

Sección 2

ELEMENTOS DISTINTIVOS DEL ENTRENAMIENTO PARA EL MANEJO DE DESASTRES

RESUMEN DE LA SECCIÓN 2

En esta sección se identifican los elementos del manejo de desastre que parecieran tener características distintivas de aquellas del manejo normal de los programas de desarrollo. Se incluyen sugerencias por medio de las cuales se puede expresar este enfoque en el desarrollo de un programa de entrenamiento eficiente.

Manejo se ha definido como el uso eficiente de los recursos para lograr una serie de objetivos claramente definidos. De este modo, el entrenamiento para el manejo debe estar estructurado de manera que sirva para desarrollar actitudes, aptitudes y conocimiento que asegure un mejor desempeño en el control de los recursos pertinentes para cualquier tarea específica.

Obviamente, el contenido de todos los programas de entrenamiento varía según los procesos que administren, pero las semejanzas son estrechas en el terreno de la enseñanza y aprendizaje. Debido a que el entrenamiento de manejo, que se aplica a todo nivel organizacional, es muy difundido, se ha creado una cantidad enorme de material impreso sobre los 'por qué y porqués' del proceso de enseñanza. Es por eso que al iniciar un Programa de Entrenamiento para el Manejo de Desastres (DMTP) es de vital importancia evitar los ejercicios innecesarios con los cuales se correrá el riesgo de "reinventar muchas ruedas".

Lo que sí es necesario es explorar toda la experiencia ya existente de entrenamiento para el manejo normal, la cual forma parte de la información disponible, para determinar los elementos que podrían incorporarse sin dificultad en el material de estudio/enseñanza. Sin embargo, después de pensarlo nuevamente pareciera tener más sentido hacer la pregunta de otra manera para identificar qué es lo que distingue al entrenamiento para el manejo de desastre de un entrenamiento para manejo rutinario, y así poder decidir, en términos del contenido y de la comunicación, qué será lo que debe agregarse o eliminarse.

Los elementos particulares que caracterizan a los cursos de entrenamiento para el manejo de desastres de los cursos para un manejo normal, digamos por ejemplo, en la Administración de un Proyecto de Desarrollo, se podrían clasificar bajo los cinco temas que siguen a continuación:

- 2.1 Alcance internacional
- 2.2 Desastres intermitentes, indefinidos e inesperados
- 2.3 Grado y alcance de los desastres
- 2.4 Manejo de la crisis

2.5 Función protectora de vida del manejo de desastres

Es aparente que los aspectos de la planificación de desastres que son 'características especiales' distintivas del manejo de recursos están todas relacionadas a la planificación o preparación ante una emergencia.

Otros aspectos de la planificación del desastre, tales como planificación de la mitigación y reconstrucción, deben 'normalizarse'. La planificación e implementación de la mitigación es el aliado natural de la planificación para el desarrollo, y lo ideal sería integrarla totalmente en este sector. Así, todo programa de vivienda **normal** en un área sísmica debería incorporar principios de diseño resistente a terremotos.

De igual modo, la reconstrucción, que podría demorar diez años en completarse después de un desastre mayor, debería considerarse en términos de desarrollo rural o urbano normal.

Por lo tanto, cada uno de los temas indicados antes se relaciona a la planificación y preparación para emergencia. Estos temas se considerarán en el texto que sigue, observando ciertas implicaciones importantes para el entrenamiento.

2.1 Alcance Internacional

Los cursos de entrenamiento para el manejo de desastres a menudo tienen un enfoque de interés internacional, igual que la selección de los participantes y los especialistas en recursos. Esto sucede por varias razones, una de ellas siendo que en realidad las amenazas raramente se limitan a las pequeñas fronteras nacionales, a patrones de financiamiento de ayuda internacional ya establecidos y a patrones de cooperación internacional y regional.

Insinuaciones Para los Programas de Entrenamiento

2.1.1 Considere Asuntos Interculturales

...las ideas, actitudes, enfoques y filosofía son a menudo muy diferentes (entre las distintas culturas)...la manera en que se entiende y define un objeto o un evento es a menudo muy diferente... las situaciones se definen según el punto de vista cultural y se modifican según nuestra propia formación cultural. Porque no sólo percibimos, aprendemos a percibir. Estamos, entonces, programados culturalmente, casi igual que nuestros computadores.

Martin Green

Se debe prestar atención a los factores interculturales que podrían inhibir o resaltar la eficiencia de un programa de entrenamiento. Los obstáculos tienen que ver con los estilos y modos de estudio desconocidos y también con las actitudes hostiles o antagónicas entre participantes de países o culturas donde hay vestigio de patrones de rivalidad y sospecha mutua.

Sin embargo, aún considerando todos estos problemas hay potencial para que se aporte un beneficio enriquecedor proveniente de la diversidad de culturas que participan juntas en una experiencia de aprendizaje.

2.1.2 Preste Atención a las Implicaciones del Idioma

Tal vez sea necesario acomodar diferencias lingüísticas, para lo cual los participantes deberán pasar una prueba de conocimientos del idioma como parte del proceso de selección. La habilidad lingüística de los participantes deberá considerarse también al seleccionar el material de lectura del curso y el personal especializado que se usará. Normalmente, en un taller para un grupo relativamente pequeño es importante evitar la pérdida de tiempo y de dinero ofreciendo presentaciones traducidas en dos idiomas.

