



Cómo desarrollar alianzas público-privadas

Julio de 2021



FEMA

En coordinación con:



U.S. CHAMBER
OF COMMERCE
FOUNDATION



Imágenes de portada

Izquierda: La imagen del apretón de manos representa la alianza.

Superior derecha: La imagen destaca una alianza público-privada (conocidas como P3), la Alianza de Preparación de Nebraska (NPP, por sus siglas en inglés), una organización sin fines de lucro 501(c)(3) formada en 2014 por un grupo de negocios y agencias estatales claves. En 2018, la Región 7 de FEMA patrocinó este taller de P3 en Kansas City, Missouri.

Inferior derecha: Esta imagen representa una de las muchas medidas para desarrollar la resiliencia que una P3 puede apoyar. Este ejemplo es una solución basada en la naturaleza, posiblemente para el programa de Desarrollo de Infraestructura y Comunidades Resilientes (BRIC, por sus siglas en inglés).

Este documento contiene referencias de recursos que no son federales. Los enlaces a dichas fuentes no constituyen una aprobación por parte de FEMA, el Departamento de Seguridad Nacional o cualquiera de sus empleados, de la información o los productos presentados.

Índice

1.	Introducción	1
1.1.	Propósito.....	1
1.2.	Público objetivo.....	2
1.3.	Trasfondo.....	3
2.	Cómo desarrollar la resiliencia por medio de alianzas público-privadas.....	6
2.1.	Participantes.....	7
2.1.1.	Gobierno	8
2.1.2.	Negocios e industrias	8
2.1.3.	Líderes comunitarios claves.....	9
2.2.	Beneficios de las P3.....	10
3.	Proceso para desarrollar alianzas público-privadas	11
3.1.	Planificar.....	13
3.1.1.	Iniciar la planificación.....	13
3.1.2.	Identificar a los colaboradores	14
3.1.3.	Planificar la participación de las partes interesadas	16
3.2.	Involucrar.....	17
3.2.1.	Iniciar el alcance comunitario	17
3.2.2.	Definir el propósito y los beneficios de la alianza	19
Justificación económica.....	19	
Oferta de valor	19	
Oportunidades para los miembros de la alianza	20	
Beneficios	20	
3.2.3.	Desarrollar y adoptar términos de participación	21
Misión y alcance	21	
Propósito, metas y beneficios.....	21	
Partes interesadas claves.....	21	
Acuerdo formal de membresía	21	
Consideraciones financieras	22	

Consideraciones jurídicas y éticas	23
3.3. Integrar.....	24
3.3.1. Evaluar riesgos compartidos.....	24
3.3.2. Desarrollar resiliencia jurisdiccional.....	26
servicios esenciales de la comunidad, cadena de suministro y resiliencia económica.....	27
Cómo conectar el manejo de emergencias y el desarrollo económico	28
Fortalecimiento de las capacidades Y COMPETENCIAS de resiliencia jurisdiccional	30
3.3.3. Desarrollar capacidad de respuesta y recuperación.....	32
Cómo establecer un Centro de Operaciones Comerciales en Emergencias (COCE)	34
Capacitaciones y ejercicios conjuntos	36
3.3.4. Integrar operaciones de respuesta y recuperación.....	37
Puntos básicos sobre la activación para la industria y el gobierno	37
Actividades operacionales comunes.....	38
Colaboración intersectorial	40
Requisitos de información y análisis.....	41
3.4. Evaluar y refinar.....	43
3.4.1. Realizar análisis de las partes interesadas	43
3.4.2. Evaluar las actividades de la alianza.....	43
3.4.3. Medir el progreso	44
4. Caso práctico de Nebraska: Alianzas en Acción	46
4.1. La Alianza de Preparación de Nebraska	46
4.2. Inundación de 2019.....	46
4.2.1. La situación	46
4.2.2. El reto	47
4.2.3. La solución	47
4.3. Menciones en los medios de comunicación.....	50
5. Caso práctico de Houston: De la Resiliencia a la Respuesta	51
5.1. La respuesta ante COVID-19	51
5.1.1. Servicios ampliados.....	51
5.1.2. Intercambio de información	52
5.1.3. Evaluación colaborativa.....	52

5.1.4. Despensa móvil de alimentos.....	53
5.2. Menciones en los medios de comunicación.....	53
Apéndice A: Ejemplos de metas cualitativas y cuantitativas	54
Apéndice B: Ejemplo de una lista de cotejo inicial para alianzas público-privadas.....	57
Apéndice C: Herramientas e información para desarrollar un perfil económico	64
Apéndice D: Redes de alianzas nacionales.....	68
Apéndice E: Asociaciones nacionales.....	69
Apéndice F: Ejemplo de un estatuto de una alianza público-privada.....	70
Apéndice G: Ejemplo de un acuerdo de membresía en la alianza público-privada	71
Apéndice H: Ejemplo de una descripción del puesto de coordinador de la alianza público-privada.	72
Apéndice I: Propiedad intelectual	75
Apéndice J: Ejemplos de participación en alianzas público-privadas.....	76
Apéndice K: Continuidad del intercambio de información de las alianzas público-privadas	90
Apéndice L: Lista de siglas y acrónimos.....	92

1. Introducción

Una alianza público-privada¹ (conocidas como P3, por sus siglas en inglés) es cualquier tipo de acuerdo cooperativo mutuamente beneficioso entre dos o más organizaciones de la industria privada y el sector público destinado para aumentar la seguridad de vida, la seguridad económica y la resiliencia de las jurisdicciones. Para destacar el valor del sector privado, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras partes interesadas, esta guía utiliza deliberadamente el término “alianza público-privada”. Sin beneficio y esfuerzo mutuo de ambas partes, la alianza no tendrá éxito.

Ya existen actividades para establecer, apoyar y mantener las P3; sin embargo, la mayoría de las jurisdicciones no aprovechan de manera activa o consciente su máximo potencial. El enfoque de este documento es desarrollar P3 que produzcan beneficios compartidos entre las jurisdicciones.

1.1. Propósito

Esta guía ofrece recomendaciones y recursos que las jurisdicciones pueden usar para establecer y mantener una P3 que ayude a coordinar la planificación y preparación relacionadas a la mitigación, la respuesta y la recuperación. Para fines de esta guía, el término “jurisdicción” empieza a nivel local —un condado, ciudad, pueblo, combinación de jurisdicciones, varios condados o regiones subestatales, tales como un Consejo de Gobiernos o Región de Seguridad Nacional—, así como un estado, tribu o territorio. “Jurisdicción” también incluye al sector privado y cualquier otra ONG con responsabilidades o intereses en el manejo de emergencias y la resiliencia.²³

La colaboración ayuda a las partes interesadas de la comunidad, tanto del sector público como privado a todos los niveles, a aumentar la resiliencia. Los modelos en esta guía destacan las interdependencias entre los negocios, las industrias, las organizaciones comunitarias y las agencias gubernamentales. Dichos modelos sirven para jurisdicciones rurales y urbanas. Las recomendaciones ayudan a las jurisdicciones a desarrollar, administrar y expandir las P3 para fortalecer la salud y seguridad, la seguridad económica y la resiliencia de la comunidad. En esencia, una P3 conecta personas, desarrolla relaciones y supera barreras para que los representantes de

¹ El término “alianza” (*partnership*, en inglés) no significa una organización empresarial legal en la que dos o más partes forman una empresa para compartir ganancias. Una P3 es cualquier tipo de colaboración entre organizaciones privadas y públicas para coordinar antes, durante y después de un desastre que afecta su jurisdicción.

² Según se usa en esta guía, “jurisdicción” se alinea con la definición en el Estándar del Programa de Acreditación del Manejo de Emergencias (2019).

³ Este documento contiene referencias a recursos que no son federales. La provisión de enlaces a tales fuentes no constituye la aprobación de la información o los productos presentados por parte de FEMA, el Departamento de Seguridad Nacional ni ninguno de sus empleados.

organizaciones privadas, no gubernamentales y públicas puedan conocerse antes de que ocurra un incidente que afecte su jurisdicción.

Esta guía ayuda a hacer lo siguiente:

- Promover los qué, por qué y cómo desarrollar relaciones, comunicar y compartir información entre colaboradores del sector privado, no gubernamental y del sector público estatal, local, tribal y territorial (SLTT, por sus siglas en inglés) para el manejo de emergencias;⁴
- Involucrar a las P3 en las medidas destinadas a desarrollar la resiliencia y orientadas a la respuesta con base en los servicios esenciales de la comunidad,⁵ las cadenas de suministro y la actividad económica correspondiente;
- Desarrollar resiliencia por medio de la integración del sector privado, las investigaciones, las ONG claves y las partes interesadas de toda la comunidad en la planificación y las medidas de mitigación;
- Involucrar a negocios locales en la planificación de operaciones y respuesta de emergencias; e
- Integrar la planificación de la recuperación de desastres con la planificación y desarrollo económicos.

1.2. Público objetivo

Esta guía es para los manejadores de emergencias de los sectores público y privado en todos los niveles de una jurisdicción determinada. Esto incluye a las partes interesadas de toda la comunidad,⁶ tales como las organizaciones o entidades del sector privado que ayudan a planificar y desarrollar la resiliencia, coordinar la mitigación o planificar y preparar la respuesta y la recuperación en su área de operaciones.⁷ Cualquier jurisdicción o entidad privada puede usar esta guía.

⁴ Colaboradores para el manejo de emergencias del sector público incluyen cualquier entidad pública con un interés en la preparación comunitaria e incluyen, entre otros: escuelas públicas, hospitales públicos, transporte público, salud pública u obras públicas, además de la comunidad del personal de respuesta pública (la policía, bomberos y Servicios Médicos de Emergencia [EMS, por sus siglas en inglés]).

⁵ Para más información sobre los Servicios Esenciales de la Comunidad, vea <https://www.fema.gov/es/emergency-managers/practitioners/lifelines>.

⁶ Las partes interesadas de toda la comunidad incluyen a individuos y comunidades, propietarios y operadores de infraestructura crítica del sector privado y del sector público, organizaciones con base de fe, organizaciones sin fines de lucro y todos los niveles del gobierno (SLTT, regional/metropolitano, de área insular y federal). Para la definición completa de “toda la comunidad”, vea el Marco de Respuesta Nacional en <https://www.fema.gov/es/emergency-managers/national-preparedness/frameworks/response>.

⁷ Muchos negocios, proveedores de servicios críticos y organizaciones sin fines de lucro tienen gerentes de continuidad del negocio, riesgo y seguridad física/cibernética, cuyas responsabilidades incluyen el manejo de emergencias.

1.3. Trasfondo

“El sector privado juega un papel importante en el manejo de emergencias y la respuesta a incidentes, y se debe incorporar en todos los aspectos de NIMS. Los proveedores de servicios críticos, las industrias, las corporaciones, los negocios y las asociaciones profesionales y comerciales suelen estar involucrados en los aspectos críticos de la respuesta a emergencias y el manejo de incidentes”.

—Sistema Nacional de Manejo de Incidentes, 2017

De 2016 a 2020, en los Estados Unidos ocurrieron incendios sin precedente, huracanes e inundaciones, además de una pandemia. Estos incidentes pusieron a prueba la capacidad de las jurisdicciones y de la nación para responder y recuperarse. El gobierno federal dependió de las estructuras de coordinación de la Función de Apoyo en Emergencias (ESF, por sus siglas en inglés) y la Función de Apoyo en la Recuperación (RSF, por sus siglas en inglés) y el Centro Nacional de Operaciones Comerciales en Emergencia (CNOCE) de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés) para poder coordinar los esfuerzos nacionales de respuesta y recuperación con el sector privado.

El concepto de establecer e integrar las P3 a nivel regional se promocionó en el Plan Nacional de Protección de Infraestructura (NIPP, por sus siglas en inglés) de 2013. Se proporcionaron fondos a las jurisdicciones para mejorar la seguridad de la infraestructura crítica. Algunas jurisdicciones usaron estos recursos para que las P3 desarrollaran la resiliencia con partes interesadas relevantes. Partiendo de esa base, la participación de las partes interesadas de las P3 podría incluir colaboración con distritos de desarrollo económico o cámaras de comercio, ya que muchas asociaciones, alianzas, coaliciones y organizaciones de negocios o de la industria operan a nivel subestatal o regional. Una compañía con una huella que se extiende a varios estados o varias regiones puede coordinar sus metas de resiliencia a largo plazo, así como sus actividades de respuesta y recuperación de corto plazo, por medio de alianzas estatales o regionales. Por ejemplo, varios estados propensos a huracanes, como Florida,⁸ trabajan por medio de su Departamento de Oportunidad Económica para involucrar a partes interesadas del sector privado antes, durante y después de los desastres.

“Hay pruebas empíricas que demuestran que las alianzas público-privadas regionales, basadas en los enfoques de dirección operacional del sector privado, pueden servir de puente al sector público y proveer una función igual para el sector privado en el proceso”.

—Plan Nacional de Protección de Infraestructura (NIPP, por sus siglas en inglés) de 2013

En 2017, la Asociación Nacional de Manejo de Emergencias (NEMA, por sus siglas en inglés) desarrolló una guía para integrar al sector privado en la planificación, preparación y operaciones del

⁸ Vea el Departamento de Oportunidad Económica de Florida en <https://www.floridadisaster.org/business/>.

manejo de emergencias.⁹ La guía destacó el valor de los programas formales de las P3 y los centros de operaciones comerciales en emergencias (COCE). Varios estados y otras jurisdicciones han implementado esta guía, la cual ha mejorado en gran medida la coordinación entre los sectores privado y público.

Junto con la publicación del Marco Nacional de Respuesta (NRF, por sus siglas en inglés) de 2019, FEMA estableció una ESF Intersectorial de Negocios e Infraestructura, o ESF #14. Esta se creó para facilitar la coordinación y colaboración intersectorial entre partes interesadas de negocios, infraestructura crítica y Gobierno (que no se alinean bajo otras ESF) para prevenir o mitigar el potencial de fallos en cadena en múltiples sectores. Además, la actualización del NRF presentó el concepto de los servicios esenciales de la comunidad para mejorar la coordinación y la comunicación por medio de un constructo que ambos sectores, privado y público, pueden entender con facilidad. Muchos de los servicios esenciales de la comunidad están entrelazados con el sector privado para facilitar el bienestar social y económico de cualquier jurisdicción rural o urbana. Las organizaciones del sector privado proporcionan servicios y recursos que contribuyen a la cultura y la viabilidad de una jurisdicción. Aunque los gobiernos locales demostraron su resiliencia al adaptarse y manejar los riesgos y consecuencias de desastres recientes, las P3 optimizan la coordinación e integración con el sector privado.

En agosto de 2020, con base en la autoridad del Título VII en la Ley de Producción de Defensa,¹⁰ FEMA estableció un acuerdo voluntario de cinco años para la “Fabricación y distribución de recursos médicos críticos necesarios para responder a una pandemia”. Este acuerdo permite que departamentos y agencias federales involucren a colaboradores del sector privado para desarrollar planes de acción específicos al sector que mejoren el intercambio de información y la coordinación dentro de las redes de las cadenas de suministro para COVID-19 y pandemias futuras. Ahora el gobierno federal puede planificar actividades de preparación y respuesta con colaboradores del sector privado y también adquirir y usar datos en tiempo real para tomar decisiones importantes.

En muchos aspectos, las necesidades de los colaboradores de los sectores público y privado en un condado rural pequeño o en una ciudad mediana o grande son las mismas antes, durante y después de un desastre. Los negocios, industrias, organizaciones comunitarias y agencias gubernamentales son interdependientes para sus operaciones diarias. Sus diferencias no necesariamente se tratan de lo que necesitan lograr, sino cómo hacerlo durante un incidente.

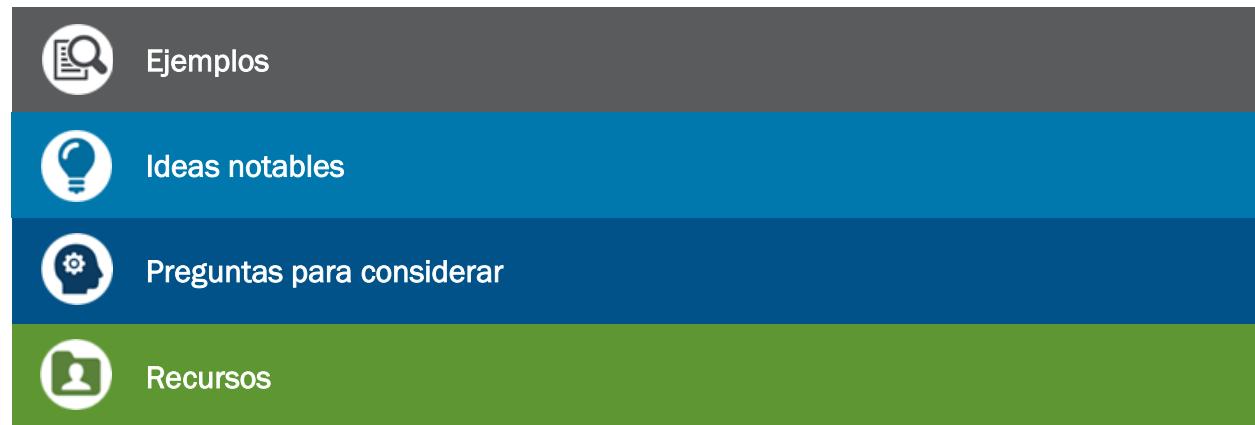
La sencillez o complejidad de la colaboración es impulsada por el tamaño de la jurisdicción, ya sea rural o urbana, y la fortaleza de sus relaciones. Para desarrollar la resiliencia en una jurisdicción se tienen que identificar y desarrollar las relaciones y alianzas necesarias entre las organizaciones de

⁹ Vea la “Guía para el desarrollo de alianzas público-privadas operacionales” de NEMA en https://www.uschamber.com/sites/default/files/nema - building_operational_ppp_guide_7_24_17.pdf.

¹⁰ Para información sobre la Ley de Producción de Defensa, vea <https://www.fema.gov/disasters/defense-production-act/dpaAuthorities>.

los sectores privado, no gubernamental y público. Una P3 permite que las jurisdicciones de cualquier nivel desarrollen resiliencia.

A lo largo de esta guía, la información clave se identifica por medio de cuatro tipos de recuadros:



2. Cómo desarrollar la resiliencia por medio de alianzas público-privadas

Aprovechar las P3 en toda la comunidad facilita la seguridad de vida, la seguridad económica y la resiliencia de la comunidad. Las familias y negocios individuales son los elementos básicos de las redes complejas que conforman una comunidad. Su resiliencia impacta de manera directa la resiliencia general de la jurisdicción.

Las familias necesitan refugio, alimento, agua, medicamentos, artículos médicos, servicio eléctrico, combustible y otros servicios, tales como el acceso a dinero (Imagen 1). Los negocios, las industrias, las organizaciones comunitarias y las agencias gubernamentales forman una red interdependiente que apoya a las familias de la jurisdicción, lo que aumenta la resiliencia de la jurisdicción.¹¹ Una P3 puede ayudar a desarrollar una jurisdicción resiliente para las familias y los negocios en esta; por ende, las P3 benefician a comunidades enteras.

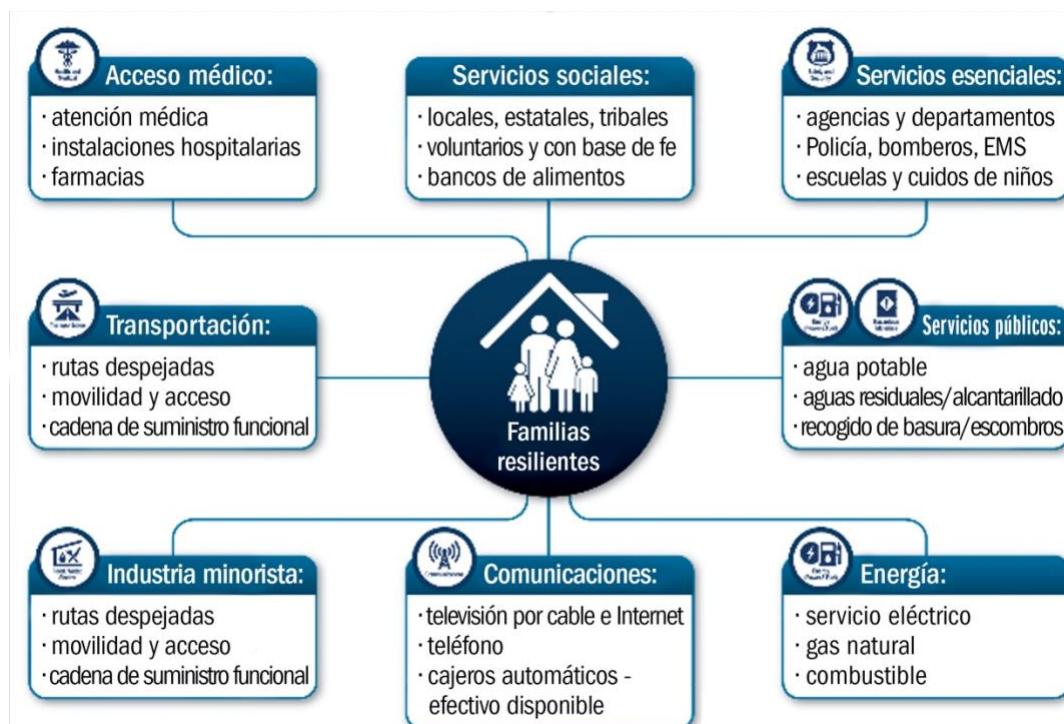


Imagen 1: Las familias resilientes construyen la resiliencia de la jurisdicción

¹¹ Vea el Apéndice A para ejemplos de metas cualitativas y cuantitativas para desarrollar resiliencia.

2.1. Participantes

Ni el Gobierno ni el sector privado por sí solos cuentan con todas las capacidades y todos los recursos necesarios para desarrollar la resiliencia de una comunidad o para responder a los desastres y recuperarse de estos. Sin la coordinación y colaboración entre el Gobierno y el sector privado para reducir los riesgos y desarrollar la resiliencia, los impactos y costos de los desastres aumentan.

Una P3 provee un mecanismo para abordar los retos para la resiliencia, confirmar las prioridades mutuas, dialogar para resolver problemas e identificar las capacidades que benefician a toda la comunidad y pueden adaptarse desde una crisis local hasta un desastre natural.

El sector privado, una ONG o el Gobierno pueden liderar una P3. Independientemente de quién toma las riendas de la P3, la cooperación, participación y colaboración inclusivas de múltiples elementos de toda la comunidad son vitales para lograr la resiliencia. La estructura de una P3 debe reflejar las necesidades de la jurisdicción a la cual sirve. Según su propósito o función, es posible que no incluya a cada agencia gubernamental, negocio u ONG en la zona. El enfoque final es la resiliencia de los residentes y negocios de la jurisdicción.

Es posible que ya exista el cimiento de una P3; sin embargo, puede que las jurisdicciones no estén aprovechando de su pleno potencial o perdiendo oportunidades para establecer conexiones que beneficiarían a toda la comunidad. No importa quiénes son los miembros específicos de su P3, las partes interesadas participantes deben incluir organizaciones que tengan un interés directo en la alianza y que se beneficien de esta, contribuyan y colaboren.¹² El trabajo con las partes interesadas puede ayudar a desarrollar la P3 u optimizar los elementos existentes para identificar y rectificar cualquier carencia.

¹² Como mínimo, las “partes interesadas” deben incluir agencias, departamentos y organizaciones públicos, privados y no gubernamentales, además de las personas que juegan papeles funcionales en el Estándar del Programa de Manejo de Emergencias (2019).

