

# Manejo de crisis y respuestas a incidentes

Por *Alberto Casco*

El propósito de la primera parte de este documento es proveer un modelo conceptual de organización y planificación de operaciones de respuesta frente a un incidente sea cual fuere su naturaleza, severidad o localización, a todos aquellos involucrados en la acción de respuesta. Aun cuando el modelo es flexible, su aceptación y aplicación deben ser vistas como factores críticos de éxito en la conducción y manejo de las operaciones de respuesta a incidentes y/o crisis. Este concepto también es factor crítico de éxito en la habilidad para tomar las medidas necesarias a fin de proteger al público, al personal, al medio ambiente y a las instalaciones operativas de una institución o de una compañía.

## Introducción

El método de organización y administración para conducir las operaciones de respuesta frente a un incidente está basado en los principios del Sistema de Comando de Incidentes cuyas siglas en inglés son ICS. Se trata de un sistema ampliamente desarrollado, especialmente en los Estados Unidos y en Europa y ha sido adoptado por la mayoría de las organizaciones gubernamentales y compañías multinacionales. Aunque complejo, es relativamente sencillo de aprender y de aplicar en situaciones reales y en ejercicios.

El sistema presenta las siguientes características:

- Considera todo tipo de riesgo y peligro. Permite manejar incidentes climáticos, políticos, sociales, que involucren procesos productivos, etcétera.
- Uso de terminología común ya que provee principios y procedimientos consistentes que facilitan el desempeño del equipo de respuesta y mejoran la comunicación tanto dentro de la organización como entre ésta y otras organizaciones de respuesta participantes.
- La habilidad de movilizar una organización diseñada de acuerdo a la magnitud y necesidad del incidente, y de ampliar o reducir la organización cuando sea necesario.
- El mantenimiento de una estructura jerárquica que cuenta con una cadena de mando y de reporte muy claras.
- La preparación de un Plan de acción para incidentes y el uso de técnicas diseñadas para el control de los recursos
- Áreas preasignadas para ser usadas en caso de incidentes y el establecimiento de protocolos de comunicación simples y claros.

## Principios organizativos

### Según las funciones

El principio organizativo esencial del ICS consiste en que una organización debe ser por naturaleza funcional. Es decir, deberá organizarse para llevar a cabo las operaciones que deban ser realizadas para responder a un incidente y proteger a la gente, el medio ambiente y la propiedad. En el ICS se han identificado cinco funciones primordiales que deben servir de cimiento de la organización: Comando, Operaciones, Planificación, Logística y Administración y Financiamiento. Todas estas funciones pueden ser desempeñadas por una sola persona: el Comandante de Incidentes (IC). Efectivamente, bajo el ICS, el IC es responsable de todas las funciones del incidente, hasta que él delegue una o más funciones al personal subordinado, lo cual constituye la organización del personal de comando y general. Bajo el ICS, el personal de comando está compuesto de coordinadores de Información, Enlace, Seguridad, Recursos Humanos, SSMA, Asuntos Legales y un Subcomandante de Incidentes; y el personal general consta de jefes de las secciones Operaciones, Planificación, Logística y Finanzas.

### De naturaleza modular

Una organización deberá expandirse y contraerse en relación con la magnitud del trabajo que debe ser realizado para responder a un incidente. El factor primordial que debe controlar las decisiones de expansión y contrac-

ción es la amplitud de control. Cuando surgen dificultades de amplitud de control relacionados con la habilidad del individuo para cumplir con sus responsabilidades, los problemas pueden ser resueltos mediante la expansión de la organización. Esto se puede llevar a cabo de varias maneras. El Comandante de Incidentes puede delegar responsabilidades a un subcomandante y/o hacer que otros miembros del personal de comando y/o general entren en acción. Los miembros del personal de comando pueden delegar responsabilidades a sus asistentes y el personal general puede nominar a subcomandantes, supervisores de división, líderes de unidades y coordinadores.

Alternativamente, en la medida en que los individuos adquieren poder y control de sus responsabilidades y/o la magnitud del trabajo que deben realizar disminuye, los problemas de amplitud de control también disminuyen. En la medida en que esto ocurre, será posible consolidar y/o desactivar algunas funciones de respuesta.

### Jerárquico

En la medida en que los individuos enfrentan problemas relacionados con la amplitud de control y los solucionan haciendo entrar en acción personal subordinado y delegándoles responsabilidades, emergerán una organización jerárquica y una cadena de mando bien definidas. Por ejemplo, cuando un IC nombra a una persona para que desempeñe un cargo de personal de comando, el coordinador pertinente da cuenta de sus actividades directamente al IC o al Subcomandante de Incidentes mientras que los asistentes dan cuenta de sus actividades directamente al coordinador. Cuando cada miembro de la organización entiende la cadena de mando y sabe a quién tiene que rendir cuentas, se habrá logrado la unidad de comando.