Cuando hay diferencias idiomáticas, los líderes de talleres deberán estar conscientes de que no se podrá usar siglas sin explicar su significado ni tampoco usar jerga particular al tema. Por ejemplo: "Los reps. de la OMS no quisieron reunirse con el dire de la ONG". Sin duda, será siempre mucho mejor usar terminología con expresiones simples, usando ejemplos que dejen en claro lo que se quiere expresar.

En toda discusión sobre definición de términos, la diferencia de lenguaje siempre puede crear conflictos. Es importante discutir los **conceptos**. Por ejemplo, es preferible hablar de la necesidad de tener normas de seguridad prácticas y financieramente accesibles, en vez de usar terminología restrictiva o **definiciones**, como sería el caso del término 'mitigación'. Términos precisos como este tal vez no sean fácilmente traducibles en una sola palabra, y una persona cuyo idioma nativo no sea el inglés puede, con razón, sentirse muy susceptible a las conjeturas etnocéntricas expresadas en un curso de entrenamiento internacional, cuando se ha optado por una palabra en un idioma como el término escogido, cuando no hay un término equivalente en el idioma de esa persona.

2.1.3 Reconozca el Valor de un Enfoque Internacional

La dimensión internacional no debe considerarse como un inconveniente potencial. Más bien, debe verse dentro de un contexto altamente positivo como contribución al éxito del entrenamiento. Esto es lo valioso de poder

permitir que participantes de otra cultura o país se expongan a percepciones diferentes a las de su situación de parte de personas extrañas.

Mediante este proceso podrán ver, por primera vez, la situación de ellos con cierta objetividad. La 'visión desde otro país' también puede ofrecer un análisis comparativo y este desinterés podría ser un ingrediente vital en un curso de entrenamiento, que por su naturaleza debe tener una visión amplia y no debe ser una experiencia aislada y estrecha.

2.1.4 Considere la Dependencia y Cooperación Internacional

Muchos programas nacionales de entrenamiento se inician con apoyo internacional en forma de financiamiento y personal especializado importado. Aunque estos visitantes cumplan un 'rol de ventana hacia el exterior', pueden tener a veces un impacto negativo ya que se elimina la necesidad de formar y usar especialistas nacionales. Es posible que se cree cierta dependencia y que los organizadores a nivel local tiendan a depender de dichos visitantes y, como parte del proceso, que el personal especializado visitante dependa de los cursos para adquirir experiencia y reputación propia.

Tal vez sería prudente, a medida que se crean programas de entrenamiento nacional, que los organizadores mantengan este enfoque internacional, pero que empiecen a tener mayor confianza en el uso de personal especializado de sus propias regiones, de países donde compartan idiomas y culturas comunes y, más importante aún, que tengan los mismos tipos de amenazas.

2.2 Desastres Intermitentes, Indefinidos e Inesperados

La gran mayoría de los desastres están marcados de incertidumbre, información contradictoria y ambigüedad. Es decir, no importa cuan grande sea el suceso mismo, ni importa cuan siniestro sea el reportaje que le da los medios informativos, las situaciones críticas desconocidas, la población afectada, la evaluación, las necesidades-- estarán todos propensos a graves distorsiones y evidencia contradictoria.

Randolph C. Kent

Los cursos de entrenamiento para el manejo de desastres tal vez sean únicos en comparación a otros tipos de entrenamiento para manejo, en el enfoque que se le da a la preparación para un evento en el cual el participante tal vez nunca antes ha tenido oportunidad de experimentar, y que tal vez nunca experimente en su trabajo en el futuro. Las excepciones son obvias: el caso de amenazas que ocurren con frecuencia y que son de naturaleza estacional; por ejemplo,

inundaciones o ciclones que ocurren en un ciclo anual. Sin embargo, hay otras situaciones en las cuales el período de frecuencia de un terremoto o de una erupción volcánica podría ser de 40 a 70 años, o tal vez más. Además de ser sucesos intermitentes, las amenazas pueden tener períodos inesperados, de modo que la 'planificación para la sorpresa' es ahora un elemento crítico en el manejo eficiente de las amenazas.

Sugerencias Para los Programas de Entrenamiento

2.2.1 Incluya Descripciones Auténticas de Eventos Desastrosos

Los organizadores de un curso de entrenamiento deben hacer esfuerzos sobrehumanos para transmitir, en la manera más vívida que sea posible, lo que realmente ocurre durante un desastre. Esto se puede lograr atrayendo personal especializado que haya tenido una experiencia personal, de modo que pueda describir directamente los tipos de amenazas que se considerarán en el curso de entrenamiento. Otros medios para transmitir la situación real podría ser el uso de películas, diapositivas y videos

2.2.2 Cree un Elemento de Sorpresa

Un curso de entrenamiento también puede beneficiarse incluyendo algunas 'tácticas impactantes' que, hasta cierto punto, podrían imitar la sorpresa y trastorno causado por un desastre súbito. El programa anunciado se podría cambiar inesperadamente y en su lugar podría ocurrir el evento no planificado que dejaría a los participantes en un estado emocional incierto, y los obligaría a hacer frente a un problema imprevisto.