2.1.1. Gobierno

“...los manejadores de emergencias del Gobierno no pueden hacerlo por sí solos (...) hay demasiados sistemas complejos interconectados. La reducción de riesgos solo es posible mediante una colaboración multidisciplinaria entre la seguridad pública, el desarrollo comunitario, el desarrollo económico, la ingeniería/infraestructura y la salud pública (...) dentro y fuera de su jurisdicción. Y, entonces, tiene que involucrar a negocios (dueños de la mayoría de la infraestructura), organizaciones sin fines de lucro (expertos en la ayuda por desastre) y ciudadanos (el verdadero personal de respuesta) para captar a la mayoría de los actores en este espacio”.¹³

—Justin Kates, CEM®¹⁴, “Iniciativa Nashua Resiliente”

Los gobiernos tienen autoridades legales y ayudan a convocar y coordinar múltiples entidades. Su perspectiva incluye estabilidad y seguridad. La coordinación entre comités funcionales, grupos de trabajo u operaciones de emergencia suele ser el cimiento de una P3 para el manejo de emergencias. Dentro del Gobierno, muchas agencias tienen interés en la resiliencia, la respuesta y la recuperación comunitarias y participan con regularidad en una P3. Algunos ejemplos incluyen:

- Departamentos en cada nivel del Gobierno;
- Organizaciones de desarrollo económico; y
- Organizaciones de manejo de emergencias.

2.1.2. Negocios e industrias

“La clave para alianzas público-privadas exitosas es conocer a su comunidad. En específico, ¿quiénes son sus líderes comunitarios y de negocios? ¿Cuáles negocios son fundamentales para su economía local y cuáles de esos son los más vulnerables en caso de un evento de crisis? Una vez tenga esa información, sabrá a quién necesita en su mesa para apoyar sus esfuerzos de planificación para emergencias y aumentar la participación”.

—Andrea Davis, CEM®¹⁵, directora senior, Manejo de Emergencias Global, Walmart

Los negocios privados y la industria proveen muchos productos y servicios esenciales que se necesitan a diario para sobrevivir. Los negocios son impulsados por las necesidades de sus clientes y sus empleados, y la prioridad comercial es limitar la interrupción del servicio o el riesgo de cierre.

¹³ Kates, Justin. Actualización #5 de la “Iniciativa Nashua Resiliente” en <https://courbanize.com/projects/resilientnashua/updates/27009>.

¹⁴ Para más información sobre la credencial de Manejador de Emergencias Certificado, vea <https://www.iaem.org/certification/intro>.

¹⁵ Para más información sobre la credencial de Manejador de Emergencias Certificado, vea <https://www.iaem.org/certification/intro>.

La continuidad de operaciones comerciales e industrias es una parte clave de la resiliencia de la comunidad, porque los negocios e industrias pueden ser ágiles en ambientes que cambian con rapidez y a menudo lideran por medio de la innovación. También tienen interés en la resiliencia, la respuesta y la recuperación comunitarias y participan con regularidad en las P3. Algunos ejemplos incluyen:

- Proveedores de servicios públicos (por ejemplo, servicio eléctrico, agua, comunicaciones);
- Supermercados y minoristas; y
- Proveedores médicos y de salud.

Una P3 puede generar oportunidades únicas para el sector privado para colaborar de manera proactiva con el Gobierno, con el fin de apoyar a sus comunidades. Conexiones con los departamentos locales de policía y bomberos, las oficinas para el manejo de emergencias y los colaboradores comunitarios apoyan las labores coordinadas de respuesta y facilitan el intercambio de información para habilitar la respuesta. Por ejemplo, la alianza *Partners in Preparedness* de la ciudad de Nueva York desarrolla la resiliencia al ayudar a todo tipo de organizaciones a preparar a sus empleados, voluntarios, servicios e instalaciones para enfrentar emergencias.¹⁶

Por medio de las P3, las organizaciones del sector privado pueden impulsar relaciones con el Gobierno para reducir el riesgo de interrupciones, lograr resiliencia y coordinar labores de respuesta y recuperación donde más se necesiten. Estas relaciones pueden ser catalizadores para cambio en momentos de crisis.

2.1.3. Líderes comunitarios claves

“Nosotros (...) tendemos puentes entre los negocios y organizaciones sin fines de lucro del sector privado y el sector público, como los bomberos, entidades del orden público y agencias para el manejo de emergencias. Nuestro enfoque se centra en ayudar a las comunidades a ser más resilientes ante los desastres, ya sea por un incendio en un solo edificio o por una inundación de todo el estado”.¹⁷

—Sandra Hobson, Alianza de Preparación de Nebraska

Los líderes comunitarios de base y las ONG tienen las conexiones sociales para involucrar de manera significativa a la jurisdicción y a grupos tradicionalmente subrepresentados.¹⁸ Mediante las P3, los líderes comunitarios y las ONG pueden colaborar con los sectores privado y público en actividades para desarrollar resiliencia; su participación en una P3 ayuda a evaluar los riesgos y vulnerabilidades y a informar las decisiones.

¹⁶ Para más información, visite https://www1.nyc.gov/assets/em/downloads/pdf/partners_in_preparedness_brochure.pdf.

¹⁷ Para más información, visite <https://www.alignable.com/papillion-ne/forum/what-sets-your-business-apart-from-the-competition/sandra-hobson>.

¹⁸ Vea “Enfoque comunitario integral para el manejo de emergencias: principios, temas y vías de acción” en https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/whole_community_dec2011_2.pdf.

Muchos líderes comunitarios y ONG tienen interés en la resiliencia, la respuesta y la recuperación comunitarias y participan con regularidad en una P3. Algunos ejemplos incluyen:

- Portavoces locales (por ejemplo, políticos, sociales, de los medios);
- Organizaciones con base de fe;
- Organizaciones comunitarias;
- Universidades; y
- Organizaciones voluntarias activas en desastres (VOAD, por sus siglas en inglés).

Estos líderes y organizaciones pueden servir de puentes entre las entidades del Gobierno y de negocios y las comunidades a las cuales sirven. Sus conocimientos de la estructura social y económica local les permiten identificar y abordar oportunidades específicas basadas en lo que saben sobre los recursos disponibles, la población y las necesidades de la comunidad.

2.2. Beneficios de las P3

Una P3 debe fomentar y medir resultados que demuestren claramente los beneficios y mutuos y el valor para sus participantes y la comunidad a la que apoya. Muchas organizaciones de los sectores privado y público se encuentran en una buena posición para mejorar los resultados que proveen las necesidades básicas de resiliencia individual y familiar, la viabilidad de negocios y la continuidad de operaciones. Algunos ejemplos de estos resultados incluyen:

- Períodos de interrupción más breves después de un desastre;
- Prestación eficiente de los servicios que salvan vidas o de subsistencia;
- Servicios esenciales de la comunidad, infraestructura crítica y cadenas de suministro más resilientes;
- Capacidades fundamentales jurisdiccionales más fuertes y mejor salud y seguridad;
- Inclusión y equidad en los esfuerzos de resiliencia jurisdiccional y de respuesta en desastres;
- Prevención de pérdidas, tales como vidas, subsistencias, propiedades, ventas comerciales, inversiones o pérdidas fiscales;
- Mensajes unificados dirigidos a un conjunto más amplio de partes interesadas;
- Costos más bajos del seguro contra inundación;¹⁹
- Valores de propiedades más altos y una mejor base para los impuestos sobre la propiedad;²⁰ y
- Nuevas oportunidades para generar actividad económica.

La capacidad para lograr estos resultados de manera tangible y justificable ayuda a la P3 a asegurar el consentimiento sostenible y el apoyo del personal directivo.

¹⁹ Para más información sobre el Sistema de Clasificación de Comunidades del Programa Nacional de Seguro contra Inundación administrado por FEMA, visite <https://www.fema.gov/es/floodplain-management/community-rating-system>.

²⁰ Para más información, visite https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-08/fema_riskmap_nature-based-solutions-guide_2020.pdf.

3. Proceso para desarrollar alianzas público-privadas

El desarrollo de una P3 consta de cuatro fases y cada fase tiene actividades típicas para construir o fortalecer la alianza y su valor para la jurisdicción (Imagen 2).



Imagen 2: Las cuatro fases de una P3

Desarrollar y mantener una P3 es un proceso dinámico. Los organizadores de una P3 podrían tener que cambiar y ajustar sus actividades cuando se presentan colaboradores nuevos, se establecen las capacidades y se identifican las necesidades de la jurisdicción.

Las actividades de una P3 varían con el nivel de madurez del programa. Al inicio, las P3 de nivel básico suelen especializarse en convocar debates e intercambios de información intersectoriales. Las P3 de niveles más avanzados realizan otras actividades adicionales, incluyendo:

- Esfuerzos para desarrollar resiliencia;
- Desarrollo económico; e
- Integración operacional antes, durante y después de un desastre.

Imagen 3 muestra indicadores de madurez del programa para ayudar a los organizadores de la P3 a planificar y evaluar el desarrollo de su alianza.

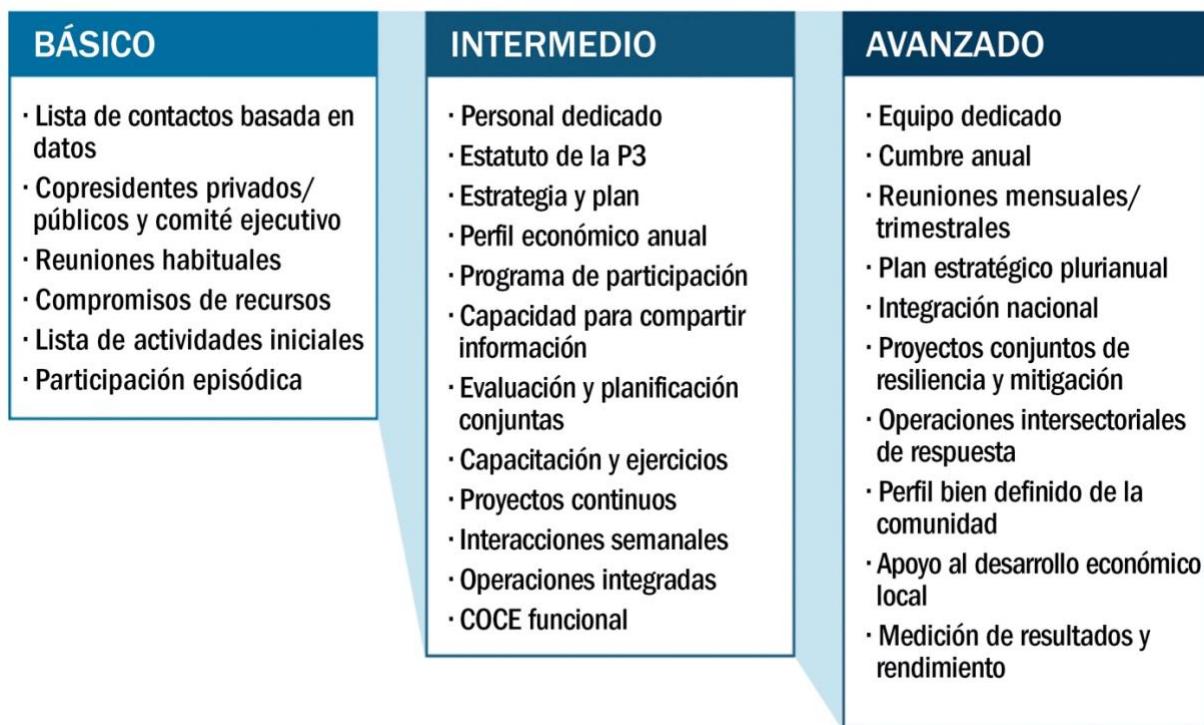


Imagen 3: Modelo de madurez del programa

Sin embargo, este modelo es flexible, no prescriptivo. Por ejemplo, una P3 cuyas actividades coinciden más con la lista básica también podría haber desarrollado una estrategia y participado en proyectos conjuntos de resiliencia y mitigación.

Por lo general, este modelo de madurez se proporciona para ilustrar el concepto de desarrollar y promover las capacidades. Se puede usar para ayudarle a desarrollar su programa enfocándose en los pasos que mejor satisfagan sus necesidades, según sus capacidades y metas actuales.

Los organizadores de una P3 dan forma a la naturaleza de la alianza de las siguientes maneras:

- Quién se involucra;
- Cómo se ve la estructura de gobernanza;
- Dónde está ubicada física o virtualmente la P3;
- Cuándo se convoca la P3;
- Cómo la P3 opera y realiza actividades claves; y
- Cómo se mantiene y sostiene la P3 con el tiempo.



Ejemplo: Programas P3 de Wisconsin

No todas las P3 se ven o funcionan de igual manera dentro del programa P3 de Wisconsin.

Según la necesidad, el estado facilita el desarrollo de tres tipos de P3:

- A nivel de condado;
- De un sector regional subestatal específico; y
- El COCE del Estado de Washington.²¹

La siguiente sección detalla las actividades típicas de las cuatro fases de una P3 y proporciona orientación y consideraciones para cada una.

3.1. Planificar

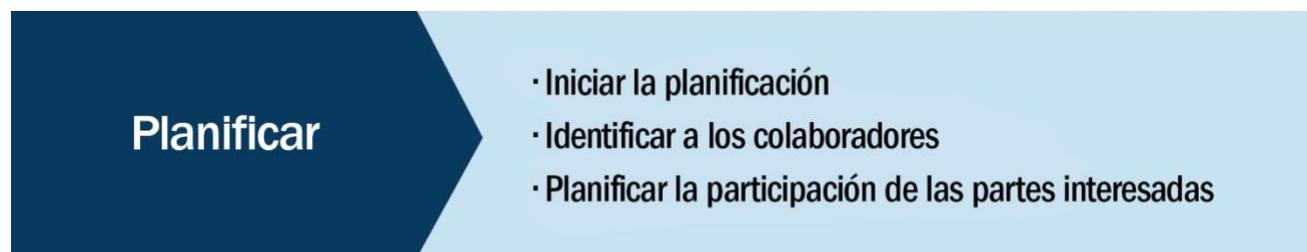


Imagen 4: Actividades de planificación

3.1.1. Iniciar la planificación

El momento óptimo para iniciar el proceso de una P3 es durante los períodos de “cielo azul”, antes de un evento, en lugar de intentar establecer las relaciones en medio de una respuesta.

La dirección, las relaciones y una misión compartida con beneficios mutuos son los ingredientes de una P3 exitosa. Una P3 requiere visibilidad y el compromiso conjunto de la dirección, incluyendo apoyo financiero y recursos en especie de múltiples organizaciones. Para obtener los recursos necesarios para sostener la P3, se necesita una justificación económica defendible, una oferta de valor y beneficios definidos. Los organizadores de la P3 podrían desarrollarlos en una etapa temprana del proceso como una nota conceptual²² o refinarlo con los participantes de la P3.

²¹ Para más información, visite <https://dma.wi.gov/DMA/wem/preparedness/beoc-public-private-partnerships>.

²² Una nota conceptual es un esbozo breve que capta la intención del proyecto a ser desarrollado. Para una P3, ayuda a presentar la idea a la dirección y a los posibles colaboradores. Incluye información tal como el título de la P3, las posibles fuentes de fondos, el contexto, la razón, las metas, los objetivos, la estrategia, las actividades, los resultados previstos, el estimado del presupuesto e información de contacto.

Los organizadores deben determinar si la P3 es estratégica, reactiva o las dos cosas. Algunas P3 se enfocan en actividades continuas orientadas hacia la resiliencia, mientras que otras se enfocan en actividades operacionales urgentes orientadas a desastres.²³ El contexto de la participación podrá ser de muchas formas, incluyendo la cooperación informal, consejos asesores, grupos de trabajo, COCE y proyectos para mitigar riesgos y adaptar infraestructura. Con el tiempo, las jurisdicciones pueden añadir a las alianzas existentes y modificar un tipo de P3 para que cumpla otras funciones.

Independientemente de la naturaleza de la alianza, se necesita la planificación. Para iniciar la planificación de la P3, los organizadores deben usar una lista de cotejo inicial y empezar a desarrollar un plan de negocios. Una buena práctica es identificar un grupo inicial de participantes comprometidos y luego formalizar la alianza en conjunto.

- **La lista de cotejo inicial** ayuda a identificar y adaptar las actividades necesarias, según la situación específica, y ayuda a identificar los elementos existentes de la P3 para añadirlos o para proveer un camino más abarcador hacia adelante. El Apéndice B tiene un ejemplo de una lista de cotejo inicial para una P3 que proporciona guías de planificación, participación, integración y evaluación.
- **Un plan de negocios** se basa en la justificación económica y expresa los elementos administrativos, jurídicos, financieros y organizacionales necesarios para iniciar la P3. Las secciones 3.2.2 y 3.2.3 tienen lenguaje modelo y consideraciones que se podrían incluir en el plan de negocios de la P3.

3.1.2. Identificar a los colaboradores

Una composición diversa de miembros maximiza los beneficios compartidos entre los participantes y toda la comunidad. Los organizadores de la P3 deben considerar colaboradores tradicionales y no tradicionales para lograr una representación diversa e inclusiva. La participación verdadera de los colaboradores se verá limitada por el alcance de la P3, los recursos disponibles y el interés de las partes interesadas.

²³ Abou-bakr, Ami J. "Managing Disasters through Public-Private Partnerships". Georgetown University Press, Washington, DC. 2013.



Ejemplo: Alianza diversa *Partners in Preparedness*

Partners in Preparedness (en español, Colaboradores en la Preparación) del Manejo de Emergencias de la Ciudad de Nueva York es una **alianza diversa**. La membresía está disponible para organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales de toda la ciudad, incluyendo organizaciones comunitarias, sin fines de lucro y gubernamentales; energéticas y de servicios públicos; bancarias y financieras; de cuidado de la salud; educativas; con base de fe; de artes y entretenimiento; y más.²⁴

Para saber a cuáles partes interesadas debe incluir, desarrolle una lista amplia de posibles colaboradores. Este proceso podría incluir el desarrollo de un perfil económico de la jurisdicción para identificar a las partes interesadas claves.²⁵ Las jurisdicciones también podrían considerar la participación de miembros locales de redes nacionales existentes, tal como la Red Nacional de Alianzas Resilientes.²⁶ Varias asociaciones nacionales también proveen oportunidades para integrar con entidades de manejo de emergencias, administradores del Gobierno y negocios.²⁷



Ejemplo: Alianza enfocada *Alliance for Response South Florida*

Alliance for Response South Florida (en español, Alianza para la Respuesta del Sur de Florida) en los condados de Broward, Miami-Dade y Monroe es una alianza de artistas, museos, bibliotecas, galerías, instituciones culturales y personal de respuesta y manejo de emergencias. Esta P3 se enfoca en el desarrollo de resiliencia para las consideraciones especiales de la comunidad de arte y cultura. La alianza ayuda a sus miembros a formar redes, colaborar, entrenar y comunicarse. La P3 se ha incorporado en el Anejo de la ESF #17 (Negocios y la Industria) en el Plan Integral para el Manejo de Emergencias del condado de Miami-Dade.²⁸

El perfil económico de la jurisdicción debe enumerar las industrias y los negocios, y podría segmentarse en servicios esenciales de la comunidad, infraestructura crítica, cadena de suministro

²⁴ Para más información, visite https://www1.nyc.gov/assets/em/downloads/pdf/partners_in_preparedness_brochure.pdf.

²⁵ Vea el Apéndice C para más información sobre el desarrollo de perfiles económicos.

²⁶ Vea el Apéndice D para más información sobre las redes de alianzas nacionales.

²⁷ Vea el Apéndice E para más información sobre asociaciones nacionales.

²⁸ Para más información sobre *Alliance for Response South Florida*, visite <https://www.culturalheritage.org/resources/emergencies/alliance-for-response/networks/south-florida#:~:text=Alliance%20for%20Response%20South%20Florida%20is%20an%20alliance,Monroe%20counties%20focus-ed%20on%20communications,%20training,%20and%20networking>.

y otros grupos de interés. Tal como se describe en la “Estrategia integral para el desarrollo económico del noroeste de Oregón de 2018 – 2023”, el Distrito de Desarrollo Económico del Noroeste de Oregón mide el riesgo económico para la región según el número de instalaciones críticas, negocios y trabajos ubicados en zonas de inundación.

El perfil económico y el perfil comunitario identifican quién está en la comunidad. Los organizadores de las P3 deben identificar las alianzas comerciales, grupos de afinidad y estructuras organizacionales existentes para desarrollar y mantener listas de contactos, facilitar el alcance comunitario e informar las actividades iniciales y líneas de esfuerzo.



Idea notable: Elementos de los perfiles comunitarios y económicos

- Información demográfica de la jurisdicción.
- Lista de las industrias y negocios importantes.
- Lista de riesgos y vulnerabilidades de los ambientes natural, social, construido y económico.
- Lista de negocios por servicio esencial de la comunidad y sector de infraestructura crítica.
- Dependencias de cadenas de suministro identificadas de la comunidad.
- Mapa y plan de comunicaciones de partes interesadas.

3.1.3. Planificar la participación de las partes interesadas

Basándose en el perfil económico, los organizadores de la P3 deben establecer un acercamiento inicial para la participación de las partes interesadas y la divulgación para identificar a las partes interesadas. Los organizadores deben elaborar un plan para la difusión de información a partes interesadas y la participación de estas, y deben designar métodos de comunicación, tales como:

- Un correo electrónico de coordinación de la P3 (por ejemplo, Su_P3@sudominio);
- Una plataforma de conferencias web para facilitar reuniones;
- Plataformas para el intercambio de información que todos los colaboradores pueden usar para compartir y guardar información;²⁹ y
- Listas de distribución de correo electrónico basadas en la información del perfil jurisdiccional, con personas contacto.

²⁹ Ejemplos de plataformas comunes para el intercambio de información incluyen Microsoft Teams, WebEOC, Adobe Connect, Slack, Zoom, ArcGIS, HSIN y MAX.gov (interagencial).

3.2. Involucrar

Involucrar

- Iniciar el alcance comunitario
- Definir el propósito y los beneficios de la P3
- Desarrollar y adoptar un estatuto de la P3

Imagen 5: Actividades de participación

3.2.1. Iniciar el alcance comunitario

Cuando los organizadores de la P3 hayan completado las tareas identificadas en la sección de Planificar, el alcance comunitario inicial debe enfocarse en el desarrollo de relaciones y el establecimiento de alianzas. Aproveche las alianzas comerciales, los grupos de afinidad y las estructuras organizacionales existentes, y emita una invitación amplia e inclusiva para participar a las personas identificadas en el perfil económico.



Preguntas para considerar: Alcance comunitario para su P3

¿Ha considerado estos posibles puntos focales de alcance comunitario?

- Negocios locales (grandes y pequeños) y representantes de industrias.
- Dueños y operadores de servicios esenciales de la comunidad, infraestructura crítica y cadenas de suministro.
- Distritos locales de desarrollo económico.
- Representantes del gobierno jurisdiccional.
- Cámaras de comercio y consejos comerciales.
- Asociaciones de industria y comercio.
- Alianzas agrícolas de zonas económicas rurales.³⁰
- Cooperativas agrícolas y servicios de extensión.³¹
- Organizaciones voluntarias y cívicas sin fines de lucro.
- Personal de respuesta en emergencias de la jurisdicción.³²
- Comités locales de planificación para emergencias (LEPC, por sus siglas en inglés).
- Escuelas y universidades.
- Medios de comunicación locales.

El alcance comunitario inicial identifica a participantes que están interesados y dispuestos, quienes con frecuencia se convierten en el grupo principal para promover una P3 orientada hacia la resiliencia o los desastres. El grupo inicial debe discutir sobre los riesgos compartidos, el propósito y los posibles beneficios de la colaboración.³³ Las discusiones de partes interesadas determinan el tipo de alianza y el nivel de formalidad que se necesita.

