador, con el fin de registrar las sugerencias de los participantes, identificar enseñanzas y formular recomendaciones.</p>
<p>Cronograma para la planificación</p>	<p>A menudo se concibe el simulacro como un proyecto para un mes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos a cuatro reuniones para determinar el alcance (tres semanas antes del ejercicio) • Misión de planificación de una semana al país/región/distrito • Dos semanas para instaurar el ejercicio • Dos a cinco días para realizar el ejercicio • Una semana para elaborar los informes posteriores al ejercicio.
<p>Recursos</p>	<p>Se requieren al menos dos facilitadores/evaluadores que establezcan y conduzcan este ejercicio, a menudo apoyados por expertos técnicos y asesores locales, así como personal administrativo y logístico de apoyo según sea necesario.</p> <p>El número del personal del ejercicio es determinado por el número de funciones que se ponen a prueba y los conocimientos técnicos especializados (por función) necesarios para evaluar y adiestrar en relación con el resultado deseado.</p>
<p>Factores clave del éxito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes en el ejercicio han recibido capacitación previa en la función/habilidad que se pone a prueba • Los participantes son guiados por un controlador del ejercicio experimentado, competente que en el área sometida a prueba • Objetivos y escenario del ejercicio bien definidos y realistas • Se dispone de tiempo para la planificación y de recursos suficientes.

Vea también los capítulos 2 y 3 de este paquete para determinar qué ejercicio es más apropiado para sus necesidades, objetivos y recursos disponibles.

5.11 Etapas del proyecto

Los proyectos de simulacros se pueden desglosar en tres etapas principales:

1. Planificación, preparación de material y establecimiento previos al ejercicio
2. Realización del ejercicio
3. Elaboración y entrega de informes posteriores al ejercicio.

En este documento se presentan los pasos clave para cada etapa, con los elementos adicionales que podrían necesitarse en los proyectos más complejos. Cada paso del proyecto va acompañado de las herramientas y las notas de orientación en los anexos.

5.2 Antes del ejercicio

5.2.1 Planificación

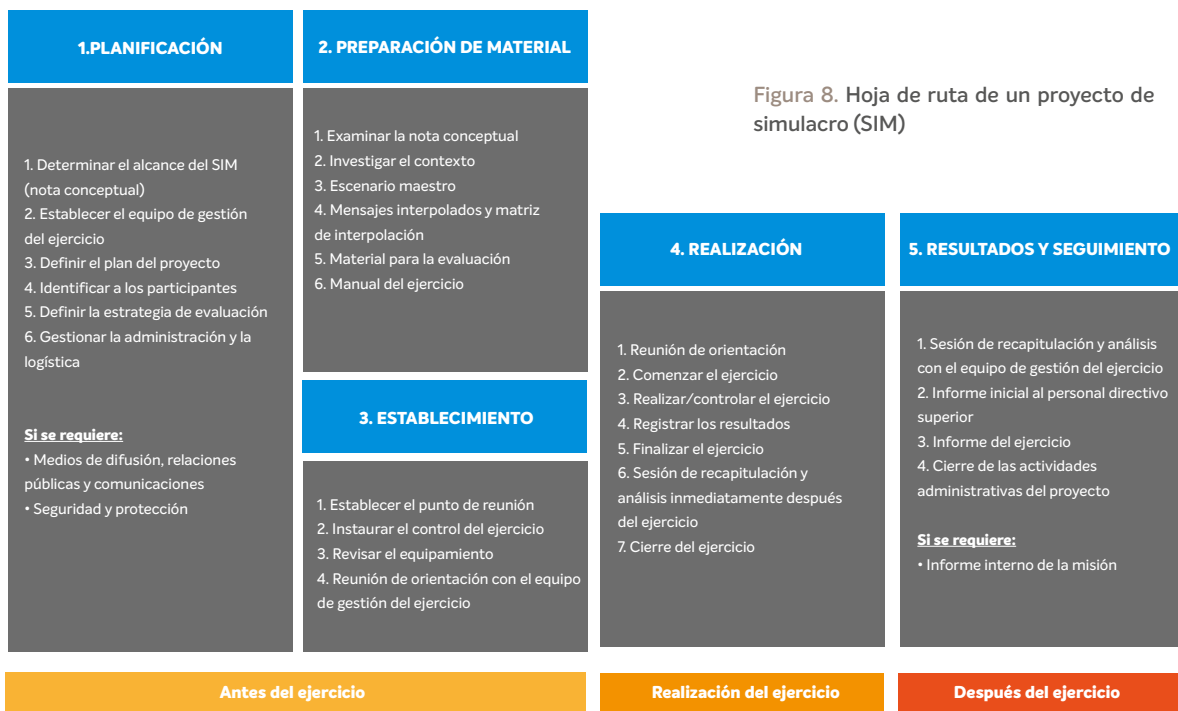


Figura 8. Hoja de ruta de un proyecto de simulacro (SIM)

Paso 1. Determinar el alcance del proyecto

La definición del alcance del proyecto idealmente se realiza uno o dos meses antes del ejercicio previsto. En el caso de un simulacro, la determinación del alcance normalmente se hace mediante varias reuniones (por ejemplo, teleconferencias) o llevando a cabo una misión de determinación del alcance si fuera necesario. El objetivo principal de las reuniones de determinación del alcance es analizar y acordar la finalidad del ejercicio, su alcance y sus objetivos. En condiciones ideales, también se debe esclarecer cuáles son los destinatarios, los resultados esperados, el escenario del ejercicio, los recursos (requeridos/disponibles), el liderazgo del proyecto (el director del ejercicio), el cronograma y el presupuesto del proyecto. Los acuerdos son registrados en una nota conceptual y firmados por todos los interesados directos clave involucrados.

Herramientas disponibles:

- SIM 01 Modelo de nota conceptual
- SIM 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- SIM 03 Modelo de presupuesto

Paso 2. Formar el equipo de gestión del proyecto

Una vez que ha sido nombrado el director del ejercicio, se puede formar el equipo de gestión del ejercicio para planificar, establecer y realizar el ejercicio. El equipo de gestión del ejercicio debe ser seleccionado sobre la base de las aptitudes requeridas y ser plenamente informado sobre el proceso del SIM y la nota conceptual. Los miembros del equipo de gestión del ejercicio no deben participar en el ejercicio.

Herramientas disponibles:

- SIM 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio

Paso 3. Definir el plan de gestión del proyecto

Una vez que se haya formado el equipo de gestión del ejercicio, el director del ejercicio debe definir el plan del proyecto y las tareas requeridas para establecer y realizar el ejercicio. Este plan tiene que tener en cuenta todos los detalles del ejercicio y los recursos disponibles de acuerdo con la nota conceptual (por ejemplo, el presupuesto acordado, el tiempo disponible, los fondos, las personas, los puntos de reunión y los materiales existentes).

El director del ejercicio debe examinar y adaptar junto con el equipo el modelo de Gráfico de Gantt para la planificación de proyectos de SIM y la lista de verificación de las actividades administrativas y logísticas. Se deben delegar tareas para asegurar que el punto de reunión, los participantes, los facilitadores, el material y el equipamiento que requiere el ejercicio estén listos y disponibles el día del ejercicio.

CONSEJO: *Para garantizar que todos los miembros del equipo de gestión del ejercicio se mantengan actualizados y puedan intercambiar fácilmente información, se establece generalmente un dispositivo de red compartido para albergar documentos e información fundamentales. Se recomienda efectuar reuniones periódicas del equipo para mantener bien encaminado el proyecto.*

Herramientas disponibles:

- SIM 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- SIM 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

Paso 4. Identificar a los participantes

Según la finalidad, el alcance y los objetivos del ejercicio, se debe identificar e invitar a las personas más apropiadas para participar (de acuerdo con la nota conceptual). Al determinar el número de participantes y a quiénes invitar, es preciso examinar la nota conceptual, el punto de reunión que se establezca y los facilitadores y evaluadores con que se contará.

Paso 5. Definir la estrategia y la metodología de evaluación

La evaluación es una parte esencial de la etapa de planificación previa al ejercicio y, según las necesidades, en general puede abordar dos aspectos:

1. Evaluación del desempeño en operaciones o funciones específicas que se ponen a prueba
2. Evaluación de la organización del simulacro.

Para evaluar el simulacro, usted tendrá que definir la estrategia y la metodología de evaluación que empleará. Esto debe incluir los indicadores para el seguimiento y la evaluación, los criterios de evaluación, el plan de retroalimentación de información por los participantes y el proceso de elaboración de informes.

Herramientas disponibles:

- SIM 09 Nota de orientación para la evaluación

Paso 6. Gestionar la administración y la logística

Si bien se definen los requisitos administrativos y logísticos y se asignan las tareas durante el paso 3 de la etapa de planificación (definir el plan de gestión del proyecto), es importante garantizar el examen y la gestión permanentes de estos elementos por el equipo de gestión del ejercicio durante la etapa previa al ejercicio de SIM.

CONSEJO: *El examen semanal o diario de la lista de tareas administrativas y logísticas garantiza que se efectúe un seguimiento de cada actividad y que las personas a quienes se les asignaron esas tareas sean responsables de su finalización.*

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Estrategia para los medios de difusión, las relaciones públicas y la comunicación

Cada oportunidad para el envío de mensajes de texto positivos y de aumentar la visibilidad para la organización, los donantes y los asociados es una oportunidad de fortalecer el apoyo a las actividades de preparación. También se pueden emplear las relaciones públicas y la comunicación para procurar la seguridad pública durante un simulacro informando al público acerca del evento, gestionando todo posible riesgo y reduciendo la preocupación o el pánico del público; por ejemplo, se le puede advertir acerca de cierres de vías públicas o accidentes que se simularán y, de ese modo, mitigar el efecto en el público que pudiera causar alguna intervención alarmante. Todos los medios de difusión y de comunicación en torno a próximos simulacros deben enviar mensajes claros, eficaces y apropiados para destinatarios específicos.

CONSEJO: *Es útil designar a un portavoz o un funcionario de colaboración con los medios para que elabore materiales de comunicación externa y gestione toda la comunicación con los medios de difusión y el público.*

Herramientas disponibles:

- SIM 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones

Seguridad y protección

Cuando se trabaja en ciertos contextos y según el punto de reunión o los perfiles de los participantes, quizá sea necesaria una evaluación de los riesgos para la seguridad con el fin de garantizar un entorno seguro para el ejercicio. El asesor local de seguridad o un organismo de seguridad apropiado deben proporcionar orientación sobre las disposiciones de seguridad necesarias.

Herramientas disponibles:

- SIM 11 Nota de orientación sobre la seguridad

5.2.2 Preparación del material

Un ejercicio exitoso siempre depende de la preparación de material detallado, realista e integral para el ejercicio, que incluya el escenario maestro, la matriz de interpolación, los mensajes interpolados, las sesiones de información y las herramientas de evaluación. En esta sección se describen los pasos requeridos en la preparación de material para un SIM.

CONSEJO: *Como cada ejercicio es único y ha sido instaurado para una finalidad y destinatarios específicos, el cambio de cualquier elemento en la nota conceptual puede repercutir en la organización y el material necesario.*

Paso 1. Examinar la finalidad, los objetivos y los resultados esperados del ejercicio

Antes de comenzar a preparar el material, examine la nota conceptual y asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio tiene bien en claro cuáles son los elementos clave del ejercicio. La finalidad, los objetivos específicos y los resultados esperados encabezarán el proceso de preparación del material.

Paso 2. Investigar el contexto y reunir materiales de referencia

El equipo de gestión del ejercicio debe dedicar tiempo suficiente a adquirir un buen conocimiento del contexto local y el entorno operativo para el cual se planifica el ejercicio. Esta investigación incluye examinar varias cosas: el sistema de respuesta existente, los interesados directos, los mecanismos de coordinación y comunicación, los recursos disponibles para una respuesta, los planes de contingencia, los procedimientos normalizados de trabajo, los informes de ejercicios anteriores y los exámenes y enseñanzas después de las actividades en emergencias anteriores. Las entrevistas con los interesados directos clave y expertos locales en la materia también pueden ayudar a adquirir un mejor conocimiento de los sistemas locales de respuesta existentes y contribuir a la preparación de material realista y apropiado para el ejercicio.

CONSEJO: *El organismo anfitrión debe proporcionar los documentos clave y expertos en la materia locales y personal experimentado prestarán apoyo adicional.*

Paso 3. Descripción del escenario maestro

El escenario maestro incluye todos los eventos planificados, las acciones previstas y otra información concerniente a la situación. Se denomina escenario “maestro” porque describe la historia completa de la práctica, incluidos todos los eventos que llevan al comienzo, hasta el final del ejercicio.