### Comando unificado

Cuando ocurre un incidente, se tiene un solo problema que requiere de un esfuerzo de respuesta único y localizado. La respuesta al incidente podría dificultarse al existir distintas organizaciones autorizadas para emprender operaciones de respuesta simultánea que podrían resultar contradictorias o divergentes. El concepto de Comando Unificado ha sido diseñado para enfrentar este problema.

El Comando Unificado debe ser visto como una estructura que ha sido creada al ocurrir un accidente para unificar a los "Comandantes de Incidentes" de cada organización principal que participe en las operaciones de respuesta. La responsabilidad primordial del Comando Unificado es establecer los objetivos estratégicos y las prioridades de respuesta y solucionar conflictos.

## Principios de gerenciamiento

### Terminología común

El IMT está conformado por individuos que, en general, no trabajan juntos excepto durante las operaciones de respuesta al incidente. Al reunirse, el uso de una terminología común debe ser considerado como un elemento esencial para el funcionamiento en equipo y para el mejoramiento de las comunicaciones, tanto interna-

mente como en relación al personal participante en las operaciones de respuesta de otras organizaciones.

El Sistema de Comando del Incidente promueve el uso de una terminología común y cuenta con un glosario de términos que permiten hacer más consistentes los títulos de los cargos, la descripción de los recursos y cómo pueden ser organizados, el tipo de nombre de las instalaciones para un incidente y una importante cantidad de otros temas.

### Amplitud de control manejable

Uno de los principios fundamentales de la administración del IMT es que la amplitud de control del individuo sea manejable. Se aplica al manejo de las responsabilidades individuales y a los recursos de respuesta táctica. El objetivo es limitar el número de responsabilidades que un individuo maneja y el número de recursos humanos o materiales que supervisa. Partiendo de la experiencia, se cree que este número oscila entre tres y siete, y se considera que el número ideal es cinco.

Cuando se verificarán problemas sobre la amplitud de control de un individuo, es decir, sobre la habilidad de cumplir con sus obligaciones, estos pueden ser resueltos al expandir el IMT y/o al delegar las responsabilidades al equipo de manejo de crisis. De la misma forma, cuando el número de recursos humanos o materiales exceda la amplitud de control del individuo, los recursos pueden ser agrupados en un nuevo equipo de operaciones o en una nueva unidad de operaciones.

### Plan de acción para incidentes

En la medida en que las operaciones de respuesta al incidente progresen de un turno de trabajo al siguiente, es importante que la transición no cause interrupciones. Cuando cada turno de trabajo comience, deberá haber un encargado de orientar a los trabajadores sobre la labor que desempeñarán (actividades), las metas a alcanzar (objetivos) y los implementos disponibles para realizar el trabajo. El Plan de acción para incidentes proporciona la orientación necesaria.

### Manejo global de los recursos

Aquí se explica cómo se deben manejar los problemas relacionados con la amplitud de control en relación a los recursos de respuesta táctica, agrupando los recursos individuales en equipos y/o unidades de operaciones. Esta configuración y método de responsabilidades no solamente permite resolver los problemas de amplitud de control individual, sino que ayuda a manejar adecuadamente los recursos disponibles.

El manejo global de los recursos también aplica a la clasificación de los recursos “clase” y “tipo”, una categorización según su estado “asignado”, “disponible” y “fuera de servicios”. La “clase” describe el recurso en sí y el “tipo” describe el uso del mismo.

Los recursos que estén siendo utilizados en el campo bajo la dirección de un supervisor, ya sean humanos o materiales, son considerados “asignados.” Los recursos “disponibles” son aquellos que están listos para ser desplegados, pero que no han sido asignados a un trabajo de campo. Los recursos que no tengan el rótulo de “disponible” o “asignado” se consideran como “fuera de servicio”.