Los organizadores de la P3 deben definir el formato de las reuniones iniciales de las partes interesadas, basándose en el propósito, las metas y los objetivos de cada reunión. Por ejemplo, las reuniones pueden enfocarse en discusiones de temas (tales como sesiones informativas de empresarios claves o funcionarios del gobierno local sobre varios perfiles de riesgos comunitarios) o discusiones estratégicas y administrativas sobre los mecanismos de la alianza (por ejemplo, para definir su propósito y sus objetivos).

³⁰ Para más información, visite <https://www.rd.usda.gov/programs-services/businesses/rural-economic-area-partnership-program-reap-zones>.

³¹ Para más información, visite <https://www.usda.gov/topics/rural/cooperative-research-and-extension-services>.

³² Para más información, visite https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/fema_nims_doctrine-2017.pdf.

³³ Abou-bakr. 2013.

Independientemente de la formalidad de la alianza, los organizadores de la P3 deben considerar las actividades detalladas en las siguientes subsecciones al definir su propósito, sus beneficios y su estructura.

3.2.2. Definir el propósito y los beneficios de la alianza

“Ninguna jurisdicción o agencia federal tiene todo el personal y todos los recursos que necesitará para responder a un incidente catastrófico. Como nación, las alianzas más estrechas con el sector privado son cruciales para proveer los artículos de primera necesidad y apoyo a los sobrevivientes”.

—Informe de resultados de FEMA, Temporada de Huracanes de 2017

Definir el propósito y los beneficios de una P3 es un proceso iterativo. El proceso empieza en la fase de planificación, pero necesita un compromiso más amplio y participación de las partes interesadas para refinar el enfoque y mantenerlo al día. Para definir conjuntamente el propósito y los beneficios, los organizadores de la P3 deben trabajar con el grupo inicial de partes interesadas para obtener su consentimiento y optimizar el potencial de participación continua.

El concepto para una P3 necesita el apoyo de la dirección de las organizaciones participantes para sostener la alianza. El desarrollo de la P3 tiene que ser una prioridad para cada organización. La justificación económica es un instrumento para obtener este apoyo mutuo. Una vez que se obtenga el apoyo, la justificación económica es un elemento central del plan de negocios de la P3. El lenguaje modelo a continuación provee un ejemplo de una justificación económica, oferta de valor, beneficios y oportunidades para miembros.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

La **justificación económica** articula la razón para iniciar una P3.

- El reto: Ninguna jurisdicción o industria por sí sola tiene todo el personal y todos los recursos necesarios para responder a un incidente catastrófico.
- La necesidad: Coordinar los intereses y recursos de los sectores privado y público antes, durante y después de los desastres.
- La solución: Un proceso de participación repetible y herramientas que sistemáticamente producen dividendos de resiliencia³⁴ para la industria privada, los estados, las localidades, las tribus y los territorios.

OFERTA DE VALOR

La **oferta de valor** convence a los participantes de por qué el esfuerzo de la P3 vale la pena.

³⁴ Para aprender más sobre el concepto de dividendos de resiliencia, vea Rodin, J. “The Resilience Dividend: Being Strong in a World Where Things Go Wrong.” Public Affairs, New York (2014) y el Dividendo de Resiliencia del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST, por sus siglas en inglés) en <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/TechnicalNotes/NIST.TN.1959.pdf>.

- Coordinación estratégica: El uso de datos de perfiles sociales y económicos para entender la huella de negocios y la industria en una comunidad hacen posible el alcance comunitario y la coordinación entre partes interesadas locales, regionales, nacionales y globales.
- Resiliencia comunitaria: Una P3 fomenta un sentido de riesgo compartido para ayudar a economías locales a desarrollarse de manera más resiliente, responder de manera más precisa y recuperarse de manera más rápida y eficiente.
- Maximizar los beneficios: Una P3 eficaz facilitará la confianza, el intercambio de información y la cooperación que podría reducir las pérdidas de actividad económica e influir de manera positiva las inversiones públicas y privadas hacia la resiliencia y la mitigación.³⁵

OPORTUNIDADES PARA LOS MIEMBROS DE LA ALIANZA

Las **oportunidades para miembros** describen las ventajas de participar en una P3.

- Comunicarse e intercambiar información con más libertad en un ambiente de confianza.
- Interactuar con partes interesadas intersectoriales para solucionar problemas complejos.
- Participar en la respuesta a desastres y operaciones de recuperación oficiales.
- Asistir con el suministro de bienes y servicios críticos.
- Apoyar la reanudación de operaciones comerciales normales.
- Acceder a capacitaciones y ejercicios.

BENEFICIOS

Los **beneficios** describen las ventajas de participar en una P3.

- Servicios oportunos de más alta calidad de los sectores privado y público.
- Menos complejidad y mejor rendimiento de su inversión.
- Canales de comunicación confiables para las industrias, los empleados y sus familias.
- Planificación, capacitación y ejercicios mejores y más realistas por medio de las evaluaciones de riesgos conjuntas.
- Opciones de financiamiento creativas del sector privado para la reconstrucción permanente.
- Costos menores para la respuesta y la recuperación debido a mejor mitigación y resiliencia.
- Manejo eficaz de recursos públicos y privados.

³⁵ A nivel federal, \$1 invertido puede evitar \$6 en daños por desastre. La proporción podría ser distinta en el sector privado, pero la justificación económica para una respuesta y recuperación veloz e inclusiva siempre será una fuerte inversión. Para más información, vea el informe de 2019 del Instituto Nacional de Ciencias de la Construcción en https://www.nibs.org/files/pdfs/NIBS_MMC_MitigationSaves_2019.pdf.

3.2.3. Desarrollar y adoptar términos de participación

Las relaciones de confianza son el fundamento de las P3 exitosas. Una P3 existe dentro del contexto de las relaciones, y muchas P3 han experimentado éxito al principio porque una persona dinámica coordinó la participación inicial, pero fracasaron cuando ese líder se fue.³⁶

Términos de participación claros fomentan la sostenibilidad y mitigan los riesgos. Alianzas institucionales, estructuras de gobernanza, memorandos de acuerdo y estatutos proveen términos de participación claros, al igual que un mejor proceso para tomar decisiones para facilitar la eficacia de la P3.

Un estatuto es una opción para convertir relaciones informales en una estructura formal de P3 y establece un cimiento jurídico y una estructura de gobernanza. Considere los siguientes elementos principales para desarrollar los términos de participación formales:³⁷

MISIÓN Y ALCANCE

Exprese la misión y el alcance de la P3 de manera clara. Se debe incluir el propósito de la existencia de la P3 y su enfoque para lograr la misión.

PROPÓSITO, METAS Y BENEFICIOS

Exprese claramente el propósito, las metas y los beneficios, tal como se describen en la Sección 3.2.2. Defina las metas de la alianza en términos específicos y medibles.

PARTES INTERESADAS CLAVES

Defina un comité ejecutivo compuesto por líderes del Gobierno, personal de respuesta en emergencias y gerentes, dueños y líderes influyentes del sector privado. El comité ejecutivo debe ser copresidido por al menos un representante del sector privado y uno del sector público. El comité ejecutivo tiene la responsabilidad fundamental de dirigir las actividades de la P3 para que sea bien administrada y logre los resultados deseados. Esto puede aumentar la longevidad de la P3.

También debe incluir una lista inicial y una descripción de los miembros, los participantes y los subgrupos enfocados en una tarea determinada.

ACUERDO FORMAL DE MEMBRESÍA

Defina claramente la membresía, incluyendo funciones, responsabilidades y beneficios. Además, una vez que se hayan adoptado los términos del compromiso, considere la posibilidad de desarrollar

³⁶ Abou-bakr. 2013.

³⁷ Apéndice F provee un formato básico para un estatuto de la P3.

un acuerdo formal de membresía que defina la base para la participación.³⁸ Cada nueva organización afiliada debe firmar el acuerdo de membresía para reconocer los términos de participación.

Los miembros tendrán acceso, privilegios y beneficios regulares, según definidos por el comité ejecutivo. Algunas organizaciones interesadas en participar en la P3 podrían elegir no ser miembros, sino colaborar de manera episódica o una sola vez.

A medida que las relaciones cambian y maduran las P3 deben formalizar las alianzas necesarias para la participación, tanto regular como episódica, para aumentar la sostenibilidad.

CONSIDERACIONES FINANCIERAS

Los organizadores deben determinar las necesidades de la P3 y las formas de capital necesarias para establecer y mantenerla. Se puede establecer una P3 con un equipo pequeño de funcionarios de los sectores público y privado y apoyo en especie de las organizaciones de partes interesadas. Las P3 más grandes y complejas podrían buscar los fondos para un coordinador del programa P3.³⁹ Según sea necesario y coherente con las autoridades disponibles, la dirección de la P3 debe colaborar con asesores financieros para desarrollar un plan de sostenimiento que aproveche los programas de subvención gubernamentales y aportaciones de la industria privada para financiar las actividades de la P3. El capital financiero podría incluir, entre otras cosas, flujos de financiamiento operacional; subvenciones de organizaciones federales, estatales o filantrópicas; inversiones privadas; y bonos catastróficos.

³⁸ Vea Apéndice F para un ejemplo de un acuerdo de membresía en una P3.

³⁹ Vea Apéndice H para un ejemplo de una descripción del cargo de coordinador de programa de P3.



Ejemplos: Financiamiento de las actividades de la P3

- La empresa Under Armour proporcionó acogida en especie para la cumbre anual del Programa de Integración del Sector Privado (PSIP, por sus siglas en inglés) del Estado de Maryland en 2020.⁴⁰
- Los talleres de resiliencia de la comunidad de Adapt Alaska recibieron fondos del Servicio de Pesca y Fauna Silvestre, en nombre de la Western Alaska Landscape Conservation Cooperative (LCC), North Pacific LCC, Aleutian and Bering Sea Islands LCC, Alaska Sea Grant y Aleutian Pribilof Islands Association, mediante el uso de una subvención de resiliencia de la Oficina de Asuntos Indígenas.⁴¹
- Los préstamos, subvenciones y garantías de préstamos de Desarrollo Rural del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos pueden proveer fondos para ayudar a mantener o mejorar la calidad de vida y servicios básicos para jurisdicciones rurales. Esto puede incluir fondos para el desarrollo económico, el cuidado de la salud, los servicios y equipo del personal de respuesta, vivienda e infraestructura, incluyendo de telecomunicaciones (banda ancha), de agua y eléctrica.⁴²
- La Alianza de Preparación de Nebraska (NPP, por sus siglas en inglés) es financiada en parte por una subvención anual del Programa de Seguridad Interior de los Estados (SHSP, por sus siglas en inglés) de DHS. Una porción financia un empleado de tiempo completo.⁴³

CONSIDERACIONES JURÍDICAS Y ÉTICAS

Los participantes deben obtener guías jurídicas y éticas y las reglas de participación relativas a actividades claves, según las leyes locales y estatales y las estructuras de gobernanza existentes. Algunos ejemplos incluyen:

- Autoridades para tomar decisiones;
- Intercambio de información;
- Ofertas de recursos y solicitudes de asistencia mutua;
- Cumplimiento antimonopolio (para actividades con competidores);
- Protecciones de propiedad intelectual;⁴⁴
- Procedimientos de adquisición; y
- Prevención de conflictos de interés.

⁴⁰ Para más información, visite <https://mema.state.md.us/Pages/PSIP-Summit-2020.aspx>.

⁴¹ Para más información, visite <https://adaptalaska.org/about/>.

⁴² Para más información, visite <https://www.rd.usda.gov/programs-services/all-programs/business-programs>.

⁴³ Para más información, visite <https://www.neprep.org/>.

⁴⁴ Vea Apéndice I para información sobre protecciones de propiedad intelectual.



Ejemplo: Formalización de los términos de participación mediante estatutos

- La Ciudad de Chicago, Illinois, desarrolló un Estatuto del Equipo de Trabajo Público-Privado (CPPTF, por sus siglas en inglés) que incluye una misión definida,⁴⁵ el alcance, la membresía, una lista de participantes, el presidente y las responsabilidades de los miembros, además de una página de firmas. El CPPTF ha definido claramente los beneficios, incluyendo comunicaciones focalizadas, oportunidades de formar redes, proyectos tangibles y esfuerzos intersectoriales. La dirección consta de dos presidentes (uno privado y uno público).
- El Estado de Alaska creó su Estatuto de la Alianza de Alaska para la Protección de Infraestructura (APIP, por sus siglas en inglés) para incluir una misión, un plan de tres años, propósito y metas, funciones y responsabilidades, sistemas de comunicaciones, guías para activar y desactivar durante un desastre, gobernanza y membresía y una página de firmas.⁴⁶ Desde su incepción, APIP se ha enfocado en el intercambio de información para proteger y fortalecer la infraestructura crítica. Acorde con la evolución de la organización, se han establecido sistemas e identificado pasos para seguir para que los colaboradores puedan responder y recuperarse de los incidentes que afecten su infraestructura. APIP es liderada por un copresidente privado (elegido por los miembros) y un copresidente público (nombrado por la División de Alaska de Seguridad Interior y Manejo de Emergencias).

3.3. Integrar

Integrar

- Evaluar riesgos compartidos
- Desarrollar resiliencia jurisdiccional
- Desarrollar capacidad de respuesta y recuperación
- Integrar operaciones de respuesta y recuperación

Imagen 6: Actividades de integración

3.3.1. Evaluar riesgos compartidos

Una P3 debe desarrollar objetivos comunes de resiliencia y operaciones en desastres que se basan en una evaluación de la exposición compartida a los riesgos por desastres. Las jurisdicciones deben

⁴⁵ Para más información, visite https://www.chicagofirst.org/wp-content/uploads/2017/07/cpptf_fact_sheet_nov_2013.pdf

⁴⁶ Vea Apéndice J para más información sobre las P3 en Alaska, o visite [https://ready.alaska.gov/APIP/Documents/APIP%20Charter%202018%20\(with%20Signature%20Pages\).pdf](https://ready.alaska.gov/APIP/Documents/APIP%20Charter%202018%20(with%20Signature%20Pages).pdf) para una copia del Estatuto de APIP.

aprovechar las herramientas y los recursos existentes, incluyendo, entre otros, la Herramienta de Análisis y Planificación de Resiliencia (RAPT, por sus siglas en inglés)⁴⁷ y el Índice Nacional de Riesgos (NRI, por sus siglas en inglés).⁴⁸ La evaluación debe considerar cinco ambientes (natural, social, construido, económico y cibernético) y considerar diferentes tipos y clases de interrupciones.



Preguntas para considerar: Evaluaciones de riesgos y vulnerabilidades ambientales

Una comprensión de los riesgos y vulnerabilidades compartidos impulsa la cooperación. ¿Ha considerado los siguientes riesgos y vulnerabilidades en sus discusiones sobre la identificación de amenazas y riesgos?

- **Naturales** – riesgos, intensidad, probabilidad, vulnerabilidad, ubicación, terreno.
- **Sociales** – demografía, vulnerabilidad de la población, salud comunitaria, movimiento de personas.
- **Construidos** – infraestructura residencial, comercial, gubernamental y crítica.
- **Económicos** – perfiles de negocios e industrias, cadenas de suministro, demanda del consumidor, estado de operaciones comerciales.
- **Cibernéticos** – infraestructura, políticas, seguridad de información, seguridad de tecnología operacional.

¿Ha analizado los riesgos y vulnerabilidades correspondientes a su jurisdicción desde el punto de vista de los servicios esenciales de la comunidad, la infraestructura crítica, la industria o el segmento del mercado?

La información obtenida de las evaluaciones sirve de base para varias actividades de preparación, incluyendo el desarrollo o la actualización de planes, las estrategias de resiliencia de la comunidad, los proyectos de mitigación, la capacitación y los ejercicios operacionales. Cuando sea posible, las partes interesadas de la P3 deben coordinar sus planes organizacionales y de continuidad del negocio individuales y participar en los procesos comunitarios, estatales o regionales de evaluación y planificación. Los organizadores de la P3 deben pedirles a los contactos del Gobierno en su jurisdicción que faciliten la participación del sector privado en los procesos de evaluación existentes, según corresponda.

Soluciones basadas en la naturaleza y bien planificadas pueden aportar un valor social, ambiental y financiero. Las comunidades que invierten en enfoques basados en la naturaleza

⁴⁷ Se puede acceder a RAPT en <https://www.fema.gov/emergency-managers/practitioners/resilience-analysis-and-planning-tool>.

⁴⁸ Se puede acceder a NRI en <https://www.fema.gov/flood-maps/products-tools/national-risk-index>.

para reducir los riesgos por desastres pueden ahorrar dinero y salvar vidas y propiedades a largo plazo y mejorar la calidad de vida a corto plazo.⁴⁹

—Cómo desarrollar la resiliencia de la comunidad con soluciones basadas en la naturaleza

3.3.2. Desarrollar resiliencia jurisdiccional

La resiliencia incluye la capacidad de resistir y recuperarse con rapidez de ataques deliberados, accidentes, desastres naturales, así como de tensiones, choques y amenazas poco convencionales contra nuestra economía y nuestro sistema democrático.

—La estrategia Nacional de Seguridad de los EE. UU. de 2017⁵⁰

Las jurisdicciones tienen que desarrollar y mantener varios planes sobre temas que van desde el desarrollo económico hasta la respuesta en emergencias. Una P3 puede facilitar la planificación conjunta para el desarrollo de la resiliencia a través de la participación activa de sus miembros en el desarrollo o la actualización de los planes de la jurisdicción. Una P3 enfocada en la resiliencia:

- Ayuda a desarrollar o aprovechar la estrategia existente de resiliencia⁵¹ y el plan de acción de la jurisdicción al usar un enfoque de toda la comunidad;
- Facilita el diálogo y representa los intereses jurisdiccionales en un contexto más amplio de estrategia y planificación de resiliencia, incorporando perspectivas tales como de los riesgos de negocios y la industria; dependencias de servicios esenciales de la comunidad; directrices políticas; pronósticos económicos y estrategias de desarrollo; y presupuestos locales; y
- Ayuda a establecer o validar los objetivos de resiliencia jurisdiccionales.

⁴⁹ Para más información, visite https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-08/fema_riskmap_nature-based-solutions-guide_2020.pdf.

⁵⁰ Vea la Estrategia Nacional de Seguridad de 2017 en <https://www.hsdl.org/?abstract&did=806478>.

⁵¹ Para guías adicionales, vea la Guía de NIST a la Planificación de Resiliencia para Edificios y Sistemas de Infraestructura en <https://www.nist.gov/topics/community-resilience/planning-guide>.



Ejemplo: Iniciativa Nashua Resiliente

En 2017, el Comité Local de Planificación para Emergencias de Nashua asumió la nueva responsabilidad de liderar la Iniciativa Nashua Resiliente en Nashua, New Hampshire.⁵² La Iniciativa realizó la actualización de cinco años al plan de mitigación de riesgos de la ciudad, mientras también incorporaba la planificación de recuperación y estrategias de adaptación antes de los desastres. Los colaboradores y otras organizaciones identificaron objetivos prioritarios para restauración (instituciones sociales y negocios importantes) y los plazos deseados para alcanzar esos objetivos después de un desastre, lo cual sentó las bases para las estrategias de mitigación para proteger esos negocios y servicios contra riesgos naturales y también provocados por el ser humano. En 2018, varios negocios participaron en los esfuerzos de planificación para emergencias y contribuyeron a los planes de recuperación de la ciudad. Las listas de negocios e infraestructura priorizados informaron a los proveedores de servicios públicos que participaban en la Iniciativa por medio de un enfoque basado en el consenso. El resultado fue un plan de mitigación de riesgos actualizado para Nashua y nuevas alianzas entre la ciudad y los negocios locales.

Las subsecciones a continuación exploran las maneras en que las P3 pueden desarrollar la resiliencia jurisdiccional.

SERVICIOS ESENCIALES DE LA COMUNIDAD, CADENA DE SUMINISTRO Y RESILIENCIA ECONÓMICA

Las jurisdicciones no pueden desarrollar servicios esenciales de la comunidad resilientes sin el sector privado. Estos proveen los servicios esenciales y la actividad económica de la que dependen todas las comunidades para mantener su salud y bienestar, incluyendo acceso a trabajos y a medios de subsistencia. Servicios esenciales de la comunidad que sean fuertes y resilientes son un enlace fundamental entre los esfuerzos de respuesta a desastres y las actividades de recuperación comunitaria.⁵³ Sin embargo, dichos servicios esenciales de la comunidad y sus cadenas de suministro correspondientes dependen de la cooperación entre los sectores público y privado, junto con el uso eficaz de las P3.

El sector privado es dueño y administra la mayoría de la infraestructura crítica y cadenas de suministro de la nación que hacen posible la seguridad de vida y la seguridad económica.⁵⁴ Una P3 puede aumentar su resiliencia al desarrollar metas de estabilización para su jurisdicción y al

⁵² Para más información, vea <https://livablenashua.org/category/city-of-nashua-initiatives/#about-resilient-nashua>.

⁵³ Para guías adicionales, vea el Kit de Herramientas para la Implementación de Servicios Esenciales de la Comunidad 2.0 en <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-05/CommunityLifelinesToolkit2.0v2.pdf>.

⁵⁴ Para más guías, vea la Guía a la Resiliencia de la Cadena de Suministro en <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/supply-chain-resilience-guide.pdf>.

contribuir a los esfuerzos destinados a mantener los servicios esenciales de la comunidad y las cadenas de suministro funcionando. Inversiones sustanciales en la resiliencia de los servicios esenciales de la comunidad y la cadena de suministro protegen a la jurisdicción contra interrupciones sociales y económicas significativas tras un desastre.

CÓMO CONECTAR EL MANEJO DE EMERGENCIAS Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

Una P3 provee una excelente oportunidad para armonizar los intereses del manejo de emergencias y el desarrollo económico local. Esta alineación ocurre de manera natural en las actividades implicadas en el establecimiento de la P3:

- Desarrollar las colaboraciones o establecerlas;
- Obtener un perfil económico y social de la jurisdicción;
- Alinear las estrategias organizacionales con las prioridades de resiliencia jurisdiccionales;
- Priorizar inversiones para resultados compartidos; y
- Medir el progreso.

Por ejemplo, el programa de Desarrollo de Infraestructura y Comunidades Resilientes (BRIC, por sus siglas en inglés) provee una oportunidad estratégica para colaboración entre el Gobierno y la industria.⁵⁵ Las comunidades locales identifican los proyectos de mitigación de riesgos en colaboración con el sector privado para desarrollar sus capacidades, fortalecer la infraestructura crítica y apoyar los servicios esenciales de la comunidad. Estas alianzas impulsan las inversiones en proyectos de mitigación, desarrollan aptitudes por medio de capacitaciones y asistencia técnica, planifican para incrementar la resiliencia, promueven actividades de mitigación y comparten información para desarrollar una cultura de preparación. Los comités locales de planificación de mitigación proveen otro ámbito en el cual las organizaciones de los sectores público y privado puedan discutir los planes de mitigación de riesgos naturales, los riesgos locales y los proyectos de mitigación.

⁵⁵ Para más información sobre el programa BRIC, vea <https://www.fema.gov/grants/mitigation/building-resilient-infrastructure-communities>.



Ejemplo: Alianzas de Missouri

En Missouri, una alianza sin precedente tuvo lugar entre manejadores de emergencias, distritos de desarrollo económico y líderes locales en 83 de los 114 condados que recibieron una Declaración de Desastre Mayor (DR-4451) en 2019 (Imagen 7). Juntos, los colaboradores de la P3 abordaron los impactos económicos que las grandes inundaciones tuvieron en la economía, la infraestructura y la fuerza laboral locales.⁵⁶ Este esfuerzo incluyó apoyo y dirección significativos del Departamento de Desarrollo Económico de Missouri y una Función de Apoyo en la Recuperación Económica recién establecida. La alianza ayudó a que se reanudara la actividad comercial y generó nueva actividad económica.

