



Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP)

ENERO 2020



Homeland Security

Índice

INTRODUCCIÓN	V
OBJETIVO.....	V
FUNCIÓN DE LOS EJERCICIOS.....	VI
APLICACIÓN Y ALCANCE.....	VI
SUSTITUCIÓN	VI
ORGANIZACIÓN DE LA DOCTRINA	VI
PROCESO DE REVISIÓN	VII
HERRAMIENTAS	VII
CAPACITACIÓN	VII
1. FUNDAMENTOS DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y EJERCICIOS DE SEGURIDAD NACIONAL (HSEEP)	2-1
DATOS GENERALES.....	2-1
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	2-1
CICLO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y EJERCICIOS DE SEGURIDAD NACIONAL (HSEEP).....	2-2
<i>Gestión del programa</i>	2-2
<i>Diseño y desarrollo de ejercicios</i>	2-2
<i>Realización de ejercicios</i>	2-2
<i>Evaluación del ejercicio</i>	2-2
<i>Planificación de mejoras</i>	2-3
2. GESTIÓN DEL PROGRAMA	2-1
DATOS GENERALES.....	2-1
CICLO DE PREPARACIÓN INTEGRADA.....	2-1
VÍNCULO ENTRE EL CICLO DE PREPARACIÓN INTEGRADA Y EL PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y EJERCICIOS DE SEGURIDAD NACIONAL (HSEEP)	2-2
INVOLUCRAR A LA ALTA DIRECCIÓN.....	2-2
PRIORIDADES DE PREPARACIÓN	2-2
TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PREPARACIÓN INTEGRADA (IPPW)	2-3
<i>Objetivo</i>	2-3
<i>Participación</i>	2-3
<i>Realización del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW)</i>	2-4
PLAN DE PREPARACIÓN INTEGRADA (IPP).....	2-5
<i>Enfoque progresivo</i>	2-6
<i>Ejercicios basados en debates</i>	2-6
<i>Ejercicios basados en operaciones</i>	2-9
INFORMES DEL PROGRAMA	2-12
GESTIONAR LOS RECURSOS DEL PROGRAMA DE EJERCICIOS.....	2-12
<i>Gestión del presupuesto para ejercicios</i>	2-12
<i>Dotación de personal</i>	2-12
<i>Otros recursos</i>	2-12
3. DISEÑO Y DESARROLLO DE EJERCICIOS	3-1
DATOS GENERALES.....	3-1

CIMIENTOS DEL EJERCICIO	3-1
ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN DEL EJERCICIO	3-2
<i>Reuniones de planificación de ejercicios</i>	3-2
CONSIDERACIONES DEL EQUIPO DE PLANIFICACIÓN DEL EJERCICIO	3-8
<i>Posiciones del equipo de planificación del ejercicio</i>	3-9
DISEÑO DE EJERCICIOS	3-12
<i>Propósito del ejercicio</i>	3-12
<i>Alcance del ejercicio</i>	3-12
<i>Objetivos del Ejercicio</i>	3-13
<i>Parámetros de evaluación</i>	3-14
<i>Escenario</i>	3-14
<i>Documentación del ejercicio</i>	3-15
<i>Planificación para medios de comunicación y relaciones públicas</i>	3-19
DESARROLLO DEL EJERCICIO	3-20
<i>Planificación de la logística del ejercicio basado en debates</i>	3-20
<i>Planificación de la facilitación del ejercicio basado en debates</i>	3-21
<i>Planificación de la logística del ejercicio basado en operaciones</i>	3-22
<i>Planificación del Control del ejercicio basado en operaciones</i>	3-24
<i>Planificación de la evaluación de ejercicios</i>	3-29
<i>Preparación para la realización del ejercicio</i>	3-29
4. REALIZACIÓN DE EJERCICIOS.....	4-1
DATOS GENERALES.....	4-1
EJERCICIOS BASADOS EN DEBATES.....	4-1
<i>Preparación de la acción/del ejercicio</i>	4-1
<i>Realización/Acción del ejercicio</i>	4-1
EJERCICIOS BASADOS EN OPERACIONES	4-4
<i>Preparación de la acción</i>	4-4
<i>Realización/Acción del ejercicio</i>	4-4
SESIONES INFORMATIVAS	4-7
ACTIVIDADES DE CONCLUSIÓN.....	4-8
<i>Análisis de los participantes</i>	4-8
<i>Resumen informativo</i>	4-8
5. EVALUACIÓN DEL EJERCICIO.....	5-1
DATOS GENERALES.....	5-1
PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	5-1
<i>Equipo de evaluación</i>	5-2
<i>Documentación de evaluación</i>	5-4
<i>Desarrollo de la Guía para la Evaluación de Ejercicios (EEG)</i>	5-4
OBSERVACIÓN Y RECOPIACIÓN DE DATOS.....	5-6
<i>Observación</i>	5-7
<i>Recopilación de datos</i>	5-7
ANÁLISIS DE DATOS	5-8
<i>Síntesis de datos</i>	5-9
<i>Reconstrucción de eventos</i>	5-9
<i>Análisis de tendencias</i>	5-9

<i>Análisis de causa raíz</i>	5-9
INFORME DE RESULTADOS (AAR)/PLAN DE MEJORAS (IP)	5-10
REUNIÓN DE POST-ACCIÓN (AAM).....	5-11
PLAN DE MEJORAS (IP).....	5-12
6. PLANIFICACIÓN DE MEJORAS.....	6-13
DATOS GENERALS.....	6-13
MEDIDAS CORRECTIVAS SMART	6-13
SEGUIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS	6-14
PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA PARA APOYAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO	6-15
SIGLAS	1
GLOSARIO DE TÉRMINOS	1

Listado de tablas

TABLA 2.1: FACTORES QUE SE DEBEN ANALIZAR PARA EL DESARROLLO DE LAS PRIORIDADES DEL PROGRAMA DE EJERCICIOS.....	2-4
TABLA 2.2: REALIZACIÓN DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PREPARACIÓN INTEGRADA (IPPW).....	2-4
TABLA 2.3: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN DEBATES: SEMINARIO.....	2-6
TABLA 2.4: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN DEBATES: TALLER	2-7
TABLA 2.5: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN DEBATES: EJERCICIO DE SIMULACIÓN TEÓRICA	2-7
TABLA 2.6: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN DEBATES: JUEGO.....	2-8
TABLA 2.7: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN OPERACIONES: SIMULACRO	2-9
TABLA 2.8: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN OPERACIONES: EJERCICIO FUNCIONAL.....	2-10
TABLA 2.9: TIPOS DE EJERCICIOS BASADOS EN OPERACIONES: EJERCICIO A GRAN ESCALA.....	2-11
TABLA 3.1: TIPOS DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN: REUNIÓN DE CONCEPTOS Y OBJETIVOS (C&O)...	3-2
TABLA 3.2: TIPOS DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN: REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN INICIAL (IPM)	3-3
TABLA 3.3: TIPOS DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN: REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN A PLAZO MEDIANO (MPM).....	3-5
TABLA 3.4: TIPOS DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN: REUNIÓN DE LISTA PRINCIPAL DE EVENTOS DE ESCENARIO (MSEL)	3-6
TABLA 3.5: TIPOS DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN: REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN FINAL (FPM).....	3-7
TABLA 3.6: FUNCIONES DE UN EQUIPO DE PLANIFICACIÓN DE EJERCICIOS	3-10
TABLA 3.7: ELEMENTOS QUE DEFINEN EL ALCANCE	3-12
TABLA 3.8: DOCUMENTACIÓN DE EJERCICIOS BASADOS EN DEBATES	3-15
TABLA 3.9: DOCUMENTACIÓN DE EJERCICIOS BASADOS EN OPERACIONES.....	3-16
TABLA 3.10: OTRA DOCUMENTACIÓN DEL EJERCICIO	3-18
TABLA 3.11: POSICIONES DE UNA ESTRUCTURA DE FACILITACIÓN DE EJERCICIOS	3-22
TABLA 3.12: INSTALACIONES Y ÁREAS PARA EL EJERCICIO, DESCRIPCIONES Y TIPOS.....	3-23
TABLA 3.13: POSICIONES DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL DE EJERCICIO BASADO EN OPERACIONES	3-26
TABLA 3.14: TIPOS DE EVENTOS MSEL	3-27
TABLA 4.1: POSICIONES DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL DE EJERCICIO BASADO EN DEBATES	4-2
TABLA 4.2: POSICIONES DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL DE EJERCICIO BASADO EN OPERACIONES....	4-5
TABLA 4.3: TIPOS DE INFORMES DEL EJERCICIO	4-7
TABLA 5.1: POSICIONES DE UN EQUIPO DE EVALUACIÓN DEL EJERCICIO	5-3
TABLA 5.2: DOCUMENTACIÓN DE EVALUACIÓN	5-4
TABLA 5.3: MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	5-7
TABLA 5.4: CATEGORÍAS DE UNA OBSERVACIÓN DEL AAR/IP	5-10
TABLA 5.5: REUNIÓN DE POST-ACCIÓN	5-11

Listado de imágenes

IMAGEN 1.1: EL CICLO DEL HSEEP	2-2
IMAGEN 2.1: CICLO DE PREPARACIÓN INTEGRADA	2-1
IMAGEN 2.2: RELACIÓN ENTRE EL CICLO DE PREPARACIÓN INTEGRADA Y EL CICLO DEL HSEEP	2-2
IMAGEN 3.1: PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO DE EJERCICIOS INDIVIDUALES	3-1
IMAGEN 3.2: EJEMPLO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL PARA UN EQUIPO DE PLANIFICACIÓN DE EJERCICIOS.....	3-10
IMAGEN 3.3: PRIORIDADES, OBJETIVOS Y CAPACIDADES	3-13
IMAGEN 3.4: DIRECTRICES SMART PARA LOS OBJETIVOS DEL EJERCICIO.....	3-14
IMAGEN 3.5: EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA DE FACILITACIÓN DE EJERCICIO BASADO EN DEBATES	3-22
IMAGEN 3.6: EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL DE EJERCICIO BASADO EN OPERACIONES	3-25
IMAGEN 4.1: EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL DE EJERCICIO BASADO EN DEBATES.....	4-2
IMAGEN 4.2: EJEMPLO DE UNA ESTRUCTURA DE CONTROL DE EJERCICIO BASADO EN OPERACIONES	4-5
IMAGEN 5.1: SALIDA DEL CICLO DEL HSEEP Y ENTRADA AL CICLO DE PREPARACIÓN INTEGRADA.....	5-1
IMAGEN 5.2: EJEMPLO DE UN EQUIPO DE EVALUACIÓN DEL EJERCICIO	5-3
IMAGEN 5.3: DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE EJERCICIOS (EEG)	5-5
IMAGEN 5.4: EJEMPLO DE ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ	5-10
IMAGEN 6.1: SALIDA DEL CICLO DEL HSEEP Y ENTRADA AL CICLO DE PREPARACIÓN INTEGRADA.....	6-13
IMAGEN 6.2: GUÍAS PARA MEDIDAS CORRECTIVAS SMART.....	6-14

Introducción

Objetivo

El Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP, por sus siglas en inglés) proporciona un conjunto de principios fundamentales para los programas de ejercicios, así como un enfoque común para la planificación de la gestión, el diseño y el desarrollo, la realización, la evaluación y la mejora del programa. Los ejercicios son un componente importante de la preparación, ya que proporcionan a la comunidad entera¹ la oportunidad de dar forma a la planificación, evaluar y validar las [capacidades](#),² y abordar las áreas de mejora. Un ejercicio es un evento o actividad, que se realiza mediante el debate o la acción, para desarrollar, evaluar o validar planes, políticas, procedimientos y capacidades que las jurisdicciones/organizaciones pueden utilizar para lograr los objetivos previstos.

A través del HSEEP, los gerentes de programas de ejercicios pueden desarrollar, realizar y evaluar ejercicios que aborden las prioridades establecidas por la alta dirección de una jurisdicción/organización. La [Meta de Preparación Nacional](#),³ los documentos estratégicos, los procesos de Identificación de Amenazas y Peligros y la Evaluación de Riesgos (THIRA, por sus siglas en inglés), las evaluaciones de capacidad y los resultados de ejercicios anteriores e incidentes del mundo real influyen en las prioridades. Estas prioridades guían la dirección general de un programa de ejercicios en el que los ejercicios individuales se anclan a un conjunto común de prioridades u objetivos, que aumentan en complejidad con el tiempo. Estas prioridades guían el diseño y el desarrollo de los ejercicios individuales y permiten a los planificadores identificar y alinear los objetivos con las capacidades que se están evaluando. En la evaluación del ejercicio se valora la capacidad de cumplir con los objetivos y las capacidades documentando los puntos fuertes, las áreas de mejora, el rendimiento de las capacidades y las medidas correctivas en un Informe de Resultados (AAR, por sus siglas en inglés)/Plan de Mejoras (IP, por sus siglas en inglés).

A través de la Planificación de Mejoras, las jurisdicciones/organizaciones toman las medidas correctivas identificadas durante los ejercicios para mejorar los planes, crear y sustentar las capacidades, y mantener la disponibilidad. Se le recuerda a las partes interesadas la importancia de aplicar las medidas correctivas.

De este modo, el uso del HSEEP, en consonancia con la [Meta de Preparación Nacional](#),⁴ el Sistema de Preparación Nacional (NPS, por sus siglas en inglés) y las prioridades de preparación de las partes interesadas, respalda los esfuerzos de la comunidad entera para mejorar la capacidad de la nación para construir, sustentar y aportar capacidades para responder mejor a un incidente de la comunidad entera.

¹ Comunidad entera se refiere a involucrar a la gente (individuos y familias, incluso a las personas con necesidades funcionales y de acceso, empresas, organizaciones religiosas y comunitarias, grupos sin ánimo de lucro, escuelas y universidades, medios de comunicación y todos los niveles del gobierno, incluidos los colaboradores estatales, locales, tribales, territoriales y federales) en el desarrollo de los documentos de preparación nacional y en el aseguramiento de que sus funciones y responsabilidades se reflejen en el contenido de los materiales.

² Las capacidades son los medios para cumplir una misión, una función o un objetivo basados en la realización de tareas relacionadas, bajo condiciones específicas, a niveles de desempeño objetivo. Para obtener información adicional acerca de las fichas de desarrollo de capacidades fundamentales, consulte <https://www.fema.gov/core-capability-development-sheets>.

³ Consulte la Meta de Preparación Nacional: <https://www.fema.gov/national-preparedness-goal>.

⁴ Consulte el Sistema de Preparación Nacional: <https://www.fema.gov/national-preparedness-system>.

Función de los ejercicios

Los ejercicios desempeñan un papel vital en la preparación. Un ejercicio bien diseñado proporciona un entorno de bajo riesgo para que el personal se familiarice con sus funciones y responsabilidades; fomenta la interacción y la comunicación eficaces entre las jurisdicciones/organizaciones; evalúa y valida los planes, las políticas, los procedimientos y las capacidades; e identifica los puntos fuertes y las áreas de mejora. Los ejercicios reúnen y fortalecen a la comunidad entera para prevenir, proteger, mitigar, responder y recuperarse de todos los riesgos. En general, los ejercicios ayudan a la comunidad entera a abordar las prioridades establecidas por los líderes de una jurisdicción/organización y a evaluar el progreso hacia el cumplimiento de las metas de preparación.

Aplicación y alcance

La doctrina del HSEEP es flexible, ajustable y adaptable, y puede ser utilizada por las partes interesadas en la comunidad entera y en todas las áreas de misión. El uso del HSEEP respalda al NPS, al proporcionar un enfoque coherente para los ejercicios y medir el progreso hacia la construcción, el sustentamiento y la aportación de capacidades. Para lograr las metas de preparación de la comunidad entera, las agencias, jurisdicciones/organizaciones y partes interesadas (por ejemplo, la salud pública, el transporte, la educación, etc.) que no utilizan las capacidades fundamentales, conforme se indica en la Meta de Preparación Nacional deben utilizar sus capacidades y elementos pertinentes para prepararse de la mejor manera para los incidentes del mundo real.

Los cimientos de la doctrina del HSEEP incorporan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de la comunidad de ejercicios, y las políticas y planes actuales que respaldan la capacitación, los sistemas tecnológicos, las herramientas y la asistencia técnica. Se recomienda a los practicantes de ejercicios aplicar y adaptar la doctrina del HSEEP para satisfacer sus necesidades específicas.

Sustitución

La iteración de 2020 de la doctrina del HSEEP sustituye a la versión de 2013.

Organización de la doctrina

La organización de la doctrina del HSEEP es la siguiente:

- **Capítulo 1, Fundamentos del Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP)** se describen los principios básicos y la metodología del HSEEP.
- **Capítulo 2, Gestión del Programa**, se proporciona una guía para supervisar e integrar una serie de ejercicios a lo largo del tiempo, realizar un Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW, por sus siglas en inglés) y desarrollar un Plan de Preparación Integrada (IPP, por sus siglas en inglés) plurianual.
- **Capítulo 3, Diseño y Desarrollo del Ejercicio**, se describe la metodología para desarrollar los objetivos del ejercicio, realizar las reuniones de planificación, desarrollar la documentación del ejercicio y planificar la logística, el control y la evaluación del ejercicio.
- **Capítulo 4, Realización del Ejercicio**, se proporciona una guía sobre las actividades de configuración, acción del ejercicio y conclusiones.

- **Capítulo 5, Evaluación del Ejercicio**, se proporciona el enfoque de la planificación y realización de la evaluación del ejercicio a través de la recopilación de datos, el análisis y la elaboración de un Informe de Resultados.
- **Capítulo 6, Planificación de Mejoras**, se abordan las medidas correctivas identificadas en el Plan de Mejoras del ejercicio y en el proceso de seguimiento de las medidas correctivas hasta la resolución.

Proceso de revisión

La División Nacional de Ejercicios de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés) del Departamento de Seguridad Nacional revisa la doctrina y la metodología del HSEEP cada seis años, o según sea necesario.

Herramientas

El kit de herramientas de preparación (PrepToolkit, traducido de inglés) es una aplicación basada en la web que permite a la comunidad entera acceso a una amplia variedad de recursos para gestionar las actividades de preparación. El sistema está diseñado para respaldar la implementación del NPS al proporcionar a los planificadores de ejercicios, gerentes de programas, coordinadores de tipificación de recursos y ayuda mutua, planificadores para casos de amenazas y riesgos y otras partes interesadas clave acceso a tecnologías que se alinean con los seis elementos del NPS. El kit de herramientas proporciona una plataforma tecnológica que respalda la implementación del HSEEP y ayuda a los planificadores de ejercicios en la planificación de la gestión, el diseño y el desarrollo, la realización, la evaluación y la mejora del programa. Consulte <https://preptoolkit.fema.gov/web/hseep-resources> para obtener más información.

Capacitación

La capacitación proporciona a la comunidad entera los conocimientos, las destrezas y las habilidades necesarias para realizar las tareas clave requeridas por las capacidades específicas. Las jurisdicciones/organizaciones deben tomar decisiones de capacitación basadas en la información obtenida de las evaluaciones, estrategias y planes desarrollados en los pasos anteriores del Ciclo de Preparación Integrada. El Programa Nacional de Capacitación proporciona un enfoque organizado de la capacitación para los manejadores de emergencias y los socorristas de todo el país que respalda las [Directivas de Preparación Nacional](#).⁵ El Catálogo de Cursos por internet de Preparación Nacional proporciona información integrada y con capacidad de búsqueda sobre los cursos proporcionados o gestionados por el Centro de Preparación Doméstica (CDP por sus siglas en inglés) de FEMA, el Instituto de Manejo de Emergencias (EMI, por sus siglas en inglés), la Academia Nacional de Bomberos y la División Nacional de Capacitación y Educación (NTED por sus siglas en inglés).⁶

⁵ Para obtener más información sobre las Directivas de Preparación Nacional, consulte: <https://www.fema.gov/media-library/assets/documents/16886>.

⁶ Para obtener más información sobre capacitación, consulte: <https://www.fema.gov/training>, <https://www.firstrespondertraining.gov/frts> y <https://www.usfa.fema.gov/training/nfa/>.

1. Fundamentos del Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP)

Datos generales

La doctrina del HSEEP está formada por principios fundamentales que enmarcan un enfoque común de los ejercicios. El objetivo es mejorar la coherencia en la realización y evaluación de los ejercicios, garantizando al mismo tiempo que los ejercicios sigan siendo una forma flexible y accesible de mejorar nuestra preparación en todo el país.

Principios fundamentales

La aplicación de los siguientes principios a la gestión de un programa de ejercicios y a la realización de ejercicios individuales es importante para lograr una evaluación eficaz de las capacidades:

- **Guía de la alta dirección:** El compromiso temprano y frecuente de la alta dirección es la clave del éxito de cualquier programa de ejercicios. La alta dirección proporciona una guía general y la dirección para el programa de ejercicios y evaluación, así como la intención específica para los ejercicios individuales.
- **Informado por el riesgo:** Identificar y evaluar los riesgos y los impactos asociados ayuda a las jurisdicciones/organizaciones a identificar y evaluar las prioridades, los objetivos y las capacidades a través de los ejercicios.
- **Basado en la capacidad y orientado por a los objetivos:** Las jurisdicciones/organizaciones pueden utilizar los ejercicios para evaluar los niveles/objetivos de capacidad actuales e identificar las deficiencias. Los ejercicios se enfocan en la evaluación del rendimiento con respecto a los objetivos basados en la capacidad.
- **Enfoque de Planificación Progresiva de ejercicios:** Un enfoque progresivo incluye el uso de varios ejercicios alineados con un conjunto común de prioridades y objetivos del programa con un nivel de complejidad que aumente con el tiempo. La planificación progresiva de ejercicios no siempre implica una progresión lineal de los tipos de ejercicios.
- **Integración de la comunidad entera:** El uso del HSEEP exhorta a los planificadores de ejercicios, cuando corresponde, a involucrar a la comunidad entera a través de la planificación de la gestión, el diseño y el desarrollo, la realización, la evaluación y la mejora del programa.
- **Metodología común:** El HSEEP incluye una metodología común para los ejercicios en todas las áreas de misión. La metodología permite a las jurisdicciones/organizaciones una comprensión compartida de la planificación de la gestión, el diseño y el desarrollo, la realización, la evaluación y la mejora del programa, y fomenta la interoperabilidad y la colaboración relacionadas con los ejercicios.

Ciclo del Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP)

El HSEEP utiliza un enfoque común para la planificación, realización y evaluación de ejercicios individuales. Los siguientes capítulos contienen descripciones más detalladas de cada fase, como se muestra en la **Imagen 1.1**.

Gestión del programa

La gestión del programa implica un enfoque de colaboración que integra recursos, jurisdicciones/organizaciones e individuos para identificar y lograr las prioridades del programa. Un programa de ejercicios eficaz maximiza la eficiencia, los recursos, el tiempo y los fondos, al garantizar un enfoque coordinado e integrado para crear, mantener y ofrecer capacidades. Mediante la gestión de un programa de ejercicios, la alta dirección supervisa las actividades específicas de preparación que se mantienen a lo largo del tiempo.



Imagen 1.1: El Ciclo del HSEEP

Diseño y desarrollo de ejercicios

Durante el diseño y el desarrollo de ejercicios, los miembros del equipo de planificación de ejercicios utilizan la intención y la guía de la alta dirección y las prioridades del programa para dar forma al ejercicio individual o a la serie de ejercicios. Con la participación de las evaluaciones de riesgos y peligros, los planes, las políticas y los procedimientos, las subvenciones o los acuerdos de cooperación, los Informes de Resultados (AAR) y los Planes de Mejoras (IPs) pertinentes, los planificadores de ejercicios garantizan que los ejercicios sirvan para evaluar y validar las capacidades de una jurisdicción/organización.

Realización de ejercicios

La realización del ejercicio implica actividades como la preparación para la acción del ejercicio, la gestión de la acción del ejercicio y la realización de actividades inmediatas de conclusión del ejercicio. En el caso de un ejercicio basado en debates, la realización implica la presentación, la facilitación y el debate. En el caso de un ejercicio basado en operaciones, la realización abarca todas las operaciones que ocurren entre el comienzo del ejercicio (StartEx) y el término del ejercicio (EndEx).

Evaluación del ejercicio

Una evaluación eficaz valora el rendimiento en relación con los objetivos del ejercicio e identifica y documenta los puntos fuertes y las áreas de mejora en relación con las capacidades. La evaluación es importante y se considera en todas las fases del ciclo de planificación del ejercicio, y comienza cuando el equipo de planificación del ejercicio se reúne para establecer los objetivos e iniciar el diseño del ejercicio a través de la planificación de mejoras.

Planificación de mejoras

Las actividades de planificación de mejoras pueden ayudar a dar forma a las prioridades de preparación de una jurisdicción/organización y respaldar el mejoramiento continuo. Las acciones que se identifican durante la Planificación de mejoras ayudan a fortalecer los elementos de capacidad de una jurisdicción/organización para planificar, organizar/equipar, capacitar y realizar ejercicios.

2. Gestión del programa

Datos generales

La gestión del programa es el proceso de supervisión e integración de una serie de ejercicios a lo largo del tiempo. Un programa de ejercicios eficaz ayuda a las jurisdicciones/organizaciones a maximizar la eficiencia, los recursos, el tiempo y los fondos, al garantizar que los ejercicios formen parte de un enfoque de planificación coordinado e integrado para crear, mantener y ofrecer capacidades. Este enfoque de planificación integrada comienza cuando la alta dirección, trabajando con las partes interesadas de la comunidad entera, identifica y desarrolla un conjunto de prioridades de preparación plurianuales basadas en amenazas, peligros y riesgos relevantes.

Ciclo de Preparación Integrada

El Ciclo de Preparación Integrada de planificación, organización/equipamiento, capacitación, realización de ejercicios y evaluación/mejoramiento es un proceso continuo que garantiza el examen periódico de las amenazas, los riesgos y los peligros en constante cambio, como se muestra en la **Imagen 2.1**.