2.2.3 Incorpore Amenazas de Rutina en el Contenido del Taller

Aunque algunos desastres serán eventos raros, es probable que algunas de las amenazas a las cuales está propenso un país o una región determinada, ocurrirán con más frecuencia que otras. Por lo tanto, con objeto de aprovechar la experiencia de los participantes, será útil concentrarse primero en los riesgos más comunes. Además, en **cualquier** sociedad los accidentes menores o los desastres tecnológicos ocurrirán continuamente.

Por lo tanto, podría ser valioso darle un enfoque más amplio al programa de entrenamiento, incluyendo emergencias rutinarias menores tales como el manejo de amenazas industriales o tecnológicas. La experiencia nos indica que muchos de los principios y prácticas de respuesta a las emergencias regulares se pueden transferir con facilidad al manejo de desastres mucho más devastadores y graves. Sin embargo, el enfoque del curso deberá, sin duda, tener una estrecha relación con las responsabilidades específicas del personal participante.

2.3 Grado y Alcance de los Desastres

Como un desastre mayor afectará virtualmente a todos los sectores de la sociedad, es imperativo que el curso de entrenamiento sea balanceado de modo que dentro de todo su contexto se refleje la amplitud de este alcance.

Como se indica en la página 42, una falla común de muchos cursos de manejo de desastres es el prejuicio y enfoque selectivo que se da de acuerdo a la experiencia o interés profesional de los líderes e instructores, como resultado se podría tener una visión distorsionada de la realidad.

Algunos desastres graves y dramáticos que han tenido mucha publicidad también resultan en la llegada masiva repentina de recursos. Sin embargo, siempre se presenta el problema opuesto, asociado a menudo a desastres de inicio lento tales como sequía, donde la respuesta nacional e internacional es vergonzosamente pequeña en relación al grado del problema y demora en la llegada.

Sugerencias Para los Programas de Entrenamiento

2.3.1 Establezca un Sistema de Trabajo Amplio Para el Entrenamiento

La materia del taller y la elección de los líderes y contribuyentes debe compararse al campo de interés y conocimiento paralelamente a una serie de dimensiones sociales, culturales, políticas, económicas, tecnológicas y ambientales. Al reconocer la complejidad del tema y las limitaciones inevitables de conocimiento o disciplina profesional de una sola persona, sin duda que una sugerencia será crear un equipo docente y también efectuar trabajo en grupo para estimular un punto de vista más amplio de un tema más complejo.

Todo esto dependerá en gran parte de la habilidad y compromiso de los líderes o facilitadores del taller para mantener una perspectiva amplia y bien compensada. Al verse frente a una presentación enfocada de manera estrecha, su misión será arreglar la situación introduciendo las implicaciones sociales o políticas de un tema técnico o viceversa.

2.3.2 Entrene a los Administradores a Evaluar las Necesidades

La base de cualquier tipo de manejo exitoso durante un período de emergencia probablemente será la evaluación rápida y precisa de las necesidades de los sobrevivientes, sean éstas evaluaciones sociales, médicas, psicológicas o económicas. Esta función fundamental sin duda debe tener gran predominancia en un curso de entrenamiento eficiente. Además de la

evaluación de las necesidades, es importante asegurar los acuerdos entre otros organismos interesados sobre la validez de estas evaluaciones y comunicar las recomendaciones a los posibles donantes. Otra habilidad de manejo que también debe robustecerse será la capacidad para monitorear los patrones cambiantes de las necesidades de la comunidad sobreviviente a medida que llega la ayuda.

2.3.3 Entrene a los Administradores de Modo que Puedan Tomar Decisiones en Condiciones de Crisis Contando con muy Poca Información

El gobierno tiene ciertos problemas cuya solución depende en gran parte de la rapidez con que se toman las decisiones, ya que es esencial que cuando se toma alguna decisión, aunque esta no sea la decisión ideal, sea tomada en forma rápida... sería conveniente que usted se formulase dos preguntas. Primero, ¿el daño que se causará debido al retraso en la toma de decisiones será más serio que el daño que implica tomar una decisión errada? Segundo, ¿es el material que usa como tema de sus deliberaciones de una naturaleza tal que la decisión considerada deficiente en la práctica puede enmendarse sin complicaciones?

W.S. Morrison, 1943
Primer Ministro de Planificación del Reino Unido,
responsable de la reconstrucción después de la guerra

En condiciones normales es posible tomar decisiones en forma muy sistemática, pero durante el manejo de desastres no se ofrece esta oportunidad. A pesar de todos los esfuerzos para establecer planes de preparación detallados y para evaluar situaciones y necesidades en la forma más precisa posible (como se observa en el párrafo 3.3), debe reconocerse que esto tal vez no sea posible. La cita de Herbert Morrison nos recuerda que muchas decisiones tomadas inmediatamente después de un desastre inevitablemente se basarán en información inadecuada. Esta realidad nos obliga a usar programas de entrenamiento que sirvan para asesorar a los funcionarios acostumbrados a situaciones de manejo normal, de modo que se adapten a situaciones donde deberán tomar decisiones sobre un curso de acción sin retrasar las actividades y poder obtener la información que se requiere en una situación normal. Probablemente la mejor forma de desarrollar esta habilidad es mediante ejercicios de simulacro durante el desempeño de las funciones.