### Áreas preasignadas

Las operaciones de respuesta al incidente pueden constituir un complejo mosaico que debe mantenerse unido por el personal de respuesta que trabaja en las diferentes instalaciones desde donde se deba responder al incidente, que por lo general están muy lejos unas de las otras. Estas instalaciones pueden incluir lo siguiente:

- **Puesto de Comando Táctico (TCP):** el TCP generalmente está situado en el sitio del incidente y es el lugar en donde se organizan y manejan las operaciones de respuesta táctica. El TCP puede estar situado en un edificio o en el asiento trasero de un vehículo. Solamente se debe establecer un TCP por incidente. El Comandante del Sitio del Incidente y el personal de apoyo deben instalarse en el TCP.
- **Puesto de Comando del Incidente (ICP):** el ICP generalmente está situado en un área que geográficamente está lejos del sitio del incidente. Por lo tanto está separado del TCP. El ICP es el lugar en donde se llevan a cabo las actividades de apoyo estratégico. El Comandante de Incidentes, el comando y el personal general, y los miembros del Comando Unificado usualmente operan desde el ICP.
- **Depósito transitorio:** es el área en el sitio del incidente o cerca del mismo, en donde se disponen los recursos antes de ser asignados. El Depósito transitorio puede estar bajo el control del Comandante del Sitio del Incidente (al comienzo de las operaciones) o del Jefe de Operaciones. Es posible crear varios depósitos transitorios durante las operaciones de respuesta al incidente.
- **Base de operaciones del incidente:** es el lugar en donde se instala el personal de apoyo logístico y en donde se prestan servicios. Generalmente la Base de operaciones del incidente es el lugar donde se mantienen los recursos que han sido clasificados como “fuera de servicio”.
- **Campamentos:** son lugares equipados para proveer servicios de alojamiento, alimentación, agua, sanidad y otros servicios para el personal de respuesta al incidente.
- **Helibase:** es el lugar para estacionar, dotar de combustible, proveer mantenimiento y cargar los helicópteros usados durante las operaciones de respuesta al incidente.
- **Helipuerto:** es el lugar donde los helicópteros pueden aterrizar y despegar sin riesgos.

Cada instalación cuenta con requerimientos únicos de espacio, equipos, materiales y suministros que generalmente son difíciles de obtener, particularmente al comienzo de las operaciones de respuesta a un incidente. Por esta razón es muy útil preasignar la localización y planear previamente la configuración de las instalaciones cuando sea posible.

### Comunicaciones integradas

El Sistema de Comando del Incidente (ICS) enfatiza la importancia de las comunicaciones denominadas *soft* y *hard*. Las comunicaciones denominadas *soft* se refieren a las comunicaciones entre individuos que trabajan en las operaciones de respuesta al incidente, y entre el IMT y otras organizaciones que participan directamente en las operaciones. Las comunicaciones denominadas *hard* se refieren al equipo de comunicación, su organización y uso durante las operaciones de respuesta al incidente.

Uno de los propósitos fundamentales del IMS es el de facilitar las comunicaciones denominadas *soft*. ▶

Para asegurar que se use el equipo de comunicaciones de manera más eficiente, el ICS hace énfasis en la importancia de preparar y mantener un Plan de Comunicaciones exhaustivo e integrado. Bajo tal plan, todos los recursos de comunicación denominados *hard* deben ser organizados en redes. Estas redes pueden incluir:

- Red de comando: establecido para vincular al personal gerencial del TCP con el personal gerencial del ICP
- Red de operaciones o táctica: se establece a nivel del campo, para vincular al personal del campo correspondiente con los supervisores.
- Red de apoyo: establecida para manejar el “tráfico” de toda comunicación relacionada con la Sección Logística.

## Definición de incidente y concepto de crisis

Un incidente es cualquier evento o situación que ocurre inesperadamente e interrumpe o interfiere con las operaciones normales. De acuerdo con la envergadura del incidente, este puede requerir la movilización del personal de respuesta para conducir las operaciones dirigidas a proteger la salud y la seguridad de las personas involucradas, maximizar la protección del medio ambiente y minimizar los daños en las instalaciones.

Un incidente tiene la capacidad o el potencial de generar una crisis. Una crisis se origina cuando un incidente impacta o podría impactar sobre la viabilidad, operabilidad o credibilidad de una institución o compañía, así como también constituir un pasivo legal, económico o ambiental.

## Objetivos de la respuesta

Al responder a un incidente y/o al manejar una crisis, el objetivo es restaurar la normalidad de las operaciones y al mismo tiempo reducir al mínimo el impacto en la gente, el medio ambiente y las instalaciones. Para lograr este objetivo, el personal de respuesta, en todos los niveles, debe ser capaz de pasar de un estado reactivo a un estado proactivo de operaciones y establecer y mantener el mando y control de la situación. Estos son los procedimientos que permiten que el personal determine rápida y eficientemente el problema, su potencial y las medidas que está tomando para su control.