A fin de asegurar que se alcancen los objetivos del ejercicio, se recomienda comenzar con una sesión de tormenta de ideas para describir una situación de emergencia realista, la cual desencadenaría las acciones esperadas y cumpliría los objetivos específicos del ejercicio. Se deben identificar todos los eventos clave en la historia, incluyendo la cronología que ayudará a los participantes a sumergirse en el ejercicio y practicar los elementos planificados del simulacro.

CONSEJO: *Nunca se les da a los participantes el escenario maestro en su forma original, pero se lo usa para desarrollar los mensajes interpolados que recibirán los participantes durante el ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- SIM 12 Modelo de escenario maestro del SIM.

Paso 4. Elaborar los mensajes interpolados y la matriz de interpolación

En un simulacro, la finalidad principal de los mensajes interpolados es provocar las respuestas de los participantes e inducir la toma de decisiones o las acciones de acuerdo con el plan de respuesta y los procedimientos definidos.

Un simulacro se puede basar en un único mensaje interpolado que desencadene un procedimiento o proceso, o estar integrado por varios mensajes interpolados, compilados cronológicamente en una matriz de interpolación. Aquí, cada mensaje es cuidadosamente planificado, codificado, cronometrado, redactado y asignado a un facilitador/evaluador en el formato necesario para la entrega a los participantes.

CONSEJO: *Toda documentación y comunicación debe ser claramente etiquetada con la leyenda “SOLO PARA EL EJERCICIO”*

Herramientas disponibles:

- SIM. 13. Modelo de matriz de interpolación

Paso 5. Preparar el material para la evaluación

A cada evaluador se le debe dar un paquete para la evaluación que contenga las directrices para los evaluadores y una lista de verificación o formulario de evaluación. La función del evaluador es registrar todos los logros, los retos, las brechas, las sugerencias y las recomendaciones del ejercicio.

En la mayoría de los casos se puede hacer la evaluación usando el modelo de observación para las evaluaciones, que enumera los resultados o acciones esperados y permite a los evaluadores efectuar el seguimiento durante el simulacro.

Además, a menudo se usa un formulario para sugerencias de los participantes que ayuda al equipo de gestión del ejercicio a comprender mejor cómo se desempeñaron al diseñar y realizar el ejercicio.

Herramientas disponibles:

- SIM 09 Nota de orientación para la evaluación del SIM
- SIM 14 Modelo de observación para evaluaciones del SIM.
- SIM 15 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes

Paso 6. Preparar el manual del ejercicio y las sesiones de información

Según los objetivos de ejercicio, quizás los participantes no siempre puedan ser notificados con antelación de la realización del simulacro. No obstante, se debe elaborar un manual del ejercicio o establecer sesiones de información para que el equipo de gestión del ejercicio (y, en caso de necesidad, los participantes) conozcan las reglas y las directrices para el ejercicio, cómo funcionará el simulacro, quiénes participarán y cuáles son sus funciones.

Herramientas disponibles:

- SIM 16 Modelo de manual del ejercicio para los participantes y el equipo de gestión

5.2.3 Establecimiento del ejercicio

Una vez preparado, examinado y ultimado todo el material, es el momento de definir el punto de reunión del ejercicio o los ejercicios y la sala de control y de preparar al equipo de gestión del ejercicio para el establecimiento del ejercicio.

CONSEJO: *La administración y la logística son actividades permanentes realizadas durante todo el proyecto. En esta etapa, se deben completar la mayoría de las tareas y la lista de verificación, con todo el equipamiento y los materiales listos para el día del ejercicio.*

Paso 1. Establecer el punto de reunión del ejercicio

Los simulacros pueden llevarse a cabo en muchos tipos de ubicación. Se pueden realizar en un entorno de adiestramiento controlado y con escaso estrés, por ejemplo, en un aula o la sala de conferencias de un hotel, con disponibilidad total del material/equipamiento puestos a prueba, o pueden tener lugar en una ubicación real de respuesta, como un establecimiento de salud, un sitio remoto sobre el terreno, el centro de operaciones de emergencia u otra ubicación. Según los objetivos del simulacro, variarán las condiciones de la organización.

CONSEJO: *Si el ejercicio tendrá lugar en un espacio o un establecimiento público, es importante controlar cualquier riesgo posible y reducir los motivos de preocupación del público informando con antelación a las personas acerca de la realización del evento. Si el ejercicio se ubica en una institución como un establecimiento de salud o el centro de operaciones de emergencia, se deben instaurar disposiciones previas para reducir al mínimo la perturbación de las actividades normales del establecimiento. Las disposiciones podrían incluir una notificación breve del simulacro próximo para garantizar la disponibilidad y la accesibilidad del punto de reunión que se usará. Cuando la ubicación del ejercicio es sobre el terreno, se sugiere que se demarque claramente el sitio con una cinta que impida el libre acceso.*

Paso 2. Establecer la sala de control del ejercicio

Se puede establecer la sala de control del ejercicio como un espacio desde el cual el equipo de gestión del ejercicio puede montar y dirigir el ejercicio. Esto es particularmente útil cuando se usa más de una ubicación para el ejercicio. La sala de control es un espacio (una oficina, una habitación, una tienda de campaña u otro punto de reunión apropiado) que está separado del espacio usado por los participantes en el ejercicio, y que debe apoyar y permitir la gestión eficaz del simulacro por el equipo.

Herramientas disponibles:

- SIM 17 Nota de orientación para la sala de control.

Paso 3. Revisar todo el equipamiento

Asegúrese de que se ha revisado todo el equipamiento y que todos los sistemas están en funcionamiento el día anterior al ejercicio. Acuérdesse de probar los nexos de comunicación con los participantes y dentro del equipo de gestión del ejercicio, incluidos los existentes entre el controlador del ejercicio, los facilitadores y los evaluadores.

Paso 4. Reunión de orientación con el equipo de gestión antes del ejercicio

Una reunión de orientación con el equipo de gestión del ejercicio, especialmente con los evaluadores, es esencial para lograr que todos estén conscientes de cuáles son sus funciones y responsabilidades durante el ejercicio. El objetivo de la reunión de orientación es examinar el material del ejercicio, repasar la agenda y la programación para el día y procurar que todos estén seguros de cuáles son sus funciones y responsabilidades durante el simulacro. La naturaleza y la duración de la reunión dependerán de la experiencia y las habilidades del equipo.

La reunión de orientación con los evaluadores es clave para garantizar que se aborden las brechas entre las acciones observadas y los resultados esperados. Los facilitadores y los evaluadores también deben estar conocer su ubicación, todo aspecto pertinente de

la seguridad y cuándo deben intervenir en el simulacro. La retroalimentación de información en general no se produce hasta el final del simulacro, a menos que se considere insegura una actividad.

Herramientas disponibles:

- SIM 18 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio

5.3 Realización del ejercicio

En el día del ejercicio, se completan toda la planificación y los preparativos y el foco de la atención se desplaza a la realización del simulacro. A continuación, se señalan los pasos para realizar un simulacro.

Paso 1. Reunión de orientación

El controlador del ejercicio es responsable de todas las sesiones de orientación del ejercicio. Las sesiones de orientación deben tener lugar antes del comienzo del ejercicio y deben abarcar toda la información y las instrucciones necesarias para que el ejercicio tenga éxito.

CONSEJO: *La reunión de orientación con los participantes puede llevarse a cabo en la mañana del ejercicio o en el día anterior, según sea necesario. Se puede proporcionar el manual del ejercicio con antelación o distribuirlo en la reunión de orientación.*

Paso 2. Comenzar el ejercicio

Generalmente se pone en marcha el simulacro con el primer mensaje interpolado en el ejercicio, que es una unidad de información suministrada a todos los actores donde se establece la escena y se proporcionan los antecedentes de la situación e información sobre toda medida tomada antes del comienzo del ejercicio. El primer mensaje interpolado debe incluir una instrucción específica que desencadene la acción por los participantes de conformidad con sus procedimientos normalizados de trabajo o el plan de respuesta.

Después del primer mensaje interpolado, normalmente el simulacro prosigue por sí solo ya que el mensaje activa una respuesta o acción. El mensaje interpolado puede adoptar diversas formas, como acciones de un actor que desempeña una función, una transmisión radiofónica o televisiva, un informe de la situación sobre el terreno, una llamada telefónica o un mensaje por correo electrónico.

CONSEJO: *El equipo del ejercicio debe realizar un esfuerzo para presentar esta información en una forma lo más cercana posible a la realidad. Esto fortalece la credibilidad de la situación y promueve respuestas realistas desde el principio del ejercicio.*

Paso 3. Realizar/controlar el ejercicio

El primer mensaje interpolado en el simulacro debe activar las funciones o acciones que se ponen a prueba y se evalúan. Los facilitadores del ejercicio y los actores desempeñan una función clave en este proceso, ya que están en comunicación directa con los participantes y pueden tener que desempeñar papeles señalados en el guión (en forma de mensajes interpolados). Los facilitadores están también en contacto directo con el controlador del ejercicio y lo mantienen informado sobre el progreso del ejercicio. Si el controlador decide que es necesario reorientar el ejercicio, los facilitadores o actores proporcionan los mensajes interpolados ad hoc necesarios conforme a lo que se indique.

Cuando en un simulacro se integran múltiples mensajes interpolados, una matriz de interpolación será el documento clave usado. El controlador del ejercicio y el equipo de evaluación usarán la matriz de interpolación para guiar la secuencia de los mensajes y para efectuar el seguimiento de las respuestas de los participantes.

Los evaluadores deben estar en posiciones estratégicas para observar y registrar la retroalimentación de información para la sesión de recapitulación y análisis y también pueden actuar como vigilantes de la seguridad de ser necesario.

El controlador del ejercicio tiene la responsabilidad de dirigir el ejercicio y guiar al equipo de gestión del ejercicio. El controlador mantendrá el control estratégico y operativo del ejercicio poniéndose en contacto con los facilitadores y el equipo de evaluación y abordando todo reto importante con el director del ejercicio según sea necesario.

CONSEJO: *En un simulacro, generalmente se usan mensajes interpolados para estimular la función, el proceso o el procedimiento que se ejercita. Es muy poco común que se introduzcan mensajes que interfieran en un proceso o un procedimiento específicos ejercitados o los perturben.*

CONSEJO: *Aun cuando el ejercicio tenga una organización compleja con múltiples puntos de reunión y equipos de gestión del ejercicio, siempre hay solo un controlador “principal” del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- SIM 19 Notas de orientación para el controlador del ejercicio

Paso 4. Registrar los resultados

Durante el simulacro, se designa a uno o más evaluadores para que registren todas las acciones, los resultados, las decisiones, las observaciones y los retos clave. En la mayoría de los casos, la evaluación se hace usando el modelo de observaciones para la evaluación, que enumera los resultados o acciones esperados y puede ser usado como una lista de verificación.

CONSEJO: *La retroalimentación de información no se lleva a cabo hasta el final del ejercicio, en la sesión de recapitulación y análisis.*

Herramientas disponibles:

- SIM 14 Modelo de observaciones para la evaluación.

Paso 5. Finalizar el ejercicio

El controlador del ejercicio declarará que ha finalizado el ejercicio a menudo mediante un mensaje interpolado cuando:

1. considere que han sido alcanzados los objetivos, o
2. se ha excedido el tiempo permitido para el ejercicio o
3. ha ocurrido una interrupción inesperada.

CONSEJO: *Asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio y todos los participantes hayan recibido y conozcan el mensaje de finalización del ejercicio.*

Paso 6. Sesión de recapitulación y análisis

Cada simulacro concluye con una sesión de recapitulación y análisis, que les da a los participantes una oportunidad de manifestar sus sentimientos inmediatos acerca del ejercicio. Esta sesión generalmente es facilitada por el evaluador principal. En caso de necesidad, puede ser llevada a cabo simultáneamente en múltiples ubicaciones por diferentes miembros del equipo de evaluación.

El objetivo y la metodología de la sesión de recapitulación y análisis serán definidos por los objetivos del ejercicio señalados en la etapa de planificación. En condiciones ideales, el proceso de recapitulación y análisis incluye las sugerencias de los participantes y los evaluadores y una vía para avanzar o un proceso de planificación de actividades.

CONSEJO: *La recapitulación y el análisis son parte esencial del ejercicio y se les debe asignar tiempo suficiente.*

Herramientas disponibles:

- SIM 20 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis
- SIM 15 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes.

Paso 7. Cierre del ejercicio

El ejercicio será cerrado al finalizar la sesión de recapitulación y análisis. Esto puede ser hecho de manera informal por el director de ejercicio o más formalmente según lo acordado con los asociados. Esta sesión puede incluir una ceremonia de entrega de certificados a los participantes o una conferencia de prensa según sea necesario.