El ciclo implica la evaluación de las amenazas, los riesgos y los peligros; los planes nuevos y actualizados; y las mejoras implementadas a partir de las carencias o vacíos previamente identificados. Las prioridades de preparación se desarrollan para garantizar que se incorporen los elementos de preparación necesarios. Este ciclo proporciona un enfoque continuo y fiable para respaldar la toma de decisiones, la asignación de recursos y la medición del progreso hacia la creación, la sustentación y la aportación de capacidades basadas en las amenazas, los riesgos y los peligros de una jurisdicción/organización.

A través del Ciclo de Preparación Integrada, el gerente del programa puede comprender toda la amplitud de las actividades de preparación que afectan a su jurisdicción/organización y esto le permite tener un enfoque más deliberado de la planificación de actividades de preparación plurianuales. En definitiva, este enfoque integrado se convierte en un medio para lograr la preparación de la comunidad entera de forma coherente y medible.



Imagen 2.1: Ciclo de Preparación Integrada

Vínculo entre el Ciclo de Preparación Integrada y el Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP)

La fase de ejercicios del Ciclo de Preparación Integrada está vinculada al proceso de gestión del programa y da comienzo al diseño y desarrollo de ejercicios individuales dentro del HSEEP. Las prioridades de preparación plurianuales guían el programa de ejercicios para producir ejercicios individuales de calidad. Estos ejercicios individuales se utilizan para construir, sustentar y aportar capacidades.

La gestión eficaz de los programas se compone de los siguientes elementos:

- Involucrar a la alta dirección;
- Establecer prioridades de preparación plurianuales;
- Realizar un Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW);
- Desarrollar un Plan de Preparación Integrada (IPP) plurianual;
- Llevar informes del programa sobre los resultados de los ejercicios; y
- Gestionar los recursos del programa de ejercicios.

Mediante una gestión eficaz del programa, cada ejercicio se convierte en un componente de apoyo de un programa de ejercicios más amplio y de una preparación integrada con prioridades generales.

Imagen 2.2 muestra la relación entre el Ciclo de Preparación Integrada y el Ciclo del HSEEP. Se exhorta a los practicantes de ejercicios a aplicar y adaptar la guía de gestión del programa HSEEP para satisfacer sus necesidades específicas.

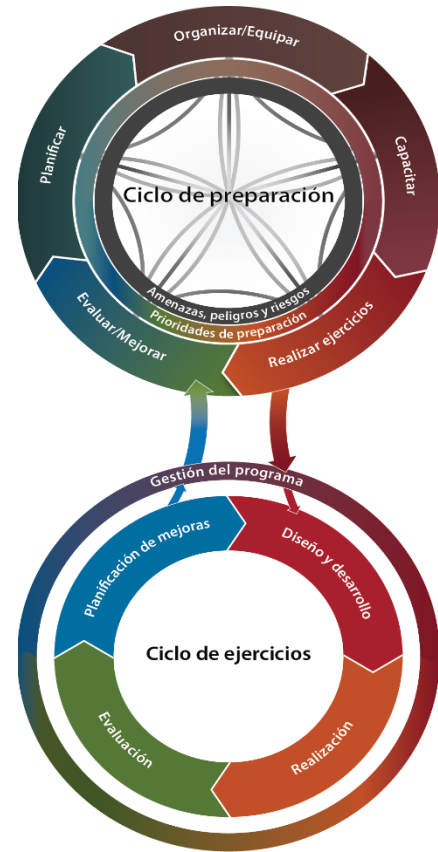


Imagen 2.2: Relación entre el Ciclo de Preparación Integrada y el Ciclo del HSEEP

Involucrar a la alta dirección desde el principio y con frecuencia en el proceso del ejercicio es fundamental para proporcionar tanto la dirección estratégica para el programa de ejercicios como la guía específica para los ejercicios individuales. Al desarrollar ejercicios individuales, el equipo de planificación de ejercicios debe continuar involucrando a la alta dirección indicada, a lo largo del ciclo de planificación de ejercicios, para lograr la intención que tiene el personal directivo para el ejercicio.

Prioridades de preparación

Las prioridades de preparación deben ser establecidas por la alta dirección y ser informadas en las evaluaciones de riesgo y capacidad, los hallazgos y las medidas correctivas de eventos anteriores y los requisitos externos, como las reglamentaciones y guías sobre subvenciones. Las prioridades

de preparación deben ser exhaustivas para satisfacer las necesidades de la comunidad entera e impulsar las actividades de preparación a lo largo del Ciclo de Preparación Integrada. En el caso de los ejercicios, estas prioridades guían el desarrollo de los objetivos del ejercicio, la capacitación pertinente, la dotación de personal, los recursos y otras actividades de planificación para garantizar que en los ejercicios individuales se evalúe y valide la preparación de forma integrada y coordinada.

Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW)

El Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW) es una reunión en la que se establece la estrategia y la estructura de un programa de ejercicios, además de los esfuerzos de preparación más amplios, al tiempo que se sientan las bases para la planificación, la realización y la evaluación de ejercicios individuales. Esta reunión se realiza periódicamente en función de las necesidades del programa y de los requisitos de las subvenciones o de los acuerdos de cooperación.

Objetivo

El objetivo del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW) es utilizar la guía proporcionada por la alta dirección para identificar y establecer las prioridades de preparación y desarrollar un cronograma plurianual de actividades de preparación.

El proceso confirma:

- La coordinación de las iniciativas de la comunidad entera;
- La prevención de la duplicación de los esfuerzos;
- El aseguramiento del uso eficiente de los recursos y la financiación; y
- La prevención de la sobrecarga de agencias y personal clave.

Durante el Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW), la participación de la comunidad entera garantiza que las actividades de preparación se incluyan en las prioridades del programa.

Participación

Al identificar a las partes interesadas, los gerentes del programa deben tener en cuenta a las personas de las jurisdicciones/organizaciones de la comunidad entera, entre las que se incluyen:

- Alta dirección que son responsable de proporcionar dirección y guía para las prioridades de preparación, actividades de planificación, y los responsables de proporcionar recursos para respaldar los esfuerzos de preparación;
- Gerentes de planificación, formación, ejercicios y programas de subvención pertinentes que serán los responsables de llevar a cabo las actividades identificadas durante el taller;
- Personas con conocimientos sobre los riesgos y capacidades de la comunidad/organización;
- Representantes de las disciplinas pertinentes que participarán en los ejercicios o en cualquier incidente del mundo real, incluidos los representantes de los departamentos y organismos locales, regionales o federales correspondientes;
- Personas con responsabilidad administrativa relevante para la realización del ejercicio;

- Defensores de las personas con discapacidad y necesidades funcionales y de acceso⁷; y
- Representantes de la comunidad que incluyan empresas, el sector de la salud, organizaciones de voluntarios, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones religiosas y de asistencia social.

Realización del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW)

Durante la realización del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW), los participantes revisan y analizan varios factores para desarrollar las prioridades de preparación y el cronograma plurianual. La guía de la alta dirección confirma la participación de la comunidad entera en este proceso, para así incluir los factores enumerados en la **Tabla 2.1**.

Tabla 2.1: Factores que se deben analizar para el desarrollo de las prioridades del programa de ejercicios

Objetivo	Factores para analizar
Amenazas y riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amenazas y riesgos jurisdiccionales ▪ Amenazas y riesgos nacionales ▪ Análisis de vulnerabilidad ante riesgos ▪ Evaluaciones de riesgos
Áreas de mejora y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas correctivas de incidentes del mundo real ▪ Medidas correctivas de ejercicios ▪ Áreas de mejora identificadas o percibidas ▪ Validación de esfuerzos de capacitación ▪ Capacidades y recursos recién adquiridos
Fuentes y Requisitos Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de la industria ▪ Informes de preparación nacional o estatal ▪ Estrategias de seguridad nacional ▪ Requisitos específicos de subvenciones o fondos
Normas y reglamentaciones de acreditación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos de acreditación ▪ Reglamentaciones locales, estatales y federales

Utilizando los factores anteriores, el facilitador del taller dirige las discusiones del grupo para revisar las prioridades del programa y desarrollar un cronograma plurianual. En la **Tabla 2.2** se muestra el desarrollo del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW).

Tabla 2.2: Realización del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW)

Elemento	Aspectos y actividades
Objetivo	Un foro para identificar las prioridades y las estrategias empleadas para alcanzarlas, ya sea coordinando e integrando las actividades actuales de forma organizada o identificando las áreas donde se necesitan actividades adicionales.

⁷ El término “necesidades funcionales y de acceso” incluye a los niños y adolescentes, las personas mayores, las comunidades con diversidad racial y étnica, y las personas con dominio limitado del idioma inglés.

Elemento	Aspectos y actividades
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar la guía de la alta dirección y de las partes interesadas ▪ Revisar las capacidades de la jurisdicción/organización ▪ Obtener y reunir los datos del Ciclo de Preparación Integrada (planificar, organizar/equipar, capacitar, realizar ejercicios, evaluar/mejorar) ▪ Revisar los planes, políticas y procedimientos nuevos y revisados ▪ Revisar las medidas correctivas de ejercicios anteriores (AAR/IP) ▪ Considerar el uso de múltiples tipos de ejercicios para lograr las metas plurianuales ▪ Identificar los fondos ▪ Debatir sobre los conflictos del cronograma ▪ Revisar los informes del programa
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material de lectura previa ▪ Documentos de la agenda de la reunión ▪ Material de las presentaciones ▪ Guía del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW) ▪ Plantilla del Plan de Preparación Integrada (IPP)
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorización y cronograma de las futuras actividades de preparación ▪ Desarrollo del Plan de Preparación Integrada (IPP)
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución del Plan de Preparación Integrada (IPP) finalizado ▪ Revisión periódica del actual Plan de Preparación Integrada (IPP)

Al final del Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW), los gerentes del programa lograrán una clara comprensión de las prioridades específicas de preparación plurianual y tendrán toda la información disponible sobre las actividades de preparación previamente planificadas que se ajusten a esas prioridades. Una vez definidas las prioridades de preparación, las partes interesadas elaboran el Plan de Preparación Integrada (IPP) plurianual.

Plan de Preparación Integrada (IPP)

El Plan de Preparación Integrada (PPI) es un documento que combina los esfuerzos de todos los elementos del Ciclo de Preparación Integrada para garantizar que una jurisdicción/organización cuente con las capacidades necesarias para hacer frente a las amenazas y los riesgos. Mediante una gestión eficaz del programa, cada actividad de planificación, organización/equipamiento, capacitación, realización de ejercicio y evaluación/mejoramiento se convierte en un componente de respaldo de las prioridades de preparación más amplias. Estas prioridades de preparación ayudan a los planificadores de ejercicios a diseñar y desarrollar un programa plurianual de ejercicios individuales que asignen los recursos donde sean más útiles. Consulte la Meta de Preparación Nacional para obtener información sobre cómo los recursos son fundamentales para los responsables de proporcionar capacidades para la preparación nacional. Este enfoque progresivo garantiza que las jurisdicciones/organizaciones seleccionen el tipo de ejercicio apropiado, conforme se describe en las siguientes secciones.

Enfoque progresivo

Un programa de ejercicios progresivo y plurianual permite a las jurisdicciones/organizaciones participar en una serie de ejercicios cada vez más complejos, en los que cada ejercicio se basa en el anterior.

Independientemente del tipo de ejercicio, cada ejercicio de la serie está vinculado a un conjunto de prioridades comunes del programa y está diseñado para poner a prueba las capacidades asociadas. Al identificar otras actividades o requisitos de preparación como parte del proceso de planificación de la preparación integrada, las jurisdicciones/organizaciones abordan las carencias conocidas antes de realizar ejercicios sobre las capacidades.

Ejercicios basados en debates

Los ejercicios basados en debates incluyen seminarios, talleres, simulación teórica (TTX) y juegos. Estos tipos de ejercicios están diseñados para que los participantes se familiaricen con planes, políticas, procedimientos y acuerdos nuevos, o para que los desarrollen. Los ejercicios basados en debates se enfocan en cuestiones estratégicas y orientadas a políticas, y los facilitadores o presentadores dirigen el debate, orientando a los participantes para que avancen hacia el cumplimiento de los objetivos del ejercicio. En las siguientes tablas (**Tabla 2.3**,

Tabla 2.4, **Tabla 2.5** y **Tabla 2.6**) se proporciona información importante para cada tipo de ejercicio basado en debates:

Tabla 2.3: Tipos de ejercicios basados en debates: Seminario

Seminario:	
Ejercicio basado en debates que orienta a los participantes o proporciona datos generales de las autoridades, estrategias, planes, políticas, procedimientos, protocolos, recursos, conceptos e ideas.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar un marco común de entendimiento ▪ Proporcionar un buen punto de inicio para el desarrollo o la aplicación de cambios importantes en los planes, políticas o procedimientos existentes
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En general, como presentaciones múltiples, paneles de expertos en la materia (SME, por sus siglas en inglés) o debates sobre casos prácticos ▪ En forma de charla ▪ Dirigido por un facilitador/presentador del seminario ▪ Limitar la participación y comentarios de los participantes
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer o evaluar las capacidades interagenciales o las operaciones interjurisdiccionales ▪ Fijar los objetivos para futuras capacidades
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restricciones de tiempo mínimas ▪ Eficaz para grupos reducidos o grandes
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un informe que refleje el debate, los asuntos tratados y, si corresponde, las acciones para abordar esos asuntos ▪ Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Tabla 2.4: Tipos de ejercicios basados en debates: Taller

Taller: Ejercicio basado en debates utilizado con frecuencia para desarrollar políticas, planes o procedimientos.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la interacción del participante, enfocado en lograr o construir un producto ▪ Debe tener objetivos, productos o metas bien definidos, y enfocarse en un asunto específico
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un grupo de personas en un lugar propicio para el debate ▪ Charlas, presentaciones, paneles o estudios de casos, o herramientas de apoyo para la toma de decisiones ▪ Sesiones de trabajo en grupos reducidos facilitadas ▪ Dirigido por un facilitador/presentador del taller
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un producto como grupo ▪ Obtener consenso ▪ Recopilar o compartir información
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficaz para grupos reducidos y grandes ▪ Amplia asistencia de las partes interesadas ▪ Realizado sobre la base de objetivos/metas claros ▪ Más formato de debate entre los participantes que charlas ▪ Utiliza con frecuencia sesiones de grupos reducidos para explorar partes de un asunto con grupos similares
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de Operaciones en Emergencias ▪ Acuerdos de ayuda mutua ▪ Procedimientos operativos estándar ▪ Continuación de los planes de operaciones ▪ Informe del resumen del taller ▪ Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Tabla 2.5: Tipos de ejercicios basados en debates: Ejercicio de simulación teórica

Ejercicio de simulación teórica (TTX): Ejercicio basado en el debate en respuesta a un escenario, destinado a generar un diálogo sobre diversos asuntos para facilitar una comprensión conceptual, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, o lograr cambios en las percepciones sobre los planes, las políticas o los procedimientos.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un debate sobre diversos asuntos relacionados con un escenario de ejercicio ▪ Facilitar la comprensión conceptual, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, o lograr cambios en las percepciones

Elemento	Consideraciones y actividades
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta un escenario que describe un acontecimiento en un momento simulado ▪ Los participantes aplican sus conocimientos y habilidades a una lista de problemas presentada por el facilitador ▪ Los problemas se debaten en grupo, y se puede alcanzar una resolución y documentarla para su posterior análisis ▪ Sesiones plenarias o de grupos reducidos ▪ Debate dirigido por uno o más facilitadores ▪ Presentación
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el conocimiento general ▪ Mejorar el entendimiento de las funciones y responsabilidades ▪ Validar planes y procedimientos ▪ Debatar conceptos o evaluar los tipos de sistemas, en un incidente definido
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere un facilitador con experiencia ▪ Debate en profundidad ▪ Entorno de resolución de problemas ▪ Se debe exhortar a todos los participantes a que contribuyan al debate y se les debe recordar que están tomando decisiones en un entorno sin culpables
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisiones recomendadas para planes, políticas y procedimientos actuales ▪ Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Tabla 2.6: Tipos de ejercicios basados en debates: Juego

Juego:

Ejercicio basado en el debate que es una forma estructurada de juego diseñada para personas o equipos en un entorno competitivo o no competitivo. Se trata de un evento en el que los jugadores participan y se guían por reglas, datos y procedimientos claros para su realización. Los juegos se diseñan para representar una situación real o hipotética con el fin de garantizar que los participantes tomen medidas y realicen acciones que sean plausibles. Los juegos pueden utilizarse para reforzar la capacitación, estimular la creación en equipos o mejorar las capacidades operativas y tácticas.

Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simulación de operaciones que exploran las consecuencias de las decisiones y acciones de los jugadores ▪ La identificación de los puntos críticos de decisión es un factor importante para el éxito de la evaluación de un juego

Elemento	Consideraciones y actividades
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> En general, en un entorno que puede involucrar a dos o más equipos, utilizando reglas, datos y procedimientos diseñados para representar una situación real o hipotética La toma de decisiones puede ser lenta y deliberada o rápida y más estresante, dependiendo del diseño y los objetivos del ejercicio El formato abierto y basado en decisiones de un juego puede incorporar preguntas del tipo “qué pasaría si” que amplían los beneficios del ejercicio Dependiendo del diseño del juego, las consecuencias de las acciones de los jugadores pueden ser preestablecidas o decidirse dinámicamente
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> Explorar los procesos de toma de decisiones y las consecuencias Realizar análisis “qué pasaría si” de los planes existentes Evaluar las estrategias existentes y posibles
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> No se utilizan recursos reales A menudo implica a dos o más equipos Puede incluir modelos y simulaciones de complejidad creciente a medida que avanza el juego Puede incluir o no actividades preestablecidas
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Validar planes, políticas y procedimientos o evaluar las necesidades de recursos Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Ejercicios basados en operaciones

Los ejercicios basados en operaciones incluyen simulacros, ejercicios funcionales (FE, por sus siglas en inglés) y ejercicios a gran escala (FSE, por sus siglas en inglés). Estos ejercicios se utilizan para validar los planes, las políticas, los procedimientos y los acuerdos; aclarar las funciones y las responsabilidades, e identificar las carencias de recursos. Los ejercicios basados en operaciones incluyen una respuesta en tiempo real, como el inicio de las comunicaciones o la movilización de personal y recursos. En las siguientes tablas (**Tabla 2.7**, **Tabla 2.8**, y **Tabla 2.9**) se proporciona información importante para cada tipo de ejercicio basado en operaciones:

Tabla 2.7: Tipos de ejercicios basados en operaciones: Simulacro

Simulacro: Ejercicio basado en operaciones que a menudo se utiliza para validar una única operación o función.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Actividad coordinada y supervisada para validar una función o capacidad específica en una sola agencia/organización, a menudo empleada para validar una única operación o función Proporcionar capacitación sobre nuevos equipos, validar procedimientos o practicar y mantener las habilidades actuales
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser independiente o utilizarse como una serie de simulacros Es necesario contar con planes, procedimientos y protocolos bien definidos

Elemento	Consideraciones y actividades
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar nuevos procedimientos, políticas o equipamiento ▪ Practicar y mantener las habilidades ▪ Preparar para futuros ejercicios
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comentarios inmediatos ▪ Entorno realista ▪ Enfoque estrecho ▪ Desempeño aislado ▪ Los resultados se miden con respecto a las normas establecidas
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar si los planes se pueden ejecutar según lo diseñado ▪ Evaluar si se requiere más capacitación ▪ Reforzar las mejores prácticas ▪ Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Tabla 2.8: Tipos de ejercicios basados en operaciones: Ejercicio funcional

Ejercicio funcional (FE): Ejercicio basado en operaciones que está diseñado para probar y evaluar las capacidades y funciones en un entorno realista y en tiempo real; sin embargo, la movilización de los recursos suele ser simulada.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar y evaluar capacidades, múltiples funciones o subfunciones, o grupos de actividades interdependientes ▪ Realizar ejercicios sobre los planes, políticas, procedimientos y personal involucrado en las funciones de gestión, dirección y control ▪ Aplicar los planes, políticas y procedimientos establecidos en condiciones de crisis
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los acontecimientos se proyectan a través de un escenario de ejercicio realista con actualizaciones de los acontecimientos que impulsan la actividad normalmente a nivel de gestión ▪ Los controladores suelen utilizar una Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL, por sus siglas en inglés) para garantizar que la actividad de los participantes se mantenga dentro de los límites predefinidos ▪ Los evaluadores observan los comportamientos y los comparan con los planes, las políticas, los procedimientos y las prácticas estándar establecidos (si corresponde)
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar y evaluar capacidades ▪ Enfocado en planes, políticas y procedimientos
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizado en un entorno realista ▪ En general, la movilización de recursos y personal es simulada ▪ Se utiliza una célula de simulación y una Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL) ▪ Los simuladores pueden inyectar elementos en el escenario ▪ Incluye controlador y evaluadores

Elemento	Consideraciones y actividades
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de la gestión del Centro de Operaciones en Emergencias (COE), centro de mando, oficinas centrales y personal ▪ Análisis de desempeño ▪ Las relaciones de colaboración se fortalecen ▪ Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Tabla 2.9: Tipos de ejercicios basados en operaciones: Ejercicio a gran escala

Ejercicio a gran escala (FSE):	
Ejercicio basado en operaciones que suele ser el más complejo y con más recursos entre los distintos tipos de ejercicios y que a menudo involucra a múltiples agencias, jurisdicciones/organizaciones y la movilización de recursos en tiempo real.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A menudo incluye a muchos actores que operan bajo sistemas cooperativos como el Comando Unificado del Sistema de mando de incidentes (ICS, por sus siglas en inglés) ▪ Se enfoca en la aplicación y el análisis de los planes, las políticas y los procedimientos que pueden haberse desarrollado en ejercicios basados en debates y perfeccionados durante ejercicios anteriores de menor envergadura
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los eventos se proyectan a través de un escenario de ejercicio con actualizaciones de eventos que impulsan la actividad a nivel operativo ▪ Involucra a múltiples agencias, organizaciones y jurisdicciones ▪ El uso de un MSEL dirige las acciones de los participantes ▪ Los controladores de SimCell envían comunicaciones simuladas en el escenario ▪ El nivel de apoyo necesario puede ser mayor que el de otros tipos de ejercicios ▪ Se realiza en un entorno realista para reflejar un incidente real con problemas complejos
Metas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostrar las funciones y responsabilidades según los planes y procedimientos ▪ Coordinar entre múltiples agencias, organizaciones y jurisdicciones
Características de la realización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución rápida de problemas; pensamiento crítico ▪ Movilización de personal y recursos ▪ El lugar del ejercicio suele ser grande y con muchas actividades ocurriendo simultáneamente ▪ La logística del lugar requiere una estrecha vigilancia ▪ Deben controlarse las cuestiones de seguridad, especialmente en lo que respecta al uso de utilería y efectos especiales ▪ Demostrar las funciones y responsabilidades según los planes y procedimientos
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar los planes, políticas y procedimientos ▪ Evaluar las necesidades de recursos ▪ Un Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

Informes del programa

El objetivo de los informes del programa es proporcionar a la alta dirección un análisis de los problemas, las tendencias y los principales resultados de todos los ejercicios realizados como parte del programa de ejercicios, junto con una actualización continua de las medidas correctivas. Los informes son una herramienta de comunicación para informar a la alta dirección y orientar el desarrollo de futuras actividades de preparación. Los informes del programa, similares al informe resumido evolutivo, no son una recopilación de Informes de Resultados, pero sí alimentan el Plan de Preparación Integrada (IPP) y forman parte de un proceso de mejoramiento continuo.

La información del informe debe:

- Informar a la alta dirección sobre el programa de ejercicios;
- Proporcionar datos para apoyar las evaluaciones de preparación y los requisitos de información; y
- Permitir a los planificadores de ejercicios modificar los objetivos y el cronograma de ejercicios para reflejar los conocimientos adquiridos en los ejercicios.

Gestionar los recursos del programa de ejercicios

Un programa de ejercicios eficaz utiliza toda la gama de recursos disponibles. Los gerentes del programa de ejercicios deben planificar un presupuesto para el ejercicio, el personal adecuado para el programa y otros recursos necesarios.

Gestión del presupuesto para ejercicios

El manejo eficaz del presupuesto es esencial para el éxito de un programa de ejercicios y para que los gerentes del ejercicio sepan cuáles son los recursos disponibles y los gastos previstos. Al desarrollar y mantener un presupuesto para el programa de ejercicios, los gerentes del programa de ejercicios trabajan con las partes interesadas para identificar los recursos financieros y definir los requisitos de supervisión y presentación de informes para los ejercicios individuales.

Dotación de personal

Los gerentes del programa de ejercicios deben identificar el personal administrativo y operativo necesario para supervisar el programa de ejercicios y llevar a cabo los ejercicios necesarios para mejorar las capacidades de la comunidad entera. El Plan Integrado de Preparación (IPP) es una herramienta para determinar las necesidades de personal, además de los fondos de subvención u otras consideraciones programáticas. Los gerentes de programas de ejercicios deben identificar las diferencias entre la disponibilidad de personal y las necesidades del personal, y considerar medios alternativos para obtener el personal necesario.

Otros recursos

Los gerentes del programa de ejercicios pueden considerar otros recursos que puedan apoyar los ejercicios, como, por ejemplo:

- La tecnología de la información (por ejemplo, capacidades de modelado y simulación, etc.);
- Los expertos en la materia (SME);

- Las herramientas y recursos para el ejercicio (por ejemplo, plantillas de documentos, etc.);
- Los materiales de ejercicios anteriores;
- Los cursos de capacitación;
- Los acuerdos de ayuda mutua, memorandos de entendimiento y memorandos de acuerdo;
- La asistencia técnica; y
- El equipamiento y utilería (por ejemplo, máquinas de humo, maniqués, kits de *moulage*, etc.).