Figura 1. Organización de respuesta

El personal de respuesta debe tener en cuenta estos objetivos al analizar la información generada y al determinar las implicancias del incidente para la institución o empresa. El análisis debe concentrarse en la salud y seguridad pública, el medio ambiente, la protección de la comunidad, los recursos humanos, el negocio y los temas financieros concomitantes, los asuntos legales y los medios de comunicación.

## Estructura de la organización de respuesta

Existen tres equipos principales que colectivamente forman la organización para dar respuesta a un incidente y afrontar el manejo de una crisis. El Equipo de Respuesta Táctica (TRT) y el Equipo de Manejo de Incidentes (IMT) quienes llevan a cabo todas las operaciones de respuesta al incidente, es decir son los responsables de ejecutar las operaciones tácticas y de controlar y resolver el incidente. El tercero es el Equipo de Manejo de Crisis (CMT) encargado de evitar o minimizar la crisis al nivel estratégico de la institución o empresa. Este equipo coordina las operaciones de manejo de crisis al máximo nivel de la corporación. Los equipos están organizados y actúan de una manera consistente con los objetivos estratégicos definidos por el CMT, y sus miembros tienen funciones y responsabilidades claramente definidas.

## Equipo de respuesta táctica

La gran mayoría de los incidentes ocurren sin aviso previo. Como consecuencia de ello, los miembros de los tres niveles de la organización de respuesta tienen que empezar a realizar su trabajo en forma reactiva. La prioridad número uno de todo el personal es pasar de un estado reactivo a uno proactivo tan rápido como sea posible. Esto se logra al poner en práctica un Sistema de Manejo de Incidentes (IMS) cuyo objetivo primordial es el de establecer y mantener el mando y control del incidente, de las operaciones de respuesta al incidente y del manejo de una crisis potencial.

Toda institución o empresa debe analizar, al nivel estratégico más alto, cuáles son las amenazas a que puede estar expuesta al ocurrir un incidente, y en tal caso cómo responder y activar sus equipos. Esto implicará poner en práctica rigurosos programas de prevención, crear y entrenar los Equipos de Respuesta Táctica (TRT) para que se mantengan alerta las veinticuatro horas del día, los siete días a la semana. Las tareas características del TRT pueden incluir lo siguiente: seguridad, incendios, MATPEL, atención médica, respuesta a derrames de petróleo, control de la fuente del incidente, protección, rescate de heridos y muchas otras. La conformación de un TRT depende de la naturaleza y magnitud del incidente y de la clase y número de tareas que se necesiten realizar. En la figura 2 se presenta la organización típica de un TRT.

Uno o más TRT pueden responder a un incidente. El TRT maneja todas las operaciones de respuesta táctica, incluyendo las siguientes:



Figura 2. Organización típica del TRT

- Garantiza que las operaciones de respuesta táctica sean llevadas a cabo de una forma segura, bien organizadas y de forma eficaz.
- Evalúa el incidente para identificar los problemas que necesitan ser solucionados por el personal de respuesta.
- Proporciona soluciones a los problemas y divide el trabajo requerido en actividades manejables para lograr el control, garantizar seguridad, controlar la fuente, y proteger al público, al medio ambiente y a las instalaciones.
- Obtiene y asigna los recursos necesarios para ejecutar la respuesta táctica y apoya las operaciones de respuesta táctica.
- Evalúa continuamente el incidente para determinar lo adecuado de las operaciones de respuesta táctica y las necesidades para solicitar ayuda del IMT.
- Interactúa, en la medida en que sea necesario, con el personal del IMT, personal de organismos gubernamentales y otros participantes o interesados.

Los Equipos de Respuesta Táctica están en capacidad de manejar la mayoría de los incidentes que ocurren sean

cual fueran las instalaciones y/u operaciones de una empresa. Sin embargo existe la posibilidad de que ocurran incidentes que requieran de una capacidad de respuesta que va más allá de la que pueden brindar los TRT. Si ocurriera un incidente así, el IMT podría entrar en acción y fortalecer las bases de la organización del TRT.

## Equipo de manejo del incidente

Cada institución o empresa debe desarrollar un IMT u operación que disponga por cada instalación/planta, máxime si cada una de ellas están geográficamente bien separadas. Las funciones básicas de los IMT consisten en dirigir estratégicamente las operaciones de respuesta, apoyar al personal del TRT, suministrar información y llevar a cabo las tareas encomendadas por el CMT.