Herramientas disponibles:

- SIM 21 Modelo de certificado de participación

5.4 Después del ejercicio

Después que concluye el ejercicio, corresponde al director, al evaluador principal y al controlador del ejercicio la tarea de redactar el informe del ejercicio y dar por concluidas todas las actividades de administración del proyecto.

Paso 1. Sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

La finalidad de la recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio es reflexionar sobre la planificación y la ejecución del ejercicio, así como confirmar las responsabilidades y los cronogramas para la finalización del informe del ejercicio. Esta discusión informal es a menudo guiada por el director del ejercicio, el evaluador principal o el controlador del ejercicio a fin de identificar enseñanzas y oportunidades para proyectos similares futuros.

Herramientas disponibles:

- SIM 22 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

Paso 2. Informe inicial al personal directivo superior

La finalidad de la sesión de recapitulación y análisis con funcionarios de alto nivel es presentar un informe al personal directivo superior sobre los resultados del simulacro, comunicar los resultados iniciales del ejercicio, incluidos los retos, los logros y las recomendaciones. Otras metas pueden incluir ganar el apoyo del personal superior a las recomendaciones o a un plan de acción propuestos.

Herramientas disponibles:

- SIM 23 Notas de orientación para la recapitulación y análisis con el personal superior

Paso 3. Informe del ejercicio

El informe será completado por el evaluador principal y por el controlador del ejercicio y se basará en las notas de la sesión de recapitulación y análisis y los informes de observadores y facilitadores. Redactado como un registro del ejercicio, el informe presenta un panorama del ejercicio y algo muy importante todos los logros y retos clave y las recomendaciones para el personal directivo superior.

El informe del ejercicio busca asegurar que las enseñanzas identificadas sean incorporadas en el plan de trabajo y que se tomen medidas relacionadas con las recomendaciones clave.

CONSEJO: *La aprobación del informe del ejercicio por el personal directivo superior y los interesados directos clave es esencial para garantizar la aplicación de las recomendaciones esenciales o el plan de acción propuesto.*

Herramientas disponibles:

- SIM 24 Modelo de informe del ejercicio

Paso 4. Cierre de las actividades administrativas del proyecto

Durante la etapa posterior al ejercicio, es necesario asegurarse de que se ultiman y cierran todas las actividades administrativas y logísticas importantes del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- SIM 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Informe interno de la misión

En el caso de que el ejercicio haya sido realizado con apoyo externo, el equipo de gestión del ejercicio también debe redactar un breve informe posterior a la misión para la organización o las organizaciones de apoyo. En este informe se deben abarcar las enseñanzas identificadas en la ejecución del proyecto y las posibles oportunidades futuras (vías para avanzar) en las actividades del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- SIM 25 Modelo de informe de la misión

5.5 Modelos y herramientas presentados en el anexo de este capítulo

I. Antes del ejercicio de simulación

(A) Planificación del ejercicio

- SIM 01 Modelo de nota conceptual
- SIM 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- SIM 03 Modelo de presupuesto
- SIM 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio
- SIM 05 Modelo del gráfico de Gantt para el Proyecto
- SIM 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas
- SIM 07 Modelo de la lista de participantes
- SIM 08 Modelo de la invitación a participar
- SIM 09 Nota de orientación para la evaluación
- SIM 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones
- SIM 11 Nota de orientación y lista de verificación para la seguridad

(B) Preparación de material

- SIM 12 Modelo de escenario maestro
- SIM 13 Modelo de matriz de interpolación
- SIM 14 Modelo de observaciones para la evaluación
- SIM 15 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes
- SIM 16 Modelo de manual del ejercicio para los participantes y el equipo de gestión

(C) Establecimiento del ejercicio

- SIM 17 Nota de orientación para la sala de control

II. Realización del ejercicio de simulación

- SIM 18 20 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio
- SIM 19 Notas de orientación para el controlador del ejercicio
- SIM 20 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis
- SIM 21 Modelo de certificado de participación

III. Elaboración y traspaso de informes posteriores al ejercicio

- SIM 22 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio
- SIM 23 Notas de orientación para la recapitulación y análisis con el personal superior
- SIM 24 Modelo de informe del ejercicio
- SIM 25 Modelo de informe de la misión

6. Orientación y herramientas para los ejercicios funcionales (EF)

En este capítulo se presentan orientación y herramientas para facilitar la gestión de proyectos en la planificación, instauración, realización y elaboración de informes de un ejercicio funcional (EF).

6.1 Panorama general

Cuadro 4: Orientación y herramientas para ejercicios funcionales

Definición	Un ejercicio funcional (EF) es un ejercicio interactivo plenamente simulado encaminado a comprobar la capacidad de una organización para responder a un evento simulado. El ejercicio pone a prueba las múltiples funciones del plan operativo de la organización. Es una respuesta coordinada a una situación en una simulación realista apremiante (OMS, 2009).
Finalidad	<p>La finalidad de un EF es poner a prueba o validar la capacidad de respuesta de funciones o departamentos específicos en una organización. Se pone énfasis en la coordinación, la integración y la interacción de las políticas, los procedimientos, las funciones y las responsabilidades de una organización durante el evento simulado y antes o después de él.</p> <p>Un EF se puede usar para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Poner a prueba el sistema operativo, los procedimientos y los planes actualmente instaurados.• Identificar los puntos fuertes, las brechas y las oportunidades de fortalecimiento.• Mejorar la capacidad del sistema operativo de responder a la próxima emergencia.
Destinatarios	Todos los miembros del grupo de coordinación, tal como se define en el centro de operaciones de emergencia o en planes de operaciones de emergencia
Cronograma para realizar el ejercicio	De cuatro a ocho horas (incluida la sesión de recapitulación y análisis) o hasta muchos días, según lo determinen los recursos y los objetivos.
Ubicación/punto de reunión	Generalmente se lleva a cabo el ejercicio en el centro de operaciones de emergencia u otro centro de operaciones designado, o en el sitio donde se reunirían las personas durante una emergencia (puede ser cualquier punto de reunión que cumpla los requisitos del plan de respuesta a las emergencias o que pueda reproducir la situación real con suficiente verosimilitud).

<p>Panorama del proceso</p>	<p>Es un ejercicio diseñado para poner a prueba funciones específicas o para ejercitar a varios departamentos como parte del sistema de gestión de emergencias. El ejercicio es interactivo y simula un incidente en la manera más realista posible sin desplegar recursos sobre el terreno.</p> <p>Durante el ejercicio, la simulación es dirigida por el controlador del ejercicio mediante el equipo de facilitación. El equipo asegura que los sistemas y los procedimientos se pongan a prueba según lo previsto. El ejercicio concluye con un taller de recapitulación y análisis asistido por facilitadores para registrar las enseñanzas y formular recomendaciones con el fin de mejorar los planes y sistemas.</p>
<p>Cronograma para la planificación</p>	<p>Se suele considerar que un EF es un proyecto que tomará dos meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 a 8 reuniones para la determinación del alcance (4 a 8 semanas antes del EF), • 4 a 6 semanas para establecer el ejercicio, • 5 a 10 días para instaurar y realizar el ejercicio y • una semana para elaborar y entregar informes posteriores al ejercicio.
<p>Recursos</p>	<p>Al menos cuatro facilitadores experimentados, incluidos expertos técnicos, asesores sobre el contexto local y personal administrativo y logístico y personal de apoyo sobre tecnologías de la comunicación y la información, según sea necesario.</p>
<p>Factores clave del éxito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El ejercicio es precedido por ejercicios de nivel inferior menos complejos (por ejemplo, SIM, ETS). • El ejercicio es dirigido por un controlador del ejercicio. • Plena participación de todos los interesados directos en la respuesta. • Escenario realista y mensajes interpolados.

Vea también los capítulos 2 y 3 de este paquete para determinar qué ejercicio es más apropiado para sus necesidades, objetivos y recursos disponibles.

6.1.1 Etapas del proyecto de ejercicio funcional (EF)

Los proyectos de ejercicios funcionales se pueden desglosar en tres etapas principales:

- 1.** Planificación y preparación de material previas al ejercicio
- 2.** Realización del ejercicio
- 3.** Elaboración y entrega de informes posteriores al ejercicio.

En este documento se presentan los pasos clave para cada etapa, con los elementos adicionales que podrían necesitarse en los proyectos más complejos. Cada paso del proyecto va acompañado de las herramientas y las notas de orientación en los anexos, que apoyan la implementación.

6.2 Antes del ejercicio



6.2.1 Planificación

Paso 1. Determinar el alcance del proyecto

La definición del alcance del proyecto idealmente se realiza uno o dos meses antes del ejercicio previsto. En el caso de un ejercicio funcional, la determinación del alcance normalmente se hace mediante reuniones (por ejemplo, teleconferencias) o llevando a cabo una misión de determinación del alcance si fuera necesario.

El objetivo principal de las reuniones de determinación del alcance es analizar y acordar la finalidad del ejercicio, su alcance y sus objetivos. En condiciones ideales, también se deben esclarecer cuáles son los destinatarios, los resultados esperados, el escenario del ejercicio, los recursos, el liderazgo del proyecto (el director del ejercicio), el cronograma y el presupuesto del proyecto. Los acuerdos son registrados en una nota conceptual y firmados por los interesados directos clave involucrados.

Herramientas disponibles:

- EF 01 Modelo de nota conceptual
- EF 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- EF 03 Modelo del presupuesto

Paso 2. Formar el equipo de gestión del proyecto

Una vez que ha sido nombrado el director del ejercicio, se puede formar el equipo de gestión del ejercicio para planificar, establecer y realizar el ejercicio. El equipo de gestión del ejercicio

debe ser seleccionado sobre la base de las aptitudes requeridas y ser plenamente informado sobre el proceso del EF y la nota conceptual. Los miembros del equipo de gestión del ejercicio normalmente no deben participar en el ejercicio.

CONSEJO: *El tamaño del equipo del ejercicio dependerá de los recursos disponibles y de la complejidad del sistema que se simule.*

Herramientas disponibles:

- EF 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio

Paso 3. Definir el plan de gestión del proyecto

Una vez que se haya formado el equipo de gestión del ejercicio, el director del ejercicio debe definir el plan de acción y las tareas requeridas para instaurar y realizar el ejercicio. Este plan tiene que tener en cuenta todos los detalles del ejercicio y los recursos disponibles (el presupuesto acordado, el tiempo, los fondos y las personas disponibles) de acuerdo con la nota conceptual.

El director del ejercicio debe examinar y adaptar junto con el equipo el modelo de Gráfico de Gantt para la planificación de EF y la lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas (EF 06). Se deben delegar tareas para asegurar que el punto de reunión, los participantes, los facilitadores, el material y el equipamiento que requiere el ejercicio estén listos y disponibles el día del ejercicio.

CONSEJO: *Para garantizar que todos los miembros del equipo de gestión del ejercicio se mantengan actualizados y puedan intercambiar fácilmente información, se establece generalmente un dispositivo de red compartido para albergar documentos e información fundamentales. Se recomienda efectuar reuniones periódicas del equipo para mantener bien encaminado el proyecto.*

Herramientas disponibles:

- EF 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- EF 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

Paso 4. Identificar a los participantes

Según la finalidad, el alcance y los objetivos del ejercicio, se debe identificar e invitar a las personas más apropiadas para participar. Al definir el número de participantes y quiénes serán invitados, será necesario examinar la nota conceptual, el establecimiento del punto de reunión y los facilitadores y evaluadores disponibles.

CONSEJO: *Incluir a los participantes y los facilitadores adecuados es un factor fundamental de éxito para lograr los resultados deseados. Con el fin de ayudar a identificar a los participantes en el ejercicio, examine los planes de respuesta, los procedimientos y la estructura de organización; o, con un experto (o expertos) del lugar, tome una hoja en blanco y redacte una descripción detallada del sistema y los organismos de respuesta, las funciones y las personas generalmente involucradas en operaciones en la escala que usted está proyectando.*

Herramientas disponibles:

- ETS 07 Modelo de la lista de participantes
- ETS 08 Modelo de la invitación a participar

Paso 5. Definir la estrategia y la metodología de evaluación

Para registrar las enseñanzas e informar sobre el ejercicio, se debe planificar el proceso de evaluación desde el comienzo del proyecto. Esto incluye definir los indicadores necesarios y la estrategia para informar o medir el logro de cada uno de los objetivos del ejercicio. La evaluación es un proceso continuo que se inicia al principio de la planificación del ejercicio y que continúa mucho después de que los participantes hayan abandonado el sitio del ejercicio.

La evaluación del EF se concentra ampliamente en dos aspectos:

1. Evaluación de la respuesta; se pone a prueba el plan o los procedimientos de respuesta
2. Organización del ejercicio funcional.