3. Diseño y desarrollo de ejercicios

Datos generales

Durante la fase de diseño y desarrollo de ejercicios, los planificadores de ejercicios utilizan la intención y la guía de la alta dirección y las prioridades del programa para dar forma a los ejercicios individuales. Los equipos de planificación de ejercicios aplican las guías para dar forma a los principales conceptos y consideraciones de planificación para un ejercicio individual o una serie de ejercicios.

Los pasos del diseño y desarrollo del ejercicio incluyen:

- Establecer los cimientos del ejercicio mediante la revisión de las guías de la alta dirección, el Plan de Preparación Integrada (IPP) y otros factores para desarrollar los objetivos específicos del ejercicio y alinear las capacidades dentro de un escenario;
- Definir las actividades de planificación del ejercicio;
- Desarrollar el equipo de planificación del ejercicio;
- Diseñar el ejercicio para incluir el propósito, el alcance, los objetivos, los parámetros de evaluación, el escenario, la documentación y la planificación para los medios de comunicación y las relaciones públicas; y
- Desarrollar el ejercicio para incluir la planificación de la logística basada en el debate y en las operaciones, la facilitación, el control, la evaluación del ejercicio y su realización.

Los planificadores del ejercicio aplican y adaptan la doctrina del HSEEP en el diseño y desarrollo de ejercicios para cumplir con requisitos específicos.

Cimientos del ejercicio

Los cimientos del ejercicio son un conjunto de componentes que impulsan el proceso de diseño y desarrollo del ejercicio. El gerente del programa tiene en cuenta las prioridades de preparación del Ciclo de Preparación Integrada, tal y como se describe en el Plan de Preparación Integrada (IPP), para diseñar y desarrollar ejercicios individuales o una serie de ellos. La transición se muestra en la **Imagen 3.1**.

El equipo de planificación de ejercicios revisa y considera los siguientes elementos antes de la fase de diseño:

- La intención y la guía de la alta dirección;
- El Plan de Preparación Integrada (IPP);
- Todos los Informes de Resultados/Planes de Mejora (AAR/IP) pertinentes de incidentes y ejercicios del mundo real;
- Los informes de los gerentes del programa de ejercicios;

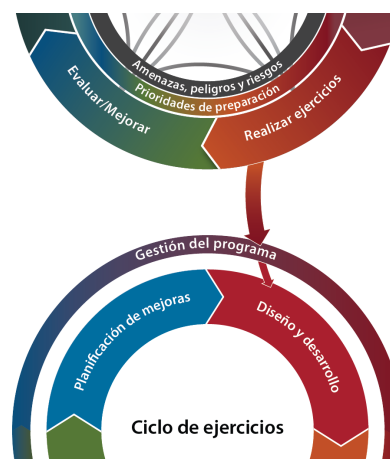


Imagen 3.1: Proceso de diseño y desarrollo de ejercicios individuales

- La Identificación de Amenazas y Peligros y la Evaluación de Riesgos (THIRA, por sus siglas en inglés) u otras evaluaciones de amenazas, peligros y riesgos;
- La revisión de la preparación de las partes interesadas, u otras evaluaciones de capacidad;
- Los planes, políticas y procedimientos de la organización/jurisdicción; y
- Los requisitos de subvención o acuerdo de cooperación.

Actividades de planificación del ejercicio

Esta sección describe los tipos de actividades de planificación más útiles en el diseño y desarrollo del ejercicio. Las principales actividades de planificación incluyen el establecimiento de un cronograma del ejercicio y la formación del equipo de planificación del ejercicio. El equipo de planificación del ejercicio suele formarse después de la Reunión de Conceptos y Objetivos (C&O). En ese momento, los miembros del equipo de planificación del ejercicio deciden el tipo y la cantidad de reuniones adicionales de planificación necesarias.

Reuniones de planificación de ejercicios

Las reuniones sirven como evento estructurado o foro para completar los logros importantes del diseño y desarrollo del ejercicio. La gama de reuniones de planificación se describe en las siguientes tablas (Tabla 3.1, Tabla 3.2, Tabla 3.3, Tabla 3.4 y

Tabla 3.5), aunque no todas las reuniones pueden utilizarse para cada ejercicio. Aunque las reuniones de planificación son fundamentales para realizar las tareas como equipo de planificación, gran parte del trabajo de desarrollo se realizará entre las reuniones formales.

Tabla 3.1: Tipos de reuniones de planificación: Reunión de Conceptos y Objetivos (C&O)

Reunión de Conceptos y Objetivos (C&O):	
Reunión que supone el inicio formal del proceso de planificación del ejercicio. Se realiza para identificar el alcance y los objetivos del ejercicio. Para ejercicios menos complejos y organizaciones con recursos limitados, la Reunión C&O puede realizarse junto con la Reunión de Planificación Inicial (IPM, por sus siglas en inglés).	
Elemento	Consideraciones y actividades
Enfoque de la reunión	El inicio formal del proceso de planificación. Durante la Reunión C&O, se determinan las prioridades y los objetivos del programa.

Elemento	Consideraciones y actividades
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance del ejercicio ▪ Objetivos propuestos y capacidades alineadas vinculados con amenazas y riesgos ▪ Ubicación, fecha y duración ▪ Participantes y alcance previsto de la acción ▪ Composición del equipo de planificación de ejercicios ▪ Supuestos y artificialidades ▪ Conceptos de control y evaluación ▪ Estructura y organizaciones de seguridad ▪ Recursos disponibles ▪ Logística ▪ Hitos y cronogramas de la planificación ▪ Asuntos, inquietudes y cuestiones locales ▪ Encuentro con la alta dirección para alinearse con la guía y la intención
Herramientas para el ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesión informativa y agenda de la reunión, que incluye los antecedentes y las justificaciones para la realización del ejercicio
Resultados de los ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepto del ejercicio ▪ Cronograma del ejercicio (consenso grupal) ▪ Alcance de la acción del participante ▪ Identificación de los miembros del equipo de planificación ▪ Cronograma, hitos y fechas de reunión de planificación
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar y distribuir las actas de las reuniones C&O e incluir la hora, la fecha y el lugar de la próxima reunión.

Tabla 3.2: Tipos de reuniones de planificación: Reunión de Planificación Inicial (IPM)

Reunión de Planificación Inicial (IPM):	
Se realiza para refinar el alcance y los objetivos del ejercicio. Para los ejercicios menos complejos y para las organizaciones con recursos limitados, la Reunión C&O puede realizarse junto con la Reunión IPM.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Enfoque de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicio formal de la fase de desarrollo. La IPM también se enfoca en refinar el alcance y los objetivos del ejercicio.

Elemento	Consideraciones y actividades
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir bien los objetivos y capacidades alineadas vinculados con amenazas y riesgos ▪ Requisitos de evaluación, incluyendo los objetivos de capacidad y las tareas críticas de la Guía para la Evaluación de Ejercicios (EEG, por sus siglas en inglés) ▪ Planes, políticas y procedimientos pertinentes que deben evaluarse ▪ Escenario del ejercicio ▪ Modelado y simulación ▪ Alcance de la acción de los participantes ▪ Duración óptima del ejercicio ▪ Funciones y responsabilidades de los planificadores del ejercicio ▪ Decisión de grabar los procedimientos del ejercicio (audio o video) ▪ Asuntos, inquietudes y cuestiones locales ▪ Puntos de debate que suelen tratarse durante una reunión C&O, si no se realiza una ▪ Consenso sobre la fecha, hora y lugar de la próxima reunión ▪ Reencuentro con la alta dirección para asegurar la alineación con la guía y la intención
Herramientas para el ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento de lectura previa ▪ Material de la agenda ▪ Sesión informativa para presentar los datos generales del ejercicio y los puntos de debate de la reunión ▪ Evaluaciones de identificación de riesgos y amenazas ▪ Propuesta de distribución de la sala de reuniones (basada en el debate) ▪ Mapa de los lugares propuestos (basado en las operaciones) con una descripción del entorno local ▪ Copia del cronograma propuesto y de los hitos para el diseño y el desarrollo ▪ Copia de la sesión informativa para la reunión

Elemento	Consideraciones y actividades
Resultados de los ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de la reunión C&O; si no se realizó una reunión C&O ▪ Objetivos bien definidos y capacidades alineadas ▪ Objetivos iniciales de capacidad y tareas críticas (revisadas y confirmadas antes de la siguiente reunión) ▪ Variables de escenario (amenaza, alcance, lugar, condiciones) ▪ Lista de organizaciones participantes y alcance de la acción ▪ Elaboración del borrador de la documentación del ejercicio (Manual de Situación [SitMan], Plan del Ejercicio [ExPlan], etc.) ▪ Identificación y disponibilidad de todos los documentos fuente (planes, políticas, procedimientos) necesarios para la documentación del ejercicio ▪ Perfeccionamiento del cronograma de planificación del ejercicio ▪ Identificación de los Expertos en la materia (SME) disponibles (verificación del escenario) ▪ Métodos de comunicación preferidos en el equipo de planificación ▪ Identificación clara y asignación de la responsabilidad de los asuntos de logística ▪ Lista de tareas que deben realizarse antes de la próxima reunión de planificación, que incluya la fecha y el nombre del miembro del equipo de planificación responsable ▪ Fecha, hora y lugar acordados para la próxima reunión de planificación
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar y distribuir el acta de la reunión IPM, incluyendo la hora, fecha y lugar de la próxima reunión ▪ Entre las reuniones, el equipo de planificación colabora en las tareas y prepara el borrador de la documentación del ejercicio ▪ Distribuir el borrador de la documentación antes de la siguiente reunión programada

Tabla 3.3: Tipos de reuniones de planificación: Reunión de Planificación a Plazo Mediano (MPM)

Reunión de Planificación a Plazo Mediano (MPM, por sus siglas en inglés): Reunión que sirve como foro para desarrollar los detalles del escenario del ejercicio y el cronograma.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Enfoque de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La MPM es una continuación de la fase de desarrollo. Esta reunión se enfoca principalmente en el desarrollo del escenario y sirve para registrar el desarrollo del producto del ejercicio.

Elemento	Consideraciones y actividades
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comentarios sobre el borrador de la documentación del ejercicio ▪ Elaboración del cronograma del escenario ▪ Desarrollo de la Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL), si no se ha programado una reunión MSEL ▪ Identificación de las artificialidades o limitaciones del lugar del ejercicio ▪ Acuerdo sobre los elementos logísticos finales ▪ Asignación de responsabilidades adicionales ▪ Reencuentro con la alta dirección para asegurar la alineación con la guía y la intención
Herramientas para el ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material de la agenda ▪ Sesión informativa para presentar los datos generales del ejercicio y los puntos de debate de la reunión ▪ Acta de la IPM ▪ Borrador de cronograma de escenario ▪ Borrador de documentación (Guía del Facilitador, Manual del Controlador/Evaluador [C/E], etc.) ▪ Otra documentación seleccionada, necesaria para ilustrar los conceptos del ejercicio y proveer guías de planificación
Resultados de los ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la documentación del ejercicio (SitMan, ExPlan, etc.) ▪ Borrador de la Guía del Facilitador o del Manual del C/E, incluidas las EEG ▪ Escenario bien desarrollado que incluya comunicaciones simuladas del escenario (si no se ha programado una reunión de MSEL) ▪ Acuerdo sobre el lugar del ejercicio ▪ Identificación de los requisitos de planificación de logística ▪ Finalización de la fecha, hora y lugar de la Reunión MSEL y de la Reunión de Planificación Final (FPM, por sus siglas en inglés)
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar y distribuir el acta de la reunión MPM, incluyendo la hora, fecha y lugar de la próxima reunión ▪ Entre las reuniones, el equipo de planificación colabora en las tareas y prepara el borrador de la documentación del ejercicio ▪ Distribuir el borrador de la documentación antes de la siguiente reunión programada

Tabla 3.4: Tipos de reuniones de planificación: Reunión de Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL)

Reunión de Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL):	
Reunión para ejercicios basados en operaciones que sirve como foro para elaborar la MSEL en detalle.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Enfoque de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La reunión MSEL se enfoca en la revisión del cronograma y el desarrollo de la MSEL. Se incluye a los planificadores del ejercicio de los departamentos, agencias, jurisdicciones y organizaciones participantes para identificar las actividades que deben realizarse durante el ejercicio.

Elemento	Consideraciones y actividades
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas, condiciones y normas necesarias para cumplir con los objetivos ▪ Eventos clave y tareas críticas ▪ El creador del evento, el participante objetivo, las acciones que se esperan de los participantes y el límite de tiempo ▪ Comunicaciones simuladas del escenario sobre contingencias para impulsar la acción de los participantes (si es necesario)
Herramientas para el ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material de la agenda ▪ Actas de reuniones anteriores ▪ Borrador de la documentación del ejercicio ▪ Planes, políticas y procedimientos aplicables ▪ Plantilla acordada utilizada para crear la MSEL
Resultados de los ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones simuladas en el escenario de eventos clave y cronograma de presentación identificados ▪ Asignación de responsabilidades para la realización de los eventos restantes ▪ Revisiones del borrador de la documentación basada en el escenario ▪ Cronograma para completarlo
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar y distribuir el acta de la reunión MSEL, incluyendo la hora, fecha y lugar de la próxima reunión ▪ Entre las reuniones, el equipo de planificación colabora en las tareas y prepara el borrador de la documentación del ejercicio ▪ Distribuir el borrador de la documentación antes de la siguiente reunión programada

Tabla 3.5: Tipos de reuniones de planificación: Reunión de Planificación Final (FPM)

Reunión de Planificación Final (FPM): Reunión que sirve como el proceso final de planificación del ejercicio. Se realiza para concluir la documentación del ejercicio y la logística.	
Elemento	Consideraciones y actividades
Enfoque de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe realizarse para todos los ejercicios a fin de garantizar que todos los elementos del ejercicio estén listos para su realización. Antes de la FPM, el equipo de planificación recibe los borradores finales de todos los materiales del ejercicio. No debe haber cambios importantes en el diseño, el alcance o la documentación de apoyo del ejercicio durante o después de la FPM.

Elemento	Consideraciones y actividades
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una revisión final exhaustiva ▪ Aprobar todos los borradores de documentos restantes (por ejemplo, SitMan, MSEL, Manual del C/E) y los materiales de las presentaciones ▪ Resolver los últimos asuntos de planificación e identificar las inquietudes de última hora ▪ Revisar todas las actividades logísticas del ejercicio (por ejemplo, cronograma, registro, vestimenta, requisitos especiales) ▪ Reencuentro con la alta dirección para asegurar la alineación con la guía y la intención
Herramientas para el ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales de la agenda ▪ Sesión informativa para presentar los datos generales del ejercicio y los puntos de debate de la reunión ▪ Actas de reuniones IPM, MPM y MSEL anteriores, si es necesario ▪ Todos los borradores de documentos y materiales del ejercicio ▪ Documentos finalizados previamente
Resultados de los ejercicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación final de los documentos del ejercicio y del material para la producción ▪ Resolución de problemas identificados ▪ Los participantes comprenden y aprueban los procesos y procedimientos del ejercicio ▪ Se confirman las asignaciones de tareas y elementos de logística, incluidas las instalaciones, el equipo y los cronogramas
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizar todas las publicaciones ▪ Preparar todo el material de apoyo ▪ Ensayar las presentaciones y las sesiones informativas ▪ Preparar la realización del ejercicio ▪ Entregar la documentación y las instrucciones adicionales a todo el personal correspondiente antes del ejercicio

Consideraciones del equipo de planificación del ejercicio

El equipo de planificación del ejercicio administra y es responsable del diseño, el desarrollo, la realización y la evaluación del ejercicio. La composición de un equipo de planificación del ejercicio se ajusta al tipo y al alcance de un ejercicio y tiene un tamaño manejable pero que representa a toda la gama de jurisdicciones/organizaciones y partes interesadas participantes. Para los ejercicios multi-jurisdiccionales/organizativos, los miembros del equipo de planificación incluyen representantes de cada área funcional o disciplina relevante.

En general, los miembros del equipo de planificación no son participantes en el ejercicio, sino agentes de confianza. Si los recursos son limitados, los miembros del equipo de planificación del ejercicio pueden actuar como planificadores y participantes, pero deben tener cuidado de no divulgar información confidencial sobre el ejercicio. Los miembros del equipo de planificación

también ayudan a producir y distribuir los materiales previos al ejercicio y a dirigir las reuniones de planificación de ejercicios, las sesiones informativas y de capacitación.

Para diseñar y desarrollar ejercicios de la manera más eficaz, los equipos de planificación de ejercicios deben:

- Identificar y comprender los objetivos deseados y las capacidades asociadas para el ejercicio;
- Adherirse a una estructura organizativa clara con funciones y responsabilidades;
- Utilizar prácticas, procesos y herramientas de manejo de proyectos de una eficacia comprobada eficacia, como planes y cronogramas de proyectos, informes de situación y otras comunicaciones;
- Incorporar la planificación de la evaluación y los SME durante el diseño y el desarrollo;
- Utilizar los SME para desarrollar un escenario realista y desafiante; e
- Identificar el tipo de niveles de autorización de seguridad necesarios (si se requiere).

Los representantes de la comunidad y las personas con discapacidades y necesidades funcionales y de acceso deben ser invitados a participar en todo el proceso de planificación. Al hacerlo, los planificadores del ejercicio incorporan un amplio conjunto de perspectivas y fomentan la comprensión temprana de las funciones, las responsabilidades y los supuestos de planificación.

Posiciones del equipo de planificación del ejercicio

Independientemente de la escala y la complejidad de un ejercicio, el equipo de planificación del ejercicio debe adherirse a una estructura organizativa coherente que delimite las funciones y las responsabilidades. El director del ejercicio proporciona supervisión y dirección estratégica al jefe del equipo de planificación del ejercicio, que maneja dicho equipo. Al desarrollar una estructura, el director del ejercicio analiza el margen de control adecuado y los requisitos necesarios para el tipo de ejercicio. El mismo personal puede desempeñar múltiples funciones, según los recursos disponibles. La estructura organizativa funcional que se muestra en la Imagen 3.2 puede variar para reflejar el alcance del ejercicio y los recursos y el personal disponibles para apoyar el diseño y el desarrollo, la realización y la evaluación del ejercicio.

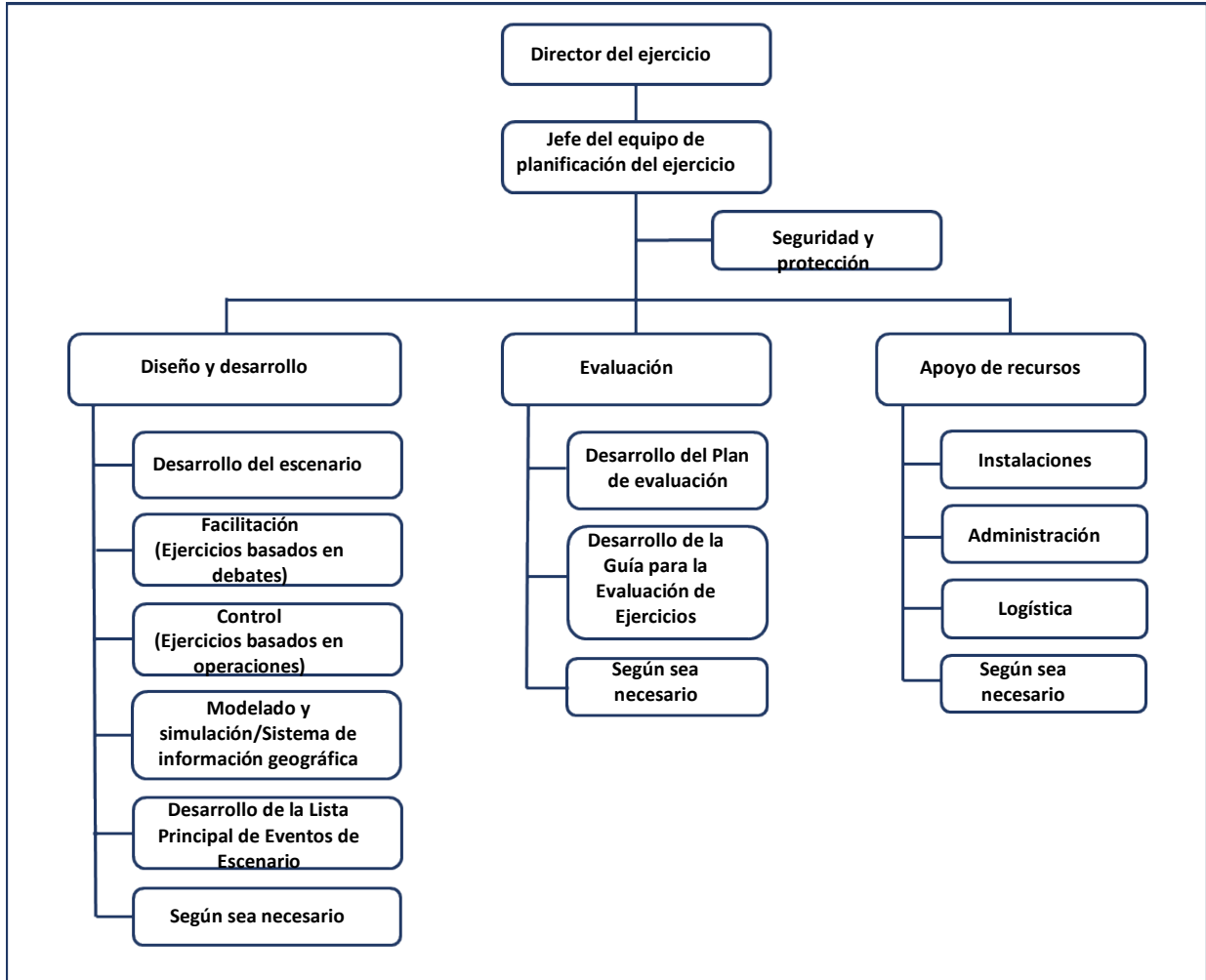


Imagen 3.2: Ejemplo de estructura organizativa funcional para un equipo de planificación de ejercicios

En la **Tabla 3.6** se describen las funciones de un equipo de planificación de ejercicios.

Tabla 3.6: Funciones de un Equipo de planificación de ejercicios

Funciones	Descripción
Director del ejercicio	Responsable de la supervisión y dirección estratégica del Ciclo del HSEEP para un ejercicio individual.
Jefe del equipo de planificación del ejercicio	Responsable de la gestión del equipo de planificación del ejercicio y se coordina con el Director del ejercicio y la alta dirección.
Seguridad y protección	Responsable de garantizar que el ejercicio se realice en un entorno seguro.
Diseño y desarrollo	Responsable de recopilar y desarrollar todos los antecedentes del ejercicio y la facilitación o el control, proporcionando conocimientos técnicos o funcionales para el desarrollo del escenario, llevando a cabo la construcción de la simulación, según corresponda, y trabajando con las funciones de evaluación y recursos/apoyo para garantizar que se satisfagan todas las necesidades de diseño y desarrollo del ejercicio.

Funciones	Descripción
Escenario	Responsable de desarrollar un modelo o esbozo, ya sea escrito o representado por un cronograma de eventos, de la secuencia simulada de eventos que impulsan el debate o las acciones del participante.
Control (Ejercicio basado en operaciones)	Responsable de la estructura de control necesaria para un ejercicio basado en operaciones. Esto incluye la célula de control principal, el control individual de la instalación y los requisitos de simulación y modelado. Trabajar con el componente de evaluación para completar el Manual del C/E.
Facilitación (Ejercicio basado en debates)	Responsable de la guía del facilitador para los ejercicios basados en debates, una vez que se han completado los materiales de realización y evaluación; gestiona la contratación y la capacitación de los facilitadores, según sea necesario; y trabaja con los planificadores de la evaluación para confirmar que el facilitador está correctamente dirigido en lo que respecta a los objetivos y las áreas de interés.
Modelado y simulación/ Sistema de información geográfica (GIS)	Responsable de coordinar el uso del modelado, la simulación y el GIS para los ejercicios basados en debates y en operaciones. Garantiza que el modelado se coordine con los elementos de escenario y con la información de hechos, y que la simulación se coordine con el elemento de control durante el diseño y el desarrollo del ejercicio.
Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL, Ejercicios basados en operaciones)	Responsable de trabajar con todos los demás elementos del diseño y desarrollo del ejercicio, así como con las jurisdicciones no participantes y los expertos en la materia (SME), para diseñar y desarrollar el cronograma y los eventos de la MSEL con el fin de impulsar adecuadamente la acción del ejercicio.
Evaluación	Responsable del desarrollo de la estructura general de la evaluación del ejercicio y de toda la documentación de la evaluación; asigna el personal de la evaluación junto con el equipo de planificación del ejercicio. Recopila y revisa las políticas, los planes y los procedimientos que se examinarán durante la realización del ejercicio para finalizar los objetivos del ejercicio, alinear los objetivos de capacidad con los objetivos del ejercicio y determinar las tareas críticas que deben evaluarse para completar las guías para la evaluación de ejercicios.
Plan de evaluación	Responsable del desarrollo del plan de evaluación que proporciona guía, instrucciones y estructura sobre la evaluación y la observación durante un ejercicio.
Guía para la Evaluación de Ejercicios	Responsable del desarrollo de las Guías para la Evaluación de Ejercicios (EEG) utilizadas para el ejercicio.
Apoyo de recursos	Responsable del apoyo logístico, administrativo, de instalaciones y financiero para las reuniones de planificación, la documentación del ejercicio y otros asuntos de planificación.
Instalaciones	Responsable coordinar los lugares necesarios para los ejercicios, incluidas las salas de reuniones, los centros de conferencias, los lugares de capacitación y los lugares para los ejercicios basados en operaciones.

Funciones	Descripción
Administración	Responsable de la programación de las reuniones y del apoyo administrativo, como la distribución de las invitaciones a las reuniones, los materiales de lectura previa y las actas de las reuniones; la provisión y recolección de las fichas de registro; y la toma de notas durante las reuniones de planificación.
Logística	Responsable de garantizar que los lugares de reunión estén adecuadamente equipados con equipos audiovisuales, mesas y sillas, y coordina los refrigerios, si son necesarios.