2.4 Manejo de Crisis

En circunstancias normales los administradores usualmente tienen tiempo y pueden proceder con cautela usando métodos de planificación sofisticados para tomar decisiones económicas y consideradas. Se espera, por otro lado, que quien maneja una crisis analice la información (a menudo incompleta y a veces incorrecta), tome decisiones y que de instrucciones claras al mismo tiempo que opera bajo extrema presión.

Brian Ward, Director
Centro para la Preparación de Desastres en Asia (ADPC)

Los desastres siempre serán estresantes para todos aquellos involucrados en el proceso de manejo, y también ponen presión en todos los organismos claves que participan en funciones administrativas. Por lo tanto, en los talleres de entrenamiento se les debe prevenir a los participantes el problema del estrés y la forma en que puede afrontarse (o mejor dicho, la forma en que debe manejarse) una crisis.

Sugerencias Para los Programas de Entrenamiento

2.4.1 Centre la Atención en el Manejo de Situaciones Estresantes

El manejo a nivel superior es una tarea altamente estresante para todos los sectores aún en condiciones normales, pero hay otros elementos en el terreno de la planificación para el desastre que se suman a esta presión y que deben anticiparse en un programa de entrenamiento. Los siguientes factores aumentan la tensión:

- tener que enfrentar situaciones con un gran número de personas afligidas que necesitan cuidado
- tener que enfrentarse a otras personas que tienen funciones administrativas pero que no pueden dar abasto ante situaciones difíciles y que demuestran muchos síntomas de estrés, tales como exasperación e incumplimiento de sus tareas normales
- hacer frente a situaciones donde la presión del tiempo es crítica para tomar decisiones rápidas
- tomar importantes decisiones administrativas con información inadecuada
- tratar de manejar una situación desconocida e inesperada

Al diseñar el programa de entrenamiento es importante, siempre que sea posible, preparar a los individuos para que puedan hacer frente a las presiones de un desastre, al mismo tiempo que se describe un planteamiento administrativo que pueda reducir de manera notable la presión del personal superior. Hay dos maneras de abordar esto durante el entrenamiento. Primero, el programa debería incluir manejo de crisis, o el manejo del estrés. Segundo, sería importante incorporar condiciones estresantes en el curso de entrenamiento. Esto ya se analizó en el párrafo 2.2.2 y se describirá nuevamente en el próximo párrafo.

2.4.2 Cree Situaciones Estresantes Dentro del Programa de Entrenamiento y Entrene al Personal Para que Pueda Desempeñarse Bajo Presión

Después de haber introducido el tema del estrés, es importante que dentro del programa de entrenamiento se le permita a los participantes experimentar situaciones estresantes para que, en lo posible, aprendan a controlar las tensiones.

Esto se puede lograr mediante simulacros, ejercicios de entrenamiento o actuaciones, o creando situaciones inesperadas ya descritas en el párrafo 2.2. Cuando se usan simulacros, el personal directivo puede aumentar o reducir la presión mediante sus acciones. Pueden aumentar la tensión (pidiendo una acción más rápida, o creando nuevas presiones cuando el personal apenas puede hacer frente a la tarea presente).

En los ejercicios de simulacro también es posible monitorear la capacidad individual para hacer frente al estrés, y al mismo tiempo las habilidades colectivas de los equipos de manejo. La respuesta de dichos ejercicios será el método que permita a los participantes a reflexionar sobre su propio avance en el conocimiento, habilidades y actitudes en el manejo de crisis.

Resumiendo, el 'Entrenamiento de Manejo de Crisis' se refiere a:

- **CONOCIMIENTO** de cómo nuestra mente y cuerpo hace frente o no puede hacer frente bajo el peso extra de una situación estresante
- el desarrollo de **HABILIDADES** de manejo mientras se encuentra en una situación de presión extrema, que sería diferente en algunos aspectos importantes a los procesos de manejo normal, y
- tal vez la capacidad más importante sería la necesidad de demostrar una **ACTITUD** nueva o mejor para abordar problemas en forma calmada y metódica a pesar de los trastornos externos.

2.5 Función Protectora de Vida del Manejo de Desastres

En situaciones de desastres y con refugiados nunca se debe conducir experimentos. Está en juego la vida de las personas. Sólo use técnicas/ideas comprobadas, y si desea ensayar una idea nueva sólo introdúzcala en una situación estable.

Moira Hart

Uno de los aspectos diferentes de la planificación y manejo de desastres es que la vida depende de ello en forma muy directa, de modo que el entrenamiento debe ser considerado muy seriamente. Se le debe prestar atención especial a la enseñanza de ciertos enfoques de manejo 'a prueba de fallas', de modo que se tenga, siempre que sea posible, un 'sistema que no falle'.

Sugerencias Para los Programas de Entrenamiento

2.5.1 Estimule un Espíritu de Compromiso e Interés Serio

La planificación deficiente y el manejo de desastres indiferente puede costar muchas vidas. Menor importancia tiene el asunto de la protección de la propiedad. Si el manejo es débil, las pérdidas serán graves causando más muertes y también dificultades económicas a corto y a largo plazo.

Se sugiere tomar el proceso de entrenamiento en forma muy seria, y la mejor manera de hacerlo es mediante el ejemplo de líderes comprometidos y también incorporando una discusión detallada de este tema en el programa de estudio. Para esto será necesario adoptar distintas actitudes que serán evidentes dentro de un equipo de manejo de desastre; por ejemplo, compasión, interés social, aceptación de responsabilidades, confiabilidad, conscientización y preparación y así poder ser responsable ante los otros.