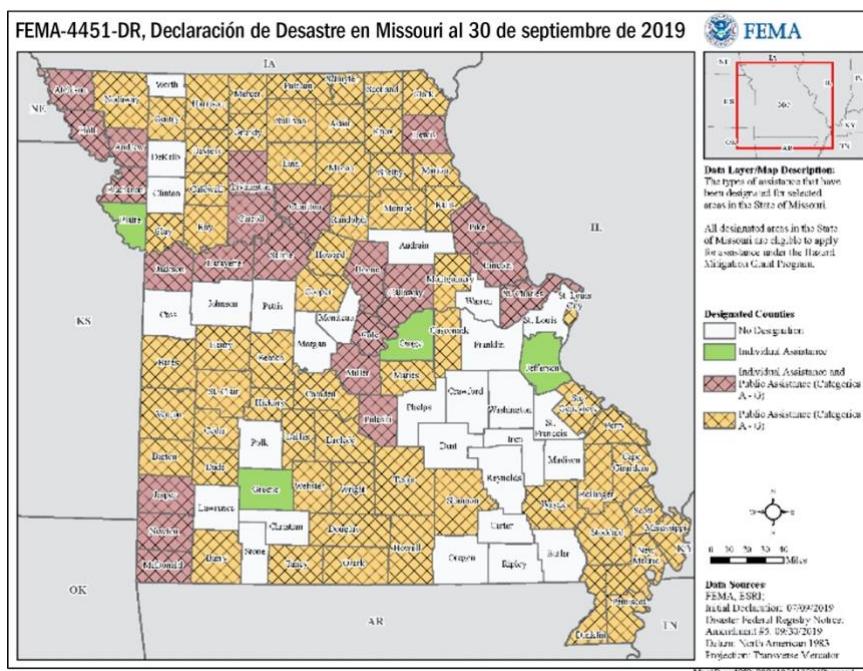


Imagen 7: Los condados en la declaración de desastre en Missouri en 2019⁵⁷

Las jurisdicciones pueden maximizar sus inversiones en la resiliencia después del desastre mediante sus esfuerzos antes del desastre, tales como el involucrar a la dirección ejecutiva y alinear fuentes externas de inversiones (asistencia pública, subvenciones en bloque para desarrollo comunitario y otros incentivos de desarrollo económico local) con resultados de la recuperación que aumentan la resiliencia. Los planes existentes —por ejemplo, un plan maestro,⁵⁸ una estrategia integral de desarrollo económico, un plan para la mitigación de riesgos o un plan de recuperación

⁵⁶ Para más información, visite <https://www.eda.gov/success-stories/disaster/stories/mo-businesses.htm>.

⁵⁷ Fuente: https://gis.fema.gov/maps/dec_4451.pdf.

⁵⁸ Algunas jurisdicciones se refieren al plan maestro como un plan integral o plan general.

previo al desastre— deben comunicar las prioridades para evitar cualquier consecuencia negativa, como la exacerbación de las inequidades que existían antes.

Al desarrollar la resiliencia antes del desastre, las jurisdicciones aumentan la estabilidad y la seguridad de sus economías. Al invertir en la resiliencia, las jurisdicciones pueden ser más atractivas y mercadeables para inversiones y desarrollo económico que las jurisdicciones menos resilientes.⁵⁹ Por ejemplo, cada vez más los inversionistas de propiedades inmuebles basan sus decisiones en factores de resiliencia económica, geopolítica y ambiental.⁶⁰ Además, la industria de seguros valora la resiliencia como una manera viable de evitar costos. Inversiones en el desarrollo de la resiliencia tienen el potencial de reducir tanto los pagos posibles como el tiempo de recuperación.⁶¹ Al invertir en proyectos de P3 que sean económicos y satisfagan metas de resiliencia, las jurisdicciones pueden integrar el manejo de riesgos, el manejo de emergencias y los esfuerzos de planificación del desarrollo comunitario.

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE RESILIENCIA JURISDICCIONAL

Una P3 es más que la suma de sus partes. Cuando las jurisdicciones trabajan en conjunto aumentan sus capacidades y competencias colectivas⁶² y, al hacer esto, se vuelven más resilientes, en especial para la mitigación antes del desastre. Antes de un desastre es el mejor momento para implementar estrategias de resiliencia y planes de acción. Al integrar la mitigación y la planificación para la respuesta y la recuperación antes del desastre, una jurisdicción puede reducir sus vulnerabilidades y aumentar su resiliencia.⁶³ Los aportes de las P3 ayudan a las jurisdicciones a adaptar sus objetivos a situaciones y necesidades comunitarias específicas.



Ejemplo: *Adapt Alaska*

Adapt Alaska es una P3 que enfocada en la reducción del riesgo para poblaciones vulnerables, infraestructura crítica y condiciones ambientales cambiantes. La P3 es administrada por la Universidad de Alaska Fairbanks, incluye la Alianza de Alaska para la Protección de Infraestructura y consta de 18 organizaciones colaboradoras, 52 tribus de Alaska y 16 agencias.

⁵⁹ Rodin, 2014.

⁶⁰ Foro Económico Mundial. “Las ciudades deben demostrar ‘resiliencia económica’ para atraer inversiones en propiedades inmuebles”. Enero de 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/still-building-top-30-markets-for-real-estate/>.

⁶¹ Vea “La función del seguro para promocionar la resiliencia” en <http://www.brinknews.com/the-role-of-insurance-in-promoting-resilience/>.

⁶² Hojas sobre el desarrollo de capacidades fundamentales están disponibles en <https://www.fema.gov/emergency-managers/national-preparedness/mission-core-capabilities/development-sheets>.

⁶³ Las Guías de Planificación de Recuperación antes del Desastre de FEMA proveen recursos útiles para esta actividad; vea <https://www.fema.gov/emergency-managers/national-preparedness/plan#pre-disaster>.

Cómo manejar los riesgos con indicadores de mitigación

Los esfuerzos de una P3 que mejoran la capacidad colectiva para manejar el riesgo y los desastres realizan un dividendo de resiliencia.⁶⁴ Según el informe del Instituto Nacional de Ciencias de la Construcción, titulado La mitigación de riesgos naturales ahorra dinero: informe de 2019, por cada dólar federal que se gasta en la mitigación por adelantado, el público ahorra seis dólares.⁶⁵

Las jurisdicciones resilientes desarrollan recursos para mitigar riesgos a la salud y proteger a la comunidad durante los desastres. Una P3 puede ayudar a mitigar los estresores en individuos y comunidades que ocasionan los desastres, tales como pérdida de trabajo, viviendas dañadas o la incapacidad para operar negocios pequeños, al fortalecer las redes y conexiones sociales, lo que mejora la cohesión social y fomenta un ambiente de diversidad e inclusión.

Las jurisdicciones pueden planificar para la resiliencia y medirla de las siguientes maneras:

- Desarrollar capacidades fundamentales de mitigación,⁶⁶ por ejemplo la reducción de vulnerabilidades de largo plazo, la evaluación de riesgos y resiliencia ante desastres o la identificación de amenazas y riesgos;
- Enumerar las prioridades de mitigación de la jurisdicción y los indicadores del progreso;
- Priorizar las capacidades fundamentales que necesitan la participación del sector privado;
- Considerar RAPT⁶⁷ como punto de partida (Sección 3.3.1); y
- Solicitar apoyo del Consejo Nacional de Centros de Intercambio y Análisis de Información (ISAC, por sus siglas en inglés),⁶⁸ que ayuda a las jurisdicciones a reducir sus riesgos cibernéticos y desarrollar su resiliencia.

Los aportes de las P3 ayudan a las jurisdicciones a adaptar sus objetivos a situaciones y necesidades comunitarias específicas.

Establecimiento de objetivos medibles⁶⁹

El manejo de riesgos y desastres solo será efectivo cuando se tienen metas, resultados y objetivos de resiliencia claros y medibles (vea el Apéndice A). Estos objetivos sirven de base para la mitigación antes del desastre, así como la coordinación de la respuesta y la recuperación durante y después del desastre.

⁶⁴ Rodin. 2014.

⁶⁵ Para más información, vea https://www.nibs.org/files/pdfs/NIBS_MMC_MitigationSaves_2019.pdf.

⁶⁶ Para más información, vea https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/ccds_mitigation-mission-area.pdf.

⁶⁷ Para más información, vea <https://www.fema.gov/emergency-managers/practitioners/resilience-analysis-and-planning-tool>.

⁶⁸ Para más información, vea <https://www.nationalisacs.org/about-isacs>.

⁶⁹ Para más guías, vea la Guía de Estabilización de Incidentes de FEMA (Borrador operacional de noviembre de 2019) en <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-05/IncidentStabilizationGuide.pdf>.

Cómo desarrollar metas de resiliencia para la jurisdicción

- **Paso 1 – Aproveche el perfil jurisdiccional** – Desarrolle un perfil social y económico para entender quién necesita ser considerado y representado; cuáles servicios esenciales de la comunidad y cadenas de suministro son locales y cuáles provienen de fuentes externas; y la vulnerabilidad general de la comunidad ante los riesgos.
- **Paso 2 – Identifique metas de mitigación** – Defina una estrategia, criterios de medición y proyectos de mitigación que reduzcan en gran medida los riesgos por los ambientes naturales, sociales, económicos, construidos y cibernéticos en la jurisdicción.
- **Paso 3 – Identifique metas operacionales** – Defina las prioridades operacionales y capacidades fundamentales de camino crítico tras un desastre y defina las metas de estabilización cuantitativas y cualitativas para los servicios esenciales de la comunidad, las cadenas de suministro y la economía.
- **Paso 4 – Obtenga la aprobación apropiada** – Desarrolle una presentación concisa que incluya el perfil jurisdiccional y las metas de mitigación y de estabilización operacional para conseguir la aprobación y los fondos con recursos locales, estatales, federales o privados.

3.3.3. Desarrollar capacidad de respuesta y recuperación

“La coordinación hombro con hombro durante desastres y capacitaciones generó acceso a capacidades que no era posible obtener solos”.

—Persia Payne-Hurley, Manejo de Emergencias de Carolina del Norte

El uso estratégico de las P3 puede facilitar la planificación integrada conjunta con partes interesadas del sector privado, en especial las que son responsables de los servicios esenciales críticos o servicios esenciales de la comunidad, para la realización de actividades de respuesta y recuperación exitosas. En muchos casos, la planificación conjunta implica el desarrollo de un anexo al plan de operación en emergencias (EOP, por sus siglas en inglés) para integrar los elementos del sector privado o público.

La implementación exitosa del EOP es más probable si integra los planes de continuidad de la jurisdicción y tiene en cuenta los planes de continuidad del negocio de los miembros de la P3. Un ejemplo de un resultado de la planificación puede incluir la coordinación del intercambio de recursos para asistencia mutua entre colaboradores de la P3.⁷⁰

⁷⁰ Para más información o ejemplos, vea <https://www.publicpower.org/disaster-planning-and-response>.



Ejemplo: BorderRAC

El Consejo Asesor Regional (RAC, por sus siglas en inglés) sobre Trauma del extremo oeste de Texas y el sur de Nuevo México es una coalición de cuidado de la salud compuesta por hospitales, agencias de cuidado de la salud y Servicios Médicos de Emergencia (EMS, por sus siglas en inglés). Con base en El Paso, Texas, “BorderRAC” apoya zonas urbanas, rurales y remotas que representan más de 40,000 millas cuadradas con una población de más de dos millones de habitantes.

Como una organización sin fines de lucro 501(c)(3), *BorderRAC* trabaja con hospitales, organizaciones médicas y jurisdicciones para desarrollar resiliencia. Se enfoca en la prevención de lesiones y enfermedades, la mitigación de emergencias médicas y el mejoramiento de la preparación para desastres. Apoya el manejo de emergencias, la planificación médica conjunta y la respuesta y recuperación por toda la región.⁷¹

La adopción de los procedimientos y la terminología de NIMS ayuda al sector privado y a las ONG a integrarse aún más en el programa de manejo de emergencias de la jurisdicción.⁷² A través de las P3, las organizaciones del sector privado y las ONG pueden colaborar de manera proactiva con el Gobierno para reducir el riesgo de interrupciones, lograr la resiliencia y coordinar labores de respuesta y recuperación.

Las jurisdicciones deben integrar sus metas de preparación y objetivos de resiliencia cuando desarrollan sus planes de respuesta y recuperación antes del desastre o sus estrategias de recuperación después del desastre. Una P3 ofrece un foro ideal para reconocer las interdependencias entre los posibles impactos; para identificar y resolver posibles conflictos; y para desarrollar o validar los supuestos de planificación.

Además de enfocarse en actividades regulares de desarrollo de resiliencia, una P3 también puede ayudar a la jurisdicción a desarrollar su capacidad para responder y recuperarse por desastres. Estas P3 deben participar en actividades preparatorias para respuesta y recuperación, tales como la planificación, las capacitaciones y los ejercicios, para proveer los aportes vitales del sector privado a los planes de respuesta y recuperación por emergencias y desastres.

⁷¹ Para más información, visite <https://borderrac.org/what-is-the-rac/>.

⁷² Vea la Hoja informativa de NIMS para Organizaciones del Sector Privado, septiembre de 2020 https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_nims-nonprofit-fact-sheet_12-2020_0.pdf.



Ejemplo: Consejo para el Manejo de Emergencias Nashville, Tennessee

El Consejo para el Manejo de Emergencias del Gobierno Metropolitano de Nashville y el Condado de Davidson (Metro)⁷³ incluye a representantes del Gobierno, negocios y la industria, organizaciones cívicas y voluntarias/sin fines de lucro y otros. Las organizaciones miembros nombran y capacitan a coordinadores de servicios de emergencia, quienes, por su parte:

- Representan a sus organizaciones en el desarrollo de planes, políticas y procedimientos relativos al manejo de emergencias;
- Brindan asesoría sobre el desarrollo del Plan Integral para el Manejo de Emergencias de la ciudad/condado y varios planes de lugares específicos;
- Asesoran y asisten al Gobierno de la ciudad/condado sobre la activación del Centro de Operaciones en Emergencias (COE) para coordinar la respuesta y recuperación; y
- Participan en simulacros/ejercicios, capacitaciones y eventos comunitarios sobre los desastres.

El Consejo es autorizado y guiado de acuerdo con el Código Metro 2.10.050 para promover la participación de toda la comunidad en las prácticas de manejo de emergencias. El Consejo se reúne regularmente cada trimestre y con más frecuencia cuando se necesario.

CÓMO ESTABLECER UN CENTRO DE OPERACIONES COMERCIALES EN EMERGENCIAS (COCE)

Las jurisdicciones podrían activar un COCE como eje de comunicaciones físicas y virtuales y de operaciones para colaboradores de negocios y emergencias.⁷⁴ El COCE le provee a la jurisdicción y los participantes de la P3 un marco operacional para la coordinación de la respuesta y la recuperación, y la participación. Algunas P3 con altos niveles de madurez podrían trabajar con sus jurisdicciones para integrar al sector privado en los Centro de Operaciones en Emergencias (COE) gubernamentales o establecer un COCE virtual o físico que facilite el intercambio de información, la coordinación y la colaboración.⁷⁵

Un COCE ofrece un punto de integración coherente para que los colaboradores privados y públicos puedan coordinar las operaciones de respuesta y recuperación. Los COCE apoyan resultados operacionales compartidos para medidas de mitigación, respuesta y recuperación.

⁷³ Para más información, visite <https://www.nashville.gov/Office-of-Emergency-Management/Operations/Emergency-Management-Council.aspx>.

⁷⁴ Vea “Guía de Inicio Rápido de COCE para la Respuesta y Recuperación de COVID-19” en <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/beoc-fact-sheet.pdf>.

⁷⁵ Durante emergencias de gran escala que requieren la activación del Centro Nacional de Coordinación de Respuesta (NRCC, por sus siglas en inglés), la Oficina para la Integración de Negocios, la Industria y la Infraestructura (OB3I, por sus siglas en inglés) activa la COCE Nacional (CNOCE) en apoyo directo del incidente. Para más información sobre las operaciones del CNOCE, envíe un correo electrónico a nbeoc@max.gov para una copia de la “Guía de Negocios, la Industria y la Infraestructura” de FEMA.



Ejemplo: Consejo de Operaciones Comerciales en Emergencias del condado de Fairfax

El Consejo de Operaciones Comerciales en Emergencias del condado de Fairfax, Virginia, es un consorcio de negocios que mejora la coordinación y colaboración entre los negocios y el Gobierno del condado para desarrollar resiliencia y prepararse, responder y recuperarse por desastres o incidentes que afecten las operaciones comerciales. La participación en la P3 es voluntaria para el sector privado, para incluir negocios grandes y pequeños, asociaciones comerciales, universidades, grupos de reflexión y organizaciones sin fines de lucro. Los negocios miembros vienen de varios sectores, incluyendo hotelería, banca, servicios legales, propiedades inmuebles, telecomunicaciones, servicios de asesoría y tecnología informática. Un COCE establecido conecta a los miembros del consejo con el COE del condado de Fairfax para recibir alertas y notificaciones durante una activación, respuesta y recuperación. El cimiento de la alianza es el compromiso con la resiliencia de la comunidad para servirle mejor a los residentes, clientes y empresarios del condado.

Un COCE puede facilitar cualquiera o todos los siguientes:

- Coordinación y asistencia a distancia;
- Intercambio de información y análisis de datos;
- Estabilización de los servicios esenciales de la comunidad;
- Estabilización de la cadena de suministro y del mercado;
- Mitigación de salud comunitaria;
- Coordinación de la respuesta económica;
- Planificación conjunta;
- Coordinación de VOAD; y
- Recuperación económica y comunitaria.

Una P3 que decide establecer un COCE debe considerar las siguientes actividades:

- Determinar la dirección del COCE – sector público, sector privado, consorcio o híbrido;
- Desarrollar la misión, metas y objetivos;
- Desarrollar un concepto de operaciones;
- Desarrollar procedimientos operativos estándares y guías;
- Identificar las tecnologías informáticas para reunir, manejar y compartir información;
- Proveer acceso, credenciales, seguridad, sistemas y equipo, según se necesite; y
- Establecer grupos de trabajo y equipos especiales para abordar asuntos y tareas.

Además, para establecer un COCE físico, la P3 tiene que:

- Identificar una instalación, tal como una universidad, un COE, un centro de continuidad, un local corporativo o híbrido; y
- Desarrollar planos de personal y asientos y horarios.

Los elementos en la sección de Desarrollar capacidad de respuesta y recuperación en la lista de cotejo en el Apéndice B proporcionan detalles adicionales.



Ejemplo: Centro de Operaciones Comerciales en Emergencias de Carolina del Norte

El COCE de Carolina del Norte es un eje de comunicaciones físicas y virtuales y operaciones para los negocios y la industria. La alianza con el equipo de Manejo de Emergencias de Carolina del Norte (NCEM, por sus siglas en inglés) incluye:

- Acceso a una plataforma para el manejo de crisis, WebEOC (COCE virtual);
- Notificaciones, alertas y otra información sobre las operaciones estatales en emergencias;
- Certificación de Reingreso de Proveedores, el programa estatal de reingreso;
- Llamadas de coordinación diarias durante los eventos, que incluye sesiones informativas sobre las operaciones, información actualizada sobre los apagones y el restablecimiento del servicio eléctrico y actualizaciones sobre desalojos, toques de queda y cierres de carreteras; y
- Acceso a capacitaciones, ejercicios, reuniones anuales y la red de colaboradores.

El proceso “Negocio B” de planificación de NCEM es una hoja de ruta para incluir a los colaboradores del sector privado de manera funcional en las operaciones diarias, recuperación y respuesta del Equipo Estatal de Respuesta a Emergencias.⁷⁶

CAPACITACIONES Y EJERCICIOS CONJUNTOS

Una vez que se haya establecido el plan conjunto, los participantes de la P3 deben ayudar a socializar, ensayar y refinar ese plan mediante capacitaciones y ejercicios conjuntos. Estas actividades pueden incluir capacitaciones y ejercicios virtuales y presenciales para todos los tipos de riesgos, incluyendo desastres naturales (por ejemplo, incendios, inundaciones, huracanes y terremotos), emergencias de salud pública (tales como las epidemias o una pandemia) o ataques terroristas.

Las oportunidades existentes de capacitación y ejercicios patrocinadas por miembros de la comunidad ofrecen oportunidades para desarrollar, ensayar y refinar las operaciones de la P3. Capacitaciones y ejercicios conjuntos deben ser integrales, pero breves para maximizar la participación de los integrantes del sector privado, especialmente los que tienen recursos limitados.⁷⁷ Las capacitaciones y ejercicios también deben poner a prueba y evaluar los procesos operacionales y tecnologías informáticas comunes que apoyan resultados operacionales compartidos para medidas de respuesta y recuperación.

Se recomienda que las P3 establezcan un conjunto mínimo de requisitos de capacitación y que animen a sus miembros a completar y establecer cimientos operacionales comunes. Las P3 con

⁷⁶ Vea el Apéndice J para el proceso “Negocio B” de planificación y el volante del COCE de Carolina del Norte.

⁷⁷ El Kit de Herramientas de Preparación, el Kit Básico para Ejercicios y el Juego de la Comunidad Cibernéticamente Lista están disponibles en <https://www.fema.gov/es/emergency-managers/national-preparedness/exercises/tools>.

niveles de madurez más altos deben identificar sus necesidades, requisitos y objetivos de capacitación educacional y operacional. Con esta información, las P3 pueden establecer un ciclo, un calendario y una estrategia de presentación para sus capacitaciones. Por cada evento de capacitación conjunta virtual o presencial, las P3 deben desarrollar materiales para el instructor y para los participantes, incluyendo materiales de evaluación para monitorear su progreso.



Ejemplo: Requisitos de Capacitación para Enlaces del COCE de Wisconsin

La P3 de Wisconsin ha definido requisitos de capacitación específicos para preparar a sus miembros para que sean enlaces del COCE cuando este se active durante desastres. Además de contar con conocimientos especializados de su sector y comprometerse a cumplir con la función de enlace por tres años, el miembro tiene que completar cinco clases por Internet y en persona:

- Curso para Enlaces del COE del Estado de Washington (6 horas, en persona, en Manejo de Emergencias de Wisconsin);
- IS-100.C: Sistema de Comando de Incidentes (curso de FEMA por Internet);
- IS-230.E: Fundamentos del Manejo de Emergencias (curso de FEMA por Internet);
- IS-662: Cómo Mejorar la Preparación y la Resiliencia a través de Alianzas Público-Privadas (curso de FEMA por Internet); e
- Introducción a WebEOC.

La P3 también debe realizar o participar en ejercicios virtuales y presenciales y en simulacros de incidentes específicos existentes. El enfoque de la P3 hacia los ejercicios debe incluir un plan para el ciclo de ejercicios, un calendario y la estrategia de presentación. Los ejercicios podrían incluir simulaciones teóricas, ejercicios funcionales y ejercicios a gran escala. El desarrollo de los ejercicios debe incluir materiales para facilitadores, evaluadores, participantes y observadores. La evaluación debe ocurrir durante y después de cada ejercicio y las P3 deben desarrollar y compartir informes de resultados y planes de mejoramiento con los participantes y las partes interesadas. Estos esfuerzos preparan a la P3 para responder a operaciones en el mundo real y proveen conocimientos sobre los factores limitantes, las carencias y las deficiencias antes de que ocurra un incidente.

3.3.4. Integrar operaciones de respuesta y recuperación

Una P3 funciona mejor cuando entiende claramente los niveles de activación, las actividades operacionales comunes, la colaboración intersectorial y los requisitos para el intercambio y análisis de información de su jurisdicción.