Diseño de ejercicios

Los componentes principales del diseño incluyen la explicación del propósito, la definición del alcance del ejercicio, la fijación de objetivos, el desarrollo de parámetros de evaluación, la creación de un escenario, la elaboración de la documentación y la determinación de la guía de los medios de comunicación y las relaciones públicas. Las reuniones de planificación del ejercicio sirven como mecanismo principal para completar los principales pasos del diseño del ejercicio.

Propósito del ejercicio

El propósito del ejercicio se deriva de un conjunto de factores clave determinados a partir de:

- Un Plan de Preparación Integrada (IPP) plurianual;
- Planes, políticas y procedimientos que ya existentes;
- La Identificación de Amenazas y Peligros y la Evaluación de Riesgos (THIRA) u otras evaluaciones de amenazas, peligros o riesgos;
- Los ejercicios anteriores o AAR/IP del mundo real; y
- Los requisitos de subvención o acuerdo de cooperación.

Una revisión de los factores garantiza que con el ejercicio se desarrollen y mantengan las capacidades de una jurisdicción/organización, teniendo en cuenta las circunstancias previas durante el proceso de diseño del ejercicio. Una vez completada la revisión, cada ejercicio se diseña para que cumpla con la intención de los ejercicios dentro del Plan Preparación Integrada (IPP).

Alcance del ejercicio

La determinación del alcance del ejercicio permite a los planificadores “dimensionar” un ejercicio para cumplir con los objetivos y, al mismo tiempo, mantenerse dentro de las limitaciones de recursos y personal de las jurisdicciones/organizaciones participantes.

Tabla 3.7: Elementos que definen el alcance

Elemento	Descripción
Tipo de ejercicio	El tipo de ejercicio se basa en el propósito del mismo. Por ejemplo, si la intención es revisar y analizar una nueva política, plan o conjunto de procedimientos, puede ser adecuado un ejercicio basado en debates. Si la intención es evaluar la capacidad de los socorristas para aplicar un plan, una política o un conjunto de procedimientos, puede ser adecuado un ejercicio basado en operaciones.

Elemento	Descripción
Nivel de participación	El nivel de participación de las jurisdicciones/organizaciones proporciona información, como las fechas y horas de participación, la cantidad de personal involucrado, las posiciones del personal (operativo, directores de agencias), los recursos disponibles y los resultados previstos. Las limitaciones del nivel de participación pueden incluir conflictos de programación, incidentes del mundo real u otros requisitos relevantes. Considere la posibilidad de realizar un simulacro para mitigar las limitaciones del nivel de participación. Para garantizar el éxito del ejercicio, el uso de un Acuerdo de Alcance de la Acción describe el acuerdo de participación.
Ubicación del ejercicio	La ubicación del ejercicio se basa en el tipo de ejercicio. Analice y decida las ubicaciones adecuadas para el ejercicio para determinar el alcance o definir las artificialidades necesarias para simular incidentes del mundo real.
Duración del ejercicio	La duración del ejercicio se basa en los recursos y en los objetivos del ejercicio. Al seleccionar la duración del ejercicio, el equipo de planificación debe determinar cuánto tiempo durará el ejercicio para abordar sus objetivos de forma eficaz.
Otras consideraciones	Otras consideraciones pueden determinar las actividades del ejercicio que son útiles para una jurisdicción/organización. Definir claramente el alcance del ejercicio al principio del proceso de diseño ayuda a los planificadores del ejercicio a mantenerlo en un nivel manejable y realista.

Objetivos del Ejercicio

En conformidad con las instrucciones de la alta dirección, el equipo de planificación del ejercicio selecciona una o más prioridades del programa del ejercicio en las que se enfocará un ejercicio individual. Estas prioridades impulsan el desarrollo de los objetivos del ejercicio que una jurisdicción/organización desea lograr durante un ejercicio. Los objetivos se alinean con un conjunto común de capacidades que permite:

- El rastreo sistemático del progreso a lo largo de los programas y ciclos de ejercicios;
- La recopilación de datos de ejercicios estandarizados que sirva de base para las evaluaciones de preparación; y
- El cumplimiento de los requisitos de presentación de informes específicos de la subvención o de los fondos.

En la **Imagen 3.3** se muestra cómo se desarrollan las prioridades del programa de ejercicios y la relación entre las prioridades del programa de ejercicios, los objetivos del ejercicio y las capacidades.

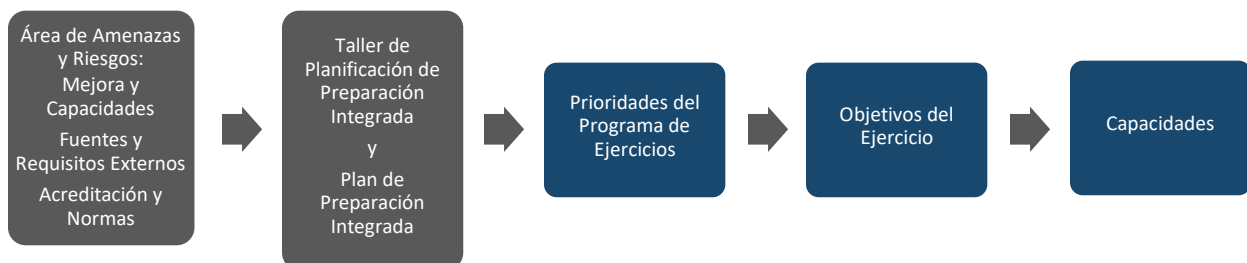


Imagen 3.3: Prioridades, objetivos y capacidades

Los objetivos del ejercicio deben incorporar la intención de la alta dirección; los planes, las políticas y los procedimientos de los participantes en el ejercicio; el entorno operativo; las medidas correctivas de ejercicios anteriores e incidentes del mundo real; y los resultados esperados. El equipo de planificación del ejercicio debe seleccionar un número razonable de objetivos para facilitar el diseño eficaz del escenario, la realización del ejercicio y la evaluación. Un objetivo debe ser “SMART” en inglés: Específico (Smart), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante (Relevant), Con un tiempo determinado (Time-bound), como se muestra en la **Imagen 3.4**.






Directrices SMART para los objetivos del ejercicio		
Específico		Los objetivos deben abordar las cinco W en inglés: quién (who), qué (what), cuándo (when), dónde (where) y por qué (why). El objetivo determina lo que hay que hacer con un plazo de tiempo para completarlo.
Medible		Los objetivos deben incluir medidas numéricas o descriptivas que definan la cantidad, la calidad, el costo, etc. Deben enfocarse en acciones y resultados observables.
Alcanzable		Los objetivos deben estar dentro del control, la influencia y los recursos de la acción del ejercicio y las acciones de los participantes.
Relevante		Los objetivos deben ser útiles para la misión de la organización y estar vinculados a sus metas o intenciones estratégicas.
Con un tiempo determinado		Todos los objetivos deben tener un límite de tiempo específico y razonable.

Imagen 3.4: Directrices SMART para los objetivos del ejercicio

Ejemplo de objetivo SMART

Demostrar la capacidad del personal de Ciudad Central para recibir, desarrollar y difundir una alerta pública utilizando el sistema de notificación de Ciudad Central con respecto a un derrame de material peligroso (Hazardous Material, HAZMAT) dentro de los 15 minutos desde la notificación inicial, de acuerdo con el Anexo de Comunicaciones del Plan de Operación en Emergencias.

Parámetros de evaluación

El desarrollo de los parámetros de evaluación del ejercicio comienza al inicio del proceso del ejercicio y ayuda a guiar el desarrollo del escenario del ejercicio, las preguntas de debate o el cronograma del evento, y la documentación de la evaluación. Una vez que los objetivos del ejercicio están alineados con las capacidades, el equipo de planificación del ejercicio identifica los objetivos de capacidad vinculados y las tareas críticas. El **Capítulo 5: Evaluación del ejercicio** proporciona detalles adicionales sobre los objetivos de capacidad y las tareas críticas.

Escenario

Un escenario es un modelo o esbozo de la secuencia simulada de eventos que impulsa los debates o acciones de los participantes. El escenario puede ser una narración escrita o representada por un cronograma de eventos. El escenario debe ser plausible, realista y desafiante para que los participantes puedan cumplir los objetivos. Después de desarrollar el alcance y los objetivos, el

equipo de planificación del ejercicio debe seleccionar y desarrollar el escenario para permitir que en el ejercicio se evalúen los objetivos y las capacidades.

Los elementos de un escenario son:

- Las condiciones que permiten a los participantes demostrar su capacidad para cumplir los objetivos del ejercicio;
- Los detalles técnicos necesarios para representar con precisión las condiciones y los acontecimientos del escenario (por ejemplo, la fecha y la hora del acontecimiento y los daños resultantes del mismo); y
- Un contexto general o una narración completa.

Amenaza, peligro y riesgo

El tipo de amenaza, peligro o riesgo define un escenario que permite evaluar los objetivos y capacidades del ejercicio. La identificación de amenazas, peligros y riesgos se origina en la THIRA de la organización/jurisdicción o en otras evaluaciones de amenazas, peligros o riesgos. Los análisis de riesgo permiten a las jurisdicciones/organizaciones identificar posibles eventos que hacen resaltar las capacidades de preparación.

Modelado y simulación

El modelado y la simulación aportan versatilidad, ahorro de costos y exactitud a los ejercicios cuando se incorporan al desarrollo del escenario y al diseño general del ejercicio. Un modelo es una representación de un sistema en un punto en el tiempo o en el espacio que busca ampliar la comprensión del sistema real. La simulación es un método para implementar el rendimiento de un modelo, o una combinación de modelos, a lo largo del tiempo. El modelado y la simulación pueden aplicarse a situaciones en las que es difícil alcanzar la realidad. El uso del modelado y la simulación reproduce de forma realista variables como la propagación de enfermedades, la radiación y los ataques químicos.

Documentación del ejercicio

La documentación del ejercicio proporciona el marco para la realización y evaluación del ejercicio. La documentación ayuda al equipo de planificación a aplicar el Ciclo del HSEEP. En la **Tabla 3.8** y la **Tabla 3.9** se enumeran los documentos de diseño y desarrollo de ejercicios más utilizados, identificados por el tipo de ejercicio y el público pertinente.

Tabla 3.8: Documentación de ejercicios basados en debates

Documento	Descripción	Distribución
Manual de Situación (SitMan)	Documento que proporciona información de fondo y sirve como material de referencia principal para los participantes en el ejercicio (documento básico para los ejercicios basados en debates).	Todos los participantes
Manual del participante principal	Documento que complementa o reemplaza al Manual de Situación y a la presentación, que proporciona a los participantes una guía de referencia rápida, a veces denominada “tarjeta de instrucciones”.	Participantes principales

Documento	Descripción	Distribución
Guía del facilitador	Documento que resume las instrucciones y los asuntos clave debatidos y utilizados por el facilitador del ejercicio para guiar a los participantes a través de la acción del ejercicio.	Facilitador(es) del ejercicio
Presentación	Pantalla multimedia que proporciona información de fondo a los participantes durante la realización del ejercicio.	Todos los participantes
Guía(s) para la Evaluación de Ejercicios (EEG)	Documento que recoge la información específicamente relacionada con los requisitos de evaluación desarrollados por el equipo de planificación del ejercicio. La EEG proporciona a los evaluadores una herramienta estandarizada para orientar la recopilación de datos y captar los resultados del desempeño. Dado que cada jurisdicción/organización tiene objetivos únicos y tareas críticas, las EEG se desarrollan específicamente para sus planes, políticas, procedimientos y protocolos.	Evaluadores
Formulario de comentarios de los participantes	Documento que proporciona un mecanismo para recoger los comentarios de todos los participantes después de un ejercicio y respalda el desarrollo de un Informe de Resultados (AAR) y un Plan de Mejoras (IP).	Todos los participantes

Tabla 3.9: Documentación de ejercicios basados en operaciones

Documento	Descripción	Distribución
Plan del Ejercicio (ExPlan)	Documento que proporciona información general para los participantes del ejercicio, incluyendo los objetivos y el alcance del mismo, sin incluir la información del escenario.	Participantes principales y observadores
Manual del participante principal	Documento que complementa el Plan del Ejercicio y proporciona a los participantes una guía de referencia rápida que, algunas veces, se denomina “tríptico o díptico de bolsillo”.	Participantes principales
Información de hechos	Documento compuesto por los elementos detallados de un escenario que debe ser coherente durante el desarrollo y la realización del ejercicio para garantizar que se mantenga el realismo y se puedan lograr los objetivos.	Todos los participantes
Manual del Controlador/Evaluador (C/E)	Documento que proporciona información y orientación específicas sobre el ejercicio para los controladores y evaluadores; puede ser un documento independiente o un complemento del Plan del Ejercicio, y se ajusta en consecuencia.	Controladores y evaluadores

Documento	Descripción	Distribución
Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL)	Documento o sistema que es un cronograma de acciones previstas y eventos guionados que los controladores distribuyen comunicaciones simuladas en la acción del ejercicio para generar o impulsar la actividad del participante principal. Garantiza que se produzcan los acontecimientos necesarios para que se cumplan todos los objetivos. En ejercicios más grandes y complejos también se puede utilizar un flujo de procedimientos que se diferencia de la MSEL en que esta solo contiene las acciones o eventos esperados del participante. La MSEL vincula la simulación con la acción, mejora la experiencia del ejercicio para los participantes y refleja un incidente o actividad que pretende impulsar a los participantes a la acción.	Controladores, evaluadores y simuladores
Acuerdo del Alcance de la Acción	Documento que es un acuerdo formal por escrito que describe el nivel de la acción de la jurisdicción/organización participante durante un ejercicio.	Equipo de planificación del ejercicio
Guía(s) para la Evaluación de Ejercicios (EEG)	Documento que recoge la información específicamente relacionada con los requisitos de evaluación desarrollados por el equipo de planificación del ejercicio. La EEG proporciona a los evaluadores una herramienta estandarizada para orientar la recopilación de datos y captar los resultados del desempeño. Dado que cada jurisdicción/organización tiene objetivos únicos y tareas críticas, las EEG se desarrollan específicamente para sus planes, políticas, procedimientos y protocolos.	Evaluadores
Instrucciones para el Personal de Control (COSIN)	Documento para los controladores del Manual del C/E para ejercicios extensos que proporciona directrices detalladas para el control y el apoyo de la simulación y establece una estructura de administración para estas actividades. Esta sección proporciona orientación a los controladores, simuladores y evaluadores sobre los procedimientos y responsabilidades para el control, la simulación y el apoyo del ejercicio.	Controladores, simuladores y apoyo del ejercicio
Plan de evaluación (EvalPlan)	Documento para los evaluadores que proporciona guías, instrucciones y estructura sobre la evaluación y la observación durante un ejercicio. También proporciona los materiales esenciales y necesarios para realizar sus funciones esenciales.	Evaluadores
Formulario de comentarios de los participantes	Documento que el equipo del ejercicio utiliza para recopilar los puntos fuertes observados, las áreas de mejora y los comentarios de los participantes sobre la realización del ejercicio y la logística.	Todos los participantes

Las áreas que se deben considerar al desarrollar la documentación del ejercicio son:

- **Indicación del ejercicio:** Identificar claramente los documentos y mensajes identificados como productos relacionados con el ejercicio.
- **Clasificación:** Determinar la importancia de los requisitos específicos de seguridad. Los documentos sensibles o restringidos deben marcarse de acuerdo con la normativa o las guías (por ejemplo, uso restringido, solo para uso oficial [FOUO], confidencial, etc.).

- **Accesibilidad:** Verificar la consideración y accesibilidad de las presentaciones y documentos (por ejemplo, letra grande, disco compacto, braille), subtítulo u otra forma de visualización de textos, o la provisión de intérpretes de lengua de señas.
- **Distribución:** Comprender los tipos de información y las necesidades de difusión de la información (por ejemplo, la impresión y la circulación de los detalles confidenciales del escenario).

En la **Tabla 3.10** se describe otra documentación utilizada durante un ejercicio, si corresponde.

Tabla 3.10: Otra documentación del ejercicio

Documento	Descripción	Distribución
Tarjetas de lugar de mesa	Elemento en cada mesa que identifique el área funcional ubicada en esa mesa.	Todas las mesas
Insignia con el nombre	Elemento que lleva cada participante que identifica claramente su nombre y su agencia/organización.	Todos los participantes
Formulario de exención de responsabilidad	Documento que cada actor debe recibir y firmar antes del comienzo del ejercicio. La firma del formulario de exención de responsabilidad exime de responsabilidad a todos los planificadores y participantes del ejercicio. Las entidades que realizan el ejercicio deben ser criteriosas a la hora de reclutar actores menores de 18 años debido a los retos y preocupaciones adicionales relacionados con la responsabilidad. Si el ejercicio requiere voluntarios menores de 18 años, los padres o tutores legales deben firmar sus formularios de exención.	Actores
Formulario de consentimiento para fotografías	Documento previo al ejercicio para las fotografías. Al firmar el formulario, todos los participantes del ejercicio que sean fotografiados otorgan su permiso para que sus fotos se utilicen con fines informativos y educativos.	Todos los participantes
Política de armas y seguridad	Documento para todos los ejercicios; cuando corresponda, que incluya por escrito una política de armas y seguridad de acuerdo con las leyes y reglamentos estatales o locales aplicables. Los patrocinadores del ejercicio deben coordinar la aplicación de una política de armas y seguridad con los departamentos legales y de seguridad correspondientes, según sea necesario. Todos los participantes deberán adherirse plenamente a esta política; sin embargo, el personal de seguridad del lugar podrá tener las armas asignadas.	Todos los participantes
Tarjeta de síntomas	Elemento que contiene los signos y síntomas que representará un actor del ejercicio, así como información útil para los participantes principales.	Actores y participantes principales
Comunicado de prensa	Documento que el equipo de planificación del ejercicio elabora para informar sobre el ejercicio a los medios de comunicación y al público.	Medios de comunicación y público

Planificación para medios de comunicación y relaciones públicas

Los medios de comunicación y las relaciones públicas pueden ser participantes importantes para un ejercicio. El equipo de planificación del ejercicio debe trabajar para incorporar los asuntos relacionados con los medios de comunicación en la planificación del ejercicio.

Comunicado de prensa

Antes de un ejercicio, el equipo de planificación del ejercicio puede elaborar un comunicado de prensa por escrito para difundirlo a los medios de comunicación, incluidas las redes sociales y los medios basados en la web, a los observadores, a la alta dirección y a otras personas muy importantes (VIP), según corresponda. El comunicado de prensa notifica a los medios de comunicación y al público sobre la información general del ejercicio. El comunicado de prensa no contiene información detallada del escenario, como el tipo de amenaza o peligro, ni contiene información que pueda dificultar el cumplimiento de los objetivos del ejercicio en caso de que un participante lea el comunicado.

El contenido de un comunicado de prensa o de información pública incluye lo siguiente:

- Una introducción, que incluya información sobre el patrocinador y el programa del ejercicio;
- El alcance y los objetivos del ejercicio;
- Toda información general del escenario; y
- Los organismos o disciplinas participantes.

Anuncio público

Los anuncios públicos deben producirse antes de cualquier ejercicio que involucre un espacio público o un espacio visible para el público y así ayudar a evitar la confusión del público. El anuncio también ayudará al público a evitar la congestión cerca del lugar del ejercicio al proporcionar sugerencias sobre rutas alternativas. Ejemplos de anuncios son los medios de comunicación locales, los sistemas de alerta y notificación de la comunidad, y directamente en carteles cercanos al lugar del ejercicio.

Política de medios de comunicación

El organismo o la jurisdicción/organización que patrocina el ejercicio debe decidir si invita a los representantes de los medios de comunicación al ejercicio. Si ellos están invitados, los representantes de los medios de comunicación realizarán entrevistas con los planificadores y los participantes del ejercicio antes del mismo.

En los ejercicios basados en debates, los representantes de los medios de comunicación no deben estar presentes durante el análisis de información potencialmente delicada. Se debe evitar también la filmación de la realización del ejercicio, que pueda obstaculizar el debate o la fluidez de la acción.

Desarrollo del ejercicio

El desarrollo y la planificación del ejercicio involucra los elementos críticos de la logística, la facilitación, el control y la evaluación del ejercicio. La logística del ejercicio es importante para generar un ejercicio fluido y sin problemas.

Planificación de la logística del ejercicio basado en debates

La logística de los ejercicios basados en debates incluye las instalaciones y la sala de reuniones, los requisitos audiovisuales, los suministros, la comida y los refrigerios, el registro y la acreditación, la identificación de las mesas y los grupos reducidos, el estacionamiento y los medios de comunicación, las relaciones públicas y las personas VIP.

Instalaciones y sala de reuniones

Las reuniones, las sesiones informativas y los ejercicios deben llevarse a cabo en instalaciones adecuadas para el alcance del ejercicio y la asistencia. Reservé las instalaciones exclusivamente para los fines del ejercicio, libres de distracciones y accesibles para todos los participantes.

Los planificadores del ejercicio deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Garantizar que haya suficientes mesas y sillas para todos los participantes;
- Arreglar las mesas de forma que se adapten mejor a la reunión o al ejercicio (por ejemplo, distribución en forma de U para ejercicios que requieran facilitación y colaboración de los participantes);
- Instalaciones con una acústica que favorezca el debate;
- Instalaciones con acceso al estacionamiento y a los baños para todos los participantes, y que incluya los requisitos de necesidades especiales;
- Un lugar consistente con el número de participantes posible; la oficina del jefe de bomberos o entidad similar determina la capacidad máxima del lugar, este número no debe de superarse; y
- Energía eléctrica, ancho de banda de Internet y el servicio y recepción de telefonía móvil adecuados para el desarrollo del ejercicio.

Requisitos audiovisuales

Identifique con antelación los requisitos audiovisuales, incluidas las personas asignadas para garantizar que el equipo funcione correctamente. El equipo audiovisual puede incluir un proyector, pantallas, micrófonos y altavoces.

Suministros, comida y refrigerios

Obtenga suministros como útiles de escritura, libreta de notas, pizarra, copias de los planes y procedimientos, insignias con el nombre y otros componentes necesarios antes del ejercicio y entréguelos a los participantes. El equipo de planificación del ejercicio debe considerar, en acuerdo con las guías de los fondos aplicables o las políticas del lugar, la posibilidad de proporcionar comida y refrigerios a los participantes.

Registro y acreditación

Los participantes deben registrarse al llegar al lugar del ejercicio. Los participantes deben, como mínimo, proporcionar su nombre, jurisdicción/organización, número de teléfono y dirección de correo electrónico. El equipo de planificación del ejercicio conserva copias de las fichas de inscripción para enviar la correspondencia de seguimiento. Si resulta conveniente por motivos de seguridad, los participantes deberán llevar alguna forma de identificación, como uniformes o insignias con el nombre y la jurisdicción/organización.

Identificación de mesas y grupos reducidos

Las tarjetas de lugar de mesa se utilizan para identificar a los participantes por áreas organizativas o funcionales. Antes de realizar el ejercicio, coloque las tarjetas de lugar de mesa en cada mesa para asegurarse de que los participantes se sienten en los lugares correctos. Si se necesitan salas de reuniones adicionales para grupos reducidos, coloque señalización y tarjetas de lugar de mesa en esas zonas para garantizar la identificación de los participantes.

Estacionamiento

Marcar claramente las zonas de estacionamiento establecidas para los participantes que lleguen en sus propios vehículos. Si es necesario, el personal de las fuerzas del orden puede dirigir los vehículos a las zonas de estacionamiento adecuadas.

Medios de comunicación, relaciones públicas y personas VIP

Los medios de comunicación, las relaciones públicas y las personas VIP deben estar siempre acompañados. Identifique un lugar designado para los medios de comunicación antes del comienzo del ejercicio.

Planificación de la facilitación del ejercicio basado en debates

La facilitación de ejercicios es un método que utiliza un facilitador/presentador con conocimiento de los planes, las políticas y los procedimientos adecuados. Esta facilitación suele tener lugar en una sesión plenaria o en grupos reducidos.

Dotación de personal

El equipo de planificación identifica la cantidad de facilitadores/presentadores necesarios para la realización del ejercicio. Los facilitadores/presentadores transmiten la información del escenario y mantienen un debate enfocado. Si los participantes se dividen en grupos para una parte de la realización, asigne un facilitador/presentador de mesa a cada grupo.

Estructura de facilitación

La estructura de facilitación es el marco que permite a los facilitadores/presentadores coordinarse entre sí. Esta estructura se convierte en parte de una estructura organizativa más amplia durante la realización. El facilitador/presentador principal se asegura de que los debates se mantengan en el buen camino y de que se cumplan los objetivos. Si se requieren grupos reducidos para mejorar el ejercicio, pueden necesitarse facilitadores/presentadores adicionales para cada sesión de trabajo.

La configuración de los grupos reducidos puede ser por áreas funcionales o por áreas organizativas. Las áreas funcionales son las compuestas por personal que tiene los mismos conocimientos en un

campo específico (bomberos y rescatistas, fuerzas del orden, etc.). Las áreas organizativas son las compuestas por personal que tiene un propósito particular (seguridad pública, manejo de emergencias, etc.). En la **Imagen 3.5** se muestra un ejemplo de estructura de facilitación de un ejercicio.



Imagen 3.5: Ejemplo de una estructura de facilitación de ejercicio basado en debates

En la **Tabla 3.11** se describen las posiciones utilizadas y la organización de la facilitación de un ejercicio.

Tabla 3.11: Posiciones de una Estructura de facilitación de ejercicios

Puesto	Descripción
Facilitador/presentador principal	Persona responsable de mantener un debate enfocado en los objetivos del ejercicio y de explorar todos los asuntos dentro del tiempo asignado durante los ejercicios basados en debates, o persona designada para transmitir información en un entorno estructurado.
Facilitador/presentador	Persona adicional responsable de mantener el debate enfocado en los objetivos de cada uno de los grupos reducidos, según sea necesario.

