

SISTEMA NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES DE COLOMBIA

**CONFERENCIA INTERAMERICANA
SOBRE REDUCCIÓN DE LOS DESASTRES NATURALES**
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA
MARZO 21-24, 1994

DESASTRE O COMO MANEJAR LA CRISIS

Luis Busco Costa *
Marzo 1994

** Ministerio de Salud, CHILE*

C-01

DESASTRE O COMO MANEJAR LA CRISIS

LUIS BUSCO COSTA
Chile

1. INTRODUCCION

Al producirse en una determinada comunidad un desastre, de inmediato se pone a prueba el Sistema que ésta ha organizado con antelación, para enfrentar situaciones no esperadas y muchas veces catastróficas.

A continuación, se señalarán algunas deficiencias que es común encontrar en estas eventualidades y la forma de enfrentarlas.

2. PROBLEMAS MAS COMUNES QUE SE PRESENTAN

a. Carencia de planes de Emergencia.

Siendo el plan, un instrumento importantísimo para coordinar todos los trabajos que se generan en el momento del impacto o en la fase de Rehabilitación, muchas veces éste no existe o bien, no está actualizado, no es conocido por quienes deben actuar y tampoco ha sido practicado.

Ante estas circunstancias, no queda otro camino que la improvisación, con los costos que ello significa en la vida de las personas y bienes.

Solución:

Es fundamental tener los planes preparados antes que se produzca el desastre, ello permitirá entre otras materias:

- Conocer el tipo de fenómeno que puede afectar a una determinada comunidad.
- Conocer las áreas más vulnerables y dentro de éstas, los grupos de personas en mayor riesgo.
- Conocer los recursos con que se cuenta. sean éstos del sector o del extrasector.
- Conocer las tareas que deben cumplir los diferentes organismos involucrados.
- Determinar las coordinaciones que se deben efectuar.
- Definir las comunicaciones que se deben emplear.
- Conocer la autoridad a cargo y los diferentes niveles en la toma de decisiones
- Etc.,

b. Ausencia de liderazgo.

La pregunta más común durante las situaciones de emergencia es ¿Quién está a cargo?.

Muchas veces, esto no ha sido definido con antelación. El problema se agrava aún más, cuando hay varias instituciones involucradas en la solución de la contingencia.

Esta ausencia de liderazgo atrasa la toma de decisiones, las cuales siempre son urgentes.

Es común también, que la autoridad responsable tratando de "hacerlo mejor" o "bien buscando información en el sitio del suceso", se involucre en tareas que son propias de los grupos de socorro, perdiendo la visión y dirección del conjunto.

Solución:

Es aconsejable tener claramente establecido Quién manda en cada uno de los escenarios que se presentan, y donde está la autoridad final de la cadena, ubicable en tiempo y lugar.

Si esta autoridad se ausenta para ir a evaluar personalmente la situación en el área del desastre, siempre debe quedar alguien en su reemplazo, con capacidad y delegación para la toma de decisiones.

Es conveniente no confundir este liderazgo con aquel que nace espontáneamente dentro del grupo afectado, el cual normalmente es de corta duración, dado que surge ante problemas puntuales y no es parte de la cadena ya indicada.

c. Desconocimiento de los recursos con que se cuenta.

Ninguna comunidad o institución, es una isla ni tampoco es autosuficiente, de ahí que el principio de "Ayuda Mutua" en caso de desastre se aplica normalmente.

Ello significa que todos los recursos disponibles, sean públicos o privados, deben ser considerados en la solución de los problemas que se vayan presentando, en un marco de racionalidad y oportunidad.

Es frecuente escuchar una vez pasada la emergencia: "No sabía que Ud. tenía estos elementos".

Soluciones:

Para evitar estas descoordinaciones, es necesario informarse de cuales son las capacidades regionales o comunales, que se pueden ocupar en un determinado momento

Cuando se ha planificado con antelación, en el diagnóstico que se hace de las fortalezas o debilidades de la organización, fluirán aquellos requerimientos que es necesario hacer a otras instituciones de las cuales se conocen sus capacidades y pueden ayudar.

Si se han efectuado oportunamente las solicitudes y coordinaciones del caso, se debe esperar que producido el impacto, esta ayuda llegue al lugar en el momento preciso y en la cantidad requerida.

d. Malas decisiones que empeoran la situación.

Muchas veces ante la necesidad de "hacer algo", se toman decisiones apresuradas, no meditadas y producto de la presión del momento.

Es normal constatar el envío de recursos humanos y físicos, a un determinado lugar donde el problema era menor al de otros sectores. O bien, enviarlos en una cantidad tal, que sobrepasan las necesidades reales y terminan perdiéndose.

Producido el desastre, es difícil tener claro, que pasó, cuantas son las víctimas, y cuales son las áreas más afectadas. La información generalmente es escasa, contradictoria y muchas veces minimizada o bien sobredimensionada.