PUNTOS BÁSICOS SOBRE LA ACTIVACIÓN PARA LA INDUSTRIA Y EL GOBIERNO

Por cada nivel de activación (operaciones normales, activación parcial, activación completa), las P3 funcionarán mejor si desarrollan un ritmo de acción definido que incluye un horario y formato para reuniones de planificación, informes y reuniones operacionales. Por ejemplo, durante operaciones

normales, las reuniones podrían ocurrir una vez por semana, mientras que durante la activación completa se podría necesitar una o más reuniones por día. Una buena práctica es planificar y desarrollar los formatos durante las operaciones en períodos de cielo azul para las sesiones informativas diarias de incidentes específicos, resúmenes de impactos, evaluaciones, análisis y pronósticos, así como el desarrollo anticipado de agendas para una reunión con todo el personal del COCE o con el grupo de trabajo sobre la estabilización de los servicios esenciales de la comunidad y la cadena de suministro, y realizar ajustes cuando sea necesario. Cada reunión debe tener un propósito claro y resultados compartidos y debe culminar con la determinación de líneas de acción unificadas.



Ejemplo: Marco para la Integración del Sector Privado del estado de Washington

El estado de Washington desarrolló su Marco de Integración: Sector Privado-COE Estatal para proveer al sector privado dos niveles de interacción con el COE estatal. El nivel uno es la observación, en el que cualquier organización del sector privado puede acceder a información durante una activación a través de una aplicación de manejo de incidentes. El nivel dos es la participación, la cual se facilita por medio de las ESF relevantes y se coordina con el Programa del Sector Privado.⁷⁸

ACTIVIDADES OPERACIONALES COMUNES

Durante una activación, las P3 podrían usar un COCE para facilitar operaciones conjuntas y para identificar, evaluar y desarrollar soluciones para los retos más significantes que los colaboradores privados y públicos comparten. Cuando se establece el estado operacional de un incidente, las operaciones de la industria e intersectoriales pueden identificar y eliminar efectivamente las barreras a la respuesta; comprometer y trasladar los recursos apropiados para restaurar las comunidades; y medir el progreso y eficacia para impulsar mejoras continuas.

Cuando se anticipa un desastre o cuando ha ocurrido uno, la P3 debe empezar a coordinar basándose en la localización, la industria o las necesidades operacionales intersectoriales. Cuando las operaciones por desastre comienzan, las jurisdicciones y las P3 deben compartir comunicaciones oficiales y sesiones informativas sobre la situación con las partes interesadas y el público por correo electrónico, llamadas de coordinación u otras tecnologías informáticas designadas.

⁷⁸ Vea el Apéndice J para el Marco de Integración del estado de Washington: Centro de Operaciones en Emergencias del Sector Privado - Estatal.



Idea notable: Actividades operacionales comunes

- Compartir información sobre los riesgos con la industria y el público.
- Evaluar el estado operativo de los servicios esenciales de la comunidad, la infraestructura crítica y las cadenas de suministro.
- Analizar datos y pronosticar/evaluar elementos esenciales de información (EEI, por sus siglas en inglés).⁷⁹
- Llevar a cabo la coordinación intersectorial y la asistencia mutua.
- Abordar las necesidades de recursos mediante análisis, solicitudes y adquisiciones.
- Solicitar exenciones para habilitar las cadenas de suministro críticas.
- Facilitar el acceso para el reingreso de negocios y la repoblación.
- Realizar planificación conjunta para la recuperación con partes interesadas de la comunidad.
- Celebrar evaluaciones durante las operaciones y de resultados.

Una P3 también podría invitar a colaboradores a que proporcionen informes sobre la situación, evaluaciones de riesgos o análisis de datos y a que participen en la coordinación de recursos. Esto incluye el pronóstico de impactos en áreas de preocupación, la realización de evaluaciones de daños y la priorización de actividades de respuesta, tales como el acceso de trabajadores esenciales.



Ejemplo: Programa de Recuperación de Acceso para Negocios (BRAP)

Desarrollado en conjunto por ChicagoFIRST y la Oficina de Chicago para el Manejo de Emergencias,⁸⁰ el Programa de Recuperación de Acceso para Negocios (BRAP, por sus siglas en inglés) provee oportunidades de participación intersectorial, incluyendo:

- Un esfuerzo central de planificación para el desalojo/refugio del distrito empresarial;
- Simulacros y ejercicios intersectoriales conjuntos; y
- Coordinación de eventos especiales a gran escala.

El BRAP también facilita el acceso del sector privado a zonas de desastre mediante un sistema de credenciales municipales que conecta al personal crítico con sus instalaciones y lugares de trabajo.

Basándose en la información compartida, las jurisdicciones y las P3 necesitan identificar sus prioridades, tareas y resultados. Cada tarea operacional debe tener metas claras para estabilización, restauración o sostenimiento de los servicios esenciales de la comunidad y la

⁷⁹ Los EEI incluyen la información necesaria para tomar decisiones informadas, proveer contexto y contribuir al análisis. Son necesarios para planificar y ejecutar una operación y apoyar decisiones oportunas y lógicas.

⁸⁰ Para más información, visite https://www.chicagofirst.org/?page_id=3207.

infraestructura crítica, de manera que se pueda medir y monitorear los resultados.⁸¹ Las metas deben impulsar los resultados de los desastres según se detallan en la sección de Establecimiento de objetivos medibles y los ejemplos de metas cualitativas y cuantitativas en el Apéndice A. Los aportes de las P3 ayudan a las jurisdicciones a adaptar sus objetivos a sus situaciones y necesidades comunitarias específicas.

COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

Un elemento clave de las operaciones integradas es el uso efectivo de grupos de trabajo existentes o la formación de equipos especiales para actividades de apoyo, tales como:

- La evaluación de retos intersectoriales o de sectores específicos a medida que la situación evoluciona;
- La identificación de posibles impactos en cascada para negocios y la infraestructura crítica; y
- La realización de análisis de la causa raíz para informar los esfuerzos de restauración y estabilización.

Estos análisis deben basarse en información recopilada en tiempo real dentro de cada industria y los resultados deben compartirse con los colaboradores de la P3.



Ejemplo: Coordinación intergubernamental de Nashua, New Hampshire

Para abordar la necesidad urgente de compartir información e interactuar con más negocios pequeños locales en Nashua, New Hampshire, la Oficina para el Manejo de Emergencias (OEM, por sus siglas en inglés) y la Oficina de Desarrollo Económico (OED, por sus siglas en inglés) formaron una alianza. La OEM ahora usa las mismas listas de distribución de negocios que usa la OED para interactuar con negocios pequeños.

La OED ya contaba con una herramienta en línea para compartir información con el sector privado. Sin embargo, esta alianza aumentó el intercambio bidireccional de información al permitir al sector privado proveer y recibir los informes sobre la situación. Este sistema también provee una sala de chat en línea en la cual los miembros del sector privado pueden publicar sus buenas prácticas.

Además, la distribución de información está conectada a la red de la Cámara de Comercio local.

Por ejemplo, es vital que se entienda si un apagón será de larga duración, ya que esto tendrá un impacto en cascada para los sistemas de agua y aguas residuales, los cuales suelen tener fuentes alternas de electricidad para emergencias que duran hasta 72 horas. Además, la pérdida del acceso al servicio eléctrico presenta una amenaza sustancial para la salud, en especial para poblaciones vulnerables, hospitales y refugios. La coordinación intersectorial puede identificar opciones para mitigar o eliminar los daños mayores que pueden sobrecargar los servicios esenciales de la comunidad.

⁸¹ La Guía de Estabilización de Incidentes de FEMA (Borrador operacional de noviembre de 2019) está disponible en <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-05/IncidentStabilizationGuide.pdf>.



Recursos: Información y asistencia regional

Los ejemplos de recursos que se proveen a continuación pueden ayudar a las P3 con sus retos relacionados con la coordinación, el intercambio de información y el análisis:

- Los enlaces regionales con el sector privado (PSL, por sus siglas en inglés) de FEMA;⁸²
- Los asesores de seguridad y protección de la Agencia de Seguridad Cibernética y de Infraestructura del Departamento de Seguridad Nacional (DHS, por sus siglas en inglés);⁸³
- Las oficinas regionales de la Administración de Desarrollo Económico (EDA, por sus siglas en inglés);⁸⁴
- Las oficinas regionales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés);⁸⁵
- El Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS, por sus siglas en inglés);⁸⁶
- Los Centros de Intercambio y Análisis de Información (ISAC, por sus siglas en inglés);⁸⁷ y
- Los centros de fusión.⁸⁸

REQUISITOS DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Desarrollar una base de planificación y participación, e intercambio y análisis de información permite la integración operacional efectiva y las operaciones intersectoriales de respuesta. Por cada operación de desastre integrada, las P3 deben definir los requisitos de información operacional, los cuales pueden incorporarse en los planes para informar el uso de tecnologías informáticas y formatos para informes de situación existentes.

⁸² Vea la lista de Contactos de Regiones de FEMA, en la que se incluyen los 10 PSL, en <https://www.fema.gov/es/about/contact#region-1>.

⁸³ Para más información sobre los asesores de seguridad y protección, vea <https://www.cisa.gov/protective-security-advisors>.

⁸⁴ Para información sobre los puntos de contacto de EDA, vea <https://www.eda.gov/contact/>.

⁸⁵ Para una lista de las oficinas regionales de USDA, vea <https://www.rma.usda.gov/en/RMALocal/Field-Offices/Regional-Offices>.

⁸⁶ Para una lista de las oficinas regionales de HHS, vea <https://www.hhs.gov/about/agencies/regional-offices/index.html>.

⁸⁷ Para más información, vea <https://www.nationalisacs.org/about-isacs>.

⁸⁸ Para un mapa, ubicaciones e información de contacto de los centros de fusión, vea <https://www.dhs.gov/fusion-center-locations-and-contact-information>.



Ejemplo: Intercambio de Información sobre el Estado de Operaciones Empresariales SABER

El Intercambio Único Automatizado de Negocios para Informes (SABER, por sus siglas en inglés)⁸⁹ permite el intercambio de información sobre el estado de los negocios para ayudarlos a permanecer abiertos por más tiempo y reabrir más rápido en un desastre. SABER adquiere información sobre el estado y las necesidades de miles de negocios afectados en un desastre, estandariza los datos dispares y publica múltiples formatos que los gobiernos afectados pueden integrar a sus programas (software) de conciencia situacional, sus portales web y sus mapas de imagen operativa común.

Durante el huracán María en Puerto Rico, un local minorista importante volvió a abrir gracias al intercambio público-privado de información a través de SABER. Los manejadores de emergencias del centro de operaciones de Sears Holdings vieron que Costco estaba abierto, mientras que un Sears cercano estaba cerrado por una falta de combustible para su generador. Por medio del intercambio de información, la oficina central ayudó a los gerentes de las tiendas locales a colaborar y compartir el próximo envío de combustible para que las dos tiendas pudieran estar abiertas para la comunidad.

Tabla 1 provee ejemplos de requisitos de información operacional que las P3 pueden considerar.

Tabla 1: Ejemplos de requisitos de información operacional

	El sector público necesita del sector privado	El sector privado necesita del sector público
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none">▪ Evaluaciones de riesgos y vulnerabilidades▪ Límites, detonantes y metas de industrias específicas▪ Perfil de capacidades, bienes críticos y recursos claves	<ul style="list-style-type: none">▪ Estrategia y proyectos de resiliencia▪ Marcos, regulaciones, incentivos▪ Conocimiento de la situación oficial▪ Guías para adquisiciones
Respuesta	<ul style="list-style-type: none">▪ Estado de abierto/cerrado de los negocios▪ Estado de los servicios esenciales de la comunidad▪ Estados de la cadena de suministro y la logística▪ Ofertas/solicitudes de recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ Declaraciones/estado de operaciones▪ Prioridades estratégicas para la respuesta▪ Restricciones/relevos, requisitos y procedimientos de acceso/reingreso▪ Restricciones de seguridad, toques de queda

⁸⁹ Para más información, visite <https://www.saberspace.org/home.html>.

Recuperación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones económicas/estado del inventario de viviendas ▪ Estimados de pérdidas por daños/cierres ▪ Uso no tradicional de instalaciones ▪ Recursos para donación/compras masivas ▪ Opciones de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioridades para la recuperación económica ▪ Planes de reconstrucción permanente ▪ Contactos y financiamiento para la recuperación del desastre ▪ Apoyo para la restauración de instalaciones críticas
---------------------	---	---

La adopción de estándares técnicos comunes o compartidos ayuda a enfocar y simplificar la participación. Los requisitos técnicos para desarrollar, modelar, compartir y analizar la información operacional varían según el nivel de complejidad de la participación orientada hacia la resiliencia o la respuesta. Cuando corresponda, las P3 deben aprovechar de las capacidades técnicas y geoespaciales de sus colaboradores para el intercambio y análisis de información.

Cuando los requisitos de información operacional y técnica son claros, las capacitaciones y ejercicios deben incorporarlos de manera que cuando las operaciones ocurran, las P3 estarán listas para compartir información. Las operaciones de información deben planificar para contar con comunicaciones interoperables para todos los participantes de la P3. El modelo para el manejo de información provisto en el Apéndice K ayuda a las P3 a aumentar sus capacidades basándose en un modelo de madurez para crecimiento, según se describe en la siguiente sección.

3.4. Evaluar y refinar

Evaluar y refinar

- Realizar un análisis de las partes interesadas
- Evaluar las actividades de la P3
- Medir el progreso

Imagen 8: Actividades de evaluación y refinamiento

3.4.1. Realizar análisis de las partes interesadas

El mejoramiento continuo es esencial para el desarrollo y la maduración de las P3. Los organizadores deben realizar un análisis de las partes interesadas y revisar la membresía de la P3 cada año. Esto incluye una actualización anual del perfil económico, la revisión de las listas de las partes interesadas, la confirmación de colaboradores activos y la alineación de los colaboradores existentes y nuevos con las actividades relevantes.

3.4.2. Evaluar las actividades de la alianza

La P3 debe evaluar periódicamente sus actividades con revisiones regulares del programa, revisiones de capacitaciones y ejercicios, e informes de resultados para incidentes específicos. La evaluación debe

enfocarse en las lecciones aprendidas, las carencias y las oportunidades de mejoramiento. Un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT, por sus siglas en inglés)⁹⁰ es una herramienta de planificación estratégica que la P3 puede emplear para entender las capacidades y aptitudes de una jurisdicción o región. Después de la evaluación y el análisis, los organizadores deben actualizar el estatuto de su P3, el registro de partes interesadas, sus planes y actividades según sea necesario para que las lecciones aprendidas se conviertan en “lecciones aplicadas”.

A medida que las P3 evolucionan y crecen, los organizadores pueden usar el modelo de madurez (Imagen 9) para informar y medir su desarrollo a lo largo del tiempo con los logros y atributos de madurez. La lista de cotejo inicial que se muestra en el Apéndice B puede ayudar a una P3 a desarrollar sus próximos pasos y objetivos. Después de revisar y evaluar sus actividades y la madurez general del programa, la P3 debe desarrollar y actualizar sus planes.

BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
<ul style="list-style-type: none">· Lista de contactos basada en datos· Copresidentes privados/públicos y comité ejecutivo· Reuniones habituales· Compromisos de recursos· Lista de actividades iniciales· Participación episódica	<ul style="list-style-type: none">· Personal dedicado· Estatuto de la P3· Estrategia y plan· Perfil económico anual· Programa de participación· Capacidad para compartir información· Evaluación y planificación conjuntas· Capacitación y ejercicios· Proyectos continuos· Interacciones semanales· Operaciones integradas· COCE funcional	<ul style="list-style-type: none">· Equipo dedicado· Cumbre anual· Reuniones mensuales/trimestrales· Plan estratégico plurianual· Integración nacional· Proyectos conjuntos de resiliencia y mitigación· Operaciones intersectoriales de respuesta· Perfil bien definido de la comunidad· Apoyo al desarrollo económico local· Medición de resultados y rendimiento

Imagen 9: Modelo de madurez del programa

3.4.3. Medir el progreso

Las P3 exitosas tienen claros el propósito, los objetivos y los resultados que se pueden medir y monitorear con el tiempo. Los organizadores de la P3 pueden usar cada una de las cuatro fases de la P3 (Imagen 2) y el Modelo de Madurez del Programa (Imagen 9) para medir su progreso.

⁹⁰ Para más información sobre los análisis SWOT, vea <https://www.eda.gov/ceds/content/swot-analysis.htm>.

Los siguientes factores de éxito son cruciales para una P3 efectiva:

- Dirección – Esto incluye un compromiso visible y tangible para establecer la P3 y apoyarla.
- Evaluaciones de riesgos compartidas – Un sentido compartido de riesgo y vulnerabilidad impulsa la coordinación continua entre las partes interesadas de la P3.
- Objetivos y planes de acción orientados hacia los resultados – La P3 debe enfocarse en los planes y las actividades que logran beneficios mutuos para las partes interesadas.
- Integración – La resiliencia jurisdiccional exige que las organizaciones trabajen en conjunto antes, durante y después de los desastres.
- Metas de estabilización – Definir los objetivos aumenta el potencial para lograr las metas y objetivos relacionados con la resiliencia, la respuesta y la recuperación.

La Tabla 2 identifica los indicadores claves del progreso para cada uno de estos factores de éxito. Para que los programas puedan ser significativos y operacionales, es crucial evaluar la P3 contra estos indicadores con regularidad.

Tabla 2: Factores de éxito e indicadores claves de progreso para evaluar programas de P3

Factor de éxito	Indicadores claves de progreso
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan administrativo ▪ Compromiso de recursos ▪ Estatutos ▪ Plan de acción ▪ Medición de índices de participación entre partes interesadas ▪ Obtención de resultados
Evaluaciones de riesgos compartidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de los ambientes naturales, sociales, construidos, económicos y cibernéticos que basados en datos y que incluyen perspectivas especiales a nivel individual, comunitario, empresarial y multiempresarial ▪ Informes de evaluaciones conjuntas que informan los objetivos y los planes de acción ▪ Prioridades conjuntas de desarrollo económico y financiamiento del manejo de emergencias
Objetivos y planes de acción orientados a resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos y planes de acción anuales ▪ Definición de resultados específicos de la organización y la P3 ▪ Se logran las metas de mitigación y resiliencia jurisdiccional ▪ Mejor preparación para operaciones
Integración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación conjunta de resiliencia y respuesta ▪ Implementación de proyectos de resiliencia y mitigación ▪ Capacidades esenciales intersectoriales de mitigación, respuesta y recuperación que pueden cumplir los objetivos de estabilización
Objetivos de estabilización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifican las prioridades de mitigación y resiliencia de la jurisdicción ▪ Criterios de medición definidos para la mitigación y restauración de los servicios esenciales, las cadenas de suministro y la economía

4. Caso práctico de Nebraska: Alianzas en Acción

Este caso práctico fue desarrollado por la Región 7 de FEMA y todas las fotos incluidas en esta sección son cortesía de la Región 7 de FEMA.

4.1. La Alianza de Preparación de Nebraska

El interés en una P3 en Nebraska comenzó en 2011 después de la respuesta y la recuperación de las inundaciones en el este de Nebraska y la ciudad de Omaha. En 2014, un grupo de negocios y representantes de agencias estatales claves formaron la Alianza de Preparación de Nebraska (NPP, por sus siglas en inglés) como una organización sin fines de lucro 501(c)(3).⁹¹ En 2017, la Región 7 de FEMA patrocinó un taller P3 en Kansas City, Missouri, y dio una presentación sobre cómo organizar una P3. La NPP y varias otras P3 en la región asistieron al taller y compartieron buenas prácticas e información.

Desde el taller en 2017, la NPP ha crecido y se ha vuelto más activa en el estado. Esta incluye negocios pequeños y grandes, organizaciones sin fines de lucro y líderes gubernamentales. Mantiene relaciones estrechas e interactúa con varias organizaciones sin fines de lucro, tales como la VOAD de Nebraska, Citizen Corps, Nebraska Cattlemen's Association y Nebraska Trucking Association. Más de 100 partes interesadas reciben información de la NPP sobre temas que van desde oportunidades de capacitación hasta actualizaciones sobre conciencia situacional y preparación.

La NPP es financiada en parte por una subvención anual de DHS SHSP. Una parte de la asignación a la NPP financia un empleado a tiempo completo. Se anima a los miembros a aportar cuotas de membresía, pero no se les exige. La Junta de la NPP consta de cinco negocios, cuatro organizaciones gubernamentales y una organización sin fines de lucro. Además de las reuniones mensuales, los miembros, partes interesadas y agencias de apoyo asisten a una reunión anual para evaluar el año anterior y discutir sus planes para el próximo año.

4.2. Inundación de 2019

4.2.1. La situación

En marzo de 2019, Nebraska experimentó una “bomba ciclónica” que causó una fuerte tormenta de nieve sobre una gran parte del estado. Después, le siguieron inundaciones históricas en la parte este de Nebraska. Las inundaciones severas convirtieron a la ciudad de Fremont, unas 25 millas al norte de Omaha, prácticamente en una isla, con todas las carreteras de entrada y salida bajo aguas profundas (Imagen 10).

⁹¹ Para más información, visite <https://www.neprep.org/>.



Imagen 10: Aguas de inundación históricamente altas cerraron las carreteras alrededor de Fremont

Se establecieron refugios de emergencia en la ciudad, pero sin carreteras seguras para viajar, la comida en los supermercados para los 27,000 residentes de la ciudad rápidamente comenzaba a escasear. La NPP compartía una ubicación con la Agencia de Nebraska para el Manejo de Emergencias en el COE estatal.

4.2.2. El reto

Los gerentes de las tiendas Hy-Vee (una cadena regional de supermercados) en el área de Fremont se habían comunicado con su compañía para informar acerca del problema. La ciudad tenía necesidad urgente de artículos de primera necesidad, tales como agua y combustible, así como comida. Las tiendas Hy-Vee de Fremont se estaban vaciando con rapidez debido a la necesidad de alimentar a los sobrevivientes. Las tiendas Hy-Vee en Nebraska y Iowa habían empezado a cargar suministros en remolques, preparándose para ayudar, pero las carreteras hacia Fremont permanecían inundadas e inseguras.

4.2.3. La solución

Con un proceso que se había desarrollado con anticipación, el coordinador de Continuidad de Negocio de Hy-Vee se comunicó con la NPP para averiguar qué se podía hacer para ayudar. Ya que compartía su ubicación con el COE estatal, la NPP pudo expresarle rápidamente la necesidad a la dirección estatal de emergencia.

La Guardia Nacional de Nebraska y el Departamento de Transporte de Nebraska (NDOT, por sus siglas en inglés), en coordinación con la Patrulla Estatal de Nebraska (NSP, por sus siglas en inglés), pronto crearon un ingreso a la ciudad para el convoy de Hy-Vee de Nebraska y Iowa. Diques tipo berma se construyeron con rapidez para retener las aguas de inundación y permitir que la carretera se vaciara y fuera transitable para el transporte. Unas diez horas después de la solicitud inicial, el

convoy de Hy-Vee estaba listo para partir. En otras dos horas, el convoy había pasado de manera segura por las aguas de inundación y había entrado a Fremont. Escoltados por funcionarios del orden público, los camiones proveyeron comida y agua para la gente de Fremont, al igual que suministros para sus mascotas (Imagen 11 a Imagen 15).



Imagen 11: Bermas de tierra protegían las carreteras y permitieron que el convoy entrara a Fremont



Imagen 12: El convoy pudo entrar a Fremont



Imagen 13: Funcionarios del orden público escoltaron los camiones



Imagen 14: El convoy entregó los suministros de subsistencia



Imagen 15: El gerente de Hy-Vee, funcionarios de Fremont y agentes del orden público que los apoyaban, frente las paletas de comida, agua y suministros para mascotas que se entregaron

Esta intervención rápida es un vivo ejemplo del beneficio que una P3 puede proporcionar. Las relaciones bien establecidas que se desarrollaron en la P3 antes del desastre fueron claves para su éxito. El trabajo rápido de todas las partes interesadas involucradas con la P3 consiguió los suministros necesarios para los residentes de Fremont para una recuperación más rápida después de la inundación.