Antes del ejercicio, el facilitador/presentador realiza un recorrido por el diseño del ejercicio, el cronograma del evento, los métodos de presentación y las técnicas de facilitación con todos los facilitadores/presentadores del ejercicio, los evaluadores/tomadores de notas y el director del ejercicio.

Planificación de la logística del ejercicio basado en operaciones

La logística para los ejercicios basados en operaciones incluye las instalaciones y las áreas para el ejercicio; los requisitos audiovisuales; los suministros, la comida y los refrigerios; el registro y la acreditación; el estacionamiento y el transporte; los actores y los medios de comunicación.

Instalaciones y áreas para el ejercicio

Los ejercicios basados en operaciones suelen tener varias áreas para la realización del ejercicio. Asegúrese de considerar todos los requisitos de necesidades especiales. En la **Tabla 3.12** se muestran las instalaciones y áreas para el ejercicio, las descripciones y los tipos.

Tabla 3.12: Instalaciones y áreas para el ejercicio, descripciones y tipos

Área	Descripción	Tipo
Área de acción del ejercicio	Lugar donde se demuestran las actividades y tareas de los participantes durante un ejercicio.	Lugar del participante
Ruta de respuesta	Lugar para las unidades de respuesta ante emergencias desde el área de reunión hasta la zona de movilización u otros lugares para el ejercicio durante un ejercicio enfocado en la respuesta.	Lugar del participante
Área de Reunión del Ejercicio	Lugar para que los participantes y los recursos se reúnan y despachen, administrada por los controladores.	Lugar del controlador
Célula de control principal	Lugar donde se administra la coordinación general entre las células de control del lugar, las células de simulación y otras áreas de control.	Lugar del controlador
Célula de control del lugar	Lugar en la que los controladores manejan las comunicaciones simuladas individuales diseñadas para los participantes correspondientes.	Lugar del controlador
Célula de simulación	Lugar desde la cual los controladores entregan mensajes que representan acciones, actividades y conversaciones de un individuo, agencia u organización que no está participando en el ejercicio.	Lugar del controlador
Área de Servicios Médicos de Emergencia	Lugar para el apoyo de respuesta en el mundo real, como las áreas del sector de tratamiento, la preparación de las ambulancias y los puntos de coordinación del transporte.	Lugar del controlador
Área de observadores y medios de comunicación	Lugar donde los observadores y los representantes de los medios de comunicación del mundo real pueden ver el ejercicio, pero sin interferir.	Lugar del controlador

Requisitos audiovisuales

Identifique con antelación los requisitos audiovisuales, incluidas las personas asignadas para garantizar que el equipo funcione correctamente.

Suministros, comida y refrigerios

Los planificadores del ejercicio no deben asumir que los participantes traerán con ellos los suministros necesarios. Obtenga todos los suministros (por ejemplo, chalecos, portapapeles, señalización, útiles de escritura, libreta de notas, caballetes, copias de los planes y procedimientos, insignias con el nombre y todo otro equipo necesario) antes de la realización del ejercicio asegúrese de que se los entreguen a los participantes. El equipo de planificación del ejercicio debe considerar, de acuerdo con las guías de los fondos aplicables o las políticas del lugar, la posibilidad de

proporcionar comida y refrigerios a los participantes. Los lugares de hidratación y ayuda son un aspecto logístico importante de un ejercicio basado en operaciones.

Registro y acreditación

Los participantes deben registrarse al llegar y, por motivos de seguridad, deberán llevar una forma de identificación, como uniformes o insignias con el nombre y la jurisdicción/organización. Los participantes deben, como mínimo, proporcionar su nombre, jurisdicción/organización, número de teléfono y dirección de correo electrónico. El equipo de planificación del ejercicio conserva copias de las fichas de inscripción para enviar la correspondencia de seguimiento.

Estacionamiento y transporte

Marcar claramente todas las zonas de estacionamiento establecidas para los participantes que lleguen en sus propios vehículos. Si es necesario, el personal de las fuerzas del orden puede dirigir los vehículos a las zonas de estacionamiento y transporte adecuadas, para el posicionamiento previo de los controladores, participantes principales y actores antes del ejercicio.

Actores

Los actores añaden realismo e invitan a los participantes a reaccionar ante un evento del escenario. Los miembros del equipo de planificación del ejercicio pueden reclutarlos de diversas organizaciones.⁸

Antes del ejercicio, los actores deben recibir lo siguiente:

- Un formulario de exención de responsabilidad para su firma;
- Instrucciones para los actores, incluyendo información sobre cuándo llegar, dónde presentarse y otros detalles logísticos; y
- Tarjetas de síntomas, si corresponde.

Medios de comunicación, relaciones públicas y personas VIP

Los medios de comunicación, las relaciones públicas y las personas VIP deben estar siempre acompañados. Identifique un lugar designado para los medios de comunicación antes del comienzo del ejercicio.

Planificación del Control del ejercicio basado en operaciones

El control del ejercicio mantiene el alcance, el ritmo y la integridad del ejercicio durante su realización en condiciones de seguridad. Los elementos de control del ejercicio incluyen la dotación de personal, la estructura de control, la célula de control, la célula de simulación, la MSEL, la capacitación de los controladores, las comunicaciones y la seguridad y protección.

⁸ Algunos ejemplos de organizaciones son las universidades e instituciones universitarias locales, las universidades de medicina y enfermería, los talleres de arte dramático, los teatros, los grupos cívicos, las academias y los equipos de socorristas de la comunidad, y las unidades militares federales y estatales. La inclusión de actores voluntarios de la población con necesidades funcionales y de acceso ofrece la oportunidad de realizar ejercicios en una variedad de entornos operativos.

Dotación de personal

El equipo de planificación del ejercicio identifica el número de controladores necesarios durante el ejercicio para suministrar y rastrear la información. Como principio rector, coloque al menos un controlador en cada lugar, siempre que sea posible, para ayudar a garantizar un ejercicio seguro con los controles de seguridad adecuados. Las restricciones de recursos pueden dificultar la colocación de un controlador en cada lugar del reto; por lo tanto, una opción es que el personal realice varias tareas como controlador y evaluador.

Estructura de control

La estructura de control es el marco que permite a los controladores y a los simuladores comunicarse y coordinarse en múltiples lugares. La estructura de control garantiza el progreso del ejercicio para cumplir con los objetivos del ejercicio y suministrar y rastrear la información del ejercicio. Esta estructura se convierte en parte de una estructura organizativa más amplia durante la realización. En la **Imagen 3.6** se muestra un ejemplo de estructura de control con múltiples células de control.

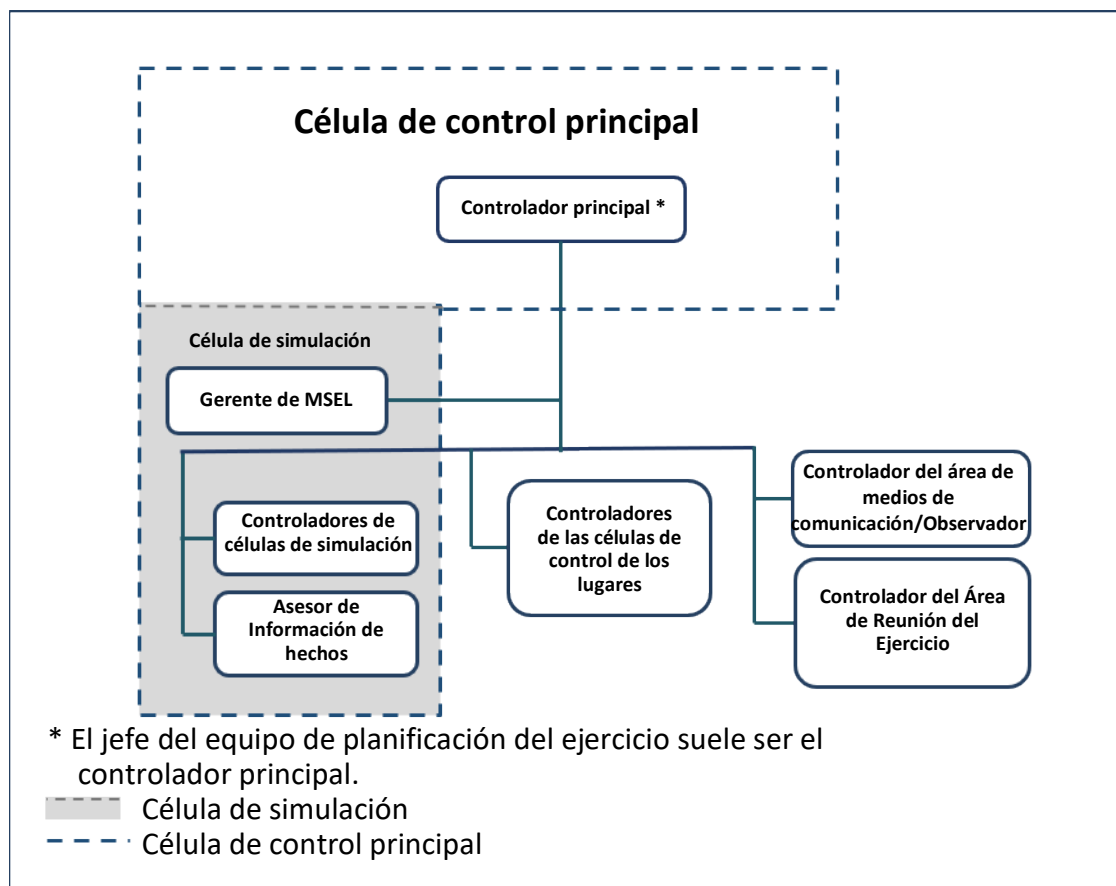


Imagen 3.6: Ejemplo de una estructura de control de ejercicio basado en operaciones

En la **Tabla 3.13** se describen las posiciones utilizadas en una estructura de control de ejercicios basados en operaciones.

Tabla 3.13: Posiciones de una estructura de control de ejercicio basado en operaciones

Puesto	Descripción
Controlador principal	Persona que supervisa el progreso del ejercicio, comunica las actividades del ejercicio a todos los lugares y administra al personal de control.
Gerente de MSEL	Persona que administra la presentación oportuna y precisa de comunicaciones simuladas y acciones esperadas de los participantes y decide sobre la necesidad de liberar las comunicaciones simuladas de contingencia.
Controlador de la célula de simulación	Persona que entrega los mensajes del escenario que representan acciones, actividades y conversaciones de un individuo, agencia u organización que no está participando en el ejercicio.
Asesor de Información de hechos	Persona responsable de verificar que los detalles del escenario se mantengan coherentes durante la realización del ejercicio.
Controlador del lugar	Persona responsable de la preparación y el funcionamiento del lugar específico del ejercicio. Los controladores del lugar manejan la acción del ejercicio y pueden indicar o activar a ciertos participantes para garantizar la continuidad y el flujo.
Controlador del área de medios de comunicación/Observador	Persona responsable de garantizar que los observadores y los medios de comunicación permanezcan en sus zonas designadas y no interfieran en el ejercicio.
Controlador del Área de Reunión del Ejercicio	Persona responsable de la organización logística del área de reunión del ejercicio, incluidos los lugares de colocación de las unidades que ingresan en el área de reunión del ejercicio, el despacho de las unidades enviadas al campo y la coordinación de las rutas y la seguridad general dentro del área de reunión.

Célula de control principal (MCC)

Una MCC es la ubicación desde donde se administra la coordinación general entre las células de control del lugar (VCC), las células de simulación y otras áreas de control. Una MCC recopila toda la información en una imagen operativa común para el ejercicio e idealmente mantiene un Punto de Contacto (POC) o un enlace que represente a cada jurisdicción/organización participante. Si un ejercicio contiene múltiples ubicaciones geográficas, considere la posibilidad de establecer varias VCC para comunicarse y coordinarse a través de ellas. Cuando un ejercicio requiere el establecimiento de múltiples VCC, es importante definir las funciones, las relaciones y la jerarquía de toma de decisiones. En ejercicios de menor tamaño, puede haber solo una MCC con la que se comparte toda la información. En los ejercicios que incluyan información clasificada y no clasificada, deben establecerse células de control independientes con barreras de seguridad adecuadas para mantener separada la información clasificada y no clasificada.

Célula de simulación (SimCell)

La SimCell es la ubicación desde la cual los controladores de simulación entregan mensajes del escenario que representan acciones, actividades y conversaciones de un individuo, agencia u organización que no está participando en el ejercicio. Según el tipo de ejercicio, la SimCell puede requerir un teléfono, una computadora, una cuenta de correo electrónico, una radio u otros medios

de comunicación. Además, si se utiliza una SimCell para dirigir la acción del ejercicio, se debe determinar cómo dotar de personal e integrar la SimCell a la estructura de control más amplia.

Listado Principal de Eventos de Escenario (MSEL)

Una MSEL es un documento o sistema que es un cronograma de acciones previstas y eventos guionados que los controladores envían durante del ejercicio para generar o impulsar la actividad del participante principal. Garantiza que se produzcan los acontecimientos necesarios para que se cumplan todos los objetivos. En ejercicios más grandes y complejos también se puede utilizar un flujo de procedimientos que se diferencia de la MSEL en que esta solo contiene las acciones o eventos esperados del participante. La MSEL vincula la simulación con la acción, mejora la experiencia del ejercicio para los participantes y refleja un incidente o actividad que pretende impulsar a los participantes a la acción.

Se pueden añadir tipos de eventos descriptivos adicionales a la MSEL para apoyar la acción del ejercicio cuando sea necesario. Estos eventos son los cimientos del ejercicio y son los componentes individuales de la MSEL. Existen tres tipos de eventos que componen la MSEL y apoyan la acción del ejercicio. En la **Tabla 3.14** se muestran los tipos de eventos que se pueden utilizar en una MSEL.

Tabla 3.14: Tipos de eventos MSEL

Tipos de eventos	Descripción
Comunicaciones simuladas	Evento de la MSEL presentado a un participante por el personal de control, que representa a las entidades no participantes, para construir el entorno del ejercicio basado en el escenario del ejercicio y para impulsar la acción del ejercicio basado en operaciones.
Comunicaciones simuladas de contingencia	Evento MSEL presentado a un participante por el personal de control cuando una acción esperada de un participante clave no ocurrió como se planeó, para ofrecer una oportunidad adicional para cumplir con los objetivos del ejercicio.
Acción esperada	Evento MSEL que representa una acción esperada que será realizada por un participante durante el ejercicio.

Cada entrada MSEL debe incluir lo siguiente:

- Número de evento;
- Tiempo designado del escenario;
- Tipo de evento;
- Modo de comunicaciones simuladas del escenario;
- De parte (Entidad no participante presentada por el personal de control);
- Para (Participante previsto);
- El mensaje;
- La respuesta esperada del participante;
- El objetivo del ejercicio; y

- La sección de notas (para que los controladores y evaluadores rastreen los eventos reales en comparación con los enumerados en la MSEL, con instrucciones especiales para los controladores y evaluadores individuales).

Los plazos de los escenarios enumerados en la MSEL deben ser lo más realistas posible y basarse en las aportaciones de los SME. Si la actividad ocurre antes de lo previsto por los redactores de la MSEL, los controladores y evaluadores deben anotar la hora en que ocurrió la actividad, pero la acción no debe interrumpirse.

Normalmente, hay una MSEL por ejercicio, y puede tener un formato corto, un formato largo, o ambos. Un formato corto enumera los eventos en una sola fila en una hoja de cálculo y es una guía de referencia rápida durante la acción del ejercicio. Un formato largo incluye descripciones más detalladas de las acciones previstas y contiene un lenguaje guionado para los actores y los simuladores. La MSEL puede proyectarse en una pantalla grande en una célula de control o de simulación y compartirse en varios lugares durante el ejercicio.

Capacitación de controladores

La capacitación de los controladores incluye un resumen del diseño del ejercicio, con los objetivos del mismo, una revisión de la MSEL, los métodos de suministro, los lugares, el cronograma, el plan de comunicaciones y los criterios de evaluación.

Comunicaciones

El Manual del C/E o las Instrucciones para el Personal de Control (COSIN) proporcionan un plan de comunicación para los controladores e instrucciones sobre con quiénes se comunicarán, qué necesitan comunicar y cómo lo harán. La comunicación puede darse a través de muchas formas, como el teléfono, la radio, el correo electrónico, en persona, por el sistema de red o una combinación de estas. Según el método utilizado, los controladores y las células de control deben contar con el equipo esencial.

Seguridad y protección

Los controladores también desempeñan un papel importante a la hora de garantizar que el ejercicio se realice en un entorno seguro. En los ejercicios que involucran una acción de campo potencialmente peligrosa o el uso de materiales confidenciales, el equipo de control designa a un controlador de seguridad o de protección, según corresponda, para que se centre en esas áreas de control.

El equipo de planificación debe tener en cuenta lo siguiente para garantizar un entorno seguro:

- Designar un controlador de seguridad o protección;
- Asignar un médico del mundo real (que no participe en el ejercicio) y procedimientos de emergencia para contactar y desplegar los Servicios Médicos de Emergencia;
- Esbozar los requisitos y políticas de seguridad, para incluir otros asuntos de seguridad fuera del ámbito del ejercicio (por ejemplo, el clima, el estrés térmico, la hipotermia, etc.);
- Recurrir a las fuerzas del orden público para que proporcionen seguridad en el lugar, cuando sea necesario; e

- Identificar y adherirse a las normas de seguridad aplicables para garantizar que la información delicada o confidencial no se vea comprometida.

Planificación de la evaluación de ejercicios

La planificación y la organización previas a un ejercicio son imprescindibles para que la evaluación del ejercicio sea eficaz y exitosa. El equipo de planificación del ejercicio identifica los elementos de evaluación al principio del proceso de diseño del ejercicio, tras el desarrollo de los objetivos del mismo. Un equipo de evaluación determina la estructura adecuada, organiza el equipo y desarrolla un plan integral para abordar la evaluación del ejercicio. La evaluación se explica con más detalle en el **Capítulo 5: Evaluación del ejercicio**.

Preparación para la realización del ejercicio

El equipo de planificación del ejercicio finaliza todos los aspectos del ejercicio para preparar su realización. Los preparativos incluyen la finalización de los materiales, el ensayo de las presentaciones y las sesiones informativas, y la capacitación de los participantes para el ejercicio. Antes del ejercicio, el personal pertinente recibe la documentación y las instrucciones adicionales necesarias para su realización.

Para evitar poner en peligro el desempeño de la misión en respuesta a incidentes del mundo real, el equipo de planificación del ejercicio debe desarrollar un proceso de contingencia para detener, posponer o cancelar un ejercicio, según sea necesario. Si se pone en riesgo la realización del ejercicio, el director del ejercicio y el equipo de planificación del ejercicio deberán reunirse y determinar el curso de acción adecuado. Una vez tomada la decisión, el curso de acción debe comunicarse a todos los planificadores del ejercicio, a los participantes y a otras partes interesadas clave a través de mecanismos de comunicación formales.

4. Realización de ejercicios

Datos generales

La realización del ejercicio implica actividades como la preparación para la acción del ejercicio, la gestión de la acción del ejercicio y la realización de actividades inmediatas de conclusión del ejercicio. Se recomienda a los profesionales del ejercicio que apliquen y adapten la doctrina HSEEP durante la realización del ejercicio para satisfacer necesidades específicas. A lo largo del proceso de realización del ejercicio, la participación de los líderes de la alta dirección por parte de los profesionales confirma que el ejercicio sea coherente con la guía y la intención originales.

Ejercicios basados en debates

Preparación de la acción/del ejercicio

Los miembros del equipo de planificación del ejercicio asignados a la preparación del ejercicio deben visitar el lugar del ejercicio para organizar la sala de reuniones, probar el equipo audiovisual y discutir cuestiones administrativas y logísticas.

Antes de la realización del ejercicio, el equipo de planificación del ejercicio entrega los materiales y el equipo necesarios para el ejercicio, por ejemplo:

- Los manuales de situación (SitMan) u otros materiales por escrito para los participantes del ejercicio;
- Las presentaciones;
- El equipo audiovisual adecuado, incluidos televisores, proyectores, pantallas de proyección, micrófonos y altavoces;
- Los carteles para cada mesa;
- Los carteles con los nombres de cada participante;
- Las insignias que identifican el papel de cada participante en el ejercicio;
- Las fichas de registro; y
- Los formularios de comentarios de los participantes.

Un ensayo de la estructura y las presentaciones del ejercicio ayuda a garantizar la comprensión de las funciones y responsabilidades de los facilitadores y evaluadores, los tiempos del evento, el equipo audiovisual y los detalles específicos del lugar, incluidos el acceso y la seguridad. El día del ejercicio, los miembros del equipo de planificación deben llegar varias horas antes del Comienzo del Ejercicio (StartEx) para preparar las actividades y organizar el registro.

Realización/Acción del ejercicio

Para un ejercicio basado en debates, la realización implica un debate facilitado, basado en un escenario, objetivos o metas. El director del ejercicio ofrece declaraciones de apertura a los participantes y les da la bienvenida al ejercicio. A continuación, el facilitador/presentador inicia el debate presentando el escenario y manteniendo el rumbo de los debates. El evaluador principal es

responsable de garantizar que se tomen todas las notas y observaciones y que se remitan al director del ejercicio. Si se necesitan recursos adicionales, el responsable es el Jefe de Recursos.

Si se necesitan grupos reducidos para mejorar el ejercicio, pueden añadirse facilitadores/presentadores, evaluadores/tomadores de notas adicionales y ellos serán responsables ante sus jefes de sección individuales. El personal adicional de instalaciones, administración o logística, si es necesario, dependerá del Jefe de Recursos. En la **Imagen 4.1** se muestra la relación de una estructura organizativa basada en debates.

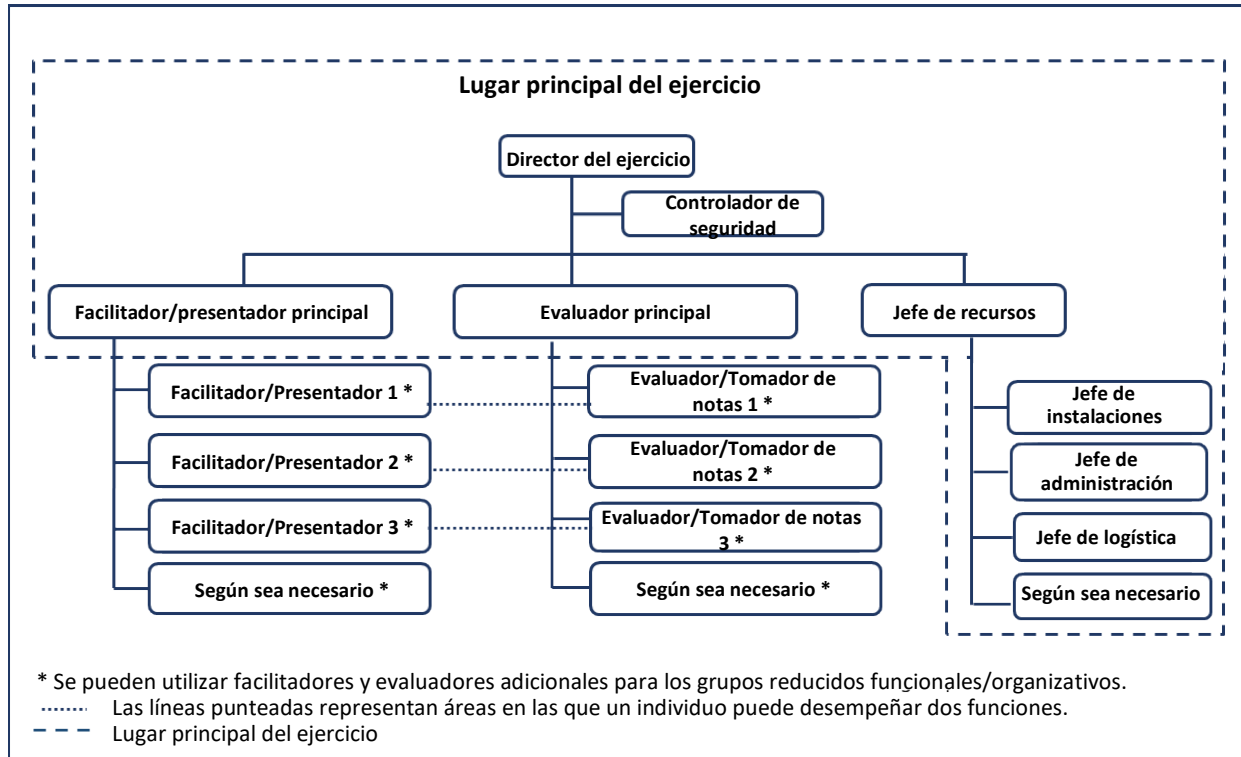


Imagen 4.1: Ejemplo de una estructura de control de ejercicio basado en debates

En la **Tabla 4.1** se describen las posiciones de una organización de control de ejercicios basados en debates.

Tabla 4.1: Posiciones de una estructura de control de ejercicio basado en debates

Puesto	Descripción
Director del ejercicio	Persona que es responsable de la supervisión y dirección estratégica del Ciclo del HSEEP para un ejercicio individual.
Controlador de seguridad	Persona que es responsable de garantizar que el ejercicio se realice en un entorno seguro.
Facilitador/presentador principal	Persona que supervisa todas las facetas del proceso de facilitación o la(s) presentación(es), para incluir la contratación y asignación de facilitadores o presentadores adicionales.