Herramientas disponibles:

- EF 09 Nota de orientación para la evaluación

Paso 6. Gestionar las actividades administrativas y logísticas

Se definen los requisitos administrativos y logísticos y se asignan las tareas durante el paso 3 de la etapa de planificación (definir el plan de gestión del proyecto). Es importante garantizar el examen y la gestión permanentes de estos elementos por el equipo de gestión del ejercicio durante la etapa previa al EF.

CONSEJO: *El examen semanal o diario de la lista de tareas administrativas y logísticas garantiza que se efectúe un seguimiento de cada actividad y que las personas a quienes se les asignaron esas tareas sean responsables de su finalización.*

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Estrategia para los medios de difusión, las relaciones públicas y la comunicación

Cada oportunidad para el envío de mensajes positivos y de aumento de la visibilidad para la organización, los donantes y los asociados es una oportunidad de fortalecer el prestigio de la organización y el apoyo a las actividades de preparación que realiza. En consecuencia, todos los medios de difusión y de comunicación en torno al ejercicio de simulación deben enviar mensajes claros, eficaces y apropiados para destinatarios específicos definidos por el funcionario encargado de la comunicación o por el punto focal para los medios de difusión.

CONSEJO: *Es útil designar a un portavoz para que elabore materiales de comunicación externa y gestione toda la comunicación con los medios de difusión.*

Herramientas disponibles:

- EF 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones

Seguridad y protección

Cuando se trabaja en ciertos contextos y según el punto de reunión o los perfiles de los participantes, quizá sea necesaria una evaluación de los riesgos para la seguridad con el fin de garantizar un entorno seguro para el ejercicio. El asesor local de seguridad o un organismo de seguridad apropiado deben proporcionar orientación sobre las disposiciones de seguridad necesarias.

Herramientas disponibles:

- EF 11 Nota de orientación sobre la seguridad

6.2.2 Preparación del material

Un ejercicio exitoso siempre depende de la preparación de material detallado, realista e integral para el ejercicio, que incluya el escenario maestro, la matriz de interpolación, los mensajes interpolados, las sesiones de información y las herramientas de evaluación. En esta sección se describen los pasos requeridos en la preparación de material para un EF.

CONSEJO: *Cada ejercicio es único y ha sido instaurado para una finalidad y destinatarios específicos. El cambio de cualquier elemento de la planificación en el último minuto puede repercutir en la organización, los recursos requeridos, el material preparado y la implementación del ejercicio.*

Paso 1. Examinar la finalidad, los objetivos y los resultados esperados del ejercicio

Antes de comenzar a preparar el material, examine la nota conceptual y asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio tiene bien en claro cuáles son los elementos clave del ejercicio. La finalidad, los objetivos específicos y los resultados esperados dirigirán el proceso de preparación del material.

Paso 2. Investigar el contexto y reunir materiales de referencia

El equipo de gestión del ejercicio debe dedicar tiempo suficiente a adquirir un buen conocimiento del contexto local y el entorno operativo para el cual se realizará el ejercicio.

Este proceso incluye el examen de los planes estratégicos del sistema de respuesta interna y externa, los procedimientos y políticas, así como los análisis y enseñanzas posteriores a la acción en emergencias anteriores, los informes sobre situaciones específicas de los organismos y los informes de ejercicios anteriores. Las entrevistas con interesados directos clave y expertos locales en la materia también pueden ayudar a adquirir un mejor conocimiento de los sistemas locales de respuesta y contribuir a la preparación de material realista y apropiado para el ejercicio.

CONSEJO: *Estos conocimientos ayudarán al equipo a preparar el material del ejercicio y permitirán a los facilitadores representar papeles de interesados directos no participantes.*

Paso 3. Descripción del escenario maestro

El escenario maestro incluye todos los eventos, las acciones previstas y otra información concerniente a la situación planificada. Se denomina escenario “maestro” porque describe la historia completa del EF, incluidos todos los eventos que llevan a comenzar el ejercicio y hasta que finaliza.

A fin de asegurar que se alcancen los objetivos del ejercicio, se recomienda comenzar con una sesión de tormenta de ideas para describir una situación de emergencia realista que exigiría las acciones previstas en el plan de operaciones, y que cumpliría los objetivos específicos del ejercicio. Se deben identificar todos los eventos clave en la historia y determinar una cronología que ayude a los participantes a sumergirse en el ejercicio y practicar los elementos planificados.

CONSEJO: *Para evitar confusiones e incongruencias, se debe concluir la descripción del escenario maestro antes de formular los mensajes interpolados. Nunca se les da a los participantes el escenario maestro en su forma original, pero se lo usa para desarrollar los mensajes interpolados que reciben los participantes durante el ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- EF 12 Modelo de escenario maestro.

Paso 4. Preparar los mensajes interpolados y la matriz de interpolación

Una vez que haya sido redactada la descripción del escenario maestro y haya sido firmada por el director del ejercicio, el equipo de gestión del ejercicio puede comenzar a planificar y elaborar los mensajes interpolados. La matriz de interpolación es la herramienta clave de facilitación durante el ejercicio y se usa para suministrar la información correcta a las personas indicadas en el tiempo simulado adecuado.

Los mensajes interpolados se compilan cronológicamente en una matriz de acuerdo con la cronología simulada para el ejercicio. Cada mensaje es cuidadosamente planificado, codificado, cronometrado y asignado a un facilitador para su entrega a los participantes.

CONSEJO: *Toda documentación del ejercicio debe ser claramente etiquetada con la leyenda “SOLO PARA EL EJERCICIO”.*

Herramientas disponibles:

- EF 13 Modelo de matriz de interpolación

Paso 5. Elaborar por completo y redactar todos los mensajes interpolados planificados

Una vez que se han planificado los mensajes interpolados y se los ha verificado con el escenario, se desarrollan plenamente los planes de respuesta y los objetivos específicos en el formato indicado.

Cuando ya están redactados los mensajes interpolados, se examina la matriz para asegurar que estén presentes todos los mensajes; verifique que en todo el material se puede ver con claridad la leyenda “SOLO PARA EL EJERCICIO” y prepare los mensajes que se entregarán a los participantes.

Herramientas disponibles:

- EF 14 Orientación para la elaboración de mensajes interpolados

CONSEJO: *La matriz de interpolación y todos los mensajes interpolados se imprimen para el equipo de gestión del ejercicio y se usarán para realizar el ejercicio y llevar a cabo su seguimiento.*

Paso 6. Material para la evaluación

Se debe preparar un paquete de evaluación para el ejercicio, que contenga las directrices para los evaluadores y la lista o formulario de verificación para la evaluación, la encuesta entre los participantes, la agenda del taller de recapitulación y análisis y las presentaciones.

Los criterios para la evaluación se basan en los objetivos del ejercicio y los resultados esperados en el escenario planificado. En un EF, la evaluación se hace normalmente usando el modelo de observaciones para la evaluación, mediante el cual los evaluadores pueden llevar a cabo un seguimiento de los resultados o las acciones esperadas. Los criterios para la evaluación se concentran en el sistema de respuesta, los planes u operaciones puestos a prueba, no en las personas.

Además, un formulario para sugerencias de los participantes sobre el ejercicio ayudará al equipo de gestión del ejercicio a conocer cómo se desempeñaron al diseñar y ejecutar el ejercicio.

CONSEJO: *Cada mensaje interpolado se vincula con una respuesta específica prevista en la matriz de interpolación, lo cual permite el seguimiento o la evaluación de la respuesta en relación con los procedimientos normalizados de trabajo y el plan de respuesta.*

Herramientas disponibles:

- FX 09 Nota de orientación para la evaluación
- FX 15 Modelo de observaciones para evaluación
- FX 16 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes

Paso 7. Preparación del manual del ejercicio y las sesiones de orientación

Se preparan un manual del ejercicio y sesiones de orientación para procurar que todos los participantes y los facilitadores del ejercicio conozcan las reglas y directrices para el ejercicio, cómo funcionará la simulación, quiénes participan y la naturaleza de sus respectivas funciones.

Herramientas disponibles:

- EF 17 Modelo de manual del ejercicio para los participantes y el equipo de gestión

ELEMENTOS ADICIONALES SI NECESARIO

Palabras de apertura o de clausura

En algunos ejercicios es apropiado tener un discurso oficial de apertura o de clausura por un representante del gobierno, el ministro, el director del organismo o el representante de la organización anfitriona. Para apoyar a esta persona, quizá sea necesario que el equipo de gestión del ejercicio proporcione un resumen del ejercicio o redacte las palabras de apertura o clausura.

CONSEJO: *Con el fin de asegurar la participación del personal directivo, a menudo se efectúa una ceremonia en la cual un funcionario principal da por iniciado el ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- EF 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

6.2.3 Establecimiento del ejercicio

Una vez que se ha redactado, examinado y ultimado todo el material para el ejercicio, es el momento de establecer el punto de reunión y la sala de control del ejercicio y de preparar al equipo de gestión para el establecimiento del ejercicio.

CONSEJO: *La administración y la logística constituyen actividades permanentes que se llevan a cabo durante todo el proyecto de ejercicio. En esta etapa, se deben completar la mayoría de las tareas y listas de verificación, con todo el equipamiento y materiales listos para el día del ejercicio.*

Paso 1. Establecer el punto de reunión del ejercicio

Como la mayoría de los ejercicios funcionales son pruebas de las disposiciones de coordinación actuales, se debe usar el punto de reunión del centro de operaciones de emergencia designado. En caso de necesidad, se puede establecer un punto de reunión alternativo de conformidad con los planes de respuesta.

CONSEJO: *El salón de baile o la sala de conferencias de un hotel pueden transformarse en una ubicación apropiada para el ejercicio de ser necesario. Si se hace esto, asegúrese de que se designen áreas para la ubicación de oficinas y salas de reunión.*

Herramientas disponibles:

- EF 19 lista de verificación para el punto de reunión y la disposición de la habitación

Paso 2. Sala de control del ejercicio

Cada ejercicio necesita un espacio exclusivo para que el equipo de gestión del ejercicio monte y gestione el ejercicio. Para facilitar que el equipo gestione el ejercicio eficazmente, este espacio (oficina, habitación, tienda de campaña u otro punto de reunión apropiado) se mantiene separado de los participantes en el ejercicio. Debe contener todo el equipamiento, los materiales y recursos que el equipo de gestión requiera para realizar el ejercicio.

Herramientas disponibles:

- EF 20 Nota de orientación para la sala de control

Paso 3. Revisar todo el equipamiento

Todo el equipamiento (teléfonos, computadoras portátiles, impresoras, internet, Wi-Fi, teléfonos móviles, etc.), los materiales, sistemas y bienes consumibles necesarios para cada mensaje interpolado deben ser probados el día anterior al ejercicio para asegurar que están en funcionamiento. Se deben probar los nexos de comunicación con los participantes y dentro del equipo de gestión del ejercicio, incluido los nexos entre el controlador de ejercicio, los facilitadores y los evaluadores.

Paso 4. Reunión de orientación con el equipo de gestión antes del ejercicio

Se realiza una reunión de orientación con el equipo de gestión antes del ejercicio para examinar el material, revisar la agenda y la organización para el día de la ejecución y procurar que todos tengan bien en claro cuáles son sus funciones y responsabilidades durante la simulación. La naturaleza y la duración de la reunión dependerán de la experiencia y las habilidades del equipo.

Los facilitadores y los evaluadores también deben tener bien en claro su ubicación durante el ejercicio, todos los aspectos pertinentes de seguridad y cuándo deben intervenir. Quizá sea necesario que el equipo de gestión del ejercicio use una identificación visible correspondiente a su función.

Herramientas disponibles:

- EF 21 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio

6.3 Realización del ejercicio

En el día del ejercicio, concluyen la planificación y los preparativos y el foco de la atención se desplaza a la realización del ejercicio. La sección siguiente describe los pasos necesarios al realizar un ETS.

Paso 1. Bienvenida y apertura

El director del ejercicio o el facilitador principal explicarán la agenda planificada para el día, presentarán al equipo de manejo del ejercicio y pedirán que cada uno de los participantes se presente. El director del ejercicio o un funcionario de alto nivel de la organización anfitriona puede ofrecer un panorama breve de las razones que justifican el ejercicio y del contexto más amplio o la estrategia de la cual forma parte el ejercicio.

CONSEJO: *Se puede llevar a cabo una ceremonia inaugural oficial según lo acordado por los asociados (consulte la nota conceptual y la agenda del ejercicio). Esta decisión es específica del contexto y debe ser analizada con los asociados locales y el equipo de gestión del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- EF 18 nota de orientación para las palabras de apertura

Paso 2. Reunión de orientación

El controlador del ejercicio debe informar a todos los participantes antes del comienzo del ejercicio para que todos conozcan claramente la finalidad del ejercicio, los objetivos, la estructura, el calendario (la agenda), las directrices y los procedimientos. El manual del ejercicio puede ser proporcionado con antelación o ser distribuido en esta reunión de información.