4.3. Menciones en los medios de comunicación

Vea un video del convoy a la Ciudad de Fremont en
<https://www.youtube.com/watch?v=n6fp0LBOPM>

Lea la publicación de NSP en Facebook sobre este evento en (se podría tener que iniciar sesión en Facebook) <https://www.facebook.com/67816602132/posts/10155886341277133?sfns=mo>

5. Caso práctico de Houston: De la Resiliencia a la Respuesta

Hace varios años, la Oficina de Seguridad Pública y Seguridad Interior del alcalde en la ciudad de Houston estableció un Grupo Regional de Cadenas de Suministro con base en riesgos compartidos. El grupo reunió a representantes claves de la infraestructura, tales como servicio eléctrico, agua, suministros de construcción, telecomunicaciones y transporte. Después del impacto y la recuperación del huracán Harvey en 2017, la ciudad aumentó el Grupo de Cadenas de Suministro para incluir al sector de supermercados, lo cual incorporó a colaboradores adicionales con los que podían contar.

El Grupo de Cadenas de Suministro ahora incluye la ciudades vecinas y cinco condados cercanos, además de la ciudad de Houston. La meta del grupo es mantener abiertas las cadenas de suministro y la infraestructura crítica durante cualquier tipo de emergencia.

5.1. La respuesta ante COVID-19

Cuando el alcalde de Houston declaró una emergencia de salud por la pandemia de COVID-19, la respuesta pudo aprovechar las relaciones establecidas por el Grupo de Cadenas de Suministro. El grupo multisectorial cambió su enfoque, de desarrollo de resiliencia a respuesta a la pandemia.

5.1.1. Servicios ampliados

Los líderes de la ciudad ya entendían las necesidades de las cadenas de suministro y comenzaron a moderar las regulaciones. El trabajo colaborativo entre los colaboradores de la industria propició servicios adicionales para resolver problemas de la comunidad (Imagen 16).



Imagen 16: La colaboración proporcionó servicios adicionales durante la respuesta a COVID-19

5.1.2. Intercambio de información

Para proveer a los miembros del Grupo de Cadenas de Suministro las actualizaciones situacionales y cambios de regulaciones o restricciones para las áreas en las cuales hacen negocios, Houston le proporcionó acceso a su plataforma para intercambiar información por Internet (Imagen 17). Los miembros del grupo podían ingresar estados operativos, tendencias y necesidades insatisfechas.

The screenshot shows a web-based dashboard titled "Supply Chain Dashboard" for the "Southwest Texas Regional WebDOC 20-0003 nCoV 2020". The interface includes tabs for ACTION ITEMS, IMPACTS AND CLOSURES, MOVEMENT RESTRICTIONS, REGULATIONS AND WAIVERS, and a dropdown menu labeled "Actions". A red box highlights the "Actions" dropdown, which lists options like Print PDF, Jurisdiction Action Items, Jurisdiction Impacts and Closures, Jurisdiction Movement Restrictions, Jurisdiction Regulations and Waivers, and View Business Status Reports. The main content area displays a table of jurisdiction impacts, with a red box around the row for the "City of Houston".

JURISDICTION	LAST UPDATED	Details
Harris County	05/04/2020 08:18:43	Q. Details
Harris County	04/28/2020 09:16:09	Q. Details
Harris County	04/28/2020 09:09:12	Q. Details
Harris County	04/23/2020 09:55:15	Q. Details
Fort Bend County	04/21/2020 15:52:55	Q. Details
City of Houston	04/09/2020 17:35:36	Q. Details
Harris County	04/09/2020 17:22:37	Q. Details

Imagen 17: Plataforma de la ciudad de Houston para intercambio de información sobre cadenas de suministro

5.1.3. Evaluación colaborativa

La Oficina de Seguridad Pública y Seguridad Interior de Houston empezó a evaluar, vecindario por vecindario (por código postal), el impacto de las decisiones sobre COVID-19 en los servicios esenciales críticos, tales como supermercados y acceso al transporte en masa. Las relaciones preestablecidas del Grupo de Cadenas de Suministro facilitaron la expansión resultante del Catálogo de Infraestructura Crítica y Recursos Claves (CIKR, por sus siglas en inglés) de la ciudad. El CIKR actualizado incluye centros de distribución, suministros de construcción, farmacias y supermercados, así como lugares de pruebas COVID-19 y los números de casos confirmados, y muestra los recursos de cadenas de suministro e información sobre la pandemia en tiempo real (Imagen 18).



Imagen 18: Los mapas actualizados de Houston muestran información relacionada con COVID-19 en tiempo real

5.1.4. Despensa móvil de alimentos

En algunos vecindarios los residentes con discapacidades o necesidades funcionales y de acceso y personas mayores de 65 años tenían dificultades para acceder a los medios típicos de hacer compras en el supermercado. Para identificar las zonas de más necesidad, la ciudad comparó los datos de los métodos anteriores de distribución de alimentos, tales como los bancos de alimentos, suscriptores de METROLift y Meals on Wheels, con otras fuentes para determinar el número de supermercados y despensas de alimentos en un código postal determinado. Cinco vecindarios de Houston tenían una alta concentración de suscriptores de METROLift y un número limitado de supermercados (o ninguno) en el código postal de su residencia.

La suspensión del servicio de transporte público durante la pandemia les ocasionó dificultades a estos residentes para obtener alimentos. La ciudad aprovechó del Grupo de Cadenas de Suministro, incluyendo los minoristas de supermercados, y movilizó a voluntarios para entregar productos alimentarios no perecederos para satisfacer las necesidades en esas zonas. Por medio de un paquete informativo se les informó a los residentes cómo hacer pedidos y sus opciones para el recogido o entrega de sus compras. Voluntarios de entrega y encuestas seguían identificando más residentes con medios limitados o ningún medio para sostenerse.

5.2. Menciones en los medios de comunicación

- Lea sobre la iniciativa del Grupo de Cadenas de Suministro en “Cadena de suministro resulta fundamental para los esfuerzos de resiliencia de Houston” en la página web Cities Today en <https://cities-today.com/supply-chain-proves-central-to-houstons-resilience-efforts/>.
- Lea sobre la respuesta de Houston en “El cambio a la respuesta a COVID-19 y la región de Gran Houston”, un artículo de la CRI-TAC Iniciativa de Reforma Colaborativa de Servicios Policiales Orientados hacia la Comunidad, Departamento de Justicia, en <https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-w0936-pub.pdf>.

Apéndice A: Ejemplos de metas cualitativas y cuantitativas

Los organizadores de una P3 deben desarrollar metas basadas en las dependencias mostradas en la Imagen 1. Los ejemplos de metas a continuación se adaptaron de la Estabilización de Incidentes de FEMA⁹² y el Proyecto de Resiliencia de los Estados Unidos (2011).⁹³ Estas metas son un punto de partida; no constituyen una lista exhaustiva.

Ejemplos de metas de estabilización: cualitativas

Servicios esenciales de seguridad:

- Amenazas contra la seguridad de vida ya no son una preocupación para el personal de respuesta y las comunidades afectadas.
- Funciones esenciales del Gobierno, incluyendo la dirección ejecutiva, están operacionales.
- Hay suficientes recursos de búsqueda y rescate en la escena para asistir a todos los sobrevivientes.
- Hay suficientes recursos para incendios disponibles para apoyar los esfuerzos de extinción de incendios.

Servicios esenciales de alimentos, agua y refugio:

- Todos los sobrevivientes, sus mascotas y sus animales de servicio tienen acceso a alimentos, agua y saneamiento.
- Refugios (incluyendo recepción, capacidad y servicios de asistencia integral) apoyan a la población desplazada.
- Hay suficientes recursos disponibles para sostener los requisitos de la agricultura.

Servicios esenciales médicos y de salud:

- Todos los sobrevivientes, sus mascotas y sus animales de servicio tienen acceso a la atención médica y veterinaria que necesiten.
- Los sistemas médicos de emergencia pueden manejar los requisitos de traslado de pacientes.
- Todos los sobrevivientes pueden acceder a los servicios de salud pública.
- Hay suficiente apoyo temporal disponible para el manejo de fatalidades para satisfacer la demanda del procesamiento.

⁹² La Guía de Estabilización de Incidentes de FEMA (Borrador operacional de noviembre de 2019) está disponible en <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-05/IncidentStabilizationGuide.pdf>.

⁹³ La Guía de Planificación de Resiliencia Comunitaria de NIST también tiene recursos para la determinación de metas de resiliencia. Vea <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1190GB-11.pdf> y <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1190GB-9.pdf>.

- La cadena de suministro médico puede reabastecer a los proveedores de atención médica de manera adecuada.

Servicios esenciales de energía:

- Los generadores proveen servicio eléctrico provisional de emergencia en las instalaciones críticas necesarias para estabilizar otros servicios esenciales.
- Hay distribución de combustible disponible para el personal de respuesta.
- Hay suficiente distribución de combustible disponible para los sobrevivientes, incluyendo para apoyar a las personas que dependen del servicio eléctrico para cuidados médicos de subsistencia.

Servicios esenciales de comunicaciones:

- Los sobrevivientes tienen acceso a la infraestructura comercial de comunicaciones para comunicarse con los servicios de emergencia o viceversa.
- La red terrestre de comunicaciones por radio móvil está operacional.
- Los puntos de respuesta de seguridad pública están disponibles al público.
- Los sobrevivientes tienen acceso a servicios financieros.

Servicios esenciales de transporte:

- Rutas multimodales (por aire, ferrocarril, carretera, puerto) están despejadas de escombros y accesibles por medios normales o alternativos.

Servicios esenciales de materiales peligrosos:

- Todas las zonas contaminadas se han identificado y están seguras.

Cadena de suministro:

- Se han establecido canales de comunicaciones bidireccionales con la industria.
- Se han asegurado los recursos para la respuesta y la recuperación de la industria.
- La industria tiene acceso a las zonas afectadas.
- La industria tiene el combustible y otras formas de energía que necesite.
- La industria tiene acceso a las redes de transporte.
- Se han retirado las regulaciones que impiden el traslado de personas y bienes.

Ejemplos de metas de estabilización: cuantitativas

- El 80 por ciento de todos los negocios e industrias están abiertos.
- El 80 por ciento de los negocios que apoyan los servicios esenciales están operacionales.
- Las cadenas de suministro principales a la comunidad afectada están operacionales en el 80 por ciento.
- Cifras de ventas, trabajos y el producto interno bruto dejan de contraerse y crecen de manera constante.
- El Índice General de la Salud de los Negocios deja de disminuir y se estabiliza o mejora.

- El Índice de la Salud de los Negocios Pequeños deja de disminuir y se estabiliza o mejora.
- Los cierres de negocios pequeños se han estabilizado a dentro de +/- 3 por ciento de la tasa de rotación.
- Los índices de actividad económica indican que los declives abruptos han terminado y se han estabilizado o aumentan cada mes.
- Indicadores de la viabilidad de la industria para los servicios esenciales de la comunidad están estables o mejorando cada mes.

Apéndice B: Ejemplo de una lista de cotejo inicial para alianzas público-privadas

Este ejemplo de una lista de cotejo inicial es similar al modelo de madurez (Imagen 3 e Imagen 9) y pretende ser flexible, no prescriptiva. A medida que las P3 evolucionan y crecen, use el modelo de madurez y la lista de cotejo para informar y medir el desarrollo a lo largo del tiempo con los logros y atributos de madurez.

Aunque esta lista de cotejo es sólida, no es exhaustiva. Adapte la lista de cotejo basándose en sus capacidades actuales y elimine o añada los elementos necesarios para realizar sus metas.

Planificar

- Iniciar la planificación
- Identificar a los colaboradores
- Planificar la participación de las partes interesadas

Iniciar la planificación

- Reunir a organizadores de la P3
- Celebrar reuniones de planificación inicial
- Determinar la estructura de la dirección de la P3 (liderada por el sector público, el sector privado, un consorcio o tipo híbrido)
- Desarrollar nota conceptual
- Obtener el apoyo de la dirección

Identificar a los colaboradores

- Identificar y desarrollar una lista de partes interesadas de la jurisdicción
- Maximizar la representación y la equidad

Planificar la participación de las partes interesadas

- Establecer puntos de contacto para comunicaciones
- Desarrollar un plan inicial de alcance comunitario

- Establecer herramientas de comunicación
 - Dirección de correo electrónico designada para la P3
 - Plataforma de reuniones telefónicas/por Internet
 - Herramientas para el intercambio de información
 - Listas de distribución por correo electrónico

Involucrar

- Iniciar el alcance comunitario
- Definir el propósito y los beneficios de la P3
- Desarrollar y adoptar términos de participación

Iniciar el alcance comunitario

- Definir la lista de actividades iniciales
 - Realizar alcance comunitario con la lista de las partes interesadas
 - Convocar reuniones de visión y planificación con las partes interesadas
- Definir la lista de actividades continuas
 - Celebrar reuniones semanales, mensuales, trimestrales y anuales
 - Identificar las actividades de resiliencia, respuesta y recuperación
- Establecer un enfoque para las reuniones de las partes interesadas de la P3, incluyendo los siguientes elementos:
 - Propósito, resultados, agenda, calendario, lugar, lista de invitados
 - Etiqueta de las reuniones, términos de participación (por ejemplo, las Reglas de Orden de Robert)
 - Plan para reuniones regulares, grupos de trabajo y equipos especiales operacionales
 - Plan para una cumbre anual
- Identificar oportunidades de integración a niveles relevantes
 - Considerar los niveles local, estatal, regional, nacional e internacional
 - Designar a un delegado de la P3 para participar en varias actividades

Definir el propósito y los beneficios de la P3

- Determinar el propósito y la estructura de la P3
- Definir la justificación económica, la oferta de valor y los beneficios
 - Elaborar un plan de negocios
- Obtener compromisos de recursos
 - Presupuesto
 - Recursos en especie
 - Designar/contratar a un coordinador del programa P3 y personal de apoyo para la P3

Desarrollar y adoptar términos de participación

- Establecer términos jurídicos y financieros
- Establecer las funciones y responsabilidades de los copresidentes, el comité ejecutivo, el coordinador de la P3 y los miembros
- Desarrollar un acuerdo de membresía
- Desarrollar las responsabilidades del coordinador del programa P3 (descripción del puesto)
- Desarrollar un estatuto

Integrar

- Evaluar riesgos compartidos
- Desarrollar resiliencia jurisdiccional
- Desarrollar capacidad de respuesta y recuperación
- Integrar operaciones de respuesta y recuperación

Evaluar riesgos compartidos

- Realizar una evaluación conjunta de los riesgos compartidos
 - Evaluar los riesgos en cinco ambientes: natural, social, construido, económico y cibernético
 - Fomentar evaluaciones específicas de la organización
 - Convocar evaluaciones de toda la jurisdicción
 - Integrar los hallazgos a nivel local, estatal, regional y nacional

Desarrollar resiliencia jurisdiccional

- Convocar a los miembros de la P3 para desarrollar/refinar la estrategia de resiliencia de la jurisdicción con los líderes de la jurisdicción
 - Convocar un diálogo con los líderes de la jurisdicción
 - Participar en comités locales de planificación de mitigación
 - Contribuir con sugerencias de la P3 a la estrategia y/o desarrollar y publicar la estrategia
 - Desarrollar un plan de acción, logros y cronograma de resiliencia
- Desarrollar estándares para el servicio esperado y metas de estabilización para servicios esenciales de la comunidad, la infraestructura y las cadenas de suministro
 - Facilitar el diálogo para entender e informar el desarrollo económico local y las prioridades de respuesta y recuperación
 - Identificar oportunidades de resiliencia y opciones de financiamiento
 - Desarrollar propuestas de proyectos y presentarlas
 - Implementar, monitorear y evaluar la eficacia de los proyectos de mitigación
 - Alinear las estrategias organizacionales con las prioridades de resiliencia jurisdiccionales
- Fortalecer las capacidades y competencias comunitarias
 - Priorizar las capacidades fundamentales que necesitan la participación de la P3
 - Identificar recursos internos/externos para desarrollar capacidades que se puedan aprovechar
 - Establecer metas de resiliencia

Desarrollar capacidad de respuesta y recuperación

- Realizar planificación conjunta
 - Identificar las necesidades de la planificación conjunta y establecer un programa para el desarrollo
 - Desarrollar en conjunto los planes para todos riesgos y anejos de incidentes
 - Revisar y armonizar los planes (por ejemplo, planes de resiliencia, mitigación, desarrollo económico, respuesta y recuperación)
 - Implementar procedimientos y terminología de NIMS
- Establecer la misión, las metas y los objetivos de las operaciones de respuesta y recuperación por desastre

- Desarrollar un concepto de operaciones
 - Desarrollar procedimientos operativos estándar y guías
 - Desarrollar un anexo de EOP para integrar a los sectores privado y público (según sea apropiado)
 - Desarrollar planes de recuperación antes del desastre
- Identificar y organizar actividades de apoyo/infraestructura
 - Desarrollar un plan para proveer acceso, credenciales, seguridad, sistemas y equipo (según sea necesario)
 - Determinar las tecnologías informáticas para manejar y compartir información
 - Establecer grupos de trabajo permanentes
- Determinar si se establecerá un COCE
 - Determinar el tipo del COCE (virtual, físico, móvil, híbrido)
 - Determinar la dirección, la estructura y los coordinadores del COCE
 - Identificar un local para un COCE físico, como por ejemplo una universidad, COE, centro de continuidad, local corporativo o una mezcla de uno o más
 - Para una localidad física, desarrollar planos de personal, ubicación de asientos y horarios de los turnos de trabajo
- Realizar capacitaciones conjuntas virtuales y en persona
 - Identificar sus necesidades, requisitos y objetivos de capacitación educativa y operacional
 - Establecer un ciclo, horario y estrategia de presentación para las capacitaciones de la P3
 - Desarrollar materiales de capacitación para el instructor y para los participantes de la P3
 - Realizar y evaluar las capacitaciones
- Realizar ejercicios conjuntos virtuales y en persona
 - Establecer un ciclo, horario y estrategia de presentación para los ejercicios de la P3
 - Desarrollar materiales para las simulaciones teóricas, ejercicios funcionales y ejercicios a escala real para los facilitadores, evaluadores, participantes y observadores
 - Realizar y evaluar los ejercicios
 - Desarrollar y compartir un informe de resultados (AAR, por sus siglas en inglés) y plan de mejoramiento (IP, por sus siglas en inglés) con los participantes y las partes interesadas

Integrar operaciones de respuesta y recuperación

- Establecer e implementar ritmos de acción operacionales
 - Abordar las operaciones normales, la activación parcial y la activación completa
 - Desarrollar un programa y formato para reuniones orientadas a la respuesta y de grupos de trabajo
 - Definir e implementar actividades operacionales comunes
 - Definir y usar metas de estabilización de respuesta para servicios esenciales de la comunidad, cadenas de suministro y la economía
 - Establecer dependencias, prioridades de misión y grupos de trabajo intersectoriales
 - Establecer y usar requisitos de información operacional de los sectores público y privado
 - Establecer y usar procesos de información y formatos de informes
 - Identificar y adoptar estándares para el manejo de tecnología e información
 - Apoyar eventos especiales y el manejo de incidentes en el mundo real
 - Ampliar las operaciones de respuesta según se necesite a nivel local, regional y nacional

Evaluar y refinar

- Realizar análisis de las partes interesadas
- Evaluar las actividades de la P3
- Medir el progreso

Realizar análisis de las partes interesadas

- Actualizar el perfil económico cada año
- Revisar las listas de miembros y participación de las partes interesadas
- Medir los índices de participación de las partes interesadas
- Alinear colaboradores existentes y nuevos con actividades relevantes

Evaluar las actividades de la P3

- Realizar una revisión del programa
- Evaluar y revisar los enfoques de la P3 basándose en el proceso AAR/IP para ejercicios
- Actualizar la P3 de acuerdo con el análisis después del incidente

- Incorporar conclusiones de encuestas rutinarias de miembros y comentarios de las partes interesadas
- Actualizar los estatutos, el registro de partes interesadas, los planes y las actividades según sea necesario
- Usar los indicadores del modelo de madurez del programa P3 para evaluar el progreso
- Desarrollar/actualizar el plan estratégico de varios años

Medir el progreso

- Medir el progreso en función de los factores de éxito, incluyendo:
 - Dirección y participación orientadas hacia los resultados
 - Evaluaciones de riesgos armonizadas
 - Objetivos y planes de acción orientados hacia los resultados
 - Integración de esfuerzos de resiliencia y respuesta
 - Apoyo a las metas de estabilización
- Medir el progreso con base en los resultados, incluyendo:
 - Períodos breves de interrupción después de un desastre
 - Prestación eficiente de los servicios que salvan vidas o de subsistencia
 - Sistemas de infraestructura, servicios esenciales de la comunidad y cadenas de suministro restaurados, modernizados, fortalecidos y resilientes
 - Recuperación resiliente de jurisdicciones con capacidades fundamentales más fuertes
 - Inclusión y equidad en los esfuerzos de resiliencia jurisdiccional y de respuesta
 - Prevención de pérdidas individuales, tales como de vidas, sustento y propiedades
 - Vivienda adecuada, resiliente y económica
 - Prevención de pérdidas económicas, incluyendo ventas comerciales, inversiones e impuestos
 - Mejorar la salud y seguridad comunitarias
 - Sistemas sostenibles y resilientes de salud, educación y servicios sociales
 - Valores de propiedad más altos y una mejor base para los impuestos sobre la propiedad
 - Economía sostenible, diversificada y resiliente con nuevas oportunidades para generar actividad económica
 - Recursos naturales o culturales restaurados, preservados, resistentes contra riesgos y resilientes

Apéndice C: Herramientas e información para desarrollar un perfil económico

De acuerdo con las necesidades específicas identificadas para su P3, podría necesitar información distinta de varias fuentes para construir un perfil económico de su jurisdicción. Los siguientes recursos no son exhaustivos, pero proveen un buen punto de partida de plataformas e información para considerar y están ampliamente disponibles, accesibles y fáciles de usar.

La Tabla 3 enumera las organizaciones con una perspectiva nacional. Algunas de estas organizaciones mantienen datos económicos confidenciales que no se pueden divulgar al público general, pero han estado dispuestas a compartir estas bases de datos con organizaciones de manejo de emergencias para fines de planificación.

Tabla 3: Fuentes de información económica con enfoque nacional

Recurso	Acceso en	Descripción
Programa de la Plataforma para Entender la Estabilización de los Servicios Esenciales de la Economía (PULSE, por sus siglas en inglés) de FEMA	La plataforma de PULSE se encuentra en https://fema.dnb.com NOTA: Comuníquese con nbeoc@max.gov para solicitar credenciales para iniciar sesión	<ul style="list-style-type: none">▪ Las jurisdicciones pueden solicitar un perfil económico del programa PULSE, mantenido por la Oficina para la Integración de Negocios, la Industria y la Infraestructura (OB3I, por sus siglas en inglés) de FEMA. Los perfiles de PULSE combinan los datos de Dun & Bradstreet con fuentes públicas para proveer información sobre negocios pequeños, negocios en riesgo, cifras de ventas, números de empleados, infraestructura crítica y tendencias comerciales, entre otros datos críticos.▪ Este recurso es estrictamente para el uso del Gobierno u organizaciones que trabajan con OB3I o en apoyo de las operaciones del CNOCE. Vea https://www.fema.gov/es/business-industry/national-business-emergency-operations-center para más información sobre el CNOCE.