Las funciones que realiza el IMT incluyen lo siguiente:

- Caracteriza y evalúa el incidente y la situación de las operaciones de respuesta táctica.
- Desarrolla los objetivos estratégicos y las actividades de respuesta según la prioridad.
- Evalúa el potencial del incidente para determinar si existe la posibilidad de que pudiera convertirse en una situación de crisis.
- Recolecta información sobre la naturaleza y lugar de las operaciones de respuesta táctica y sobre los recursos que han sido utilizados para llevar a cabo dichas operaciones.
- Proporciona los recursos necesarios para continuar las operaciones de respuesta táctica.
- Colabora con el TRT en el desarrollo del Plan de acción para el incidente, y analiza los trabajos de campo y los recursos necesarios para el próximo período operacional.
- Proporciona los recursos necesarios para poner en práctica el Plan de acción para el incidente.
- Confeciona el Plan General que cubra las operaciones de respuesta al incidente empezando con la notificación inicial y terminando con la desmovilización total de las operaciones.
- Proporciona los recursos necesarios para poner en práctica el Plan General.

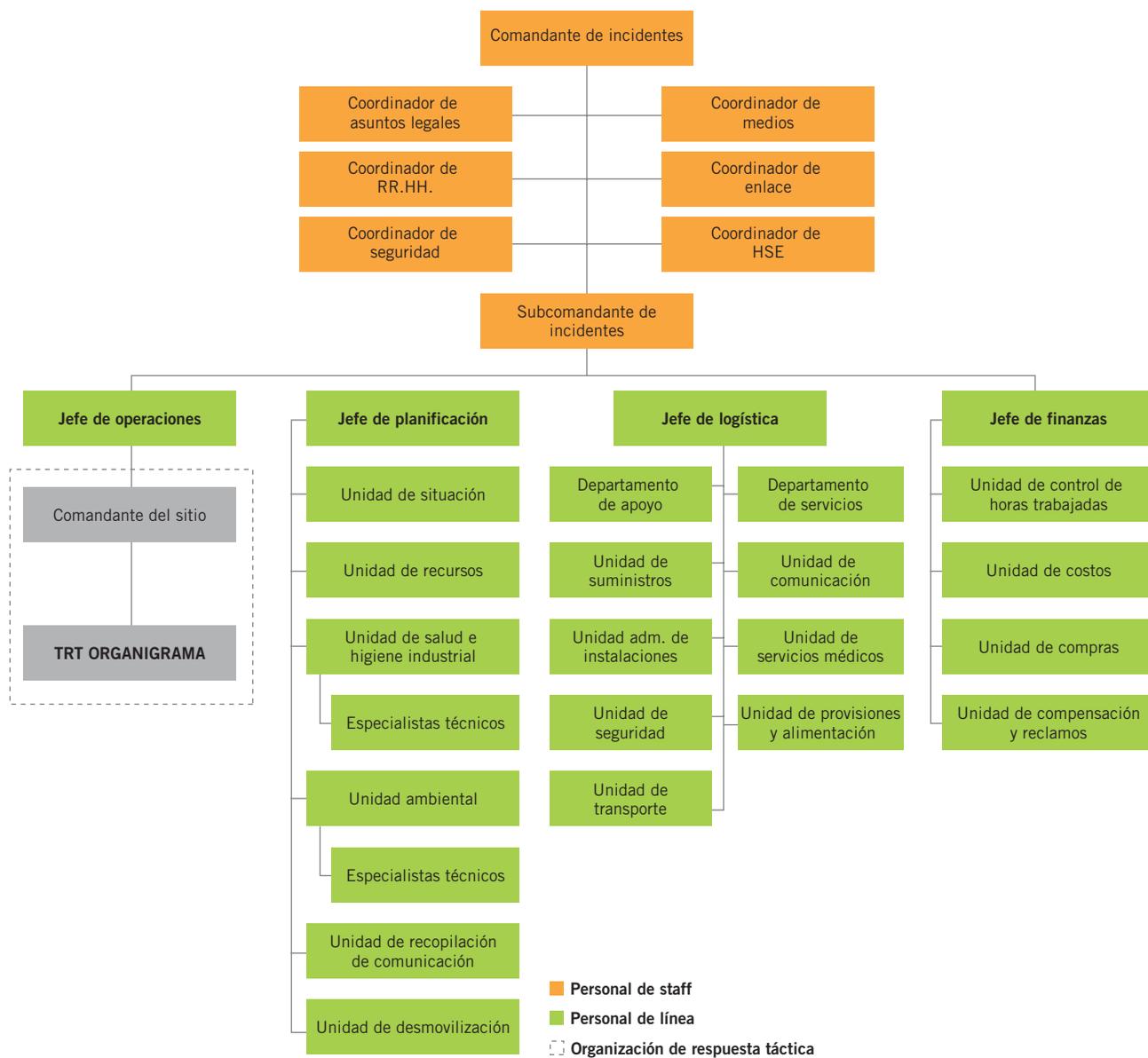


Figura 3. Organización del IMT

• Establece y hace cumplir los controles financieros apropiados.