2.5.2 La 'Función Protectora de Vida' del Manejo del Socorro Vincula al Sujeto Dentro de la Tradición Filantrópica/Caritativa

Muchas de las principales agencias de desarrollo y socorro comenzaron su existencia sólo como agencias de socorro ante desastres; p.ej., CARE, OXFAM y la Cruz Roja. Aunque muchas agencias con el tiempo han ampliado sus misiones de socorro a una función de desarrollo más amplia, muchas personas todavía se ven atraídas hacia dichas agencias para colaborar en la planificación de desastres como una preocupación humanitaria profundamente arraigada. Esto no implica, por supuesto, que el personal de las agencias gubernamentales o internacionales no compartan esta preocupación social, sino más bien tiene que ver con que el tema está más 'institucionalizado' en la estructura de organismos no gubernamentales.

El entrenamiento se beneficia cuando las personas que participan sienten un profundo compromiso y que pueden transmitir este interés social durante todo el taller de entrenamiento en forma muy contagiosa. El personal de las agencias aporta también un espíritu inquisitivo al preguntarse si las valiosas donaciones de socorro deberían utilizarse para financiar otras actividades que no fuesen exclusivamente para ayudar a las víctimas. Tienen ciertas dudas de aquellas actividades que podrían servir para desarrollo o investigación de personal con objeto de mejorar el desempeño de las agencias.

Ocasionalmente se expresa cierta incredulidad derivada tal vez de una suposición ingenua en el sentido de que 'todas las buenas intenciones conducen probablemente a buenos resultados'. Quienes apoyan esta visión suelen argumentar que el entrenamiento del personal es innecesario ya que su eficacia está garantizada. Comentarios como esos pueden canalizarse de modo que se llegue a debates muy productivos.

Por lo tanto, los capacitadores deben estar siempre conscientes de todas las expresiones negativas y positivas de la filantropía, y mediante sus programas de entrenamiento tratar de que el interés social se aleje de la retórica emotiva y de su aliado con mentalidad de 'limosnero', demostrando un enfoque más sistemático basado en una evaluación fidedigna de las necesidades.

2.5.3 Enséñele al Personal Cómo Incorporar en los Métodos y Enfoques del Entrenamiento 'Mecanismos que no Fallen'

Sabiendo que la planificación de desastre se interesa principalmente en actividades para proteger la vida, es importante enfatizar la planificación de eventualidades y así duplicar la protección de todos los servicios críticos.

Es importante dar ejemplos que expliquen cómo diversos países ofrecen 'sistemas de reserva' para todos los servicios críticos o 'recursos vitales'. Algunos son:

- líneas telefónicas respaldadas por redes radiales
- todas las copias de los planes para el desastre distribuidas en diversos lugares
- continuidad del manejo aún cuando el personal asignado no esté disponible o haya muerto, ya que a todos los administradores claves se les habrá asignado un suplente.
- autoridades asignadas para obtener 'recursos vitales' alternativos cuando la reserva normal sea inadecuada o inaccesible

Después de considerar los ejemplos de las 'medidas de seguridad', en el entrenamiento se deberá considerar cómo lograr una protección doble en situaciones determinadas, a pesar de la apremiante limitación de recursos que a menudo tiene como resultado situaciones donde no hay **ni siquiera un** recurso vital disponible.

Resumen

Los aspectos especiales que deben figurar en un curso de manejo de desastre se pueden resumir como sigue:

Con frecuencia los cursos de entrenamiento tienen una naturaleza internacional, obteniéndose como resultado consecuencias interculturales.

El entrenamiento está orientado hacia el manejo de situaciones que tal vez no ocurran nunca, o si ocurren, su secuencia y consecuencias pueden ser inesperadas.

Por su naturaleza misma, muchos desastres graves tienen un impacto vasto en cuanto a su alcance y grado, y sus implicaciones afectan a un amplio sector de una sociedad determinada.

La planificación de emergencia debe funcionar eficientemente en una situación donde es difícil obtener información fidedigna y donde se requiere tomar decisiones con muy poca información.

El entrenamiento debe reconocer que los participantes deberán actuar bajo gran presión y trabajar en situaciones estresantes.

El manejo de desastres tiene una estrecha relación con la tradición filantrópica, caritativa con sus puntos fuertes y débiles inherentes.

La planificación de emergencia eficiente tendrá un impacto en el salvamento de la vida humana y en la protección de la propiedad, dentro de la planificación de emergencia la tarea administrativa será la de ofrecer 'sistemas de reserva' para todos los servicios esenciales que resguardan la vida.

Sección 3

LÍDERES Y MANEJO DEL TALLER

RESUMEN DE LA SECCIÓN 3

Esta sección concentra su atención en las actitudes, aptitudes, conocimiento y responsabilidades que deben tener los líderes, administradores y personal especializado a cargo de organizar exitosos talleres de entrenamiento para el manejo de desastres.