Los medios de comunicación, las autoridades y la comunidad, presionan por saber lo que realmente ocurrió. En este caso, la toma de decisiones se complica por los factores propios de la situación y los variables externas que influyen sobre ella.

Solución:

No empeorar las cosas con decisiones apresuradas. Tómese un tiempo para meditar y escuchar a sus asesores quienes, deben estar recibiendo información y evaluando la situación.

Obtenga antecedentes de instituciones responsables o bien líderes de la comunidad. No participe del pánico o del desorden del momento. Lo anterior, no significa que sus decisiones se postergarán por días, mientras tiene un cuadro claro de lo que está sucediendo. Esto es peor que no resolver nada.

e. Tratar de obtener mucha información.

En directa relación con el punto precedente, existe la tendencia de tratar de tener una visión exacta de lo que pasó o está pasando, con estadísticas, número de víctimas, nombres, domicilios, casas dañadas, servicios públicos interrumpidos, etc. Normalmente esto se logra sólo después de varios días de producido el fenómeno.

Solución:

Se debe tener un sistema que centralice toda la información que se vaya obteniendo y la evalúe, de tal modo que el responsable del manejo del desastre, sea quien tenga la información más confiable y veraz. Esta a su vez, será la que se entregará a las autoridades, a los medios de comunicación y a la comunidad. Evitándose con ello, errores y especulaciones.

También se debe dar prioridad a la búsqueda de información esencial (víctimas, personas aisladas, servicios básicos, etc.).

f. Concentrar esfuerzos en aspectos no prioritarios.

A menudo no se priorizan los problemas y sus soluciones, y se actúa simultáneamente en diversas áreas, sin darles previamente una categorización conforme al objetivo perseguido.

Esta situación se agrava más aún, si no hay un liderazgo definido y una planificación en desarrollo.

No olvidar que problemas triviales hacen perder tiempo, esfuerzos y recursos.

Solución:

Es importante concentrarse en la solución de los problemas fundamentales, dejando los de menor relevancia para más adelante.

No preocuparse de aquellos que pueden ser abordados por otros niveles, preocupándose sí, que los solucionen.

Mantener una categorización y priorización de ellos, constituye un método eficaz para enfrentarlos.

g. Fatiga física y agotamiento.

Quienes dirigen las acciones o las ejecutan, trabajan interrumidamente 24 o 48 horas. Pasado este tiempo caen agotados y se retiran a descansar, quedando muchas veces el manejo de la situación, sin liderazgo ni atención.

A la inversa, existe también el caso de unos pocos que creen que la emergencia se atiende en horas de oficina. Después de las 18:00 horas, no queda nadie que pueda dar información, entregar elementos, etc.

Ambas situaciones son inconvenientes. El trabajo debe ser continuo e ininterrumpido, dependiendo de la magnitud del desastre.

Solución:

Es aconsejable dosificar adecuadamente las actividades del personal, fijando turnos conforme al esfuerzo que realizan, asegurándoles comida, transporte, ropa de abrigo y elementos de trabajo adecuados.

Igual consideración se debe tener, para quién dirige las acciones y su comité o grupo asesor.

h. Flexibilidad.

A medida que se van obteniendo mayores antecedentes, es necesario ir modificando decisiones ya tomadas, para ello es importante que, quien manda, mantenga su libertad de acción. Una forma de lograrlo, es no comprometiendo todos los recursos disponibles desde el primer momento.

Solución:

El Plan de Emergencia si cumple con los requisitos señalados en la letra a, será un eficaz instrumento para manejar la emergencia. Sin embargo, surgirán problemas no considerados. donde la flexibilidad y capacidad del líder, serán fundamentales para resolverlos.

Es conveniente seleccionar la o las opciones, que dejen mayor libertad para las acciones siguientes, minimizando el impacto de los posibles cambios o marcha atrás.

i. Tendencia a tener un papel protagónico.

Es común encontrar personeros de instituciones, del voluntariado, de partidos políticos, de credos religiosos, etc., que quieren asumir un papel protagónico frente al desastre, especialmente si hay medios de comunicación en el lugar. La crítica hacia quién está a cargo, normalmente surge espontáneamente.

Solución:

Es importante aprender a lidiar frente a estas situaciones, y no dejarse llevar por quienes creen tener todas las soluciones.

Hay que escucharlos y pedirles que sumen sus esfuerzos a la labor que se está realizando.

Recordar que quien está a cargo de la emergencia, debe ser la persona que está mejor informada de lo que está pasando y que las acciones en desarrollo son las mejores, ya que han sido evaluadas y analizadas convenientemente, antes de implementarlas.

Mantener un registro con los datos relevantes, los recursos empleados, etc., ayudarán para el momento en que se debe hacer la evaluación final del desastre y enfrentar eventualmente, algún tipo de cargo.

j. Comportamiento de los medios de comunicación.

Normalmente estos medios pasarán por diferentes etapas; estarán aturdidos por el desastre, posteriormente harán acusaciones de toda índole y crearán historias detrás de la noticia, complicando aún más, el manejo de la crisis.