CONSEJO: *Utilice una presentación para visualizar la estructura del ejercicio y destine tiempo suficiente para examinar ejemplos de mensajes interpolados y la organización y las normas de la comunicación. Asegúrese de que los participantes tengan toda la información que necesitan para participar en el ejercicio.*

Paso 3. Comenzar el ejercicio

El ejercicio empieza generalmente con la presentación del primer mensaje interpolado (antecedentes, situación actual o comienzo de la emergencia). Esta información es suministrada a todos los participantes para montar la escena y poner en marcha la simulación. La presentación puede adoptar muchas formas, por ejemplo, transparencias, una transmisión radiofónica o televisiva, o un informe de la situación sobre el terreno.

CONSEJO: *El equipo del ejercicio debe tratar de presentar esta información en una manera lo más cercana posible a la realidad. Esto fortalece la credibilidad de la situación y promueve respuestas realistas desde el principio del ejercicio.*

Paso 4. Realizar/controlar el ejercicio

La matriz de interpolación será el documento clave durante la ejecución del ejercicio. Después de la entrega inicial de un mensaje interpolado, los participantes empiezan a recibir otros mensajes que requieren acciones basadas en la información que contienen.

Un EF a menudo incluye estrés y apremio para simular la realidad y poner los sistemas y planes bajo presión. El controlador del ejercicio liberará los mensajes interpolados planificados para controlar el ritmo y la presión del ejercicio.

Todos los mensajes interpolados son asignados a facilitadores específicos del ejercicio, quienes tienen instrucciones de entregar los mensajes y responder a los participantes a medida que se desarrolla el ejercicio. Según la escala del ejercicio y la complejidad de la organización de la comunicación, se puede establecer un equipo de comunicaciones designado para suministrar, vigilar y asignar comunicaciones y solicitudes de los participantes a facilitadores previamente designados para otras acciones. También se puede usar un conmutador del ejercicio para designar canales de comunicación entrantes y salientes.

El controlador del ejercicio tiene el mandato de llevar a cabo y gestionar el ejercicio y de guiar al equipo de gestión del ejercicio. El controlador mantiene el control estratégico y operativo del ejercicio, poniéndose en contacto con el equipo de facilitación y abordando todo reto importante con el director de ejercicio y el evaluador principal según sea necesario.

El equipo de evaluación observará y vigilará las acciones de los participantes, sus interacciones y respuestas a los mensajes interpolados, y hará aportes para taller de recapitulación y análisis.

CONSEJO: *Para gestionar el flujo del ejercicio, se liberan mensajes interpolados de acuerdo con la sincronización establecida en la matriz de interpolación, o según lo determine el controlador del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- EF 22 Notas de orientación para el controlador del ejercicio

Paso 5. Registrar los resultados

Durante el ejercicio, se designa a uno o más evaluadores para que registren todas las acciones, resultados, decisiones, observaciones y retos clave. En la mayoría de los casos, se efectúa la evaluación mediante el cotejo con el modelo de observaciones para la evaluación, el cual enumera los resultados o acciones esperados.

CONSEJO: *La retroalimentación de información no se realiza hasta el final del ejercicio, en la sesión de recapitulación y análisis.*

Herramientas disponibles:

- EF 15 Modelo de observaciones para la evaluación

Paso 6. Finalizar el ejercicio

El final del ejercicio será declarado por el controlador principal (a menudo mediante un mensaje interpolado) cuando:

1. el controlador considere que se han alcanzados los objetivos, o
2. se ha excedido el tiempo permitido para el ejercicio o
3. ha ocurrido una interrupción inesperada.

CONSEJO: *Asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio y todos los participantes hayan recibido y conozcan el mensaje de finalización del ejercicio.*

Paso 7. Sesión de recapitulación y análisis inmediatamente después del ejercicio

Cada ejercicio concluye con una sesión de análisis inmediatamente después del ejercicio (conocida en inglés como “hot wash”), que es un proceso facilitado a menudo dirigido por el evaluador principal. El foco de esta primera sesión de análisis es permitir que todos se relajen y dar a los participantes la oportunidad de manifestar su reacción inicial al ejercicio. No incluye una evaluación de los resultados del ejercicio, ni llega al nivel de detalle planificado para la sesión principal de recapitulación y análisis que se efectuará el día siguiente.

CONSEJO: *Al final del ejercicio, el evaluador principal examinará el plan del taller de recapitulación y análisis para el día siguiente.*

Paso 8. Sesión principal de recapitulación y análisis del ejercicio

En esta sesión se busca examinar los objetivos del ejercicio con los participantes y registrar sugerencias sobre los logros, los retos y las brechas fundamentales en los planes, los procedimientos, los sistemas y la capacitación. La finalidad y la metodología de esta recapitulación y análisis serán definidas por los objetivos del ejercicio en la etapa de planificación. En condiciones ideales, el proceso de recapitulación y análisis incluye la retroalimentación aportada por los participantes y evaluadores y una vía para avanzar o un proceso de planificación de la acción.

CONSEJO: *La recapitulación y el análisis son parte esencial del ejercicio y se les debe asignar tiempo suficiente.*

Herramientas disponibles:

- EF 16 Formulario para sugerencias de los participantes
- EF 23 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis

Paso 9. Cierre del ejercicio

El ejercicio será cerrado al concluir la sesión de recapitulación y análisis. El cierre puede ser hecho informalmente por el director del ejercicio, o más formalmente según lo acordado con los asociados. Esta sesión puede incluir una ceremonia de entrega de certificados a los participantes o una conferencia de prensa.

Herramientas disponibles:

- EF 24 Modelo de certificado de participación

6.4 Después del ejercicio

Después que concluye el ejercicio, corresponde al director, al evaluador principal y al controlador del ejercicio la tarea de redactar el informe del ejercicio y dar por concluidas todas las actividades administrativas del proyecto.

Paso 1. Sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

La finalidad de la recapitulación y el análisis con el equipo de gestión del ejercicio es reflexionar sobre la planificación y la ejecución del ejercicio, así como confirmar las responsabilidades y las cronologías para la finalización del informe del ejercicio. Esta discusión informal es a menudo guiada por el director del ejercicio, el evaluador principal o el controlador del ejercicio a fin de identificar enseñanzas y oportunidades para proyectos similares futuros.

Herramientas disponibles:

- EF 25 Notas de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

Paso 2. Informe inicial al personal directivo superior

La finalidad de la sesión de recapitulación y análisis con funcionarios de alto nivel es presentar un informe al personal directivo superior sobre los resultados del ejercicio. El propósito es comunicar los resultados iniciales del ejercicio, incluidos los retos, los logros y las recomendaciones. Otras metas pueden incluir ganar el apoyo del personal superior a las recomendaciones o a un plan de acción propuestos.

Herramientas disponibles:

- EF 26 Notas de orientación para la recapitulación y el análisis con el personal directivo superior

Paso 3. Informe del ejercicio

El informe será completado por el evaluador principal y por el controlador del ejercicio y se basará en las notas de la sesión de recapitulación y análisis y los informes de observadores y facilitadores. Redactado como un registro del ejercicio, el informe presenta un panorama del ejercicio y algo muy importante enumera todos los logros clave, los retos y las recomendaciones para el personal directivo superior.

El informe del ejercicio busca asegurar que las enseñanzas identificadas sean incorporadas en el plan de trabajo y que se tomen medidas relacionadas con las recomendaciones clave.

CONSEJO: *La aprobación del informe del ejercicio por el personal directivo superior y los interesados directos clave es esencial para garantizar la aplicación de las recomendaciones clave o el plan de acción propuesto.*

Herramientas disponibles:

- EF 27 Modelo de informe del ejercicio

Paso 4. Cierre de las actividades administrativas del proyecto

Durante la etapa posterior al ejercicio, es necesario asegurarse de que se ultiman y cierran todas las actividades administrativas y logísticas importantes del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- EF 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Informe interno de la misión

En el caso de que el ejercicio haya sido realizado con apoyo externo, el equipo de gestión del ejercicio también debe redactar un breve informe posterior a la misión para la organización o las organizaciones que brindaron apoyo. En este informe se deben abarcar las enseñanzas identificadas en la ejecución del proyecto y las posibles oportunidades futuras (vías para avanzar) en las actividades del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- EF 28 Modelo de informe de la misión

6.5 Modelos y herramientas presentados en el anexo de este capítulo

I. Antes del ejercicio de simulación

(A) Planificación del ejercicio

- EF 01 Modelo de nota conceptual

- EF 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- EF 03 Modelo del presupuesto
- EF 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio
- EF 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- EF 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas
- EF 07 Modelo de la lista de participantes
- EF 08 Modelo de la invitación a participar
- EF 09 Nota de orientación para la evaluación
- EF 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones
- EF 11 Nota de orientación para la seguridad

(B) Preparación de material

- EF 12 Modelo de escenario maestro
- EF 13 Modelo de matriz de interpolación
- EF 14 Orientación para la elaboración de mensajes interpolados
- EF 15 Modelo de observaciones para la evaluación
- EF 16 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes
- EF 17 Modelo de manual del ejercicio para los participantes y el equipo de gestión
- EF 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

(C) Establecimiento del ejercicio

- EF 19 Lista de verificación para el punto de reunión y la disposición de la habitación
- EF 20 Nota de orientación para la sala de control

II. Realización del ejercicio de simulación

- EF 21 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio
- EF 22 Notas de orientación para el controlador del ejercicio
- EF 23 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis
- EF 24 Modelo de certificado de participación

III. Elaboración y traspaso de informes posteriores al ejercicio

- EF 25 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio
- EF 26 Notas de orientación para la recapitulación y el análisis con el personal directivo superior
- EF 27 Modelo de informe del ejercicio
- EF 28 Modelo de informe de la misión

7. Orientación y herramientas para ejercicios sobre el terreno o en gran escala (ETGE)

Este capítulo presenta orientación sobre la gestión, herramientas y modelos para ayudar a planificar, diseñar, realizar e informar un ejercicio sobre el terreno o en gran escala (ETGE).

7.1 Panorama general

Cuadro 5: Orientación y herramientas para ejercicios sobre el terreno y en gran escala.

Definición	Un ejercicio sobre el terreno o en gran escala simula un evento real de la manera más verosímilmente. Está diseñado para evaluar la capacidad operativa de los sistemas de gestión de emergencias en un entorno sumamente estresante, simulando las condiciones reales de respuesta. Incluye la movilización y el desplazamiento del personal, el equipamiento y los recursos para emergencias. Lo ideal es que un ETGE ponga a prueba y evalúe la mayoría de las funciones del plan de gestión de emergencias o el plan operativo (OMS, 2009) ⁷ .
Finalidad	La finalidad de un ETGE es a poner a prueba y evaluar la mayoría de las funciones de un plan para emergencias de la manera más realista posible. Incluye coordinar las acciones de múltiples entidades, poner a prueba numerosas funciones de emergencia y activar el centro de operaciones de emergencia y la unidad de respuesta. Se puede usar un ETGE para: <ul style="list-style-type: none">• Poner a prueba la capacidad operativa de respuesta a las emergencias de equipos y organizaciones• Poner a prueba las funciones del plan de gestión de emergencias o el plan operativo• Ejercitar la coordinación, la comunicación y la colaboración entre múltiples entidades e interesados directos• Identificar los puntos fuertes, las brechas y las oportunidades para mejoras• Aumentar la capacidad del sistema de gestión de emergencias de responder a una emergencia.

⁷ Si bien hay diferencias entre un ejercicio sobre el terreno y un ejercicio en gran escala ya que este último es más complejo y requiere el despliegue de más recursos, la elaboración del ejercicio y los pasos de su implementación son muy similares, incluidas la etapa de planificación (previa al ejercicio), la etapa de realización y la posterior al ejercicio. Por consiguiente, en este manual se reúnen en un solo capítulo los ejercicios sobre el terreno y los ejercicios en gran escala.