...las personas seleccionadas para dirigir entrenamientos de corta duración tal vez no sean las mejores. Pocas veces se selecciona al mejor vendedor para dirigir la gestión de entrenamiento, ni tampoco es el mejor ingeniero ni el más prominente ejecutivo o el exitoso gerente. Usualmente se elige para dirigir el entrenamiento a las personas menos sobresalientes, cuya falta no se notará si se les saca de sus tareas rutinarias. Para dificultar aún más la situación, estas personas a menudo no están entrenadas para entrenar a otros. Si por casualidad son perspicaces e imaginativos, si tienen cierta astucia natural y si están motivados harán un buen trabajo. Pero de lo contrario, se puede garantizar que el resultado será un programa de capacitación que pondrá a dormir aún a los más entusiastas.

John W. Loughary
y Barrie Hopson

3.1 Separación de las Funciones de Liderazgo y Manejo

'Los líderes deben conducir, mientras que los administradores deben manejar'. Esta enigmática cita enfatiza que es importante reconocer que un taller exitoso es el producto de dos actividades diferentes y al mismo tiempo complementarias. En esencia, el líder se preocupa de cumplir con las finalidades educacionales/de entrenamiento del taller, mientras que el administrador se preocupa del manejo práctico, para que nada distraiga la atención del objetivo del ejercicio que se quiere lograr.

La experiencia nos indica que estas dos funciones las lleva a cabo frecuentemente una misma persona, pero hay dos razones por las cuales este patrón debe evitarse a toda costa:

Primero, aún en un taller con pocos participantes son muchas las tareas que debe emprender una sola persona en un período muy corto. (¡Si usted duda esta tesis, observe la lista de responsabilidades que se indica más adelante!).

Segundo, y más importante aún es que lo mejor para el líder es permanecer retirado de tales problemas cotidianos como hospedaje, finanzas, etc., que probablemente preocuparán a los participantes. Si el líder se dedica mucho a esos asuntos (que a menudo resultan en quejas a los organizadores), entonces seguramente estas tensiones afectarán el proceso de estudio y aprendizaje. De este modo, un buen administrador le ayuda al líder protegiéndole de las preocupaciones organizacionales para que pueda entonces dedicarse a los asuntos importantes y poder así lograr un taller exitoso sin tener otras distracciones.

Los perfiles, o perfil, que siguen se basan, por lo tanto, en la separación de las funciones de liderazgo y administración. En ambos casos podrá ser necesario que hubiese un asistente al líder o asistente al administrador cuando se espera que el taller sea numeroso.

3.2 Perfil del Líder de Taller

Conocimiento, Actitudes y Aptitudes

Tal vez el factor más importante para el éxito de un taller sea principalmente el resultado de un buen liderazgo. Por esto, los líderes deben poseer una serie de cualidades personales que acompañen a sus aptitudes y habilidades de comunicación. La mayoría no alcanza a cumplir con muchas de las demandas de la lista que sigue a continuación. Esto es inevitable, pero es importante tener presente cual es el ideal para poder corregir esas deficiencias delegando responsabilidades a colíderes o especialistas en recursos.

Todo líder debe tener un buen conocimiento general de los desastres vinculados al desarrollo y cómo estos temas se relacionan, en términos operacionales, a las funciones de la ONU y de los gobiernos nacionales. John W. Loughary y Barrie Hopson han señalado, a grandes rasgos, que la 'credibilidad no se divulga, se gana'.

Además, el líder debe ejercer buenas funciones directivas y habilidades de entrenamiento. Por definición, un buen líder será una persona asequible con una gran experiencia social. Será capaz de crear y mantener un ambiente académico relajado, consolidando rápidamente al grupo que, al inicio del entrenamiento se conocerán entre ellos, formando un equipo colaborador. El líder debe ser paciente, capaz de trabajar rápido, determinado pero flexible, con experiencia en delegar responsabilidades, capaz de trabajar dentro de un equipo directivo, precavido, confiable, discreto y capaz de tolerar situaciones estresantes y personas difíciles.

Detalle de las Responsabilidades

1. A cargo de la responsabilidad total del diseño, manejo y seguimiento del programa de entrenamiento. Debe tener la habilidad y experiencia para crear una experiencia de aprendizaje variada, estimulante, metódica y equilibrada.

...el aburrimiento y, en consecuencia, un aprendizaje deficiente pronto se siente si no se ve progreso o si las actividades no son variadas. Considere temas que sirvan para estimular la comunicación (escritura, prestar atención, lectura, charlas, observaciones), tamaño de los grupos, trabajo individual, acción contra discusión, lugar, etc.

David Gauchos

...el entrenamiento tiene más éxito cuando se diseña como una serie de eventos que se integran unos en otros.

Agua y Sanidad para Proyecto de Salud (WASH) 1990

2. Poner su sello personal en el taller—es esencial ofrecer liderazgo/confianza, etc.
3. Presentar por lo menos una de las presentaciones de fondo, para darles una dirección más o menos central, pero también para darle confianza a los participantes.
4. Estar siempre disponible para discutir con los participantes y responder dudas sobre **políticas** (no asuntos administrativos).
5. Planificar en un estilo que permita gran flexibilidad.

...piense por adelantado todo lo que va a planificar, qué situaciones serán susceptibles a negociaciones y cómo se arreglará la negociación. ¿Qué restricciones, p.ej., de tiempo, de su misión, de las tareas, deberán eliminarse y cuáles deberán cambiarse?

David Gauchos

6. Trabajar en estrecha colaboración con el administrador del taller.
7. Establecer y mantener los estándares académicos más altos, mediante el ejemplo personal y a través de conversaciones con colegas del curso de entrenamiento.