Uno de los factores que deben guiar la decisión de hacer que un IMT entre en acción es la severidad del incidente y la probabilidad de que organismos del gobierno participen activamente. Cuando esto ocurra, el IMT tomará la iniciativa de interactuar con el personal del gobierno que intervenga en la acción. Esto puede implicar la inclusión del establecimiento de la estructura del Comando unificado y la integración del personal de respuesta del gobierno con la organización de respuesta al incidente de la institución o empresa, cuando sea apropiado. Otro factor que debe contribuir a tomar la decisión de que un IMT entre en acción debe ser la decisión de hacer que el CMT entre en acción. Cuando esto ocurra, el IMT será

responsable de interactuar con el CMT. La figura 3 muestra una organización típica del IMT.

### Equipo de manejo de crisis

Al entrar en acción, el CMT determina lo que se debe hacer para apoyar las operaciones de respuesta al incidente e identificar, evaluar y proactivamente ocuparse de evitar una crisis o de minimizarla si esta no fuese evitable. La misión del CMT es proteger los negocios que pudieran verse afectados evitando situaciones de crisis siempre que sea posible, o mitigar al máximo las consecuencias de una crisis cuando ésta ya está desarrollada. La figura 4 es la representación gráfica de la organización del CMT. ▶

## Sistema de manejos de incidentes. Operaciones de respuesta táctica

### Control del sitio del incidente

Las operaciones de respuesta táctica deben llevarse a cabo bajo la dirección del Comandante del Sitio del Incidente (OC). La responsabilidad primordial del OC es asegurarse de que las operaciones de respuesta táctica se lleven a cabo con seguridad y eficacia. Las demás funciones de un OC son las siguientes:

- Caracteriza y evalúa la situación, desarrolla la estrategia e identifica las actividades que sean necesarias realizar para ponerla en práctica.
- Aísla y asegura el área del incidente (aleja al público del problema).
- Toma medidas para proteger al personal (evacuar y suministrar albergue *in situ* cuando sea necesario).
- Identifica qué riesgos están presentes en el sitio del incidente y determina las zonas de control de riesgos.
- Determina qué tipo de equipo de protección personal se requiere en cada zona, ya sea de "exclusión" o de "alto riesgo"
- Determina cuáles son las características para establecer la zona de "descontaminación" o zona tibia y los equipos y materiales que se requieren.
- Fija un sistema para responsabilizar al personal en el sitio del incidente.
- Asegura que todas las unidades de respuesta táctica puedan acercarse e instalarse en el sitio de trabajo sin riesgos. Verifica que haya una ruta de escape en caso de que la situación se agrave.
- Asegura que todo el personal use el equipo de protección adecuado para contrarrestar los peligros presentes.