Puesto	Descripción
Facilitador/presentador	Persona responsable de mantener un debate enfocado en los objetivos del ejercicio y de explorar todos los asuntos dentro del tiempo asignado durante los ejercicios basados en debates, o persona designada para transmitir información en un entorno estructurado.
Evaluador principal	Persona que supervisa todas las facetas del proceso de evaluación, incluyendo la contratación, asignación y capacitación de los evaluadores.
Evaluador	Persona elegida, en función de su pericia en las áreas funcionales, para observar y recoger los datos del ejercicio y analizar los resultados.
Tomador de notas (según sea necesario)	Persona que registra lo que se dice durante los grupos reducidos, las entrevistas o los análisis, para permitir que el facilitador, el presentador o el entrevistador se enfoquen en solicitar información y hacer preguntas de seguimiento, y apoya la recopilación y el manejo de datos durante todo el proceso de evaluación.
Jefe de recursos	Persona responsable de conseguir los lugares, el equipo y los suministros adecuados para la realización del ejercicio, así como de proporcionar apoyo a los medios de comunicación y a los observadores VIP.
Jefe de instalaciones	Persona responsable de la administración de los aspectos relacionados con el lugar del ejercicio, como el armado, el desarmado y la asignación de mesas y salas de reuniones para grupos reducidos, según sea necesario.
Jefe de administración	Persona responsable de la administración del proceso de inscripción, de los documentos impresos, de las fichas de registro y de las tarjetas de identificación.
Jefe de logística	Persona responsable de garantizar el buen funcionamiento de la sala de reuniones y la preparación de los requisitos audiovisuales, así como de conseguir el equipo, la comida y las bebidas necesarios; trabaja con el jefe de instalaciones.

Las actividades de realización de un ejercicio basado en debates incluyen las siguientes consideraciones:

- La presentación es un vehículo crucial para transmitir la información a los participantes;
- Los facilitadores/presentadores ayudan a los evaluadores/tomadores de notas a recopilar datos útiles manteniendo los debates enfocados en los objetivos del ejercicio, las capacidades, los objetivos de capacidad y las tareas críticas;
- Los facilitadores/presentadores verifican que todos los asuntos se exploren dentro del tiempo asignado; y
- Garantizar un entorno de ejercicio seguro y protegido.

Todos los facilitadores/presentadores deben tomar y recopilar notas relevantes para los debates de los grupos. Si se utilizan varios facilitadores/presentadores, el facilitador/presentador principal recogerá todas las notas de cada uno de los facilitadores/presentadores adicionales. Esta información se utilizará para generar el Informe de Resultados/Plan de Mejoras (AAR/IP).

Ejercicios basados en operaciones

Preparación de la acción

Dependiendo del alcance del ejercicio, los miembros del equipo de planificación del ejercicio deben comenzar la preparación del evento tantos días antes del ejercicio como sea necesario. Es importante realizar una comprobación de las comunicaciones antes del Comienzo del Ejercicio (StartEx) para garantizar que todas las formas de comunicación funcionen correctamente.

Antes de la realización del ejercicio, el equipo de planificación del ejercicio entrega los materiales y equipos necesarios para el ejercicio, por ejemplo:

- Organizar las salas de información;
- Probar el equipo audiovisual;
- Colocar accesorios y efectos;
- Marcar las áreas de ejercicio adecuadas y los perímetros; y
- Comprobar los posibles problemas de seguridad.

Es vital un ensayo de la estructura del ejercicio para asegurar la comprensión de las responsabilidades de los controladores y evaluadores, el transporte, los tiempos del evento, el equipo audiovisual y de comunicaciones, y los detalles específicos del lugar, incluyendo el acceso y la seguridad. El día del ejercicio, todos los miembros del equipo de planificación del ejercicio deben llegar antes del Comienzo del Ejercicio (StartEx) para completar las tareas logísticas o administrativas pendientes y establecer el registro.

Realización/Acción del ejercicio

Durante la realización de ejercicios basados en operaciones, el jefe del equipo de planificación del ejercicio suele actuar como controlador principal. Los controladores y evaluadores informan las actividades al controlador principal, que es responsable de supervisar el progreso del ejercicio, comunicar las actividades del ejercicio en todos los lugares y administrar al personal de control. En la **Imagen 4.2** se muestra un ejemplo de estructura de control organizativa de un ejercicio.

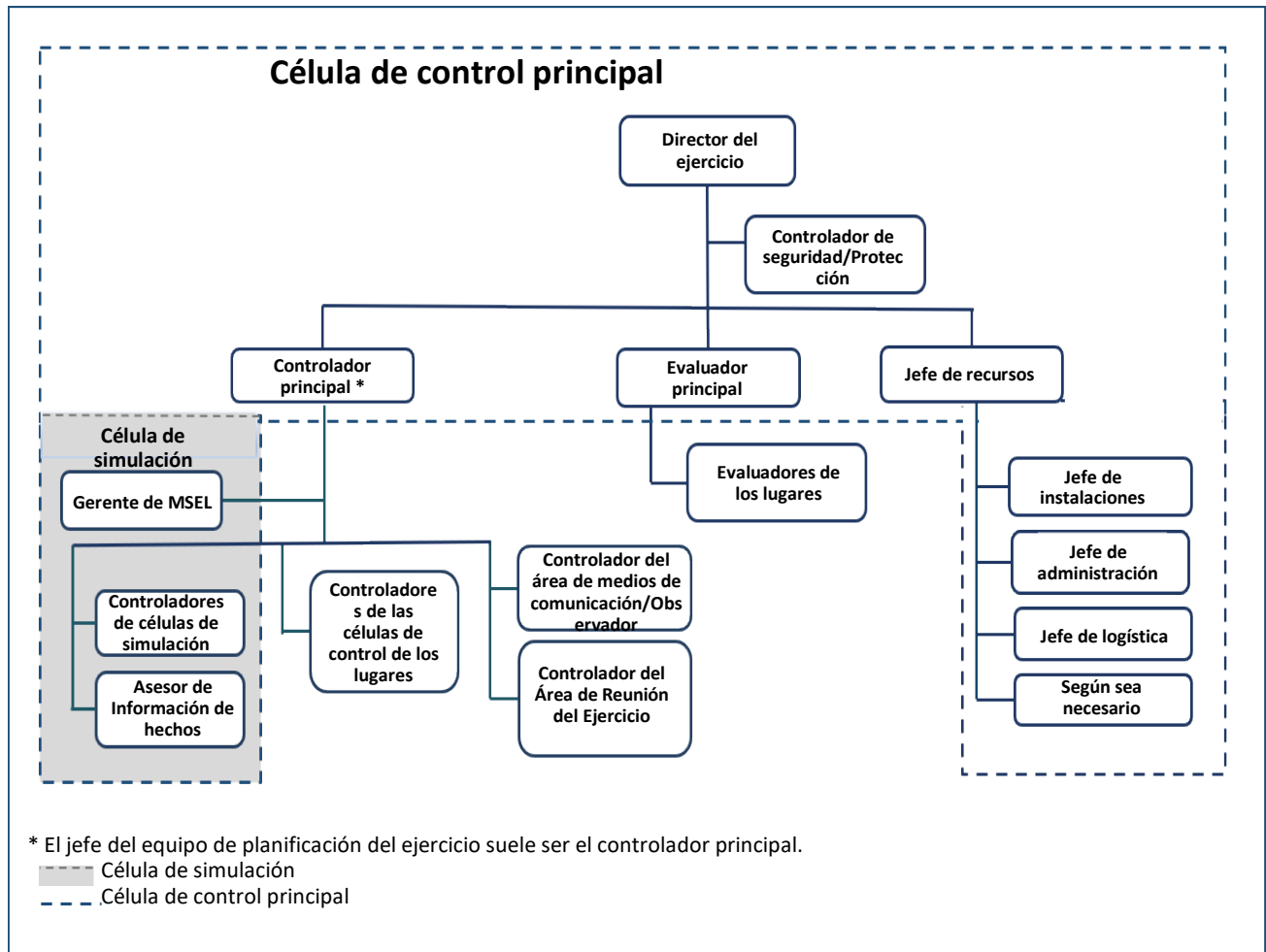


Imagen 4.2: Ejemplo de una estructura de control de ejercicio basado en operaciones

En la **Tabla 4.2** se describen las posiciones utilizadas en una organización de ejercicios basados en operaciones.

Tabla 4.2: Posiciones de una estructura de control de ejercicio basado en operaciones

Puesto	Descripción
Director del ejercicio	Responsable de la supervisión y dirección estratégica de las fases del Ciclo del HSEEP para un ejercicio individual.
Controlador de seguridad/Protección	Responsable de garantizar que el ejercicio se realice en un entorno seguro.
Controlador principal	Persona que supervisa el progreso del ejercicio, comunica las actividades del ejercicio a todos los lugares y administra al personal de control.
Gerente de MSEL	Persona que administra la presentación oportuna y precisa de comunicaciones simuladas y acciones esperadas de los participantes y decide sobre la necesidad de liberar comunicaciones simuladas de contingencia.

Puesto	Descripción
Controlador de la célula de simulación	Persona que entrega los mensajes del escenario que representan acciones, actividades y conversaciones de un individuo, agencia u organización que no está participando en el ejercicio.
Asesor de Información de hechos	Persona responsable de verificar que los detalles del escenario se mantengan coherentes durante la realización del ejercicio.
Controlador del lugar	Persona responsable de la preparación y el funcionamiento de una ubicación específica del ejercicio. Los controladores del lugar manejan la acción del ejercicio y pueden indicar o activar a ciertos participantes para garantizar la continuidad y el flujo.
Evaluador principal	Persona que supervisa todas las facetas del proceso de evaluación, incluyendo la contratación, asignación y capacitación de los evaluadores.
Evaluador del lugar	Persona responsable de observar la actividad/la acción del ejercicio en un lugar o área asignada para el ejercicio, o para una actividad específica, y de recopilar observaciones y datos.
Jefe de recursos	Persona responsable de conseguir los lugares, el equipo y los suministros adecuados para la realización del ejercicio, así como de proporcionar apoyo a los medios de comunicación y a los observadores VIP.
Jefe de instalaciones	Persona responsable de trabajar estrechamente con la sección de logística para administrar las consideraciones relativas al lugar del ejercicio, como el armado, el desarmado, la programación y el tránsito.
Jefe de administración	Persona responsable de la administración del proceso de inscripción, de los documentos impresos, de las fichas de registro y de las tarjetas de identificación.
Jefe de logística	Persona responsable de garantizar el buen funcionamiento de la sala de reuniones y la preparación de los requisitos audiovisuales, así como de conseguir el equipo, la comida y las bebidas necesarios; trabaja con el jefe de instalaciones.
Controlador del Área de Reunión del Ejercicio	Persona responsable de la organización logística del área de reunión del ejercicio, incluidos los lugares de colocación de las unidades que ingresan en el área de reunión del ejercicio, el despacho de las unidades enviadas al campo y la coordinación de las rutas y la seguridad general dentro del área de reunión.
Controlador del área de medios de comunicación/Observador	Persona responsable de garantizar que los observadores y los medios de comunicación permanezcan en sus zonas designadas y no interfieran en el ejercicio.

Las actividades de realización de un ejercicio basado en operaciones incluyen:

- Garantizar un entorno de ejercicio seguro y protegido;
- Distribuir los documentos del ejercicio que describen las funciones, las responsabilidades y un plan de comunicación para el personal de control;
- Comunicarse con la SimCell, los controladores del lugar y el gerente de MSEL para garantizar que el ritmo del ejercicio sea el adecuado;

- Garantizar que el controlador del área de reunión del ejercicio mantenga una estrecha comunicación con otros controladores durante todo el ejercicio; y
- El controlador del área de reunión del ejercicio verifica que las unidades se desplieguen según el cronograma creado por el equipo de planificación.

El director del ejercicio y el equipo de planificación deben tener un plan de contingencia para pausar, posponer o cancelar el ejercicio en caso de que una emergencia del mundo real lo impida.

Sesiones informativas

Antes de un ejercicio, las sesiones informativas instruyen a los participantes sobre sus funciones y responsabilidades. Al programar sesiones informativas independientes para la alta dirección, los controladores y evaluadores, los actores, los participantes y los observadores, los miembros del equipo de planificación del ejercicio pueden evitar dar material inadecuado a los diferentes grupos. En la **Tabla 4.3** se describen los tipos de informes del ejercicio.

Tabla 4.3: Tipos de informes del ejercicio

Informativo	Descripción
Sesión informativa para la alta dirección	Se realiza una sesión informativa durante el diseño y el desarrollo y antes de la realización de un ejercicio. El jefe del equipo de planificación del ejercicio consulta periódicamente con la alta dirección para verificar que el ejercicio se ajuste a la intención del líder.
Informe del controlador y del evaluador	Por lo general, se realiza una sesión informativa antes de los ejercicios basados en operaciones. Comienza con una descripción general del ejercicio y luego se revisa la ubicación y el área del ejercicio, el programa de eventos, el escenario, el concepto de control, las responsabilidades del controlador y del evaluador, las instrucciones para completar las EEG y otra información diversa. Se puede realizar una capacitación adicional para los evaluadores.
Sesión informativa para los actores	Sesión informativa previa al comienzo del ejercicio, antes de que los actores tomen sus posiciones. El controlador de actores dirige la sesión informativa de actores, una reunión que se realiza generalmente antes del ejercicio y que proporciona a los actores los datos generales del ejercicio, la seguridad, los procedimientos de emergencia reales, las instrucciones de actuación, el programa, las tarjetas de identificación y las tarjetas de síntomas.
Sesión informativa para los participantes	Sesión informativa antes del comienzo del ejercicio, para que todos los participantes aborden las funciones y responsabilidades individuales, los parámetros del ejercicio, la seguridad, las insignias de seguridad y cualquier otra inquietud o pregunta logística sobre el ejercicio. Durante esta sesión informativa suelen distribuirse los folletos para los participantes y los ExPlans o SitMans, según el tipo de ejercicio que se realice. Después del ejercicio, los controladores verifican que los participantes pertinentes asistan a los análisis posteriores al ejercicio en sus respectivas áreas funcionales.

Informativo	Descripción
Sesión informativa para observadores	Una sesión informativa antes del comienzo del ejercicio que tiene lugar el día de un ejercicio y que informa a los observadores y a las personas VIP sobre los antecedentes del ejercicio, el escenario, el programa de eventos, las restricciones para los observadores y otra información diversa. A menudo, los observadores no están familiarizados con los procedimientos de seguridad pública y tienen preguntas sobre las actividades; por lo tanto, designar a alguien como un funcionario de información pública para que responda a las preguntas evita que los observadores interrumpen a los participantes del ejercicio.

Actividades de Conclusión

La realización de una conclusión exhaustiva del ejercicio garantiza la recopilación de todos los datos pertinentes para respaldar una evaluación eficaz y la planificación de mejoras. Inmediatamente después del ejercicio, los miembros del equipo de planificación del ejercicio deben realizar un breve informe para analizar el ejercicio y cualquier problema o inquietud y proponer mejoras. Los planificadores deben recopilar las listas de asistencia al ejercicio, proporcionar copias al jefe del equipo de planificación del ejercicio, recoger los formularios de comentarios de los participantes y elaborar notas para el informe.

Análisis de los participantes

El análisis de los participantes es una reunión que ofrece la oportunidad de debatir los puntos fuertes del ejercicio y las áreas de mejora inmediatamente después de la realización de un ejercicio. Un facilitador experimentado dirige la reunión y se asegura de que el debate sea constructivo. La información recopilada durante un análisis contribuye al AAR/IP y toda sugerencia sobre el ejercicio puede mejorar futuros ejercicios. El análisis también ofrece la oportunidad de que los participantes realicen aclaraciones y tengan tiempo para completar los formularios de comentarios de los participantes, lo que ayuda a generar el AAR/IP.

Resumen informativo

El resumen informativo del Controlador/Evaluador es una reunión para que los controladores, facilitadores y evaluadores se reúnan después del ejercicio para debatir las observaciones y proporcionar información para crear una comprensión compartida del ejercicio. El resumen informativo del controlador/evaluador ofrece a cada controlador, facilitador y evaluador una oportunidad para proporcionar una visión general del área funcional observada y debatir los puntos fuertes y las áreas de mejora. Los resultados obtenidos durante el resumen informativo ayudan a desarrollar el AAR/IP. Durante el resumen informativo, los controladores, los facilitadores y los evaluadores completan y envían un formulario de comentarios de los participantes.

5. Evaluación del ejercicio

Datos generales

Mediante la evaluación de ejercicios, las jurisdicciones/organizaciones valoran las capacidades necesarias para cumplir una misión, función u objetivo. La evaluación vincula los objetivos a las prioridades, evalúa el rendimiento de los objetivos de capacidad y las tareas críticas, y documenta los puntos fuertes y las áreas de mejora. La evaluación conecta el ejercicio con la planificación de la mejora y alimenta el Ciclo de Preparación Integrada. En la **Imagen 5.1** se muestra la salida del Ciclo del HSEEP y la entrada en el Ciclo de Preparación Integrada. Esta transición se explica con más detalle en el **Capítulo 6: Planificación de mejoras**.

La evaluación eficaz debe integrarse durante el Ciclo del HSEEP e implica:

- Planificación de la evaluación de ejercicios;
- Observación del ejercicio y recopilación de datos del mismo durante su realización;
- Análisis de los datos recopilados para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora; y
- Información de los resultados del ejercicio en un Informe de Resultados (AAR).

El uso de un enfoque común para la evaluación apoya la presentación de informes coherentes y significativos sobre los resultados del ejercicio.

Planificación de la evaluación

La planificación de la evaluación comienza durante las fases iniciales de planificación del ejercicio, como se describe en el **Capítulo 3: Diseño y desarrollo de ejercicios**. La identificación de requisitos de evaluación claros en las primeras etapas del proceso de planificación garantizará que el diseño, el desarrollo y la realización del ejercicio apoyen, de la mejor manera posible, una evaluación eficaz. Los planificadores del ejercicio deben colaborar para garantizar un enfoque coherente para la evaluación de un ejercicio. Además, se debe involucrar a la alta dirección desde el principio de la planificación de la evaluación para identificar las áreas de interés, las posibles inquietudes y los requisitos específicos de la evaluación. El Plan de Evaluación (EvalPlan) o el Manual del Controlador y Evaluador (C/E) son documentos guía para los evaluadores que proporcionan guías, instrucciones y estructura sobre la evaluación y la observación durante un ejercicio.

La planificación de la evaluación de un ejercicio incluye:

- Seleccionar los requisitos del equipo de evaluación;
- Desarrollar y completar la documentación y metodología de la evaluación; y



Imagen 5.1: Salida del Ciclo del HSEEP y entrada al Ciclo de Preparación Integrada

- Desarrollar las Guías para la Evaluación de Ejercicios (EEG).

Equipo de evaluación

Una vez que el equipo de planificación del ejercicio define los requisitos de evaluación, el Evaluador principal supervisa la contratación, asignación y capacitación de los evaluadores.

Los requisitos de evaluación deben especificar lo siguiente:

- La cantidad de evaluadores que se necesitan (por ejemplo, en varios lugares o en horario extendido);
- Los tipos de pericia en la materia que deben poseer los evaluadores;
- Los tipos de niveles de autorización de seguridad necesarios (si se requiere);
- Las asignaciones de los evaluadores; y
- El tipo de capacitación o instrucción necesaria antes del ejercicio.

Composición del equipo

El jefe del equipo de planificación del ejercicio debe designar a un evaluador principal para que supervise todas las facetas del proceso de evaluación. El evaluador principal participa plenamente como miembro del equipo de planificación del ejercicio y está familiarizado con los objetivos del ejercicio, las áreas de la misión y las capacidades asociadas con los planes, políticas y procedimientos, y los procesos de toma de decisiones. Siempre que sea posible, los evaluadores/tomadores de notas deben contar con la experiencia y los conocimientos especializados en el área funcional asignada.

El evaluador principal determina la estructura del equipo de evaluación del ejercicio basándose en el alcance del ejercicio, los objetivos del ejercicio, las capacidades asociadas, los objetivos de capacidad y las tareas críticas. En los ejercicios en los que participen varias jurisdicciones/organizaciones y varios lugares se debe considerar la asignación de evaluadores/tomadores de notas a cada lugar. El equipo de evaluación del ejercicio se convierte en parte de una estructura organizativa más amplia durante la realización del ejercicio. Los evaluadores/tomadores de notas de cada lugar apoyarán al evaluador principal desde los lugares asignados. En la **Imagen 5.2** se muestra un ejemplo de organización de un equipo de evaluación.

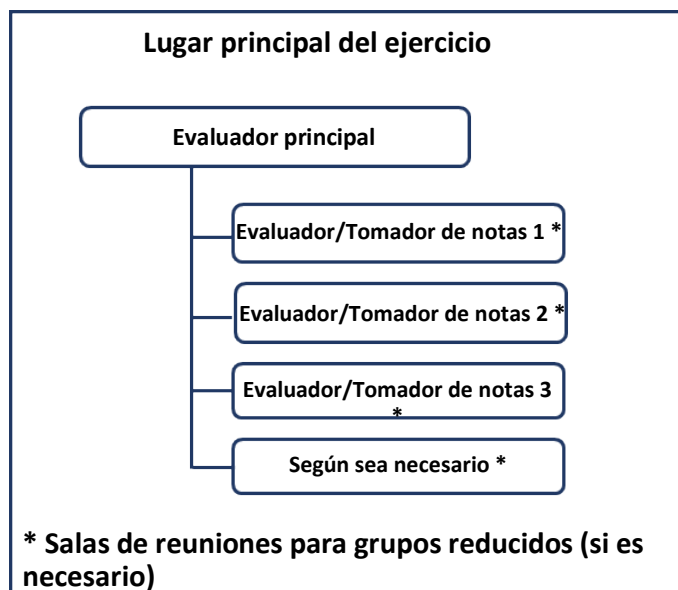


Imagen 5.2: Ejemplo de un Equipo de evaluación del ejercicio

En la **Tabla 5.1** se describe la organización de un Equipo de evaluación del ejercicio.

Tabla 5.1: Posiciones de un Equipo de evaluación del ejercicio

Puesto	Descripción
Evaluador principal	Persona que supervisa todas las facetas del proceso de evaluación, incluso la contratación, asignación y capacitación de los evaluadores.
Evaluador	Persona elegida, en función de su pericia en las áreas funcionales, para observar y recoger los datos del ejercicio y analizar los resultados.
Tomador de notas (según sea necesario)	Persona que registra lo que se dice durante los grupos reducidos, las entrevistas o los análisis, para permitir que el facilitador, el presentador o el entrevistador se enfoquen en solicitar información y hacer preguntas de seguimiento, y apoya la recopilación y el manejo de datos durante todo el proceso de evaluación.

Capacitación

La capacitación de los evaluadores debe incluir una guía sobre el uso de las herramientas de evaluación, la observación de los debates u operaciones del ejercicio y el análisis de los datos.

La capacitación del evaluador también debe incluir lo siguiente:

- Información general sobre el ejercicio, que incluya el alcance, los objetivos y las capacidades alineadas, el escenario y el cronograma;
- Documentación relevante para el evaluador (por ejemplo, el Manual de Situación [SitMan], el Manual del C/E, las herramientas de evaluación); y
- Planes, políticas, procedimientos, acuerdos u otra información apropiada.

Antes de que comience el ejercicio, el evaluador principal debe reunirse con todos los evaluadores para verificar las funciones, las responsabilidades y las asignaciones, y para proporcionar toda actualización importante. La sesión informativa ofrece una oportunidad para que los

evaluadores/tomadores de notas formulen preguntas y se aseguren de entender sus funciones y responsabilidades. La sesión informativa puede realizarse junto con el Resumen informativo del controlador/evaluador para incluir allí las instrucciones para el personal de control sobre la aportación de las comunicaciones simuladas y los evaluadores/tomadores de notas que completan las EEG. Según la organización del ejercicio, las sesiones informativas pueden llevarse a cabo en más de un lugar del ejercicio.

Documentación de evaluación

El equipo de planificación del ejercicio y el evaluador principal deben determinar las herramientas, los métodos de recopilación de datos y la documentación necesaria en función del nivel de complejidad y el alcance. En la **Tabla 5.2** se proporciona el documento, la descripción y la distribución de la documentación de la evaluación.

Tabla 5.2: Documentación de evaluación

Documento	Descripción	Distribución
Manual del Facilitador/ Evaluador	Documento que proporciona información y guías específicas sobre el ejercicio para los facilitadores/presentadores y evaluadores/tomadores de notas para ejercicios basados en debates.	Facilitadores/ Presentadores y Evaluadores/ Tomadores de notas
Manual del Controlador y Evaluador	Documento que proporciona información y guías específicas sobre el ejercicio para los controladores y evaluadores/tomadores de notas; puede ser un documento independiente o un complemento del Plan del Ejercicio y ajustarse en consecuencia.	Controladores y Evaluadores/ Tomadores de notas
Plan de evaluación	Documento para los evaluadores/tomadores de notas que proporciona guías, instrucciones y estructura sobre la evaluación y la observación durante un ejercicio. También proporciona los materiales esenciales necesarios para realizar sus funciones esenciales.	Controladores y Evaluadores/Tomadores de notas
Guía para la Evaluación de Ejercicios (EEG)	Documento que recoge la información específicamente relacionada con los requisitos de evaluación desarrollados por el equipo de planificación del ejercicio. La EEG proporciona a los evaluadores/tomadores de notas una herramienta estandarizada para orientar la recopilación de datos y captar los resultados del desempeño. Dado que cada jurisdicción/organización tiene objetivos únicos y tareas críticas, las EEG se desarrollan específicamente para sus planes, políticas, procedimientos y protocolos.	Evaluadores
Formulario de comentarios de los participantes	Documento que el equipo del ejercicio utiliza para recopilar los puntos fuertes observados, las áreas de mejora y los comentarios de los participantes sobre la realización del ejercicio y la logística.	Todos los participantes

Desarrollo de la Guía para la Evaluación de Ejercicios (EEG)

Las EEG proporcionan una herramienta coherente para guiar la observación del ejercicio y la recopilación de datos. Las EEG se ajustan a los objetivos y capacidades del ejercicio y enumeran

los objetivos de capacidad pertinentes y las tareas críticas. En la **Imagen 5.3** se muestra la relación de la gestión del programa con el desarrollo de las EEG. Los objetivos de capacidad son los umbrales de rendimiento establecidos por la jurisdicción/organización para cada capacidad. Los objetivos de capacidad se componen de tres partes: una tarea crítica, un impacto y un límite de tiempo. Los objetivos identificados forman parte de la Identificación de Amenazas y Peligros y la Evaluación de Riesgos (THIRA) de una jurisdicción/organización o de otros procesos de identificación de amenazas y peligros o de evaluación de riesgos.