8. Monitorear el progreso del taller escuchando con atención las contribuciones y observando el progreso de los participantes. Mantener la continuidad del programa de entrenamiento mediante un rol interpretativo activo: conectando ideas, barajando opiniones contradictorias, estimulando los asuntos críticos, identificando discrepancias y, si es posible suprimirlas.
9. Formular las finalidades del taller y asegurar que éstas se entiendan y alcancen.
10. Asegurar que toda la documentación esté disponible antes, durante y después del taller.
 - (a) *El material previo al taller prepara a los participantes ANTES del evento y orienta su modo de pensar.*
 - (b) *Se puede entregar documentación informativa DURANTE el taller y así eliminar la necesidad de presentar charlas.*
 - (c) *Considere lo que sería necesario ofrecer para que los participantes continúen su aprendizaje DESPUÉS del taller, p.ej., lista de direcciones, bibliografía.*

David Jaques

...Los capacitadores nacionales se desaniman fácilmente debido a la carencia de material de enseñanza disponible. Es imperioso desarrollar juegos de enseñanza de uso común de alta calidad, incluyendo dispositivos audiovisuales, del estilo de la OPS/CRED, para usar con modificaciones según se adapten a las circunstancias locales, en los programas de entrenamiento nacional.

Brian Ward, Director
Centro para la Preparación de Desastres en Asia (ADPC)

11. En el párrafo 1.1, página 1 hay una lista de temas que deben considerarse cuando se organiza un taller para el manejo de desastres. Algunos de éstos se han indicado arriba. El encabezamiento de estos temas, ampliados en el párrafo 1.1 dependen de un liderazgo eficiente. Son los siguientes:

Preparar
Mantener Finalidades
Permanecer Flexible
Evaluar las Necesidades
Ser Responsable
Promover Manejo Participativo

Crear Equipos de Manejo
Monitorear y Evaluar
Introducir Diversos Sistemas 'A Prueba de Fallas';

Revisión Resumida

En una definición anterior en esta guía se describe al Líder del Taller de esta manera:

La persona responsable, en toda la etapa de un curso para el manejo y la dirección de una actividad determinada. Por lo tanto, se requiere que esta persona tenga conocimiento de entrenamiento, de los desastres y del manejo de los desastres. Pero además, se requiere que tenga aptitudes de liderazgo.

3.3 Perfil del Administrador del Taller

Conocimiento, Actitudes y Aptitudes

El administrador debe tener experiencia, de preferencia en la organización de entrenamiento administrativo a nivel intermedio. Es vital que el administrador entienda bien la forma en que un taller de entrenamiento se relaciona con las operaciones y funciones de la ONU y de los gobiernos nacionales. Es una gran ventaja, pero no un requisito esencial, que tenga un conocimiento general de la planificación de desarrollo y de desastres. Para que tenga éxito, el administrador debe ser muy eficiente, capaz de trabajar rápido, debe tener experiencia en delegar responsabilidades, buen manejo de las finanzas, confiable, discreto y capaz de tolerar con paciencia las situaciones estresantes y las personas difíciles.

Detalle de las Responsabilidades

1. Manejar todos los asuntos organizacionales tales como finanzas, hospedaje, transporte, convenios con los oradores, incluyendo honorarios, equipo audiovisual, material informativo, paneles de exhibición, etc.
2. Trabajar en estrecha colaboración con los distintos organismos involucrados en la dirección de un taller eficiente, organismos patrocinadores, organismos que financian, personas de servicio de conferencias, especialistas en recursos, personal administrativo y organismos participantes.
3. Tener reuniones de coordinación regulares con el líder del taller para subsanar cualquier problema emergente.

4. Redactar una carta a cada participante del taller antes del comienzo del taller advirtiéndoles todas las gestiones administrativas.

Resumen de la Definición

En el párrafo 1.3 de la página 7, se presenta la siguiente definición de un Administrador de Taller:

Es sumamente importante separar la función y título del capacitador, o administrador de taller (cuya responsabilidad es la de administrar el taller), de aquella del líder del taller o facilitador (cuya responsabilidad es el programa de enseñanza en general). El administrador de taller es responsable de todos los asuntos prácticos del taller tales como acomodaciones, finanzas, equipo, persona a cargo de las reservas, inscripción de participantes, material publicitario, fotocopiado, transporte, etc.

3.4 Perfil del Especialista

Conocimiento, Actitudes y Aptitudes

Toda la ayuda ofrecida en un desastre sólo puede ser útil si se basa en criterios o suposiciones correctos de lo que realmente ocurre durante el período de emergencia. Si la suposición es errónea, la ayuda puede estar mal encaminada, innecesaria, inadecuada o simplemente puede ser un duplicado de lo que ya se tiene.

E.M. Quarantelli

La función principal de los especialistas en recursos es mantener un alto nivel de los estándares técnicos durante todo el taller, colaborando y comunicando el conocimiento específico que según Henry Quarantelli es esencial para desarrollar políticas eficientes. En la práctica, ofrecerán su ayuda al proceso de entrenamiento conduciendo sesiones, asesorando en las actividades en grupo y evaluando las asignaciones de trabajo.