Destinatarios	<p>El personal de todos los equipos u organizaciones puestos a prueba. Todos los niveles participan en un ejercicio en gran escala: el personal directivo superior, el personal de coordinación, el personal de operaciones y el personal de respuesta.</p>
Cronograma para realizar el ejercicio	<p>Se puede diseñar un ejercicio en gran escala para que sea bastante breve, de dos a cuatro horas, pero es más probable que un ejercicio en gran escala requiera por lo menos un día completo y podría durar hasta cuatro o cinco días.</p>
Ubicación/punto de reunión	<p>Un ETGE es un ejercicio basado en operaciones efectuado en entornos reales, en los cuales se produciría una respuesta en establecimientos de salud, sobre el terreno y en el centro de operaciones de emergencia cuando se usen y se pongan a prueba recursos y equipamiento reales.</p>
Panorama del proceso	<p>El ejercicio empieza con una descripción del evento, comunicado a los participantes de la misma manera que ocurriría en un evento real. Se hace el ejercicio bajo presión de tiempo. El realismo se logra mediante acciones y decisiones en la escena, víctimas simuladas, la detección rápida, requisitos de información y de respuesta, el uso de equipamiento real y el despliegue de los recursos y los miembros del personal.</p> <p>La naturaleza realista de un ETGE puede causar pánico o alarma en la comunidad; en consecuencia, se recomiendan enfáticamente la comunicación y la concientización previas al ejercicio.</p> <p>Los ejercicios en gran escala son la prueba máxima de las funciones de un plan de gestión de emergencias. Dado que son costosos y toman bastante tiempo, es importante que se los reserve para los riesgos y funciones de más alta prioridad..</p>
Cronograma para la planificación	<p>Los ejercicios en gran escala a menudo se planifican como proyectos para seis meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversas reuniones de determinación del alcance (seis meses antes del ejercicio). • 2 a 4 misiones de determinación del alcance al país/ región/distrito. • 4 a 5 meses para diseñar el ejercicio. • 2 a 3 semanas para establecer y realizar el ejercicio. • 2 a 4 semanas para los informes posteriores al ejercicio.

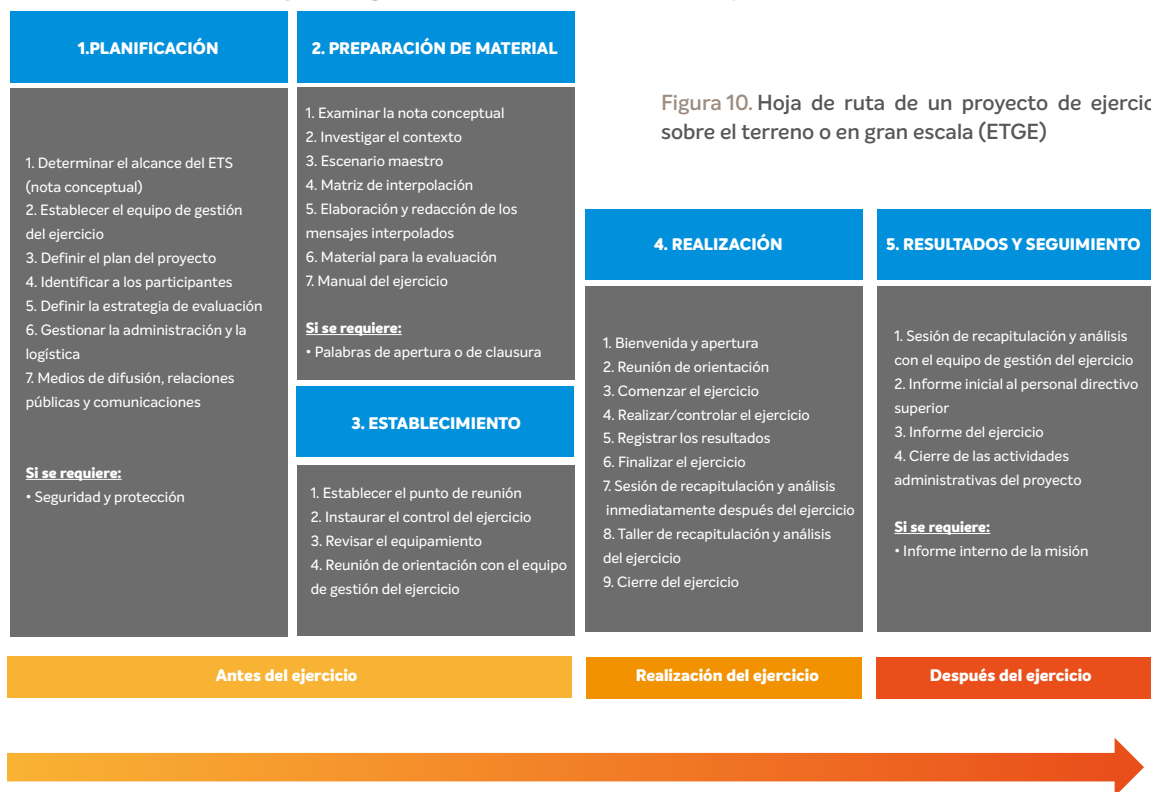
<p>Cronograma para la planificación</p>	<p>Los ejercicios sobre el terreno son generalmente más breves y se los planifica como proyectos que tomarán de ocho a doce semanas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversas reuniones de determinación del alcance (ocho semanas antes del ejercicio) • 1 o 2 misiones de determinación del alcance en el país/región/distrito • 8 a 10 semanas para diseñar el ejercicio • Una semana para realizar el ejercicio • 2 semanas para los informes posteriores al ejercicio
<p>Recursos</p>	<p>Entre todos los tipos de ejercicio, los ejercicios sobre el terreno y en gran escala son los que requieren la mayor cantidad de recursos, tanto en cuanto a tiempo, recursos económicos y materiales como en cuanto al tamaño y la escala del equipo del proyecto. El equipo incluye como mínimo a un director del ejercicio, un controlador, evaluadores y facilitadores del ejercicio y varios actores que representarán papeles específicos según los mensajes interpolados. Además, el equipo del ejercicio es apoyado por expertos técnicos y asesores locales, así como por personal administrativo y logístico.</p>
<p>Factores clave del éxito</p>	<p>Antes de realizar un ejercicio sobre el terreno o en gran escala, se deben cumplir los siguientes requisitos previos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del ejercicio por todas las autoridades pertinentes (Ministerios de Salud, representación de OMS, ONG, asociados privados y/u otros equipos/organizaciones participantes en el ejercicio). La aprobación debe abarcar el alcance, la finalidad, los objetivos, el calendario y el presupuesto. • Se implementan los planes y los procedimientos normalizados de trabajo pertinentes para el ejercicio. • Se ha realizado la capacitación pertinente para el ejercicio. • Se cuenta con todo el material y el equipamiento pertinentes. <p>Debido a los sustanciales recursos necesarios para diseñar y llevar a cabo con éxito un ejercicio en gran escala, se recomienda que se realice solo después de haber implementado al menos un ejercicio funcional y simulacros de funciones específicas pertinentes.</p>

Vea también los capítulos 2 y 3 de este paquete para aclarar cuál ejercicio es más apropiado para sus necesidades, objetivos y recursos disponibles.

7.1.1 Etapas del proyecto de ejercicio sobre el terreno o en gran escala

Los proyectos de estos ejercicios se pueden desglosar en tres etapas principales:

1. Planificación y preparación de material previas al ejercicio
2. Realización del ejercicio
3. Elaboración y entrega de informes posteriores al ejercicio.



Cada etapa es desglosada en las tareas clave. Cada paso del proyecto va acompañado de las herramientas y las notas de orientación en el anexo de este capítulo.

7.2 Antes del ejercicio

7.2.1 Planificación

Paso 1. Determinar el alcance del proyecto

La definición del alcance del proyecto idealmente comienza seis meses antes del ejercicio previsto. En el caso de un ejercicio sobre el terreno o en gran escala, la determinación del alcance normalmente se hace mediante reuniones (por ejemplo, teleconferencias) así como llevando a cabo una o más misiones de determinación del alcance. El objetivo principal de las reuniones de determinación del alcance es analizar y acordar la finalidad del ejercicio, su alcance y sus objetivos específicos. En condiciones ideales, también se deben esclarecer cuáles son los destinatarios, los resultados esperados, el escenario del ejercicio de simulación, los recursos, el liderazgo del proyecto (el director del ejercicio), la cronología y el presupuesto del proyecto. Los acuerdos son registrados en una nota conceptual y firmados por los interesados directos clave involucrados.

Herramientas disponibles:

- ETGE 01 Modelo de nota conceptual
- ETGE 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- ETGE 03 Modelo del presupuesto

Paso 2. Establecer el equipo de gestión del ejercicio

Una vez que ha sido nombrado el director del ejercicio, se puede formar el equipo de gestión del ejercicio para planificar, establecer y realizar el ejercicio. El equipo de gestión del ejercicio debe ser seleccionado sobre la base de las aptitudes requeridas y ser plenamente informado sobre el proceso del ETGE y la nota conceptual. Los miembros del equipo de gestión del ejercicio normalmente no deben participar en el ejercicio.

CONSEJO: *El tamaño del equipo del ejercicio dependerá de los recursos disponibles y de la complejidad del sistema que se simule.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio

Paso 3. Definir el plan de gestión del proyecto

Una vez que se haya formado el equipo de gestión del ejercicio, el director del ejercicio debe definir el plan de acción y las tareas requeridas para instaurar y realizar el ejercicio. Este plan tiene que tener en cuenta todos los detalles del ejercicio y los recursos disponibles (el presupuesto acordado, el tiempo, los fondos y las personas disponibles) de acuerdo con lo indicado en la nota conceptual. El director del ejercicio debe examinar y adaptar junto con el equipo el modelo de Gráfico de Gantt para la planificación de proyectos de ETGE (ETGE 05) y la lista de verificación para la actividades administrativas y logísticas (ETGE 06).

CONSEJO: *En los ejercicios sobre el terreno o en gran escala, es fundamental incluir una visita y misiones de reconocimiento a los sitios sobre el terreno en la etapa de planificación. También se deben asignar tareas y responsabilidades específicas para la selección y adiestramiento de los actores.*

El director del ejercicio debe delegar la gestión de las tareas de apoyo administrativas, logísticas y de técnicas de la información y la comunicación a la persona apropiada integrante del equipo de gestión del ejercicio. Esta función es esencial para implementar con éxito un ejercicio sobre el terreno o en gran escala y quien la desempeñe tendrá que asegurar que el equipamiento, los materiales, los consumibles y las instalaciones estén disponibles y en funcionamiento el día del ejercicio.

CONSEJO: *Para garantizar que todos los miembros del equipo de gestión del ejercicio se mantengan actualizados y puedan intercambiar fácilmente información, se establece generalmente un dispositivo de red compartido para albergar documentos e información fundamentales. Se recomienda efectuar reuniones periódicas del equipo para mantener bien encaminado el proyecto.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- ETGE 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

Paso 4. Identificar a los participantes

Según la finalidad, el alcance y los objetivos del ejercicio, será necesario identificar e invitar a los participantes más apropiados. Los ejercicios sobre el terreno o en gran escala pueden incluir a participantes de otros sectores para lograr una respuesta realista a las emergencias. La participación de sectores ajenos al sector de la salud debe comenzar a principios del proceso de planificación a fin de garantizar el convencimiento y la asignación correcta de funciones en el ejercicio.

CONSEJO: *Incluir a los participantes adecuados es un factor fundamental de éxito para lograr los resultados deseados. Con el fin de ayudar a identificar a los participantes en el ejercicio, examine los planes de respuesta, los procedimientos y la estructura de la organización; o, con un experto (o expertos) del lugar, tome una hoja en blanco y redacte una descripción detallada del sistema y los organismos de respuesta, las funciones y las personas generalmente involucradas en operaciones de emergencia en la escala que usted está proyectando.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 07 Modelo de la lista de participantes
- ETGE 08 Modelo de la invitación a participar

Paso 5. Definir la estrategia y la metodología de evaluación

La evaluación es una parte clave de la etapa de planificación previa al ejercicio. Su eficacia depende de la concordancia de la estrategia de evaluación y los resultados esperados con los objetivos del ejercicio, así como de contar con suficientes evaluadores capacitados y competentes.

Usted tendrá que definir cómo se pueden medir los resultados esperados del ejercicio (los indicadores) en comparación con cada uno de los objetivos del ejercicio. La evaluación de un ejercicio en gran escala aborda en general dos aspectos:

1. Evaluación del sistema general de respuesta o las capacidades que se pongan a prueba
2. Evaluación de la organización del ETGE para captar enseñanzas para ejercicios futuros.

Herramientas disponibles:

- ETGE 09 Nota de orientación para la evaluación

Paso 6. Gestionar las actividades administrativas y logísticas

Se definen los requisitos administrativos y logísticos y se asignan las tareas pertinentes durante el paso 3 de la etapa de planificación (definir el plan de gestión del proyecto). Es importante garantizar el examen permanente y la gestión de estos elementos por el equipo de gestión del ejercicio durante la fase previa al ETGE.