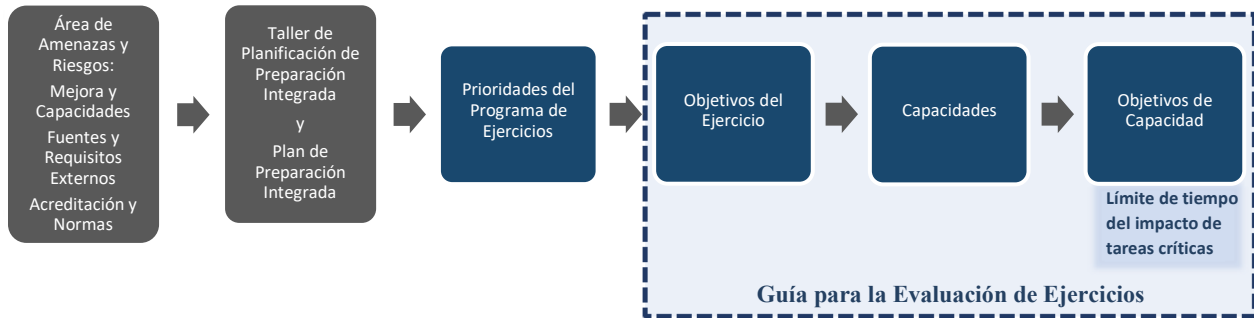


Imagen 5.3: Desarrollo de una Guía para la Evaluación de Ejercicios (EEG)

Las tareas críticas son distintas acciones específicas necesarias para lograr el objetivo de capacidad. Las tareas críticas pueden derivarse de los planes de operaciones jurisdiccionales/organizativos, de los procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés) o de las normas específicas de cada disciplina. Estas tareas reflejan los tipos de actividades que los manejadores de emergencias planifican en forma habitual y son generalmente aplicables a una amplia gama de amenazas y peligros.

Los objetivos de capacidad incluyen métricas específicas y medibles que describen las capacidades. Además, los objetivos de capacidad establecen un punto de referencia que la comunidad entera puede utilizar para rastrear el progreso a lo largo del tiempo, como la evaluación de la respuesta actual a las amenazas y peligros y los medios de mejora. Los objetivos de capacidad se componen de tres partes y se muestran a continuación en el ejemplo proporcionado:

- Tarea crítica, que representa la acción específica necesaria para alcanzar el objetivo de capacidad;
- Impacto, que representa el tamaño de la necesidad de capacidad; y
- Límite de tiempo, que representa el tiempo en el que debe realizarse la acción.

Ejemplo de objetivo de capacidad

Límite de tiempo

(dentro de un incidente)

Tareas críticas

evaluar, contener y comenzar la limpieza de los derrames de material peligroso de sitios de liberación de HAZMAT.

Impacto

de (#) sitios de liberación de HAZMAT.

El propósito de una EEG es:

- Simplificar la recopilación de datos y proporcionar un proceso coherente para evaluar la preparación;
- Ayudar a las jurisdicciones/organizaciones a relacionar los resultados del ejercicio con los objetivos, las capacidades, los objetivos de capacidad y las tareas críticas del ejercicio para un análisis y una evaluación adicionales; y
- Respalda el desarrollo del AAR.

Los ejercicios evalúan la capacidad de una jurisdicción/organización para alcanzar sus objetivos de capacidad. Los objetivos de capacidad, cuando se incorporan a la planificación y se utilizan como criterios de evaluación del ejercicio, pueden medir la eficacia con la que un plan cumple sus metas y lo bien que los participantes realizan las tareas del plan. Es el proceso continuo después del ejercicio de evaluar y mejorar las capacidades actuales que ya existen y describir las áreas de mejora. Este proceso ayuda a la comunidad entera a identificar la manera de cerrar las brechas de capacidad y acercarse al cumplimiento del objetivo establecido.

Observación y recopilación de datos

La observación del ejercicio y la recopilación de datos pueden diferir entre los ejercicios basados en debates y los ejercicios basados en operaciones. Los ejercicios basados en debates suelen enfocarse en asuntos relacionados con los planes, las políticas y los procedimientos. Los evaluadores/tomadores de notas recopilan las observaciones de los debates de los participantes. Los ejercicios basados en operaciones se enfocan en asuntos que afectan la realización operativa de las capacidades y las tareas críticas y a la aplicación de los planes, las políticas y los procedimientos. Los evaluadores/tomadores de notas recopilan y registran las acciones de los participantes, que constituyen la base analítica para determinar la demostración satisfactoria de las tareas críticas y los objetivos de capacidad.

Observación

Los evaluadores/tomadores de notas del ejercicio deben observar la actividad del ejercicio en un entorno sin atribuciones, de acuerdo con el EvalPlan. Los evaluadores/tomadores de notas observan muchos de los siguientes aspectos:

- Activación o implementación de planes, políticas, procesos y procedimientos, solicitudes de recursos, uso de acuerdos de ayuda mutua, etc.;
- Funciones y responsabilidades y facultades de los organismos gubernamentales, las jurisdicciones y las organizaciones privadas;
- Decisiones pertinentes tomadas o procesos de toma de decisiones; y
- El intercambio de información con otros organismos y con el público.

Recopilación de datos

La recopilación de datos es fundamental para proporcionar una comprensión general del ejercicio. La recopilación de datos mediante diversos métodos, herramientas y técnicas proporciona la información necesaria para las actividades de mejoramiento continuo y las decisiones de dotación de recursos, en vez de basarse en supuestos. Apoya el análisis de la causa raíz al proporcionar un registro basado en hechos de las acciones que se tomaron, las decisiones clave que se tomaron y los resultados de esas acciones y decisiones.

Los evaluadores y los tomadores de notas deben documentar las acciones o debates pertinentes y conservar sus notas y registros para apoyar el desarrollo del AAR. Según sea necesario, el Evaluador Principal puede asignar a los evaluadores/tomadores de notas la recopilación de datos adicionales, como planes, políticas, procedimientos, Planes de Acción del Incidente y otra documentación asociada al ejercicio. La recopilación de datos no solo proviene de los evaluadores, sino que también puede provenir de los observadores, controladores, personal de seguridad, etc.

Además de las EEG, los evaluadores pueden utilizar diversos métodos de recopilación de datos como parte de su plan de evaluación, como la observación directa, las entrevistas y los análisis, la revisión de documentos, los formularios de opinión de los participantes o las encuestas. En la siguiente **Tabla 5.3** se exponen algunas consideraciones sobre cada método de recopilación.

Tabla 5.3: Métodos de recopilación de datos

Método	Consideraciones
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece la recopilación de datos en tiempo real ▪ Requiere grandes recursos para observar varios lugares en forma simultánea
Revisión de la documentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sirve como registro autorizado de las actividades ▪ Su revisión y síntesis puede requerir mucho tiempo y trabajo
Formularios y encuestas de opinión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fáciles de administrar y proporcionan información directa de los participantes ▪ Los comentarios abiertos pueden variar en especificidad y calidad, y ofrecen pocas posibilidades de seguimiento

Método	Consideraciones
Entrevistas (individuales o grupales)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permiten debatir en profundidad asuntos clave, a menudo con la participación de los SME ▪ Puede ser difícil programarlas durante un ejercicio o incidente o inmediatamente después
Análisis y resumen informativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dan lugar al debate grupal con los participantes ▪ Dirigido por una persona para garantizar un debate abierto y colaborativo

Análisis de datos

Durante el análisis de datos, el equipo de evaluación del ejercicio primero consolida los datos recopilados durante el ejercicio y determina si los participantes realizaron las tareas críticas y cumplieron los objetivos de capacidad. Los evaluadores tienen en cuenta el rendimiento de los participantes con respecto a todos los objetivos para determinar la capacidad general de llevar a cabo las capacidades. Además, el equipo de evaluación del ejercicio documenta los puntos fuertes y las áreas de mejora a lo largo del ejercicio. Esto proporciona información para los evaluadores no solo sobre lo que ocurrió, sino también sobre el porqué de los acontecimientos.

Tanto en los ejercicios basados en debates como en los basados en operaciones, los evaluadores identifican los problemas comparando los objetivos del ejercicio con el desempeño real. Mediante esta comparación, los evaluadores identifican qué capacidades (y sus actividades, medidas de desempeño y tareas asociadas) se demostraron con éxito en el ejercicio. También identifican qué capacidades se deben mejorar.

Los evaluadores deben tener en cuenta las siguientes preguntas para identificar los problemas:

- ¿Qué ha ocurrido? ¿Qué se suponía que iba a ocurrir según los planes, políticas y procedimientos actuales?
- ¿Hubo alguna diferencia? ¿Cuál fue el impacto?
- ¿Las consecuencias de la acción (o inacción/decisión) fueron positivas, negativas o neutrales?
- ¿Los planes, políticas y procedimientos apoyan las actividades y tareas asociadas?
- ¿Los participantes principales están familiarizados con estos documentos?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora para subsanar las deficiencias?

Una vez que los evaluadores identifican las discrepancias entre lo que ocurrió y lo que se suponía que iba a ocurrir (los problemas), exploran el origen de estos problemas. Los evaluadores y los gerentes de programas de ejercicios pueden utilizar una serie de técnicas de análisis para apoyar la planificación de mejoras de cada ejercicio en forma individual, así como del programa general de ejercicios, por ejemplo:

- Síntesis de datos;
- Reconstrucción de eventos;
- Análisis de tendencias; y

- Análisis de causa raíz.

Síntesis de datos

La síntesis de datos es el proceso de recopilación y revisión de datos de múltiples fuentes para identificar problemas y apoyar el análisis. Esta fase permite a los analistas cotejar y analizar grandes cantidades de información, identificar posibles problemas que requieran resolución y examinar la solidez de las pruebas (o las brechas que quedan) para cada asunto.

Reconstrucción de eventos

La reconstrucción de eventos consiste en consolidar la información procedente de múltiples fuentes en un único relato basado en hechos de lo que ha ocurrido, incluidas las decisiones, acciones y comunicaciones clave. Para cada decisión, acción o comunicación, los analistas tratan de identificar el quién, el qué, el cuándo, el dónde y el cómo. La actividad de reconstrucción no se ocupa de entender el porqué de una acción concreta.

Análisis de tendencias

El análisis de tendencias identifica patrones en los puntos fuertes, áreas de mejora y cambios importantes en las observaciones a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un análisis de tendencias sobre las tendencias recurrentes de varios temas de amenazas/peligros y capacidades orienta la planificación, la capacitación, el diseño y el desarrollo de ejercicios, y los futuros esfuerzos relacionados con los desastres.

Análisis de causa raíz

El análisis de la causa raíz se enfocan en la identificación del factor causal más básico por el que una acción esperada no se produjo o no se realizó como se esperaba. Determinar la razón subyacente a un problema identificado permite al evaluador orientar la mejora. Considere la posibilidad de formular las siguientes preguntas para delimitar el problema:

- ¿Se cumplieron los objetivos de cada tarea crítica? Si no es así, ¿qué factores contribuyeron a este resultado?
- ¿Los debates o las actividades sugieren que las tareas críticas se realizaron de manera suficiente para cumplir los objetivos de capacidad? En caso negativo, ¿cuáles fueron las repercusiones o consecuencias resultantes?
- ¿Qué mejoras son necesarias? ¿Se necesitan otros recursos? En caso afirmativo, ¿cómo se obtendrán?
- ¿Qué puntos fuertes se necesitan para llevar a cabo esas tareas? ¿Qué decisiones habría que tomar y quién las tomaría?

La importancia de determinar la causa raíz es comprender que cada paso es un síntoma (o efecto) del siguiente punto y una causa del anterior. Existen varias herramientas de análisis disponibles para determinar la causa raíz y en la **Imagen 5.4** se proporciona un ejemplo.



Imagen 5.4: Ejemplo de análisis de la causa raíz

Una vez identificados los problemas y analizados los datos, los evaluadores elaboran recomendaciones de mejora destinadas a mejorar la preparación, que luego se compilan en el borrador del AAR/IP.

Informe de Resultados (AAR)/Plan de Mejoras (IP)

El AAR/IP es un documento que generalmente incluye datos generales del ejercicio, un análisis de las capacidades y una lista de medidas correctivas. La extensión, el formato y el límite de tiempo de desarrollo del AAR/IP dependen del tipo de ejercicio y de su alcance. Estos parámetros deben ser determinados por el equipo de planificación del ejercicio, sobre la base de las expectativas de la alta dirección. El AAR/IP debe incluir datos generales del desempeño relacionado con cada objetivo del ejercicio y las capacidades asociadas.

La capacidad de comunicar los resultados de la evaluación del ejercicio a las partes interesadas es crucial para el proceso de planificación de la mejora. El tiempo dedicado a la planificación de la recopilación de datos, a la recopilación de datos y a la realización de análisis contribuye a la elaboración de observaciones y recomendaciones claras para su inclusión en el AAR/IP.

Las observaciones desarrolladas para el AAR/IP deben clasificarse como puntos fuertes o áreas de mejora, como se explica en la **Tabla 5.4**: Categorías de una observación del AAR/IP y el ejemplo que aparece a continuación. Las observaciones no tienen que ser largas para ser impactantes. Una observación bien redactada incluye una declaración clara y directa del problema identificado, una breve descripción del análisis y el impacto o resultado del problema. Se puede incluir un breve resumen del análisis realizado para ayudar a las partes interesadas a entender cómo el equipo de evaluación llegó a esa conclusión.

Tabla 5.4: Categorías de una observación del AAR/IP

Tipo de Observación	Descripción
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> Acciones que resultaron excepcionalmente buenas, dadas las circunstancias El impacto de la actuación positiva en los resultados deseados o esperados Actividades que dieron mejores resultados de los esperados
Áreas de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados no se ajustaron a las expectativas o a la intención El impacto negativo del desempeño real en los resultados deseados o esperados Los factores que contribuyeron a la incapacidad para cumplir con las tareas críticas, los objetivos de capacidad o los resultados deseados

Ejemplo de observación

Problema identificado

El equipo de HAZMAT no llegó al sitio de liberación por (#) (tiempo). El nuevo personal del EOC, Centro de Operaciones en Emergencias, **no fue capacitado** sobre el procedimiento de despacho, lo que **retrasó la respuesta del equipo de HAZMAT**.

Causa raíz

Impacto o resultado

Tenga en cuenta estos consejos a la hora de organizar sus observaciones en el AAR/IP:

- Enfocarse en asuntos que son críticos para el éxito de una misión o que representan una tendencia;
- Las observaciones ayudan a guiar la planificación de medidas correctivas al concentrar el tiempo y los recursos en los problemas que tienen el mayor impacto en la preparación;
- Si es posible, incluya datos sobre las consecuencias y la probabilidad de que se repitan o sobre lo que ocurriría si no se toma ninguna medida; y
- El informe debe incluir las observaciones, pero la Reunión de Post-Acción (AAM) dará al personal directivo la oportunidad de organizar mejor las observaciones y ordenar el desarrollo de los planes de acción.

El equipo de evaluación desarrolla y proporciona el borrador del AAR/IP al Director del ejercicio, que lo distribuye a las jurisdicciones/organizaciones participantes. La alta dirección o sus designados revisan y confirman las observaciones, los puntos fuertes y las áreas de mejora identificadas en el borrador del AAR/IP.

Reunión de Post-Acción (AAM)

El propósito de la AAM es servir de foro para revisar el borrador del AAR/IP. Los participantes deben tratar de llegar a un consenso final sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora, los proyectos de medidas correctivas, los plazos concretos y los titulares/cesionarios para la aplicación de las medidas correctivas. En la **Tabla 5.5** se indica el objetivo de la reunión, los puntos de debate, las herramientas, los resultados y las acciones de seguimiento para una AAM:

Tabla 5.5: Reunión de Post-Acción

Elemento	Consideraciones y actividades
Enfoque de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La AAM es una sesión interactiva que ofrece a los asistentes la oportunidad de debatir y validar las conclusiones analíticas y las medidas correctivas del borrador del AAR/IP
Puntos de debate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y corregir los borradores del AAR/IP ▪ Analizar los resultados del ejercicio ▪ Identificar las áreas de mejora ▪ Identificar medidas correctivas

Elemento	Consideraciones y actividades
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borrador de AAR ▪ Borrador de IP
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consenso final sobre AAR/IP ▪ Consenso sobre el borrador de medidas correctivas ▪ Fechas límites concretas propuestas para la implementación de medidas correctivas ▪ Consenso sobre las medidas correctivas asignadas a las partes interesadas de la preparación
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuir el AAR/IP final ▪ Hacer un seguimiento e informes de las medidas correctivas

Las jurisdicciones/organizaciones participantes son responsables de desarrollar procesos y cronogramas de aplicación y de mantener informados a su alta dirección sobre el estado de dicha aplicación.

Plan de Mejoras (IP)

El IP incluye todas las medidas correctivas consolidadas. El IP puede ser un anexo del AAR. El AAR/IP es definitivo y se distribuye a los planificadores del ejercicio, a los participantes y a otras partes interesadas en la preparación, según corresponda. El **Capítulo 6: En la Planificación de mejoras** se describe el proceso con más detalle.

6. Planificación de mejoras

Datos generales

La planificación de mejoras es un proceso mediante el cual las áreas de mejora del ejercicio se convierten en medidas correctivas concretas y medibles que refuerzan las capacidades. De este modo, las actividades de planificación de mejoras pueden ayudar a dar forma a las prioridades de preparación de una jurisdicción/organización y respaldar el mejoramiento continuo. Las actividades de planificación de mejoras pasan ahora del Ciclo del HSEEP al Ciclo de Preparación Integrada.

Las acciones que se identifican durante la Planificación de mejoras ayudan a fortalecer los elementos de capacidad de una jurisdicción/organización para planificar, organizar/equipar, capacitar y realizar ejercicios. La transición se muestra en la **Imagen 6.1**.

Una planificación de mejoras efectiva sirve como herramienta importante a lo largo del Ciclo de Preparación Integrada al:

- Dar prioridad a las medidas correctivas identificadas a partir de ejercicios individuales;
- Proporcionar una valiosa aportación al desarrollo de la estrategia y a las prioridades del programa;
- Iniciar una revisión o un nuevo desarrollo de planes, políticas y procedimientos; e
- Identificar y obtener la capacitación, el equipamiento y otros recursos necesarios.

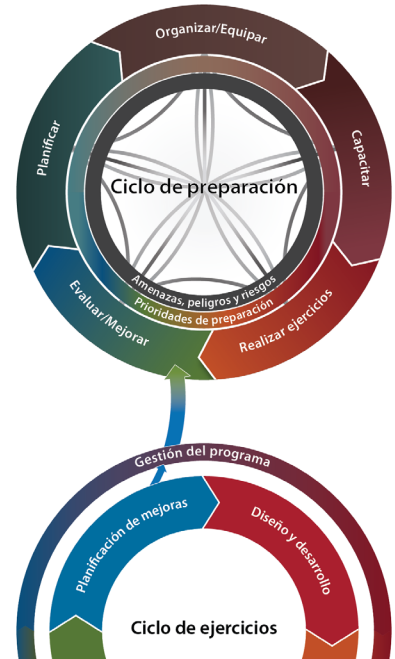


Imagen 6.1: Salida del Ciclo del HSEEP y entrada al Ciclo de Preparación Integrada

Medidas correctivas SMART

Las medidas correctivas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada (SMART) son pasos procesables destinados a resolver las brechas de capacidad y las deficiencias identificadas en los ejercicios. En la siguiente **Imagen 6.2** se describen las guías para el desarrollo de medidas correctivas SMART.






Guías para Medidas Correctivas SMART		
Específico		Las medidas correctivas deben abordar las cinco W: quién, qué, cuándo, dónde y por qué.
Medible		Las medidas correctivas deben incluir medidas numéricas o descriptivas que definan la cantidad, la calidad, el costo, etc. La atención debe enfocarse en los resultados de la medida correctiva.
Alcanzable		Las medidas correctivas deben estar dentro del control, la influencia y los recursos del titular/cesionario responsable.
Relevante		Las medidas correctivas deben ser fundamentales para la misión de la organización y estar vinculadas a sus metas o intenciones estratégicas. La validación de la medida correctiva garantiza que esta cumpla con las metas y la intención.
Con un tiempo determinado		Se debe establecer un límite de tiempo especificado y razonable para completar la aplicación de las medidas correctivas.

Imagen 6.2: Guías para Medidas Correctivas SMART

Ejemplo de Medida Correctiva SMART

Ciudad Central realizará un seminario para debatir la confusión que existe entre las múltiples organizaciones que responden a los incidentes de HAZMAT dentro de la ciudad. Las metas del seminario se enfocarán en eliminar esta confusión entre las organizaciones de respuesta y dejar en claro las funciones, responsabilidades y facultades de cada una. La planificación final y los detalles del seminario deberán estar terminados para el 1 de septiembre de 2020 (90 días), con la identificación de todos los participantes principales necesarios que serán invitados hasta el 15 de septiembre de 2020 (105 días).

Durante el desarrollo de las medidas correctivas, el Punto de Contacto (POC) de la jurisdicción/organización asume la responsabilidad de los problemas identificados. Por último, el POC de la jurisdicción/organización determina una lista inicial de medidas correctivas adecuadas para resolver los asuntos identificados.

El POC de la jurisdicción/organización puede utilizar las siguientes preguntas para guiar el debate al desarrollar las medidas correctivas:

- ¿Qué cambios en los planes y procedimientos mejorarán el desempeño?
- ¿Qué cambios en las estructuras organizativas mejorarán el desempeño?
- ¿Qué cambios en los procesos de administración mejorarán el desempeño?
- ¿Qué cambios en los equipos o recursos mejorarán el desempeño?
- ¿Se ha impartido capacitación y esta ha mejorado el desempeño?

Seguimiento y aplicación de las medidas correctivas

Las medidas correctivas recopiladas en el AAR/IP deben ser objeto de seguimiento y de informes continuos hasta su finalización. Estos esfuerzos forman parte de un proceso más amplio de mejoramiento continuo que se aplica antes, durante y después de un ejercicio. Las partes

interesadas también deben verificar que exista un sistema para validar las medidas correctivas anteriores que se aplicaron con éxito. Con el tiempo, las medidas correctivas integradas eficazmente en el Ciclo de Preparación Integrada producirán un mejoramiento continuo.

Planificación de la mejora para apoyar el mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es un método en el que se examinan periódicamente las capacidades para asegurarse de que son suficientes, precisas y eficaces para hacer frente a las amenazas, los peligros y los riesgos a los que puede enfrentarse una jurisdicción/organización. La identificación de los puntos fuertes, las áreas de mejora y las medidas correctivas que resultan de los ejercicios ayudan a las jurisdicciones/organizaciones a construir, mantener y ofrecer capacidades como parte de un proceso de mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo incluye:

- **Un enfoque coherente:** Las jurisdicciones/organizaciones deben emplear un enfoque coherente para las actividades relacionadas con el mejoramiento continuo en todas las áreas de misión aplicables: prevención, protección, mitigación, respuesta y recuperación. Un enfoque coherente permite una comprensión compartida de la terminología, las funciones, los procesos y las herramientas. El enfoque también fomenta la interoperabilidad y la colaboración relacionadas con el mejoramiento continuo entre los componentes de una jurisdicción/organización.
- **Apoyo de la preparación:** Las jurisdicciones/organizaciones apoyan el desarrollo y el mantenimiento de las capacidades en la comunidad entera, lo que contribuye a apoyar la preparación. Las actividades de mejoramiento continuo también garantizan que las jurisdicciones/organizaciones puedan apoyar las evaluaciones de preparación de manera oportuna, procesable y significativa.
- **Resolución eficaz de los problemas e intercambio de información:** A través de la planificación de la mejora, las jurisdicciones/organizaciones completan los elementos de acción del mejoramiento continuo al nivel más bajo posible, al tiempo que facilitan el intercambio de puntos fuertes y áreas de mejora.

La aplicación de los principios anteriores y la realización de la Planificación de Mejoras apoyan en última instancia el Ciclo de Preparación Integrada. Al examinar continuamente la aplicación de las medidas correctivas, las jurisdicciones/organizaciones pueden identificar las deficiencias de capacidad y determinar qué medidas correctivas requieren validación mediante ejercicios. Las actividades de planificación de mejoras pueden ayudar a dar forma a las prioridades de preparación de una jurisdicción/organización y respaldar el mejoramiento continuo en el edificio y la sostenibilidad de las capacidades.

Siglas

Abreviatura	Descripción
AAM	Reunión de Post-Acción
AAR	Informe de Resultados
AAR/IP	Informe de Resultados/Plan de Mejoras
C&O	Conceptos y Objetivos
C/E	Controlador/Evaluador
CDP	Centro de Preparación Doméstica
COSIN	Instrucciones para el Personal de Control
EEG	Guía para la Evaluación de Ejercicios
EMI	Instituto de Manejo de Emergencias
FEMA	Agencia Federal para el Manejo de Emergencias
FOUO	Solo para uso oficial
FPM	Reunión de Planificación Final
GIS	Sistema de información geográfica
HAZMAT	Materiales peligrosos
HSEEP	Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional
IP	Plan de Mejoras
IPM	Reunión de Planificación Inicial
IPP	Plan de Preparación Integrada
IPPW	Taller de Planificación de Preparación Integrada
MPM	Reunión de Planificación a Plazo Mediano
MSEL	Lista Principal de Eventos de Escenario
NPS	Sistema de Preparación Nacional
NTED	División Nacional de Capacitación y Educación
POC	Punto de Contacto
SMART	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Con un tiempo determinado
SME	Experto en la materia
THIRA	Identificación de Amenazas y Peligros y la Evaluación de Riesgos
VIP	Persona muy importante

Glosario de términos

En la siguiente tabla se describen los términos de uso frecuente en HSEEP.