Sistema de perfiles económicos de Headwaters Economics	Visite https://headwaterseconomics.org/ y deslice hacia abajo en la página principal hasta llegar a “Sistema de Perfiles Económicos”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Headwaters Economics es un grupo de investigaciones independiente sin fines de lucro que trabaja para mejorar el desarrollo comunitario y las decisiones sobre la administración de terrenos. ▪ Use el sistema de perfiles económicos, que recopila datos públicos, para buscar perfiles socioeconómicos por comunidad, condado o estado.
Constructor de Negocios del Censo (CBB, por sus siglas en inglés)	Visite https://www.census.gov/data/data-tools/cbb.html para acceder al CBB para un análisis regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El CBB es un conjunto de servicios que proveen datos demográficos y económicos seleccionados de la Oficina del Censo, adaptados para tipos específicos de usuario en un formato de uso y acceso fácil.
Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA, por sus siglas en inglés)	<p>Visite https://www.sba.gov/esp_anol para datos generales de los programas disponibles actualmente para jurisdicciones locales</p> <p>Visite https://web.sba.gov/pro-net/search/dsp_dsbs.cfm para acceder a la búsqueda dinámica de la base de datos de negocios pequeños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La SBA ayuda, asesora, asiste y protege los intereses relevantes de negocios pequeños para preservar la libre empresa competitiva y mantener y fortalecer la economía general de la nación. ▪ La búsqueda de la base de datos de negocios pequeños es, por lo general, una base de datos autocertificados. La SBA no garantiza la exactitud de ninguno de los datos incluidos, aparte de certificaciones relativas a 8(a) Desarrollo Comercial HUBZone o el estado de Negocio Pequeño Desventajado.
Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (BLS, por sus siglas en inglés)	<p>Visite https://www.bls.gov/developers para acceder a la interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) de datos públicos de BLS.</p> <p>Visite https://www.bls.gov/data para una lista de todas las bases de datos, tablas y calculadores de BLS, organizados por temas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La BLS es la agencia principal de determinación de hechos para el Gobierno federal en el amplio campo de la economía y estadística laboral. La BLS es una agencia estadística nacional independiente que recolecta, procesa, analiza y difunde datos estadísticos esenciales para el público, el Congreso, otras agencias federales, gobiernos estatales y locales, negocios y el sector laboral. ▪ Vea https://www.bls.gov/bls/bureau-of-labor-statistics-information-guide.pdf para la Guía de Información de BLS.

Oficina de Análisis Económico (BEA, por sus siglas en inglés)	<p>Visite https://www.bea.gov para ver datos organizados por tema o lugar y un conjunto de herramientas que incluye datos interactivos y la API de BEA.</p> <p>Vea https://www.bea.gov/system/files/2020-01/weve-got-your-number-booklet-2020.pdf para información e instrucciones sobre cómo acceder a los datos e información de BEA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La BEA, una agencia del Departamento de Comercio, genera estadísticas de cuentas económicas que permiten a personas clave en la toma de decisiones en el Gobierno o en el sector comercial, investigadores y el público estadounidense a seguir y entender el rendimiento de la economía de la nación. La BEA fomenta la comprensión de la economía de Estados Unidos al proveer los datos de cuentas económicas más relevantes y precisos de manera objetiva y rentable. La información está disponible a nivel de condados para más de 3,000 condados en Estados Unidos, así como el valor del dólar per cápita.
---	--	--

Considere también la posibilidad de contactar a organizaciones con perspectivas locales y estatales para obtener más información para su perfil económico, tales como los posibles recursos en la Tabla 4.

Tabla 4: Fuentes de información económica con enfoque local y estatal

Recurso	Acceso en	Descripción
Comisión Regional de Planificación (RPC, por sus siglas en inglés)	Encuentre la RPC que apoya su jurisdicción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comuníquese con su RPC para solicitar la información disponible sobre planificación urbana y regional para desarrollar su perfil económico. ▪ La información disponible podría incluir las actividades de uso de terrenos, infraestructura y crecimiento de asentamientos.
Organización de desarrollo económico local	<p>Visite https://www.eda.gov/resources/national-economic-development-organization.htm para identificar su organización de desarrollo económico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las organizaciones de desarrollo económico local participan en la planificación estratégica mediante alianzas entre gobiernos locales, la comunidad empresarial y las ONG para promover inversiones destinadas a fomentar el alto crecimiento continuo en una comunidad local.

Cámara de Comercio	Encuentre la cámara de comercio local que apoya su jurisdicción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cámaras de comercio son organizaciones sin fines de lucro compuestas por empresarios locales que forman redes para promover los intereses de la comunidad empresarial. ▪ Muchas veces, pueden proveer una lista de negocios miembros con información de contacto dentro de una jurisdicción.
Informes Financieros Integrales Anuales (CAFR, por sus siglas en inglés) Municipales	Coordiné con su distrito de desarrollo económico local o concejo municipal para solicitar los CAFR de su jurisdicción.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los CAFR proveen información precisa y significativa sobre la condición y rendimiento financiero de una ciudad, con una lista de los patronos principales de la ciudad.
Departamento de Estado a nivel de los estados	Comuníquese con el Departamento de Estado de su estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estas agencias estatales rastrean las inscripciones de negocios y recopilan información sobre las compañías en su estado.
Organizaciones de Planificación Metropolitana (MPO, por sus siglas en inglés)	<p>Visite estos enlaces:</p> <p>https://www.fhwa.dot.gov/v/planning/index.cfm</p> <p>https://narc.org/about/what-is-a-cog-or-mpo/</p> <p>https://ampo.org/about-us/about-mpos/</p> <p>https://www.nado.org/</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estas organizaciones regionales o de condados tienen mandatos federales para realizar análisis socioeconómicos que incluyen análisis de equidad EJ/T6 de acuerdo con 23 U.S.C. 134 / 23 CFR 450.
Liga Nacional de Ciudades (NLC, por sus siglas en inglés)	<p>Visite</p> <p>https://www.nlc.org/</p> <p>Para un ejemplo a nivel estatal, visite:</p> <p>https://www.calcities.org/</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La NLC consta de más de 2,400 líderes de ciudades, pueblos y aldeas enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida para sus constituyentes actuales y futuros. ▪ Su Consorcio para el Intercambio de Información sobre Riesgos (NLC-RISC, por sus siglas en inglés) provee herramientas, recursos y alianzas para mejorar la seguridad y fortaleza de las comunidades miembros por medio de la agrupación. ▪ Los grupos de miembros de NLC-RISC ofrecen programas de seguros de propiedad, responsabilidad jurídica, compensación por accidentes en el trabajo, desempleo y beneficios para empleados a los miembros participantes, ya sean ciudades, pueblos, condados u otras entidades gubernamentales locales.

Apéndice D: Redes de alianzas nacionales

Las redes de alianzas nacionales maximizan el flujo de información entre el sector privado y el Gobierno. La participación a nivel nacional podría ofrecer a las P3 unos enfoques innovadores para ayudar a desarrollar la resiliencia, la mitigación, la respuesta y la recuperación.

Red Nacional de Alianzas Resilientes⁹⁴

En 2015, la Red Nacional de Alianzas Resilientes (RNPN, por sus siglas en inglés) se formó para fomentar relaciones, aportar nuevas voces a la conversación y fomentar la conversación sobre resiliencia. Permite mayor colaboración para aumentar el impacto colectivo en toda la nación. Los colaboradores tienen acceso a una amplia red de profesionales en el campo de la resiliencia, al igual que a información, datos, herramientas, capacitaciones y oportunidades para dar charlas. La RNPN fomenta un diálogo abierto con pares y líderes intelectuales y ayuda a conectar a los colaboradores para facilitar la acción a nivel nacional y SLTT. Más de 500 organizaciones participan, y la RNPN siempre de la bienvenida a organizaciones nuevas y diversas.

Centros para el Intercambio y Análisis de Información⁹⁵

Los Centros para el Intercambio y Análisis de Información (ISAC, por sus siglas en inglés) son entidades operacionales formadas para que los dueños y operadores de infraestructura crítica puedan recopilar, analizar y difundir información de inteligencia y amenazas relacionadas con la infraestructura crítica. Los ISAC proporcionan capacidades de alerta de amenazas y notificación de incidentes y comparten información dentro de sus sectores, entre sectores y entre las partes interesadas del Gobierno y del sector privado.

Centro Nacional de Operaciones Comerciales en Emergencia⁹⁶

El Centro Nacional de Operaciones Comerciales en Emergencia (CNOCE) es la biblioteca virtual de FEMA para intercambiar información entre los colaboradores de la industria privada y las agencias públicas, incluyendo FEMA, antes, durante y después de los desastres. Los miembros comparten sus conocimientos del campo, lo que impacta el estado operativo y los retos para la recuperación. El CNOCE también provee datos para informar las decisiones de continuidad de negocios y provee integración con la planificación, las capacitaciones y los ejercicios relacionados con desastres. Cualquier organización del sector privado que opera en múltiples estados puede ofrecerse para participar, incluyendo negocios grandes, cámaras de comercio, asociaciones comerciales, universidades, grupos de reflexión y organizaciones sin fines de lucro. En una respuesta activa por un desastre, los miembros de CNOCE tienen líneas de comunicación únicas con el Centro Nacional de Coordinación de Respuesta de FEMA, los Centros Regionales de Coordinación de la Respuesta que se activen y la red más amplia de operaciones de manejo de emergencias, incluyendo los colaboradores estatales y federales.

⁹⁴ Para más información, visite <https://www.fema.gov/business-industry/resilient-nation-partnership-network>.

⁹⁵ Para más información, vea <https://www.nationalisacs.org/about-isacs>.

⁹⁶ Para más información, visite <https://www.fema.gov/es/business-industry/national-business-emergency-operations-center>.

Apéndice E: Asociaciones nacionales

Fundación de la Cámara de Comercio de Estados Unidos

La Fundación de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, en colaboración con el Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos (DHS, por sus siglas en inglés), FEMA y el Comando Norte de los Estados Unidos celebra una Conferencia Anual sobre el Desarrollo de la Resiliencia por medio de Alianzas Público-Privadas. Las conversaciones abordan la colaboración necesaria entre los sectores privado, público y sin fines de lucro para ayudar a mitigar y desarrollar la resiliencia frente todos los desastres.⁹⁷

Manejadores de Emergencias de Ciudades Grandes (BCEM)

La organización Manejadores de Emergencias de Ciudades Grandes (BCEM, por sus siglas en inglés) estableció una red para intercambiar información, experiencias y buenas prácticas y lecciones aprendidas entre sus miembros para la prevención, protección, mitigación, preparación, respuesta y recuperación de toda la gama de riesgos.⁹⁸

Asociación Internacional de Manejadores de Emergencias (IAEM)

El propósito del Grupo de Alianzas Público-Privadas de la Asociación Internacional de Manejadores de Emergencias (IAEM, por sus siglas en inglés) es desarrollar, identificar y promulgar las buenas prácticas para crear alianzas efectivas entre los sectores privado, público y sin fines de lucro. El grupo ofrece sesiones trimestrales de intercambio de información para miembros de la IAEM sobre el tema de las Alianzas Público-Privadas.⁹⁹

Asociación Nacional de Condados (NACo)

A través de la Iniciativa de Condados Resilientes, la Asociación Nacional de Condados (NACo, por sus siglas en inglés) trabaja para fortalecer la resiliencia de los condados, minimizar el impacto para residentes y negocios y permitir que los condados sean más flexibles y receptivas. La NACo provee herramientas a los condados para educar a sus comunidades sobre la resiliencia y facilitar el intercambio activo con el sector privado.¹⁰⁰

Asociación Nacional de Manejo de Emergencias (NEMA)

El Comité sobre el Sector Privado de la Asociación Nacional de Manejo de Emergencias (NEMA, por sus siglas en inglés) provee perspectivas críticas para todos los comités e iniciativas de NEMA para asegurar que se incorpore una perspectiva holística en los esfuerzos de NEMA destinados para proveer dirección y pericia nacionales en el manejo integral de las emergencias.¹⁰¹

⁹⁷ Para más información, visite <https://www.uschamberfoundation.org/event/10th-annual-building-resilience-through-private-public-partnerships-conference>.

⁹⁸ Para más información, visite <https://bigcityem.org/about/>.

⁹⁹ Para más información, visite <https://www.iaem.org/groups/us-caucuses/public-private-partnership>.

¹⁰⁰ Para más información, visite <https://www.naco.org/resources/signature-projects/resilient-counties-initiative>.

¹⁰¹ Para más información, visite <https://www.nemaweb.org/index.php/policy#committees>.

Apéndice F: Ejemplo de un estatuto de una alianza público-privada

Nombre: [El nombre oficial designado para la alianza.]

Publicación de estatuto/Fecha de revisión: [Fecha de aprobación.]

Declaración de misión: [Una declaración formal de la razón de la alianza.]

Alcance: [Una definición de las actividades principales necesarias para lograr la misión, y los límites, de la alianza.]

Resumen ejecutivo:

- Justificación económica: [Especificar el problema y articular la razón para iniciar la alianza.]
- Oferta de valor: [Convencer a los participantes de por qué la alianza es provechosa.]
- Beneficios: [Describir las ventajas que se obtendrán al participar o ser miembro de la alianza.]

Metas: [Definir los resultados finales deseados de la alianza en términos específicos y medibles.]

Partes interesadas claves: [Definir las funciones y responsabilidades.]

- Presidentes.
- Comité ejecutivo.
- Membresía.
- Participantes.
- Subgrupos.

Consideraciones financieras: [Definir los gastos principales y el enfoque de financiamiento y sostenimiento.]

Consideraciones legales: [Incluir consideraciones jurídicas y éticas, incluyendo autoridades que toman decisiones, conflictos de interés y otras, según sea apropiado.]

Mantenimiento de estatutos: [Definir la frecuencia con la que pretende actualizar o revisar el estatuto y el plan para evaluarlo y refinarlo.]

Página de firmas: [Incluir una página de firmas para todos los firmantes conjuntos del estatuto.]

Apéndice G: Ejemplo de un acuerdo de membresía en la alianza público-privada

Sección 1. Este documento podrá ser citado como el [INGRESAR EL NOMBRE DEL ACUERDO].

Sección 2. Propósito y autoridades [Identificar el propósito y las autoridades de la alianza con referencia a los estatutos.]

Sección 3. Responsabilidades de los miembros [Definir las funciones y responsabilidades de los miembros. Incluir el reconocimiento del miembro.]

Ejemplo:

En nombre de mi persona o la compañía/organización/asociación/entidad nombrada a continuación (en adelante, la "Entidad"), yo reconozco y acepto los siguientes términos y condiciones de participación como miembro de (INGRESAR NOMBRE DE ALIANZA/PROGRAMA).

- Ingresar términos y condiciones de membresía.
- Ingresar consideraciones financieras, jurídicas y éticas.
- Aviso de privacidad y consentimiento.

Sección 4. Reconocimiento de la Entidad:

Ejemplo:

Yo, el suscrito, en nombre de la Entidad, acepto los términos y condiciones de participación como miembro de [Ingrrese aquí el nombre de la alianza/programa], indicados arriba.

- Nombre de la Entidad:
- Punto de contacto:
- Nombre del representante autorizado:
- Título del representante autorizado:
- Número de teléfono:
- Correo electrónico:

Firma:

Fecha:

Apéndice H: Ejemplo de una descripción del puesto de coordinador de la alianza público-privada

Resumen del puesto: [Definir el título del puesto y la organización. Describir el propósito, las funciones y las responsabilidades del puesto.]

Ejemplo:

Bajo la dirección general de [OFICINA, ORGANIZACIÓN], el coordinador administrará un programa de alianza público-privada diseñado para desarrollar la resiliencia al mejorar los esfuerzos de preparación, mitigación, respuesta y recuperación en la jurisdicción. El coordinador será responsable de planificar, participar, integrar y refinar el programa.

Responsabilidades: [Definir las expectativas organizacionales para el puesto y las funciones de las cuales será responsable.]

Ejemplo de un menú de responsabilidades:

Organizar, desarrollar, promocionar y facilitar el programa de alianza público-privada para fomentar la resiliencia.

- Desarrollar y administrar la ejecución de un plan programático.
- Desarrollar un perfil social y económico anual de la comunidad para desarrollar un plan de participación inclusivo de las partes interesadas y una lista de contactos.
- Realizar o participar en el desarrollo de una evaluación de riesgos para identificar los riesgos compartidos por los sectores privado y público en los ambientes naturales, sociales, construidos y económicos.
- Realizar alcance comunitario, comunicaciones e participación con partes interesadas para desarrollar relaciones con negocios, asociaciones de la industria, grupos comerciales, organizaciones comunitarias, grupos voluntarios y el público general.
- Desempeñarse como enlace con las partes interesadas en los sectores privado y público para prestar apoyo y coordinación antes, durante y después de un incidente.
- Organizar, facilitar, asistir y participar en los talleres, conferencias, grupos focales, comités de planificación locales y reuniones para construir relaciones, identificar necesidades y desarrollar estrategias y planes de acción para la resiliencia de la comunidad.
- Desarrollar planes, guías, presentaciones y materiales de promoción para desarrollar alianzas público-privadas y fomentar la conciencia sobre la preparación para emergencias, mitigación, respuesta y recuperación.

Organizar a los participantes del programa de la alianza público-privada para desarrollar capacidades y apoyar operaciones de respuesta y recuperación.

- Identificar y facilitar el desarrollo de las capacidades fundamentales jurisdiccionales que requieren la participación del sector privado.
- Facilitar el desarrollo y la adopción de estándares de acceso y metas de estabilización para servicios esenciales de la comunidad, infraestructura y cadenas de suministro.
- Realizar planificación conjunta para la mitigación, la preparación, la respuesta y la recuperación por todos los riesgos con las partes interesadas privadas y públicas.
- Coordinar el desarrollo de un concepto de operaciones para operaciones de respuesta y recuperación por desastres.
- Facilitar la identificación de los requisitos de información operacional público-privada y el establecimiento de estándares para el intercambio de información.
- Desarrollar procedimientos y guías para la operación y el sostenimiento del Centro de Operaciones Comerciales en Emergencias (COCE), ya sea físico o virtual.
- Coordinar el diseño, la presentación y la participación en capacitaciones y ejercicios conjuntos.
- Apoyar en eventos especiales, manejo de incidentes y operaciones de respuesta y recuperación en el mundo real, según sea necesario.

Otras tareas y funciones.

- Investigar programas federales, estatales y locales y entre los colaboradores del sector privado para identificar las buenas prácticas.
- Identificar fuentes de fondos y otros recursos para apoyar los programas de alianza público-privada y administrar las subvenciones correspondientes.
- Desarrollar contenidos para materiales web e impresos que se usarán para educación y alcance comunitario, tales como comunicados de prensa, folletos y recursos en la web.
- Monitorear, medir, evaluar y refinar el progreso y los resultados de las actividades del programa y proveer actualizaciones mensuales sobre el progreso.

Conocimientos, destrezas y capacidades: [Definir los temas y elementos de información que el empleado debe conocer al momento de ser contratado.]

Ejemplo de un menú de conocimientos, destrezas y capacidades:

Conocimiento sólido y experiencia en el manejo de programas.

Conocimientos prácticos de principios y prácticas de resiliencia de toda la comunidad, manejo de emergencias, desarrollo económico o relaciones públicas.

- Capacidad para desarrollar relaciones sólidas y facilitar alianzas con agencias gubernamentales, negocios, organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones comunitarias con el fin de mejorar la preparación para emergencias.

- Capacidad para sintetizar temas complejos y técnicos en el manejo de emergencias y comunicarlos a un público general.

- Conocimientos considerables sobre la planificación y coordinación de programas y actividades que implican una estrategia plurianual, el desarrollo de políticas/guías y la participación de una variedad de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Capacidad para desarrollar materiales significativos, oportunos y adaptados a los requisitos individuales de los medios de comunicación, los negocios, las organizaciones comunitarias y el público general.

- Conocimientos y capacidades para investigar, desarrollar e implementar presentaciones informativas a grupos grandes y pequeños.
- Destrezas en la preparación, diseño y desarrollo de materiales de promoción, volantes y otras herramientas escritas/visuales.
- Capacidad para planificar programas eficaces de información pública.
- Destrezas excepcionales de comunicación, tanto escrita como verbal.
- Conocimientos y experiencia considerable con MS Office (Word, Publisher y PowerPoint) y Adobe (Photoshop y Acrobat).

Requisitos especiales:

- Educación mínima;
- Certificaciones;
- Mínimo de años de experiencia; y
- Documentación de residencia o ciudadanía.

Apéndice I: Propiedad intelectual

Es mejor que se establezca la titularidad y los usos aprobados de la información compartida entre miembros y de los productos creados por una P3 en etapa temprana, antes de que surjan problemas o desacuerdos. Todos los documentos escritos y publicaciones, los lemas y marcas, el software creado y la información compartida entre participantes podrían estar sujetos a derechos de propiedad intelectual.

Se debe considerar también si los miembros tienen que informar sobre sus intereses o titularidad de cualquier propiedad intelectual relacionada con la P3, por ejemplo, solicitudes o inscripciones de patentes usadas por la P3. Los participantes deben obtener asesoría jurídica cuando comparten información o generan propiedad intelectual por medio de un acuerdo colaborativo. Los términos de la titularidad y el uso deben especificarse en un acuerdo escrito.

Los ejemplos de propiedad intelectual incluyen, entre otros, los siguientes:

- Lemas, logotipos y marcas;
- Publicaciones, folletos y panfletos;
- Software;
- Cualquier “secreto” de una entidad, tal como clientes, socios de distribución y planes, procedimientos y estrategias internas;
- Fotos, música y videos; e
- Invenciones.

Apéndice J: Ejemplos de participación en alianzas público-privadas

Los siguientes ejemplos promocionales, operacionales y administrativos demuestran cómo algunas P3 promocionan sus programas e involucran a partes interesadas:

- Promocional: Página web para el público general de Adapt Alaska
- Promocional: Sello para participantes de la alianza “Partners in Preparedness” de la ciudad de New York
- Promocional: Volante del COCE de Manejo de Emergencias de Carolina del Norte
- Operacional: “Negocio B” de NCEM
- Operacional: Marco para la integración del sector privado del estado de Washington
- Administrativo: Estatuto de la Alianza de Alaska para la Protección de la Infraestructura

Promocional: Página web para el público general de Adapt Alaska

Imagen 19 muestra la página principal del grupo de Adapt Alaska, una página web atractiva para el público general que ayuda a los miembros de la comunidad a entender condiciones futuras, elaborar un plan, evaluar su vulnerabilidad, reducir sus riesgos y encontrar recursos para desarrollar su resiliencia.¹⁰²



Imagen 19: La página principal del sitio web de Adapt Alaska

¹⁰² Para más información, visite <https://adaptalaska.org/>.

Promocional: Sello para participantes de la alianza “Partners in Preparedness” de la ciudad de New York

Imagen 20 demuestra el sello de la alianza “Partners in Preparedness” (en español, Colaboradores en la Preparación) de la ciudad de New York, que se puede exhibir en la página de Intranet, página web o materiales impresos de una organización para demostrar su compromiso con la preparación.¹⁰³ (Nota: el sello no representa la aprobación de planes para la continuidad del negocio; sin embargo, demuestra un compromiso con la preparación.)



Imagen 20: Sello de la alianza “Partners in Preparedness” de la ciudad de New York

¹⁰³ Para más información, visite <https://www1.nyc.gov/site/em/ready/partners-preparedness.page>.

Promocional: Volante del COCE de NCEM

Imagen 21 muestra un volante de una página que el estado de Carolina del Norte usa para promocionar su COCE con posibles colaboradores del sector privado.



Centro de operaciones comerciales en emergencia de Carolina del Norte

El centro de operaciones comerciales (COCE, por sus siglas en inglés) de Carolina del Norte es un eje de comunicaciones físicas y virtuales y operaciones para los negocios y la industria durante los eventos que amenazan a Carolina del Norte. Se incorporan a los colaboradores del sector privado en el Equipo Estatal de Respuesta a Emergencias (SERT, por sus siglas en inglés) y estos pueden aprovechar de la información compartida en las fases de respuesta, recuperación, preparación y mitigación del manejo de emergencias estatal.