CONSEJO: *El examen semanal o diario de la lista de tareas administrativas y logísticas garantiza el seguimiento de cada actividad y que las personas a quienes fueron asignadas las tareas son responsables de completarlas.*

Paso 7. Medios de difusión, relaciones públicas y estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación bien preparada es esencial para un ejercicio sobre el terreno o en gran escala, ya que el ETGE generalmente tendrá lugar en establecimientos reales e implicará reconstrucciones realistas de situaciones de emergencia. Esta estrategia de comunicación debe incluir comunicaciones con las comunidades y el público local para evitar causar pánico entre la población y mitigar la propagación de información falsa acerca del ejercicio.

La estrategia de comunicación es también una oportunidad de enviar mensajes positivos y acrecentar la visibilidad de la organización, los donantes y los asociados al proporcionar una oportunidad de contribuir a afianzar el prestigio de la organización y apoyar los preparativos que emprende. En consecuencia, todos los medios de difusión y las comunicaciones concernientes al ejercicio próximo deben transmitir mensajes claros, eficaces y apropiados a los destinatarios específicos definidos por el funcionario responsable de la comunicación o el punto focal para los medios de difusión.

Herramientas disponibles:

- ETGE 10 Nota de orientación para los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones

ELEMENTOS ADICIONALES SI ES NECESARIO

Seguridad y protección

Cuando se trabaja en ciertos contextos y según el punto de reunión o los perfiles de los participantes, quizá sea necesaria una evaluación de los riesgos para la seguridad con el fin de garantizar un entorno seguro para el ejercicio. El asesor local de seguridad o un organismo de seguridad apropiado deben proporcionar orientación sobre las disposiciones de seguridad necesarias.

Herramientas disponibles:

- ETGE 11 Nota de orientación sobre la seguridad

7.2.2 Preparación de material

Un ejercicio exitoso siempre depende de la preparación de material detallado, realista e integral para el ejercicio, que incluya el escenario maestro, la matriz de interpolación, los mensajes interpolados, las sesiones de orientación y las herramientas de evaluación.

En esta sección se describen los pasos requeridos en la preparación de material.

CONSEJO: Como cada ejercicio es único y ha sido instaurado para una finalidad y destinatarios específicos, el cambio de cualquier elemento de la nota conceptual puede repercutir en la organización y los recursos requeridos.

Paso 1. Examinar la finalidad, los objetivos y los resultados esperados del ejercicio

Antes de comenzar a preparar el material, examine la nota conceptual y asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio tiene bien en claro cuáles son los elementos clave del ejercicio. La finalidad, los objetivos y los resultados esperados dirigirán el proceso de preparación del material.

Paso 2. Investigar el contexto y reunir materiales de referencia

El equipo de gestión del ejercicio debe dedicar tiempo a estudiar los planes estratégicos, los procedimientos y las políticas de los sistemas de respuesta interna y externa, así como los análisis y enseñanzas posteriores a la acción en emergencias anteriores, los informes sobre situaciones específicas de los organismos y los informes de ejercicios anteriores. El organismo anfitrión debe proporcionar los documentos clave acerca de la organización del sistema de respuesta y otras disposiciones.

Las entrevistas con interesados directos clave y expertos locales en la materia también pueden ayudar a adquirir un mejor conocimiento de los sistemas locales de respuesta existentes y contribuir a la preparación de material realista y apropiado para el ejercicio.

CONSEJO: Estos conocimientos ayudarán al equipo a preparar el material del ejercicio y permitirán a los facilitadores representar papeles de interesados directos no participantes durante el ejercicio.

Paso 3. Descripción del escenario maestro

El escenario maestro incluye todos los eventos, las acciones previstas y otra información concerniente a la situación. Se denomina escenario “maestro” porque describe la historia completa del ejercicio, incluidos todos los eventos que llevan a comenzar el ejercicio y hasta que este finaliza.

A fin de asegurar que se alcancen los objetivos del ejercicio, se recomienda comenzar con una sesión de tormenta de ideas para describir una situación de emergencia realista que exigiría las acciones previstas y que cumpliría los objetivos del ejercicio. Se deben identificar todos los eventos clave en la historia y determinar una cronología que ayude a los participantes a sumergirse en el ejercicio y practicar las funciones y procesos planificados.

CONSEJO: Para evitar incongruencias, se debe concluir la descripción del escenario maestro antes de formular los mensajes interpolados. Nunca se les da a los participantes el escenario maestro en su forma original, pero se lo usa para desarrollar los mensajes interpolados que reciben los participantes durante el ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETGE 12 Modelo de escenario maestro.

Paso 4. Preparar los mensajes interpolados y la matriz de interpolación

Una vez que haya sido redactada la descripción del escenario maestro y haya sido firmada por el director del ejercicio, el equipo de gestión del ejercicio puede comenzar a planificar y elaborar los mensajes interpolados. La matriz de interpolación es la herramienta clave de facilitación durante el ejercicio y se usa para suministrar la información correcta a las personas indicadas en el tiempo adecuado.

Los mensajes interpolados se compilan cronológicamente en una matriz de acuerdo con la cronología simulada para el ejercicio. Cada mensaje interpolado es cuidadosamente cronometrado y diseñado para que los participantes puedan recorrer el escenario y experimentar la emergencia planeada usando todo el equipamiento, el personal, los sistemas y planes disponibles.

Cada mensaje interpolado es cuidadosamente planificado, codificado y asignado a un facilitador que lo incorporará en el formato requerido para su entrega a los participantes durante el ejercicio.

CONSEJO: *Toda documentación del ejercicio debe ser claramente etiquetada con la leyenda “SOLO PARA EL EJERCICIO”.*

Herramientas disponibles:

- ETGE Modelo de matriz de interpolación

Paso 5. Elaborar y redactar todos los mensajes interpolados planificados

Los mensajes interpolados se preparan por adelantado para asegurar que la información correcta o las funciones que desempeñarán los actores sean presentadas por el equipo de gestión del ejercicio tal como se planificó.

Cuando ya están redactados los mensajes, examine la matriz para asegurarse de que han sido redactados todos los mensajes interpolados y haga toda modificación final necesaria en la matriz o en los mismos mensajes. Ponga a prueba todos los mensajes interpolados basados en los medios de difusión o en tecnologías para asegurarse de que funcionan.

Herramientas disponibles:

- ETGE 14 Orientación para la elaboración de mensajes interpolados

Paso 6. Material para la evaluación

Se debe preparar un paquete de evaluación para el ejercicio, que contenga las directrices para los evaluadores y la lista o formulario de verificación para la evaluación, la encuesta entre los participantes, la agenda del taller de recapitulación y análisis y las presentaciones pertinentes. Los criterios para la evaluación se basan en los objetivos de ejercicio y los resultados esperados en el escenario planificado.

En un ETGE, la evaluación se hace normalmente usando el modelo de observaciones para la evaluación, en el cual se enumeran los resultados o acciones esperados de tal modo que los evaluadores puedan llevar a cabo el seguimiento. Los criterios para la evaluación se concentran en el sistema de respuesta, los planes u operaciones puestos a prueba, no en las personas.

Además, un formulario para sugerencias de los participantes en el ejercicio ayudará al equipo de gestión del ejercicio a conocer cómo se desempeñaron al diseñar y ejecutar el ejercicio.

CONSEJO: *Cada mensaje interpolado se vincula con una respuesta específica prevista en la matriz de interpolación, lo cual permite el seguimiento o la evaluación de la respuesta en relación con los procedimientos normalizados de trabajo y el plan de respuesta.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 09 Nota de orientación para la evaluación
- ETGE 15 Modelo de observaciones para evaluación
- ETGE 16 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes

Paso 7. Preparación del manual del ejercicio y las sesiones de orientación

Para garantizar que el equipo de gestión del ejercicio y todos los participantes sepan cómo funcionará la simulación, con antelación se prepara y distribuye un manual del ejercicio y se efectúan sesiones de orientación.

Herramientas disponibles:

- ETGE 17 Modelo del manual del ejercicio para los participantes y el equipo de gestión

ELEMENTOS ADICIONALES SI ES NECESARIO

Palabras de apertura o de clausura

En algunos ejercicios es apropiado tener un discurso oficial de apertura o de clausura por un representante del gobierno, el director de un organismo o el representante de la organización anfitriona. Para apoyar a esta persona, quizá sea necesario que el equipo de gestión del ejercicio proporcione un resumen del ejercicio y redacte las palabras de apertura o de clausura.

CONSEJO: *Con el fin de asegurar la participación del personal directivo, a menudo se efectúa una ceremonia en la cual un funcionario principal da por iniciado el ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

7.2.3 Establecimiento del ejercicio

Una vez que se ha redactado, examinado y ultimado todo el material para el ejercicio, es el momento de establecer el punto o los puntos de reunión y la sala de control del ejercicio y de preparar al equipo de gestión y a los actores para realizar el ejercicio.

CONSEJO: *La administración y la logística constituyen actividades permanentes que se llevan a cabo durante todo el proyecto de ejercicio. En esta etapa, se deben completar la mayoría de las tareas y listas de verificación, con todo el equipamiento y materiales listos para el día del ejercicio.*

Paso 1. Establecer el punto de reunión del ejercicio

Un ejercicio sobre el terreno o en gran escala se realizará en puntos de reunión reales usados durante una emergencia real, como los establecimientos de salud, los hospitales o los centros de operaciones de emergencia, con disponibilidad total del material y el equipamiento que se pongan a prueba.

Debido al alcance de un ETGE, es muy probable que el ejercicio use diferentes ubicaciones al mismo tiempo, especialmente cuando se ponen a prueba la coordinación y la comunicación en entornos sobre el terreno y en centros de coordinación (centros de operaciones de emergencia).

Como se usarán puntos de reunión reales, no se requiere su establecimiento en particular. Sin embargo, como quizá no sea factible cerrar ciertos puntos de reunión (como hospitales o clínicas) al público en general, es crucial informar al personal directivo pertinente antes del ejercicio acerca de los puntos de reunión, para que se pueda potenciar al máximo el realismo sin comprometer la prestación eficaz de los servicios de urgencia a los pacientes reales.

CONSEJO: *Si el ejercicio se ubica en una institución como un establecimiento de salud o un centro de operaciones de emergencia, se deben formular previamente disposiciones para reducir al mínimo la perturbación de las operaciones normales. Las disposiciones podrían incluir orientación y notificación acerca del ejercicio próximo para asegurar la disponibilidad y la accesibilidad del punto o los puntos de reunión necesarios. Cuando el ejercicio se llevará a cabo sobre el terreno, su ubicación debe delimitarse claramente mediante una cinta que impida el libre acceso.*

Paso 2. Establecer la sala de control del ejercicio

Es preciso establecer una sala de control del ejercicio como un espacio para que el equipo de gestión pueda montar y gestionar el ejercicio. Para facilitar que el equipo gestione el ejercicio eficazmente, este espacio (oficina, habitación, tienda de campaña u otro punto de reunión apropiado) se mantiene separado de los participantes en el ejercicio. Debe contener todo el equipamiento, materiales y recursos que el equipo de gestión requiera para implementar el ejercicio.

CONSEJO: *La sala de control del ejercicio funciona como un centro de operaciones de emergencia. Es dirigida por el controlador del ejercicio y, para que se efectúe el ejercicio con éxito, requiere la gestión eficaz de la información, la comunicación y el trabajo en equipo por el equipo de gestión del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- ETEG 19 Nota de orientación sobre la sala de control

Paso 3. Revisar todo el equipamiento

Todo el equipamiento, los materiales y los bienes consumibles necesarios para cada mensaje interpolado deben ser puestos a prueba el día anterior al ejercicio para asegurar que están instalados y en funcionamiento. Se deben probar los nexos de comunicación con los participantes y dentro del equipo de gestión del ejercicio, incluido los nexos entre el controlador del ejercicio, los facilitadores y los evaluadores.

Paso 4. Reunión de orientación con el equipo de gestión antes del ejercicio

Se realiza una reunión de orientación con el equipo de gestión antes del ejercicio para examinar el material, revisar la agenda y la organización para el día de la ejecución y procurar que todos tengan bien en claro cuáles son sus funciones y responsabilidades durante la simulación. La naturaleza y la duración de la reunión dependerán de la experiencia y las habilidades del equipo.

Los facilitadores y los evaluadores deben tener clara su ubicación durante el ejercicio, todos los aspectos pertinentes de seguridad y cuándo deben intervenir. Quizá sea necesario que el equipo de gestión del ejercicio use una identificación visible correspondiente a su función.

Herramientas disponibles:

- ETGE 20 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio

7.3 Realización del ejercicio

En el día del ejercicio, concluyen la planificación y los preparativos y el foco de la atención se desplaza a la realización del ejercicio. La sección siguiente describe los pasos necesarios al realizar un ETGE.