Los especialistas en recursos deben tener al mismo tiempo una buena habilidad de entrenamiento, junto a aptitudes técnicas de alto nivel, en diversos aspectos del manejo de desastres. Deben también ser capaces de captar rápidamente los problemas que enfrentan los participantes, entender sus necesidades y ayudarles a solucionar sus problemas.

Los que siguen son problemas comunes que podrían ocurrir cuando se trata de buscar personas especializadas con experiencia, particularmente cuando los 'cursos de entrenamiento se dirigen en el país mismo':

- A menudo es muy difícil localizar líderes locales y personas especializadas:
 - que tengan gran experiencia en estos temas
 - que sean respetados por los organizadores del curso
 - que sean capaces de comunicarse bien en una sesión de entrenamiento
- A veces existe la obligación 'política' de seleccionar a un especialista de cada una de las agencias colaboradoras, aún cuando esto pueda resultar en la selección de una persona que tiene credenciales muy superficiales. Es por esto que deben establecerse ciertos criterios para anticipar este problema, de modo que el especialista sea seleccionado sólo en base a su experiencia y capacidad para enseñar, y **no** según criterios políticos artificiales, ni tampoco que cada organismo participante tenga que contribuir con un número específico de personas.
- Existe la tendencia a seleccionar especialistas en recursos del centro más bien que de áreas regionales. Esto resulta en una visión distorsionada que quita importancia a la percepción que se tiene de las amenazas o desastres en la capital, a diferencia de los puntos de vista locales.
- Los criterios para elegir un especialista son, a menudo, muy estrechos ya que se pone mucho énfasis a las capacidades técnicas. También existe la tendencia a elegir a las personas por una sola razón, como por ejemplo su rango, posición, campo de experiencia, conocimiento local. Sin embargo, es necesario encontrar una persona con credenciales **variados**, además de su habilidad para enseñar.
- A menudo se presentan barreras culturales respecto al sexo o edad de la persona especializada en recursos. En muchos países no se puede seleccionar a mujeres para desempeñar esa función, y en muchos otros probablemente hay cierto prejuicio para seleccionar a personas jóvenes, digamos de menos de 35 años de edad, especialmente si los organizadores pertenecen a un grupo de edad mayor.
- En algunas situaciones se considera que el entrenamiento pertenece a una categoría muy baja, de modo que los expertos locales sienten que es 'indigno de ellos' contribuir a un curso de entrenamiento de categoría de manejo intermedio.
- Los académicos de alto nivel que frecuentemente se consideran parte de la élite de una sociedad determinada, opinan que su misión está estrictamente

confinada a la investigación, limitándose la docencia específicamente a un contacto con estudiantes posgraduados. Como resultado, ellos no tienen el deseo ni la capacidad de comunicarse con una audiencia que carece de conocimientos técnicos. (¡Este problema no se limita sólo a los países en desarrollo!)

- Puede también dársele demasiada confianza a la experiencia extranjera. Por eso, es necesario tener un procedimiento por el cual se reduzca gradualmente el uso de expertos extranjeros a medida que se les da a los especialistas en recursos regionales o locales una función cada vez más activa. De este modo, es vital confiar en el programa de entrenamiento para que se cree la capacidad de entrenamiento autóctono.
- Obviamente, en muchos países será casi imposible encontrar inmediatamente a alguien que tenga los diferentes conocimientos y habilidades indicados antes para que participe en un taller de capacitación. Pero es importante tener este punto como meta para que dichas personas especializadas puedan calificarse y estar disponibles, tal vez en unos tres años, para un programa de entrenamiento activo. Deberá darse énfasis a las medidas que estimulen la experiencia local y no aceptar o suponer en forma pasiva sus deficiencias.
- Como requisito de planificación fundamental antes de un taller, es necesario crear y actualizar regularmente una 'lista detalladas de recursos' de personas especializadas a nivel nacional (y posiblemente regional), con detalles completos de sus respectivas especializaciones y disponibilidad. Para realizar esta investigación será necesario contar con la ayuda de personal de gobierno, de ONGs, académicos, instituciones de investigación, institutos de entrenamiento administrativo, etc.

Detalle de las Responsabilidades

1. Ayudar en el manejo del entrenamiento ofreciendo apoyo al líder y respaldo continuo a los participantes, sin tomar en cuenta el nivel de experiencia o destreza que tengan.
2. Ser capaz de conducir sesiones, dirigir ejercicios de entrenamiento, presidir actividades en grupo, sintetizar y resumir al final de las sesiones y hacer críticas constructivas de las presentaciones de los participantes.
3. Buscar especialistas en recursos con conocimientos comparados en
 - experiencia técnica y de terreno
 - teoría y práctica
 - conocimiento internacional, nacional y local
 - experiencia en desastres y habilidades de entrenamiento
 - conocimiento de agencias gubernamentales y no gubernamentales

4. Además de tener un excelente conocimiento de un área determinada o experiencia en un tema, debe interesarse en las disciplinas relacionadas y debe ser capaz de hacer comentarios inteligentes sobre temas fuera de su campo escogido.

Resumen de la Definición

Una persona con amplios conocimientos, capaz de transmitir la 'sustancia' del conocimiento que ha obtenido como resultado de su amplia experiencia en el tema bajo estudio. Dicha persona podría ser un facilitador de taller o podría desempeñar una función de trasfondo más pasiva, de modo que los participantes pudiesen consultarle cuando fuese necesario.