Término	Descripción
A	
Accesorios	Elementos que son réplicas no funcionales de objetos utilizados durante el ejercicio que requieren ciertas acciones de los participantes principales.
Acción esperada	Evento MSEL que representa una acción esperada que será realizada por un participante principal durante el ejercicio.
Actor	Persona que simula un papel específico, como el de víctima de un desastre, para añadir realismo a un ejercicio.
Acuerdo del Alcance de la Acción	Documento que es un acuerdo formal por escrito que describe el nivel de la acción de la jurisdicción/organización participante durante un ejercicio.
Administración	Se encarga de la programación de las reuniones y del apoyo administrativo, como la distribución de las invitaciones a las reuniones, los materiales de lectura previa y las actas de las reuniones; la provisión y recolección de las fichas de registro; y la toma de notas durante las reuniones de planificación.
Agente de Confianza	Persona del equipo de planificación del ejercicio en la que se confía para que no revele los detalles del ejercicio y del escenario a los participantes principales o a terceros antes de la realización del ejercicio.
Alcance	Elemento definido por el tipo de ejercicio, el nivel de participación, la duración del ejercicio y el lugar del ejercicio que permite a los planificadores cumplir los objetivos del ejercicio mientras se mantienen las restricciones de recursos y personal.
Alta dirección	Grupo de personas que proporcionan la guía y la dirección generales para el programa de ejercicios y la intención para los ejercicios individuales.
Análisis de causas raíz	Método utilizado para rastrear el origen de un evento hasta eventos anteriores y sus respectivas causas.
Análisis de los participantes	Reunión que ofrece la oportunidad de debatir los puntos fuertes del ejercicio y las áreas de mejora inmediatamente después de la realización de un ejercicio.
Área de acción del ejercicio	Lugar donde se demuestran las actividades y tareas de los participantes durante un ejercicio.
Área de medios de comunicación/ Observador	Lugar donde los observadores y los representantes de los medios de comunicación del mundo real pueden ver el ejercicio, pero sin interferir.
Área de Reunión del Ejercicio	Ubicación para que los participantes y los recursos se reúnan y despachen, administrada por los controladores.
Área de Servicios Médicos de Emergencia	Ubicación para el apoyo de respuesta en el mundo real, como las áreas del sector de tratamiento, la preparación de las ambulancias y los puntos de coordinación del transporte.

Término	Descripción
Asesor de Información de hechos	Persona responsable de verificar que los detalles del escenario se mantengan coherentes durante la realización del ejercicio.
C	
Capacidad	Capacidad de ser planificado, organizado, equipado, capacitado y ejecutado mediante personal o recursos para lograr un objetivo previsto.
Capacidades fundamentales	Elementos críticos específicos y necesarios para lograr las áreas de misión específicas de prevención, protección, mitigación, respuesta y recuperación, tal como se indica en la Meta de Preparación Nacional.
Célula de control del lugar	Ubicación en la que los controladores manejan las comunicaciones simuladas individuales diseñadas para los participantes correspondientes.
Célula de control principal	Lugar donde se administra la coordinación general entre las células de control del lugar, las células de simulación y otras áreas de control.
Célula de simulación (SimCell)	Ubicación desde la cual los controladores entregan los mensajes del escenario que representan acciones, actividades y conversaciones de un individuo, agencia u organización que no está participando en el ejercicio.
Comienzo del Ejercicio (StartEx)	Evento que marca el comienzo oficial de un ejercicio.
Comunicaciones simuladas	Evento de la Lista Principal de Eventos de Escenario presentado a un participante principal por el personal de control, que representa a las entidades no participantes, para construir el entorno del ejercicio basado en el escenario del ejercicio y para impulsar la acción del ejercicio basado en operaciones.
Comunicaciones simuladas de contingencia	Evento MSEL presentado a un participante por el personal de control cuando una acción esperada de un participante clave no ocurrió como se planeó, para ofrecer una oportunidad adicional para cumplir con los objetivos del ejercicio.
La Comunidad entera	Personas, familias, empresas, organizaciones comunitarias y con base de fe, grupos sin ánimo de lucro, escuelas y academias, medios de comunicación y todos los niveles de gobierno que participan en las labores de preparación.
Comunicado de prensa	Documento que el equipo de planificación del ejercicio elabora para informar sobre el ejercicio a los medios de comunicación y al público.
Controlador	Persona que dirige la acción del ejercicio y controla el ritmo del mismo. Los controladores pueden solicitar o iniciar ciertas acciones de los participantes principales para mantener el ritmo y la fluidez del ejercicio.
Controlador de actores	Persona responsable de informar, programar y controlar a los actores utilizados durante un ejercicio basado en operaciones.
Controlador de la célula de simulación (SimCell)	Persona que se coordina con el gerente de la MSEL o que puede actuar como gerente de la MSEL y dirige a los simuladores y a los actores.
Controlador de seguridad/Protección	Responsable de garantizar que el ejercicio se realice en un entorno seguro.

Término	Descripción
Controlador del área de medios de comunicación/ Observador	Persona responsable de garantizar que los observadores y los medios de comunicación permanezcan en sus zonas designadas y no interfieran en el ejercicio.
Controlador del Área de Reunión del Ejercicio	Persona responsable de la organización logística del área de reunión del ejercicio, incluidos los lugares de colocación de las unidades que ingresan en el área de reunión del ejercicio, el despacho de las unidades enviadas al campo y la coordinación de las rutas y la seguridad general dentro del área de reunión.
Controlador del lugar	Persona responsable de la preparación y el funcionamiento de una ubicación específica del ejercicio. Los controladores del lugar manejan la acción del ejercicio y pueden indicar o activar a ciertos participantes para garantizar la continuidad y el flujo.
Controlador principal	Persona que supervisa el progreso del ejercicio, comunica las actividades del ejercicio a todos los lugares y administra al personal de control.
D	
Debate facilitado	Método que utiliza un facilitador con experiencia funcional o temática y conocimiento de los planes y procedimientos adecuados para los ejercicios basados en debates.
Director del ejercicio	Responsable de la supervisión y dirección estratégica de las fases del Ciclo del HSEEP para un ejercicio individual.
Diseño y desarrollo	Responsable de recopilar y desarrollar todos los antecedentes del ejercicio y la facilitación o el control, proporcionando conocimientos técnicos o funcionales para el desarrollo del escenario, llevando a cabo la construcción de la simulación, según corresponda, y trabajando con las funciones de evaluación y recursos/apoyo para garantizar que se satisfagan todas las necesidades de diseño y desarrollo del ejercicio.
E	
Efectos especiales	Elementos utilizados para ejercicios basados en operaciones que requieren personal capacitado y autorizado y un permiso especial para su uso.
Ejercicio a gran escala	Ejercicio basado en operaciones que suele ser el más complejo y con más recursos entre los distintos tipos de ejercicios y que a menudo involucra a múltiples agencias, jurisdicciones/organizaciones y la movilización de recursos en tiempo real.
Ejercicio funcional	Ejercicio basado en operaciones que está diseñado para probar y evaluar las capacidades y funciones en un entorno realista y en tiempo real; sin embargo, la movilización de los recursos suele ser simulada.
Equipo de planificación del ejercicio	Personas que son responsables del diseño, el desarrollo, la realización, la evaluación y la planificación de la mejora de un ejercicio individual.
Escenario	Modelo o esbozo, ya sea escrito o representado por un cronograma de eventos, de la secuencia simulada de eventos que impulsan el debate o las acciones del participante principal.

Término	Descripción
Evaluación	Es responsable del desarrollo de la estructura general de la evaluación del ejercicio y de toda la documentación de la evaluación; asigna el personal de la evaluación junto con el equipo de planificación del ejercicio. Recopila y revisa las políticas, los planes y los procedimientos que se examinarán durante la realización del ejercicio para completar los objetivos del ejercicio, alinear los objetivos de capacidad con los objetivos del ejercicio y determinar las tareas críticas que deben evaluarse para completar las guías para la evaluación de ejercicios.
Evaluador	Persona elegida en función de su pericia en las áreas funcionales para observar y recopilar los datos del ejercicio y analizar los resultados.
Evaluador del lugar	Persona responsable de observar la actividad/acción del ejercicio en un lugar o área asignada para el ejercicio, o para una actividad específica.
Evaluador principal	Persona que supervisa todas las facetas del proceso de evaluación, incluyendo la contratación, asignación y capacitación de los evaluadores.
Expertos en la Materia (SME)	Persona que tiene habilidades y conocimientos especiales sobre una función o tema.
F	
Facilitador/ presentador principal	Persona responsable de mantener un debate enfocado en los objetivos del ejercicio y de explorar todos los asuntos dentro del tiempo asignado durante los ejercicios basados en debates, o persona designada para transmitir información en un entorno estructurado.
Formulario de comentarios de los participantes	Documento que el equipo del ejercicio utiliza para recopilar los puntos fuertes observados, las áreas de mejora y los comentarios de los participantes sobre la realización del ejercicio y la logística.
Formulario de consentimiento para fotografías	Documento para las fotografías previas al ejercicio. Al firmar el formulario, todos los participantes del ejercicio que sean fotografiados otorgan su permiso para que sus fotos se utilicen con fines informativos y educativos.
Formulario de exención de responsabilidad	Documento que cada actor debe recibir y firmar antes del comienzo del ejercicio. La firma del formulario de exención de responsabilidad exime de responsabilidad a todos los planificadores y participantes del ejercicio. Las entidades que realizan el ejercicio deben ser criteriosas a la hora de reclutar actores menores de 18 años debido a los retos y preocupaciones adicionales relacionados con la responsabilidad. Si el ejercicio requiere voluntarios menores de 18 años, los padres o tutores legales deben firmar sus formularios de exención.
G	
Gerente de Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL)	Persona que administra la presentación oportuna y precisa de comunicaciones simuladas y acciones esperadas de los participantes y decide sobre la necesidad de liberar comunicaciones simuladas de contingencia.
Gerente del Programa de Ejercicios	Persona responsable de supervisar e integrar las actividades de preparación de una jurisdicción/organización a lo largo del tiempo

Término	Descripción
Gestión del programa	Proceso de supervisión e integración de las actividades de preparación de una jurisdicción/organización a lo largo del tiempo.
Guía para la Evaluación de Ejercicios (EEG)	Documento que recoge la información específicamente relacionada con los requisitos de evaluación desarrollados por el equipo de planificación del ejercicio. La EEG proporciona a los evaluadores una herramienta estandarizada para orientar la recopilación de datos y captar los resultados del desempeño. Dado que cada jurisdicción/organización tiene objetivos únicos y tareas críticas, las EEG se desarrollan específicamente para sus planes, políticas, procedimientos y protocolos.
I	
Información de hechos	Documento compuesto por los elementos detallados de un escenario que debe ser coherente durante el desarrollo y la realización del ejercicio para garantizar que se mantenga el realismo y se puedan lograr los objetivos.
Informe resumido evolutivo	Documento que proporciona a las partes interesadas un análisis de los problemas, las tendencias y los principales resultados de todos los ejercicios realizados como parte del programa de ejercicios.
Instalaciones	Responsable de coordinar los lugares necesarios para los ejercicios, incluidas las salas de reuniones, los centros de conferencias, los lugares de capacitación y las ubicaciones para los ejercicios basados en operaciones.
Instrucciones para el Personal de Control (COSIN)	Documento para los controladores del Manual del C/E para ejercicios extensos que proporciona directrices detalladas para el control y el apoyo de la simulación y establece una estructura de administración para estas actividades. Esta sección proporciona orientación a los controladores, simuladores y evaluadores sobre los procedimientos y responsabilidades para el control, la simulación y el apoyo del ejercicio.
J	
Jefe de administración	Persona responsable de la administración del proceso de inscripción, de los documentos impresos, de las fichas de registro y de las tarjetas de identificación.
Jefe de instalaciones	Persona responsable de trabajar estrechamente con la sección de logística para administrar las consideraciones relativas al lugar del ejercicio, como el armado, el desarmado, la programación y el tránsito.
Jefe de logística	Persona responsable de garantizar el buen funcionamiento de la sala de reuniones y la preparación de los requisitos audiovisuales, así como de conseguir el equipo, la comida y las bebidas necesarios; trabaja con el jefe de instalaciones.
Jefe de recursos	Persona responsable de conseguir los lugares, el equipo y los suministros adecuados para la realización del ejercicio, así como de proporcionar apoyo a los medios de comunicación y a los observadores VIP.
Jefe del equipo de planificación del ejercicio	Responsable de la gestión del equipo de planificación del ejercicio y que se coordina con el Director del ejercicio y la alta dirección.

Término	Descripción
Juego	Ejercicio basado en el debate que es una forma estructurada de juego diseñada para personas o equipos en un entorno competitivo o no competitivo. Se trata de un evento en el que los jugadores participan y se guían por reglas, datos y procedimientos claros para su realización. Los juegos se diseñan para representar una situación real o hipotética con el fin de garantizar que los participantes tomen medidas y realicen acciones que sean plausibles. Los juegos pueden utilizarse para reforzar la capacitación, estimular la creación en equipos o mejorar las capacidades operativas y tácticas.
L	
Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL)	Documento o sistema que es un cronograma de acciones previstas y eventos guionados que los controladores envían durante del ejercicio para generar o impulsar la actividad del participante principal. Garantiza que se produzcan los acontecimientos necesarios para que se cumplan todos los objetivos. En ejercicios más grandes y complejos también se puede utilizar un flujo de procedimientos que se diferencia de la MSEL en que esta solo contiene las acciones o eventos esperados del participante. La MSEL vincula el simulacro con la acción, mejora la experiencia del ejercicio para los participantes principales y refleja un incidente o actividad que pretende impulsar a los participantes principales a la acción.
Logística	Responsable de garantizar que los lugares de reunión estén adecuadamente equipados con equipos audiovisuales, mesas y sillas, y coordinar los refrigerios, si son necesarios.
Lugar	Lugar donde se realiza el ejercicio.
Lugar principal del ejercicio	Lugar designado como instalación principal o zona geográfica donde se reúnen los participantes para realizar un ejercicio.
M	
Manual de Situación (SitMan)	Documento que proporciona información de fondo y sirve como material de referencia principal para los participantes en el ejercicio (documento básico para los ejercicios basados en debates).
Manual del Controlador y Evaluador (C/E)	Documento que proporciona información y guías específicas sobre el ejercicio para los controladores y evaluadores. Puede ser un documento independiente o un complemento del Plan de Ejercicios y ajustarse en consecuencia.
Manual del participante principal	Documento que complementa o reemplaza al Manual de Situación y a la presentación, que proporciona a los participantes principales una guía de referencia rápida, a veces denominada “tarjeta de instrucciones”.
Margen de control	Método que define el número ideal de funciones, personas o bienes de las que es responsable una persona u organización.
Medida correctiva	Elemento descrito en un IP que tiene por objeto resolver las áreas de mejora.
Mejores prácticas	Técnicas, procedimientos y soluciones revisadas por pares para comprobar su éxito y que estén sólidamente fundamentadas en la experiencia real en planes, operaciones, equipos, capacitación y ejercicios.

Término	Descripción
Meta de Preparación Nacional (NPG)	Documento que define lo que significa que la comunidad entera esté preparada para todo tipo de catástrofes y emergencias. La NPG describe 32 capacidades fundamentales que abordan los mayores riesgos para la nación.
Mitigación	Las capacidades necesarias para minimizar la pérdida de vidas y bienes, para disminuir el impacto de las catástrofes.
O	
Objetivo	Elemento con un resultado específico que una jurisdicción/organización desea lograr durante un ejercicio. Un objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado (SMART).
Objetivo de capacidad	El umbral de desempeño establecido por la jurisdicción/organización para cada capacidad.
Observador	Persona que no participa directamente en el ejercicio, pero que puede observar segmentos seleccionados del mismo.
P	
Participante	Participante principal, facilitador/controlador, evaluador, simulador, actor, observador, persona VIP, medio de comunicación u otro miembro del personal que participa en la realización de un ejercicio.
Participante principal	Persona que tiene un papel activo en el ejercicio, ya sea al debatir o desempeñar un papel y una responsabilidad habituales en respuesta a un escenario.
Patrocinador	Persona u organismo que provee los fondos y organiza el ejercicio.
Pausar el ejercicio (PauseEx)	Evento que suspende la acción del ejercicio.
Plan de evaluación (EvalPlan)	Documento para los evaluadores que proporciona guías, instrucciones y estructura sobre la evaluación y la observación durante un ejercicio. También proporciona el material esencial necesario para llevar a cabo sus funciones esenciales.
Plan de Mejoras (IP)	Documento que incluye una lista consolidada de medidas correctivas, las partes responsables y un cronograma de realización.
Plan de Preparación Integrada (IPP)	Documento que combina los esfuerzos de todos los elementos del Ciclo de Preparación Integrada para garantizar que una jurisdicción/organización cuente con las capacidades necesarias para hacer frente a las amenazas y los riesgos.
Plan del Ejercicio (ExPlan)	Documento de ejercicio basado en operaciones para los participantes principales que incluye datos generales del ejercicio, objetivos y capacidades alineadas, funciones y responsabilidades, logística, cronograma y plan de comunicaciones.
Planificación basada en capacidades	Proceso destinado a desarrollar capacidades adecuadas para un amplio rango de amenazas y peligros, trabajando al mismo tiempo dentro de un marco económico que requiere priorización y elección. La planificación basada en las capacidades es la base de las guías, como la Meta de Preparación Nacional.

Término	Descripción
Política de armas y seguridad	Documento para todos los ejercicios, cuando corresponda, que incluye una política de armas y seguridad por escrito de acuerdo con las leyes y reglamentos estatales o locales aplicables. Los patrocinadores del ejercicio deben coordinar la aplicación de una política de armas y seguridad con los departamentos legales y de seguridad correspondientes, según sea necesario. Todos los participantes deberán adherirse plenamente a esta política; sin embargo, el personal de seguridad del lugar podrá tener las armas asignadas.
Preparación	El ciclo continuo de planificación, organización, capacitación, equipamiento, ejercicio, evaluación y adopción de medidas correctivas para garantizar una coordinación eficaz.
Presentador	Persona designada para transmitir información en un entorno estructurado.
Prevención	Las capacidades necesarias para evitar, prevenir o detener una amenaza o un acto de terrorismo real.
Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP)	Documento que proporciona un conjunto de principios guía para los programas de ejercicios, así como un enfoque común para la planificación de la administración, el diseño y el desarrollo, la realización, la evaluación y la mejora del programa de ejercicios.
Protección	Las capacidades necesarias para asegurar el territorio nacional contra los actos de terrorismo y las catástrofes naturales o provocadas por el hombre.
R	
Realizar ejercicios	Evento o actividad realizada a través de un debate o una acción para desarrollar, evaluar o validar las capacidades para lograr los objetivos previstos.
Recuperación	Las capacidades necesarias para ayudar a las comunidades afectadas por un incidente a recuperarse eficazmente. El apoyo a la recuperación garantiza una atención continua a las personas para que mantengan y recuperen la salud, la seguridad, la independencia y los medios de subsistencia, especialmente a quienes sufren dificultades económicas, emocionales y físicas.
Recursos/Apoyo	Responsable del apoyo logístico, administrativo, de instalaciones y financiero para las reuniones de planificación, la documentación del ejercicio y otros asuntos de planificación.
Reglas de la acción del ejercicio	Elementos que identifican los parámetros que siguen los participantes del ejercicio durante el mismo.
Respuesta	Las capacidades necesarias para salvar vidas, proteger la propiedad y el medioambiente, y satisfacer las necesidades humanas básicas después de un incidente.
Resumen informativo del Controlador/ Evaluador (C/E)	Reunión posterior al ejercicio para que los controladores y evaluadores puedan debatir sobre las observaciones y proporcionar información para crear una comprensión compartida del ejercicio.

Término	Descripción
Reunión de Conceptos y Objetivos (C&O)	Reunión que supone el inicio formal del proceso de planificación del ejercicio. Se realiza para identificar el alcance y los objetivos del ejercicio. Para los ejercicios menos complejos y para las organizaciones con recursos limitados, la Reunión C&O puede realizarse junto con la Reunión IPM.
Reunión de Lista Principal de Eventos de Escenario (MSEL)	Reunión para ejercicios basados en operaciones que sirve como foro para elaborar la Lista Principal de Eventos de Escenario en detalle.
Reunión de Planificación a Plazo Mediano (MPM)	Reunión que sirve como foro para desarrollar los detalles del escenario del ejercicio y el cronograma.
Reunión de Planificación Final (FPM)	Reunión que supone el final formal del proceso de planificación del ejercicio. Se realiza para concluir la documentación del ejercicio y la logística.
Reunión de Planificación Inicial (IPM)	Se realiza para refinar el alcance y los objetivos del ejercicio. Para los ejercicios menos complejos y para las organizaciones con recursos limitados, la Reunión C&O puede realizarse junto con la Reunión IPM.
Reunión de Post-Acción (AAM)	Reunión que sirve de foro para analizar el AAR revisado y el borrador de IP. Los participantes deben tratar de llegar a un consenso final sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora, los proyectos de medidas correctivas, los plazos concretos y los titulares/cesionarios para la aplicación de las medidas correctivas.
Reuniones de planificación	Las reuniones sirven como evento estructurado o foro para completar los hitos del diseño y desarrollo del ejercicio.
Ruta de respuesta	Ruta para las unidades de respuesta en emergencias desde el área de reunión hasta la zona de movilización u otros lugares de ejercicio durante un ejercicio enfocado en la respuesta.
S	
Seminario	Ejercicio basado en debates que orienta a los participantes o proporciona datos generales de las autoridades, estrategias, planes, políticas, procedimientos, protocolos, recursos, conceptos e ideas.
Sesión informativa del Controlador/ Evaluador (C/E)	Reunión antes de un ejercicio basado en operaciones destinada a proporcionar los datos generales del ejercicio y las responsabilidades de los controladores y evaluadores, para así incluir instrucciones sobre la entrega de la MSEL y la completitud de las EEG.
Sesión informativa para la alta dirección	Sesión informativa durante el diseño y el desarrollo y antes de la realización de un ejercicio. El jefe del equipo de planificación del ejercicio consulta periódicamente con la alta dirección para verificar que el ejercicio se ajuste a la intención del jefe.

Término	Descripción
Sesión informativa para los actores	Sesión informativa previa al comienzo del ejercicio, antes de que los actores tomen sus posiciones. El Controlador de actores dirige la sesión informativa de actores, para proporcionar a los actores datos generales del ejercicio, la seguridad, los procedimientos de emergencia reales, las instrucciones de actuación, el cronograma, las credenciales de identificación y las tarjetas de síntomas.
Sesión informativa para los participantes	Sesión informativa previa al comienzo del ejercicio para que todos los participantes principales aborden las funciones y responsabilidades individuales, los parámetros del ejercicio, la seguridad, las credenciales de seguridad y cualquier otra inquietud o pregunta logística sobre el ejercicio. Durante esta sesión informativa suelen distribuirse los folletos para los participantes y los ExPlans o SitMans, según el tipo de ejercicio que se realice. Después del ejercicio, los controladores verifican que los participantes pertinentes asistan a los análisis posteriores al ejercicio en sus respectivas áreas funcionales.
Sesión informativa para observadores	Sesión informativa antes del comienzo del ejercicio que tiene lugar el día de un ejercicio y que informa a los observadores y a las personas VIP sobre los antecedentes del ejercicio, el escenario, el programa de eventos, las restricciones para los observadores y otra información diversa. A menudo, los observadores no están familiarizados con los procedimientos de seguridad pública y tienen preguntas sobre las actividades; por lo tanto, designar a alguien como un funcionario de información pública para que responda a las preguntas evita que los observadores interrumpan a los participantes del ejercicio.
Simulación	Método para implementar el rendimiento de un modelo, o una combinación de modelos, a lo largo del tiempo.
Simulación teórica (TTX)	Ejercicio basado en el debate en respuesta a un escenario, destinado a generar un diálogo sobre diversos asuntos para facilitar una comprensión conceptual, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, o lograr cambios en las percepciones sobre los planes, las políticas o los procedimientos.
Simulacro	Ejercicio basado en operaciones que a menudo se utiliza para validar una única operación o función.
Simuladores	Persona que entrega los mensajes del escenario que representan acciones, actividades y conversaciones de un individuo, agencia u organización que no está participando en el ejercicio.
Sistema de Preparación Nacional	Método que esboza un proceso organizado para que todos los miembros de la comunidad avancen en las actividades de preparación y logren el Meta de Preparación Nacional.
T	
Taller	Ejercicio basado en debates utilizado con frecuencia para desarrollar políticas, planes o procedimientos.

Término	Descripción
Taller de Planificación de Preparación Integrada (IPPW)	Reunión en la que se establece la estrategia y la estructura de un programa de ejercicios, además de las labores de preparación más amplias, al tiempo que se sientan las bases para la planificación, la realización y la evaluación de ejercicios individuales.
Tareas críticas	Elemento en el que se necesitan acciones específicas distintivas para alcanzar el objetivo de capacidad.
Tarjeta de síntomas	Elemento que contiene los signos y síntomas que representará un actor del ejercicio, así como información útil para los participantes principales.
El término del ejercicio (EndEx)	Evento que finaliza el ejercicio.
Tomador de Notas	Persona que registra lo que se dice durante los grupos reducidos, las entrevistas o los análisis, para permitir que el facilitador, el presentador o el entrevistador se enfoquen en solicitar información y hacer preguntas de seguimiento, y apoya la recopilación y el manejo de datos durante todo el proceso de evaluación.