Paso 1. Bienvenida y apertura

El director del ejercicio o el facilitador principal explicarán la agenda planificada para el día, presentarán al equipo de manejo del ejercicio y pedirán que cada uno de los participantes se presente. El director del ejercicio o un funcionario de alto nivel de la organización anfitriona puede ofrecer un panorama breve de las razones que justifican el ejercicio y del contexto más amplio o la estrategia de la cual forma parte el ejercicio.

CONSEJO: *Se puede llevar a cabo una ceremonia inaugural oficial según lo acordado por los asociados (consulte la nota conceptual y la agenda del ejercicio). Esta decisión es específica del contexto y debe ser analizada con los asociados locales y el equipo de gestión del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

Paso 2. Reuniones de orientación

El controlador de ejercicio es responsable de todas las reuniones de orientación del ejercicio. Las reuniones deben tener lugar antes del comienzo del ejercicio y abarcar la información y las instrucciones necesarias para el éxito del ejercicio.

La reunión con los participantes puede realizarse en la mañana del ejercicio o el día anterior, según sea necesario. El manual del ejercicio puede ser proporcionado con antelación o ser distribuido en la reunión.

CONSEJO: *Cuando se trata de un ejercicio sobre el terreno o un ejercicio en gran escala, las autoridades locales y el personal directivo superior en los establecimientos usados apreciarán una reunión de información sobre el ejercicio antes de realizarlo, en la cual puedan conocer la finalidad, los objetivos y algunos detalles de los resultados esperados (N.B.: No se debe dar información detallada sobre el escenario maestro ni la matriz de interpolación). Esta sesión de información promueve la confianza en el liderazgo y ayudará al personal directivo superior a graduar sus mensajes durante la ceremonia inaugural.*

Paso 3. Comenzar el ejercicio

Un ejercicio sobre el terreno o en gran escala comienza generalmente con un suceso que desencadena una respuesta y hace que los participantes en el ejercicio tomen decisiones o adopten medidas. Este suceso se activa mediante el primer mensaje interpolado del ejercicio, una unidad de información proporcionada a todos los actores que establece la escena y suministra antecedentes de la situación e información sobre medidas tomadas antes del comienzo del ejercicio. En un ETEG, el ejercicio podría iniciarse con un actor o varios actores que presentan el primer mensaje interpolado en forma de una representación de papeles en uno de los establecimientos sobre el terreno. Esto pondría en marcha el ejercicio y desencadenaría una serie de acciones de los participantes.

Después del primer mensaje interpolado, se introducen más mensajes en un período relativamente breve para simular la presión de tiempo. Un mensaje interpolado puede adoptar muchas formas, como acciones de los actores, una transmisión radiofónica o televisiva, un informe de la situación sobre el terreno, una llamada telefónica o un mensaje por correo electrónico, etc.

CONSEJO: *El equipo de gestión del ejercicio debe realizar un esfuerzo para procurar que el primer mensaje interpolado sea presentado de la manera más cercana posible a la realidad de una emergencia. Esto da credibilidad al escenario y promueve una respuesta realista desde el principio del ejercicio.*

Paso 4. Realizar/controlar el ejercicio

La matriz de interpolación es el documento clave durante la implementación del ejercicio. Después del mensaje interpolado inicial, los participantes empiezan a recibir otros mensajes que requieren acciones basadas en la información que contienen.

Un ETEG a menudo incluye estrés y apremio para simular la realidad y poner los sistemas y planes bajo presión. El controlador del ejercicio liberará los mensajes interpolados planificados para controlar el ritmo y la presión del ejercicio.

Todos los mensajes interpolados son asignados a facilitadores específicos del ejercicio, quienes tienen instrucciones de entregar los mensajes y responder a los participantes a medida que se desarrolla el ejercicio. Según la escala del ejercicio y la complejidad de la organización de la comunicación, se puede establecer un equipo de comunicaciones designado para suministrar, vigilar y enviar comunicaciones y solicitudes de los participantes a facilitadores previamente designados para las acciones. También se puede usar un conmutador del ejercicio, con canales designados de comunicación entrante y saliente.

El controlador del ejercicio tiene el mandato de llevar a cabo y gestionar el ejercicio y de guiar al equipo de gestión del ejercicio. El controlador mantiene el control estratégico y operativo del ejercicio, se mantiene en contacto con el equipo de facilitación y aborda todo reto importante con el director del ejercicio y el evaluador principal según sea necesario.

El equipo de evaluación observará y vigilará las acciones e interacciones de los participantes y sus respuestas a los mensajes interpolados con el fin de hacer aportes al taller de recapitulación y análisis.

CONSEJO: *Para gestionar el flujo del ejercicio, se liberan mensajes interpolados de acuerdo con la sincronización establecida en la matriz de interpolación, o según lo determine el controlador del ejercicio.*

Herramientas disponibles:

- ETEG 21 Notas de orientación para el controlador del ejercicio

Paso 5. Registrar los resultados

Durante el ejercicio, se designa a uno o más evaluadores para que registren todas las acciones, resultados, decisiones, observaciones y retos clave. En la mayoría de los casos, se efectúa la evaluación mediante el cotejo con el modelo de observaciones para la evaluación, el cual enumera los resultados o acciones esperados.

CONSEJO: *La retroalimentación de información no se realiza hasta el final del ejercicio, en la sesión de recapitulación y análisis.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 15 Modelo de observaciones para la evaluación

Paso 6. Finalizar el ejercicio

El final del ejercicio será declarado por el controlador principal (a menudo mediante un mensaje interpolado) cuando:

4. el controlador considere que se han alcanzados los objetivos, o
5. se ha excedido el tiempo permitido para el ejercicio o
6. ha ocurrido una interrupción inesperada.

CONSEJO: *Asegúrese de que el equipo de gestión del ejercicio y todos los participantes hayan recibido y conozcan el mensaje de finalización del ejercicio.*

Paso 7. Sesión de análisis inmediatamente después del ejercicio

Cada ejercicio concluye con una sesión de análisis inmediatamente después del ejercicio (conocida en inglés como “hot wash”), que es un proceso facilitado a menudo dirigido por el evaluador principal. El foco de esta primera sesión de recapitulación y análisis es permitir que todos se relajen y dar a los participantes la oportunidad de manifestar su reacción inicial al ejercicio. No incluye una evaluación de los resultados del ejercicio, ni llega al nivel de detalle planificado para el ejercicio principal de recapitulación y análisis que se efectuará al día siguiente.

CONSEJO: *Como se puede haber realizado el ejercicio en diferentes ubicaciones, es importante planificar una sesión de análisis inmediatamente después de la participación final de cada ubicación del ejercicio. Al final del ejercicio, el evaluador principal examinará el plan del taller de recapitulación y análisis para el día siguiente.*

Paso 8. Sesión principal de recapitulación y análisis del ejercicio

En esta sesión se busca examinar los objetivos del ejercicio con los participantes y registrar sugerencias sobre los logros, los retos y las brechas fundamentales en los planes, los procedimientos, los sistemas y la capacitación. La finalidad y la metodología de esta recapitulación y análisis habrán sido definidas en la etapa de planificación y en las sesiones incluidas en la agenda del ejercicio.

CONSEJO: *La recapitulación y el análisis son parte esencial del ejercicio y se les debe asignar tiempo suficiente.*

Herramientas disponibles:

- ETGE 22 Nota de orientación para el taller de recapitulación y análisis
- ETEG 16 Formulario para sugerencias de los participantes

Paso 9. Cierre del ejercicio

El ejercicio será cerrado al concluir la sesión de recapitulación y análisis. El cierre puede ser hecho informalmente por el director del ejercicio, o más formalmente según lo acordado con los asociados. Esta sesión puede incluir una ceremonia de entrega de certificados para los participantes y/o una conferencia de prensa.

Herramientas disponibles:

- ETGE 23 Modelo de certificado de participación

7.4 Después del ejercicio

Después que concluye el ejercicio, corresponde al director, al evaluador principal y al controlador del ejercicio la tarea de redactar el informe del ejercicio y dar por concluidas todas las actividades administrativas del proyecto.

Paso 1. Sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

La finalidad de la recapitulación y el análisis con el equipo de gestión del ejercicio es reflexionar sobre la planificación y la ejecución del ejercicio, así como confirmar las responsabilidades y las cronologías para la finalización del informe del ejercicio. Esta discusión informal es a menudo guiada por el director del ejercicio, el evaluador principal o el controlador del ejercicio a fin de identificar enseñanzas y oportunidades para proyectos similares futuros.

Herramientas disponibles:

- ETGE 24 Notas de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio

Paso 2. Informe inicial al personal directivo superior

La finalidad de la sesión de recapitulación y análisis con funcionarios de alto nivel es presentar un informe al personal directivo superior sobre los resultados del ejercicio. El propósito es comunicar los resultados iniciales del ejercicio, incluidos los retos, los logros y las recomendaciones. Otras metas pueden incluir ganar el apoyo del personal superior a las recomendaciones o a un plan de acción propuesto.

Herramientas disponibles:

- ETGE 25 Notas de orientación para la recapitulación y análisis con el personal superior

Paso 3. Informe del ejercicio

El informe será completado por el evaluador principal y por el controlador del ejercicio y se basará en las notas de la sesión de recapitulación y análisis y los informes de observadores

y facilitadores. Redactado como un registro del ejercicio, el informe presenta un panorama del ejercicio y algo muy importante enumera todos los logros clave, los retos y las recomendaciones para el personal directivo superior.

El informe del ejercicio busca asegurar que las enseñanzas identificadas sean incorporadas en el plan de trabajo y que se tomen medidas relacionadas con las recomendaciones clave.

CONSEJO: *La aprobación del informe del ejercicio por el personal directivo superior y los interesados directos clave es esencial para garantizar la aplicación de las recomendaciones clave o el plan de acción propuesto.*

Herramientas disponibles:

- ETEG 26 Modelo de informe del ejercicio

Paso 4. Cierre de las actividades administrativas del proyecto

Durante la etapa posterior al ejercicio, es necesario asegurarse de que se ultiman y cierran todas las actividades administrativas y logísticas importantes del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- ETEG 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas

ELEMENTOS ADICIONALES SI SE REQUIEREN

Informe interno de la misión

En el caso de que el ejercicio haya sido realizado con apoyo externo, el equipo de gestión del ejercicio también debe redactar un breve informe posterior a la misión para la organización o las organizaciones que brindaron apoyo. En este informe se deben abarcar las enseñanzas identificadas en la ejecución del proyecto y las posibles oportunidades futuras (vías para avanzar) en las actividades del ejercicio.

Herramientas disponibles:

- EF 27 Modelo de informe de la misión

7.5 Modelos y herramientas presentados en el anexo de este capítulo

I. Antes del ejercicio de simulación

(A) Planificación del ejercicio

- ETGE 01 Modelo de nota conceptual
- ETGE 02 Modelo de atribuciones de la misión para determinar el alcance
- ETGE 03 Modelo del presupuesto
- ETGE 04 Atribuciones del equipo de gestión del ejercicio
- ETGE 05 Modelo del gráfico de Gantt para el proyecto
- ETGE 06 Lista de verificación para las actividades administrativas y logísticas
- ETGE 07 Modelo de la lista de participantes

- ETGE 08 Modelo de la invitación a participar
- ETGE 09 Nota de orientación para la evaluación
- ETGE 10 Nota de orientación sobre los medios de difusión, las relaciones públicas y las comunicaciones
- ETGE 11 Nota de orientación para la seguridad

(B) Preparación de material

- ETGE 12 Modelo de escenario maestro
- ETGE 13 Modelo de matriz de interpolación
- ETGE 14 Orientación para la elaboración de mensajes interpolados
- ETGE 15 Modelo de observaciones para la evaluación ETGE 16 Modelo de formulario para sugerencias de los participantes
- ETGE 17 Modelo de manual del ejercicio para los participantes y el equipo de gestión
- ETGE 18 Nota de orientación para las palabras de apertura

(C) Establecimiento del ejercicio

- ETGE 19 Nota de orientación para la sala de control
- ETGE 20 EF 21 Nota de orientación para la reunión con el equipo de gestión del ejercicio

II. Realización del ejercicio de simulación

- ETGE 21 Notas de orientación para el controlador del ejercicio
- ETGE 22 Nota de orientación para el taller de recapitulación y análisis
- ETGE 23 Modelo de certificado de participación

III. Elaboración y traspaso de informes posteriores al ejercicio

- ETGE 24 Nota de orientación para la sesión de recapitulación y análisis con el equipo de gestión del ejercicio
- ETGE 25 Notas de orientación para la recapitulación y análisis con el personal superior
- TGE 26 Modelo de informe del ejercicio
- ETGE 27 Modelo de informe de la misión

OPS



Organización
Panamericana
de la Salud



Organización
Mundial de la Salud
ORGANIZACIÓN REGIONAL PARA LAS Américas