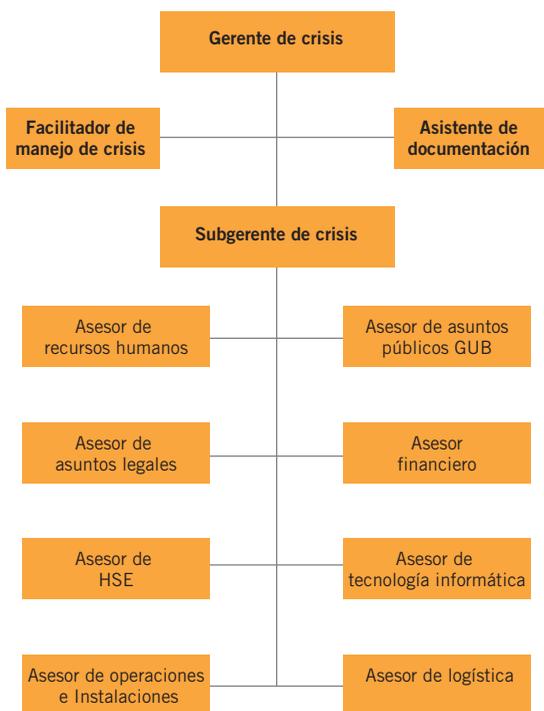


Figura 4. Organización típica del equipo de crisis de la unidad de negocios

- Determina la ubicación del depósito o depósitos transitorios en el cual se administraran los recursos necesarios para la respuesta.
- Asegura que se establezca el procedimiento de entrada de los recursos y su localización; recibe el informe sobre el estado e ingreso de los recursos.
- Asegura que se establezca un registro del estado de los recursos, por ej.: solicitado, en tránsito, disponible, asignado y fuera de servicio.
- Adecua la organización de la respuesta de acuerdo con la magnitud del incidente y sus necesidades. Si fuera necesario creará nuevas unidades de respuesta y asignará los recursos que estas requieran.
  - Suministra los informes de campo en tiempo y forma al jefe de operaciones. Los informes de campo deben incluir lo siguiente:
    - Status de las personas involucradas en el incidente y condiciones actuales del área.
    - Ubicación de las instalaciones del incidente y áreas próximas ambientalmente sensibles.
    - Los problemas que el personal de respuesta táctica se encuentra resolviendo y las medidas de seguridad adoptadas.
    - Solución a los problemas y actividades que se están llevando a cabo.
    - Recursos asignados a las tareas.
    - Funcionamiento general del personal de respuesta y detalles de los problemas que pudieran registrarse.
    - Necesidades requeridas.
- Suministrar la información que la Sección de Planificación necesita para elaborar el Plan de Acción para Incidentes y el Plan General.

El Comandante del Sitio del Incidente debe identificar un lugar apropiado para establecer el Puesto de Comando Táctico (TCP) el cual deberá estar ubicado cerca, pero a prudente distancia del sitio del incidente. Todo el personal clave de respuesta táctica debe saber quién es el OC y en dónde está ubicado el TCP. Además el OC debe garantizar que el control de la fuente del incidente y otras operaciones de respuesta táctica sean bien coordinadas.

### Seguridad del sitio del incidente

Al menos que el OC esté en capacidad de tomar las medidas necesarias para garantizar una respuesta sin riesgos, éste deberá contar con un Encargado de Seguridad del Sitio del Incidente.

Antes de encargar al personal de respuesta táctica la realización de trabajos en ambientes potencialmente peligrosos, se debe hacer una evaluación o caracterización del sitio para identificar y determinar la cantidad de peligros químicos y físicos presentes.

Las responsabilidades primordiales del encargado de seguridad del sitio del incidente son las siguientes:

- Conducir las actividades necesarias para que se lleve a cabo una caracterización progresiva del sitio del incidente para identificar y cuantificar los riesgos químicos, físicos y operacionales en cada una de las áreas en donde el personal de respuesta táctica tendrá que realizar sus tareas.
- Si es necesario, organizar y dirigir uno o más equipos de entrada al sitio del incidente para realizar una des-

cripción del mismo; asegurándose de que cada uno de los equipo de entrada al sitio del incidente emplee un "Sistema de Cooperación Mutua", y que los miembros de cada equipo vistan el EPP apropiado y todos sigan los procedimientos de seguridad.

- Definir apropiadamente las zonas de control de riesgos (zona de exclusión o caliente, zona de descontaminación o tibia, y zona de apoyo o segura); delimitar las rutas de acceso a la zona de riesgo seguras e informar al personal de respuesta táctica su ubicación.
- Determinar el tipo de EPP que el personal de respuesta táctica debe usar al entrar a cada una de las zonas de exclusión o calientes.
- Asegurar que el personal de respuesta táctica tenga acceso y vista al EPP apropiado, antes de entrar a las zonas de exclusión o calientes.
- Determinar el nivel y tipo de personal y equipo de descontaminación que debe utilizarse en cada zona de reducción de contaminación o tibia.
- Asegurar que los recursos requeridos para la descontaminación se encuentren disponibles en cada zona de reducción de la contaminación o zona tibia.
- Realizar los arreglos necesarios para establecer centros de primeros auxilios en la zona de apoyo o fría para tratar heridas menores sufridas por el personal de respuesta táctica.
- Asegurar que tanto el procedimiento médico como el equipo para responder a una emergencia médica

(ambulancias, hospitales, clínicas, médicos, etc.) estén disponibles para tratar al personal de respuesta táctica en caso de heridas graves.

- Impartir las charlas de seguridad dirigidas al personal de respuesta táctica antes de entrar a la zona de exclusión o caliente.
- Establecer un sistema para llevar el registro del personal de respuesta táctica que ingresa a la zona de exclusión o caliente.
- Suministrar la información necesaria para la preparación del Plan de Seguridad del sitio del incidente.
- Supervisar continuamente las operaciones de respuesta táctica y determinar cualquier cambio en los riesgos presentes y/o en las condiciones o normas de trabajo. Si es necesario, ejercer su autoridad para detener las operaciones de respuesta táctica y evaluar aún más las condiciones de peligro existentes, si fuera el caso deberá establecer un nuevo procedimiento o modificar el existente.