Solución:

Para evitar situaciones como las descritas, es conveniente tener una actitud positiva con los medios noticiosos, estableciendo relaciones profesionales antes que el desastre ocurra.

Una vez que se produce la emergencia, hay que mantenerlos informados a través del vocero oficial de prensa que se designe, y siempre en una actitud positiva, invitándolos a contribuir en el manejo de la situación y no a empeorarla.

El negar la información o el impedir el acceso al lugar es siempre negativo, salvo que razones de seguridad personal lo aconseje.

k. Falta de información a la comunidad.

La comunidad afectada por el desastre, además de los daños de toda índole que sufre, pasa también por diferentes etapas en su comportamiento.

Una de las primeras necesidades que se le presenta, es conocer la situación de sus familiares, amigos y vecinos. Similar situación sucederá con personas que viven alejadas del lugar y necesitan saber de sus parientes.

La presión sobre hospitales, albergues, autoridades, etc. buscando información siempre será grande.

La población quiere saber también; si el peligro ha pasado, dónde serán trasladados, quién les entregará alimentos, techo, abrigo y que se tiene previsto en el futuro inmediato.

Solución:

Siendo la principal preocupación de la autoridad, la suerte que corra la comunidad, es su obligación mantenerla convenientemente informada. Especial preocupación se deberá tener en relación con la nómina de muertos, heridos, desaparecidos y desplazados.

Para ello es fundamental elaborar listas actualizadas y confiables, tan pronto se obtengan los antecedentes del caso.

La información oportuna sobre las actividades en desarrollo, ubicación de albergues, hospitales, servicios esenciales, etc., es la mejor manera de terminar con los rumores y las críticas.

Los medios de comunicación, son insustituibles en este campo, y pueden ayudar mucho en los informes y recomendaciones, que se deben entregar a la población.

l. Centro de Operaciones de Emergencia (COE) no constituido.

Normalmente no se constituye en el tiempo y lugar pre-establecido, el "Staff" que lleva el registro de la situación y asesora a la autoridad en la toma de decisiones.

Este grupo debe ser pequeño, pero con el conocimiento y capacidad para dirigir a todas las instituciones involucradas. Los sistemas de comunicaciones son vitales, como asimismo, el mantener un banco de datos con la información más importante.

Es necesario también, fijar turnos de trabajo de tal modo, que esté las 24 horas en funciones.

Solución:

Designar antes que el desastre ocurra, a las personas que integrarán el COE y el lugar donde funcionará, debiendo ser conocido por los Jefes de todas la Instituciones, ya que a este Organismo, deberán enviar sus informaciones y requerimientos.

El ideal es que las personas y el lugar, no estén directamente involucrada en el desastre. Mientras más tranquilos trabajen, sin interferencias y con la serenidad que la situación aconseja, mejores serán los resultados de su gestión.

Es conveniente también, que la autoridad encargada de la emergencia, cite por lo menos una vez al día, a todos los representantes de los Servicios e Instituciones que están colaborando, para formular en conjunto, estrategias futuras acorde con la situación y capacidades de cada organismo. (Comité de Emergencia).

Evitar transformar estos Comités en Asambleas, ya que éstas dificultan el manejo del desastre y pueden desviar la atención sobre lo primordial.

m. Comunicaciones no integradas.

Es común observar que las diferentes organizaciones que participan, no pueden comunicarse entre sí. Esto es particularmente grave, ya que sin el apoyo de las telecomunicaciones, es muy difícil coordinar y dirigir la acción, perdiéndose un tiempo precioso en dar la alarma, iniciar el salvamento de víctimas, solicitar ayuda, etc.

Solución:

Los planes que se elaboren deben tener un anexo sobre comunicaciones, donde se deje establecida la frecuencia de trabajo de cada institución, la frecuencia de emergencia, etc. Especial importancia reviste lo anterior a nivel COE., ya que en él, deben estar integradas todas las comunicaciones.

Ejercicios periódicos que se lleven a cabo en la fase de Preparación, permiten suplir las deficiencias, integrarse y entrenarse en esta materia.

3. CONCLUSIONES:

- a. Un desastre es una crisis, que no necesariamente debe escalar en intensidad, una vez que se produce el fenómeno.
- b. Para evitar lo ya señalado, es importante dar prioridad a la fase PREPARACION, vale decir, antes que se presente la emergencia, donde es fundamental el estudio metódico y serio, de las variables que se pueden presentar.
- c. La COORDINACION, la COOPERACION y el CONOCIMIENTO, de autoridades, organizaciones, roles, capacidades etc., contribuyen a asegurar una acción fluida y estructurada, en el momento que se produce el impacto.
- d. Familiarizarse con los errores más comunes que se producen en una situación de crisis, es la mejor forma de evitarlos y por ende, minimizar los costos en vida y bienes que todo desastre conlleva.

BIBLIOGRAFIA:

Manejo de una Crisis. M. E. Gilbert (U.S.A.)

LBC/dll.