Los requisitos para el personal de respuesta táctica que opera en una zona de exclusión y/o en una zona de reducción de contaminación o tibia deben ser los siguientes:

- Capacitación adecuada en seguridad.
- Equipamiento adecuado de acuerdo con los peligros físicos y químicos presentes y con las precauciones prescritas.
- Operar con la aprobación y conocimiento del OC.
- Operar en compañía de un colega y del personal de apoyo cuando sea necesario.



## Manejo del sitio del incidente

Mientras esté en el sitio del incidente, el OC debe encargarse del proceso de evaluación con el propósito de identificar claramente los problemas que necesiten ser resueltos por el personal de respuesta táctica. El proceso de evaluación debe concentrarse en identificar la fuente del incidente, el impacto presente y potencial en el público, el medio ambiente y las instalaciones.

Una vez que se hayan definido los problemas, el OC debe encontrar las soluciones y dividir el trabajo que se necesita realizar para enfrentar las dificultades en tareas o unidades de trabajo fáciles de manejar. Luego, el personal encargado de cada tarea recibe los recursos disponibles para realizar sus operaciones de respuesta táctica y un líder de tarea queda encargado de cada tarea.

Para asegurar el manejo en el sitio del incidente, el Comandante del Sitio del Incidente debe poner en práctica los principios de manejo global de los recursos y amplitud de control del ICS. El OC debe estar informado sobre los recursos para respuesta táctica que han sido enviados al sitio del incidente, del destino y hora aproximada de entrega (ETA). El OC también debe estar informado sobre el estado de todos los recursos registrados, ya sea que se encuentren en el depósito transitorio como "disponibles" (esperando ser asignados), "asignados" (siendo utilizados en la realización de una operación), o "fuera de servicio" (no disponibles).

Es igualmente importante que los líderes de tarea y el OC mantengan el control de los recursos "asignados". Cuando el número de recursos individuales, humanos o materiales asignados exceda la amplitud de control del líder de tarea, estos podrán ser reorganizados en una nueva Unidad de Operaciones.

Una de las medidas más importantes que el OC puede tomar para garantizar la administración o manejo del sitio del incidente es desarrollar una organización, compatible con el IMS, en donde se muestren todas las actividades que se estén desarrollando y se describa la cadena de mando del personal de respuesta táctica.

Todas y cada una de las transferencias del comando en el sitio del incidente deben realizarse formalmente. Cuando sea posible, deben tener lugar personalmente seguidas por una información verbal para actualizar al nuevo Comandante del sitio del incidente sobre el estado de la situación, la naturaleza y lugar de las operaciones de respuesta táctica en progreso y de las operaciones planeadas, la estructura del comando del sitio del incidente, el progreso que se está logrando y los problemas que se han encontrado. La toma del comando del nuevo OC debe ser anunciada a través de la red de comunicaciones correspondiente.

## Comunicaciones

En las situaciones en que el personal de respuesta táctica está en un TCP alejado geográficamente del Puesto de Comando del Incidente (ICP) ocupado por el IMT, es importante que el OC establezca una línea de comunicación directa con ellos y que suministre periódicamente informes de campo al jefe de operaciones del IMT. Los informes de campo deben garantizar que el IMT cuente con la información más actualizada y exacta acerca de lo siguiente:

- Los hechos del incidente.
- Estado del personal.
- Condiciones del tiempo.
- Ubicación del Puesto de Comando Táctico y ubicación del depósito o depósitos transitorios.
- Delimitación de la zona de aislamiento y ubicación de puntos de acceso seguros a la zona de aislamiento.
- Resultados de la caracterización y evaluación del sitio.
- Delimitación de las zonas de control de peligros y localización del área de descontaminación.
- EPP requerido.
- Problemas, soluciones y actividades: tipo y localización.
- Recursos asignados por tarea y recursos disponibles por depósito transitorio.
- Organización de las asignaciones.
- Progreso y/o problemas y necesidades específicas.

Idealmente los informes de campo deben enviarse al jefe de operaciones a través de la red del comando aproximadamente treinta minutos antes de cada reunión de evaluación.

**Nota:** primera parte del documento sobre manejo de crisis y respuestas a incidentes. La segunda parte se publicará en la edición de abril de *Petrotecnia*.

---

*El Ingeniero Alberto D. Casco es director de Crisis Management South America en BP America y además es miembro del Directorio del IAPG Houston.*