Misión:

Proveer conciencia situacional y el intercambio de información al sector privado durante momentos de desastre y recibir lo mismo en apoyo del Equipo Estatal de Respuesta a Emergencias (SERT, por sus siglas en inglés). Para aumentar la imagen operativa común, conectar y fomentar la colaboración de esfuerzos entre los sectores público y privado en todas las fases del manejo de emergencias, y para apoyar la estabilización y recuperación de las comunidades después de cualquier evento.

Cómo funciona:

Los colaboradores del sector privado proveen su insumo, recomendaciones y análisis del sector que ayudan a desarrollar capacidades y resiliencia en nuestro estado. Los miembros del COCE colaboran, se capacitan y realizan ejercicios con el SERT. El COCE coordina los movimientos, solicitudes de recursos y ofertas del sector privado para arrendamiento, alquiler, al costo y para donación. El COCE también fomenta un ambiente de ayuda mutua entre negocios y otras alianzas en apoyo de la seguridad pública.

La alianza con NCEM incluye lo siguiente:

- 🔔 Notificaciones, alertas y otra información sobre las operaciones estatales en emergencias
- 💻 Acceso nuestra plataforma para el manejo de crisis, WebEOC (COCE virtual)
- 👤 Certificación de reingreso de proveedores, nuestro programa estatal de reingreso
- ☎️ Llamadas diarias de coordinación durante los eventos que incluyen sesiones informativas sobre las operaciones, información actualizada sobre los apagones/restauración del servicio eléctrico y actualizaciones sobre desalojos, toques de queda y cierres de carreteras
- 👥 Acceso a ejercicios de capacitación, reuniones anuales y nuestra red de colaboradores
- 👥 A través del COCE, los presidentes del COCE pueden ofrecer sus sugerencias, colaborar y distribuir información a los miembros de su asociación y sector durante las activaciones. Los presidentes también tienen acceso al COE estatal para coordinación presencial con agencias estatales y redes en el Centro de Operaciones en Emergencias.

Nuestra máxima prioridad:
Es proteger la seguridad, bienestar y fortaleza comunitaria y económica de Carolina del Norte al apoyar la reanudación segura y veloz o la operación continua de los negocios y la industria antes, durante y después de los desastres.

Para obtener más información:
Manejo de Emergencias de Carolina del Norte
Departamento de Seguridad Pública
Persia Payne-Hurley, Gerente del Sector Privado y Coordinador del COCE
1636 Gold Star Drive, JHQ Raleigh, NC 27607
(919) 825-2285 | phurley@ncern.org | beoc@ncdps.gov



Imagen 21: Volante de una página del COCE de NCEM

Operacional: “Negocio B” de NCEM

Imagen 22 muestra el “Negocio B” que NCEM usa para explicar las operaciones de respuesta y recuperación a los colaboradores del sector privado en un formato de uso e implementación fácil.

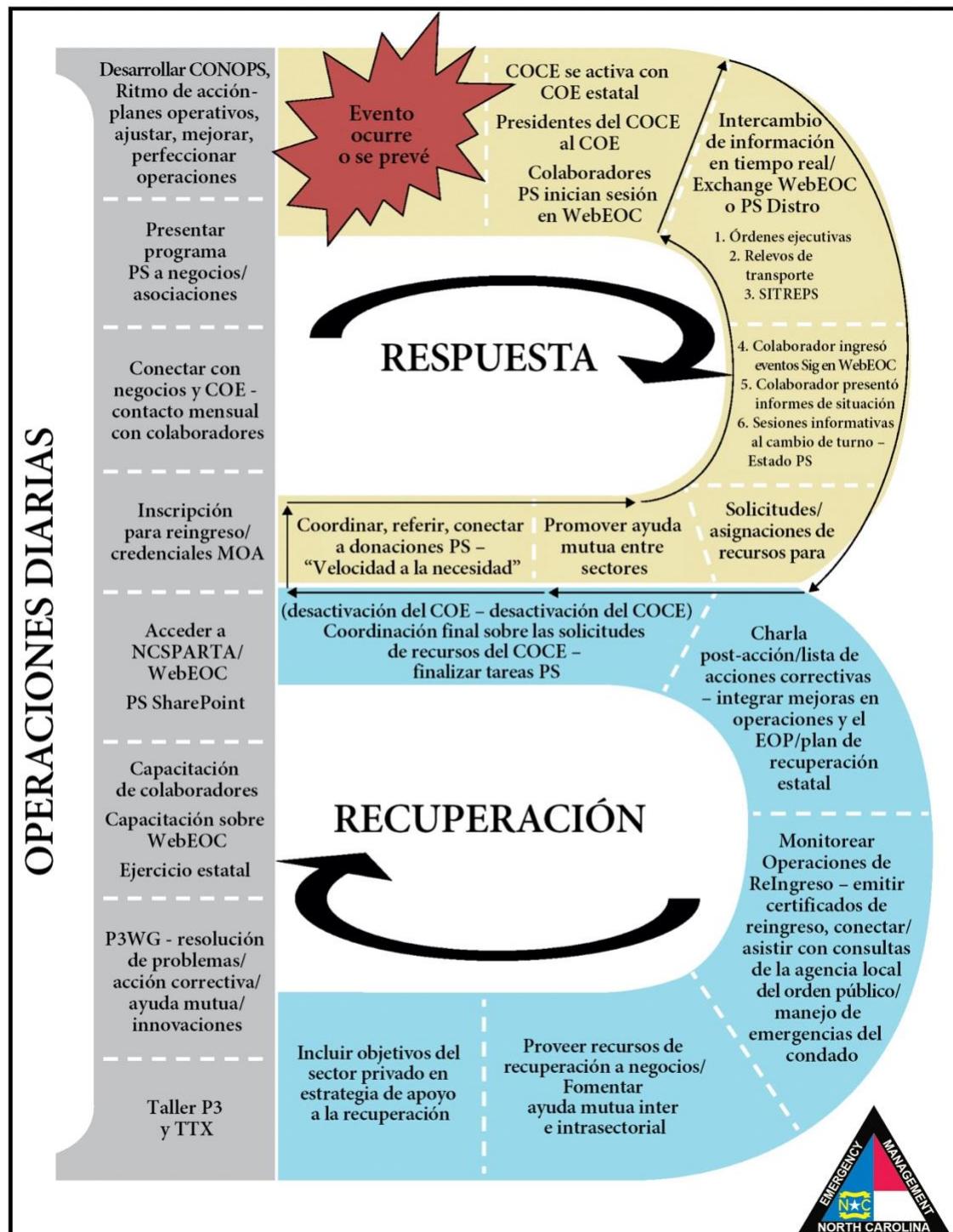


Imagen 22: “Negocio B” de NCEM

Operacional: Marco para la integración del sector privado del estado de Washington

Imagen 23 muestra un marco de tres páginas que el estado de Washington usa para promocionar su programa con posibles colaboradores.

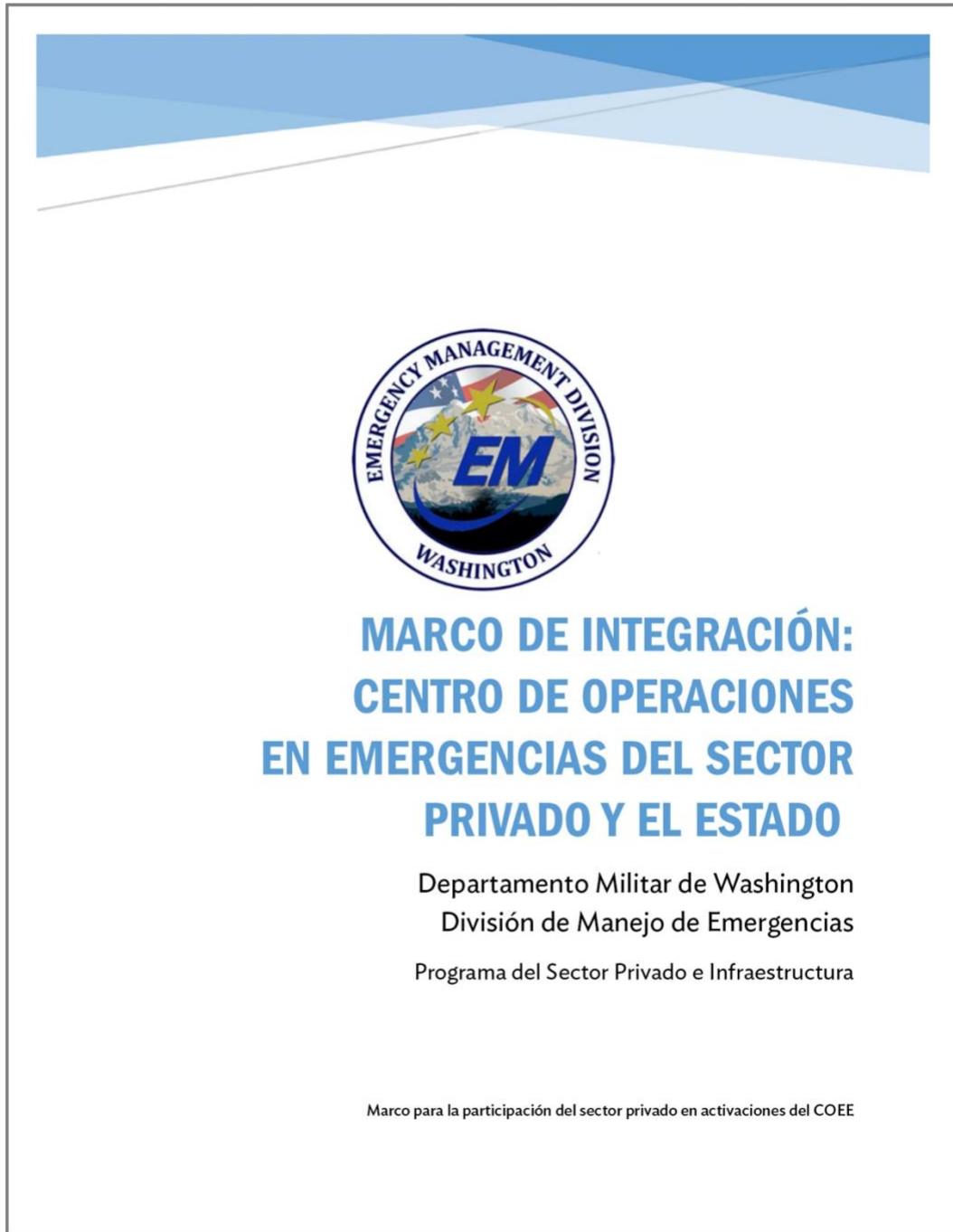


Imagen 23: Marco para la integración del sector privado del estado de Washington (tres páginas)

Trasfondo

El sector privado es una parte vital del equipo de manejo de emergencias. La gran red estatal de negocios, industrias, academia, asociaciones comerciales y otras organizaciones no gubernamentales son colaboradores iguales —e igualmente responsables— en cada fase, de la preparación a la respuesta y la recuperación a la mitigación. Al reconocer el hecho de que el sector privado es dueño de un 85% de la infraestructura del estado, la coordinación público-privada es de gran importancia. Para facilitar esto, la División de Manejo de Emergencias de WA (EMD, por sus siglas en inglés) mantiene un marco para intercambiar información y coordinar operaciones de respuesta con colaboradores del sector privado.

Marco de integración

El marco permite dos niveles de interacción con el Centro de Operaciones en Emergencias Estatal (COEE) de WA:

Observación

Cualquier organización del sector privado puede acceder a la información en el COEE durante una activación a través de la aplicación para el manejo de incidentes WebEOC o la aplicación geoespacial Ambiente para el Intercambio de información de Washington (WISE, por sus siglas en inglés). Aunque esto permite que una organización acceda a información por medio de estas dos aplicaciones con la capacidad de “ver solamente”, no les permite contribuir información a las aplicaciones o comunicarse por medio de ellas. Nota: El acceso a estas aplicaciones para “ver solamente”, no incluye ciertas categorías de información.

WebEOC: <https://mil.wa.gov/other-links/web-eoc>

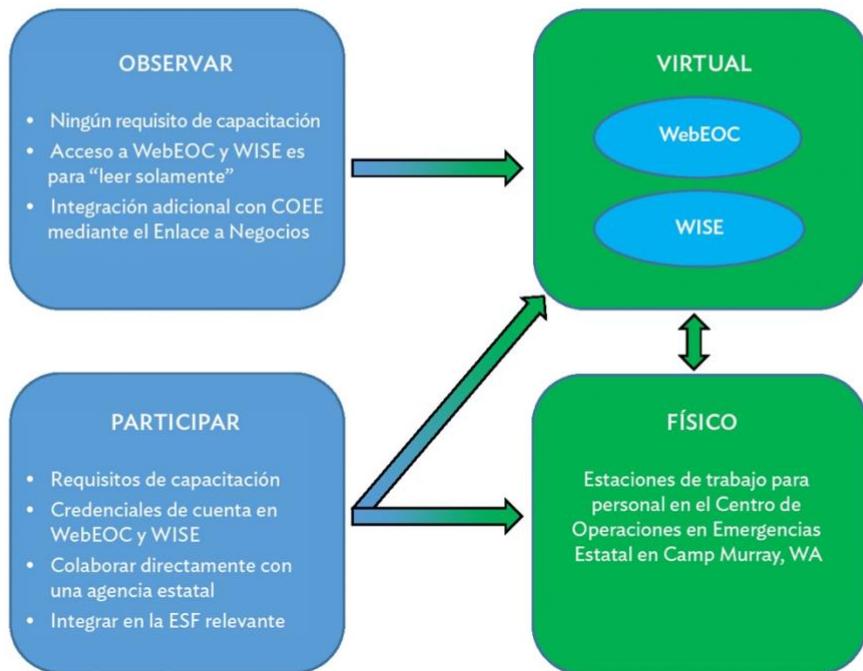
WISE: <https://wise.wamil.us/wmd/home/>

Participación

Incluye credenciales para cuentas en WebEOC y WISE. La participación en las activaciones del COEE ocurre mediante la Función de Apoyo en Emergencias (ESF, por sus siglas en inglés) relevante en la manera que se coordine por medio del Programa del Sector Privado de EMD. La participación puede ser virtual, mediante comunicaciones del COEE y software para el manejo de incidentes (WebEOC y WISE) o mediante presencia física en el COEE. Se exhorta la participación del sector privado en todas las ESF relevantes del COEE, y los manejadores de emergencias estatales podrían solicitar esa participación en determinadas circunstancias. Para participar en las activaciones del COEE, el personal del sector privado debe cumplir los requisitos indicados en el Plan para la Capacitación del Personal del Centro de Operaciones en Emergencias Estatal (adjunto).

La solicitud del sector privado para participar en las activaciones del COEE deben hacerse al Programa del Sector Privado de EMD por correo electrónico o teléfono.

Programa del Sector Privado de EMD
business@mil.wa.gov | 253-512-7054



La imagen arriba describe dos niveles distintos de interacción que una organización del sector privado puede solicitar (observar por medio de plataformas virtuales, participar por medio de plataformas virtuales o por medio de una presencia física en el COEE).

Administrativo: Alianza de Alaska para la Protección de la Infraestructura

El Estatuto de APIP¹⁰⁴ (Imagen 24) es un ejemplo de una alianza formalizada en torno a la infraestructura crítica.

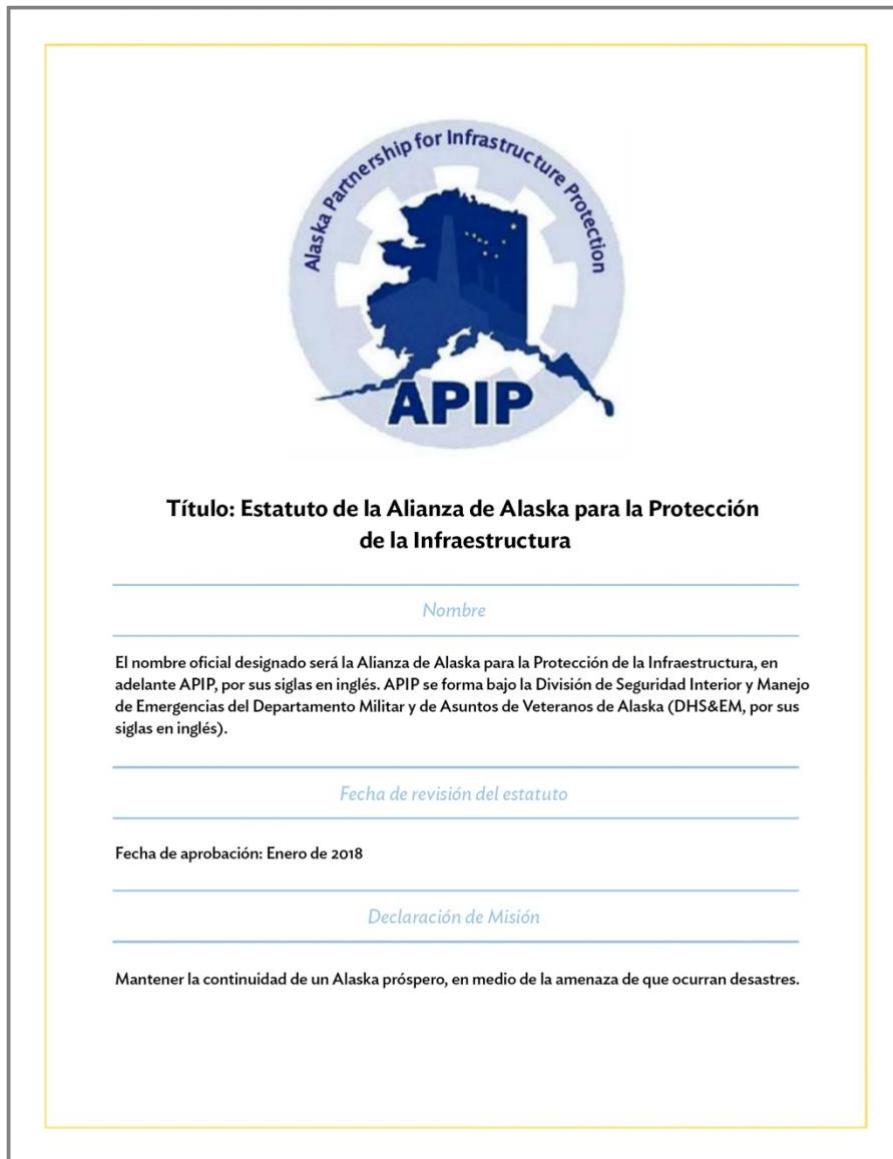


Imagen 24: Estatuto de APIP (siete páginas)

¹⁰⁴ Para más información, visite

[https://ready.alaska.gov/APIP/Documents/APIP%20Charter%202018%20\(with%20Signature%20Pages\).pdf](https://ready.alaska.gov/APIP/Documents/APIP%20Charter%202018%20(with%20Signature%20Pages).pdf).

Plan de 3 años de APIP

Durante las próximas 3 temporadas, APIP se esforzará para celebrar reuniones y ofrecer eventos enfocados en fortalecer los conocimientos de cada sector de infraestructura crítica y los papeles que juegan en la respuesta y recuperación de desastres.

Temporada 2017-2018: Sesiones informativas y presentaciones de sectores específicos

Temporada 2018-2019: Capacidades de respuesta a desastres de APIP

Temporada 2019-2020: Capacidades de recuperación de desastres de APIP

Propósito y metas

APIP es una alianza público-privada que se estableció para abordar las necesidades de la infraestructura crítica en desastres. APIP trabaja para integrar a los dueños de la infraestructura crítica de los sectores privado y público en el marco municipal, estatal y federal de emergencias, para que participen en todas las etapas del ciclo de desastres, desde preparación y mitigación hasta respuesta y recuperación. El propósito de APIP es mejorar las capacidades de manejo de emergencias de Alaska mediante lo siguiente:

- Identificación, administración e intercambio de recursos.
- Intercambio y administración de información.
- Planificación para emergencias y mejoramiento del proceso de respuesta.
- Caracterización del sector de infraestructura para entender y abordar vulnerabilidades, dependencias y puntos únicos de falla.
- Proveer conocimientos sobre la seguridad física, seguridad cibernetica, aplicación de la ley y amenazas terroristas.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de los negocios individuales.
- Trabajo en equipo y colaboración en ejercicios.
- Hacer recomendaciones para prioridades para la protección, apoyo y recuperación de la infraestructura crítica.

Para lograr estas misiones amplias, APIP podrá:

- Realizar análisis de infraestructura para determinar vulnerabilidades del sector.
- Establecer mapas de infraestructura.
- Compartir información sobre la infraestructura con colaboradores de APIP y otras partes, según sea necesario.
- Fomentar un ambiente de planificación y respuesta para los dueños de recursos de infraestructura crítica.
- Desarrollar procedimientos de comunicaciones internas.
- Realizar varios tipos de capacitaciones y ejercicios internos.

Trasfondo

Las operaciones de seguridad interior que se tratan de interrupciones por todo tipo de riesgo, se realizan mediante un proceso que requiere que las partes del sector privado trabajen en conjunto en un grupo interagencial. El sector privado es dueño de la mayoría de toda la infraestructura crítica y por eso debe estar completamente involucrado en el proceso de seguridad colectiva.

para que esta integración funcione de manera efectiva, el sector privado debe proveer recomendaciones consolidadas que reflejen un análisis de sistemas y el consenso del sector de infraestructura sobre la línea de acción recomendada. APIP se creó en 2005 para proveer un foro donde el análisis y los procedimientos de intercambio de información puedan desarrollarse.

Propósito y metas

El intercambio de información y la protección de esta es un principio fundamental de APIP. Sin embargo, es posible que algunos miembros no puedan compartir información sobre la infraestructura al mismo nivel que otros. Los colaboradores de APIP reconocen estos límites y tratan de enfatizar el proceso del intercambio de información y el análisis en lugar de la precisión del contenido de información. En la medida que sea posible, APIP recopilará y mantendrá datos precisos para contingencias de la respuesta a emergencias.

- Se espera que los colaboradores de APIP protejan la información de otros colaboradores como si fuera suya.
- Los colaboradores de APIP serán representados por miembros de sus organizaciones.
- La identificación de individuos para asistir a los eventos de APIP será determinada por cada organización, pero para maximizar la eficacia, se exhorta a los colaboradores a enviar a personal de seguridad y operaciones.
- Se exhorta a los colaboradores de APIP a proporcionar resúmenes periódicos de sus operaciones y cómo se relacionan con el manejo de emergencias y con otros sectores.
- Se exhorta a los colaboradores de APIP a apoyar y participar en las oportunidades de capacitación y ejercicios que se ofrecen y a ofrecer los suyos.
- Se exhorta a los colaboradores de APIP a participar en los grupos de trabajo de APIP y comunicar los resultados resumidos a la membresía general.
- Se exhorta a los colaboradores de APIP a participar en las actividades de gobernanza y programas de APIP.
- Se exhorta a los colaboradores de APIP a atraer e invitar a nuevos colaboradores.

Comunicaciones

APIP cuenta con una variedad de sistemas de comunicaciones vigentes, basados en tres factores: disponibilidad de sistemas de comunicaciones, tipo de comunicación necesario y nivel de seguridad necesario para la información que se está discutiendo. Antes de los eventos se difunde información principalmente por correo electrónico y llamadas telefónicas, según sea necesario. APIP también podría usar herramientas de plataformas web para publicar información y celebrar reuniones. Durante eventos de desastre, estas plataformas web se utilizarán con más frecuencia para anotar las actualizaciones sobre el desastre y el estado de los recursos. En la actualidad, el Sistema de Información de Seguridad Interna (HSIN, por sus siglas en inglés) es el sistema que se usa para manejar información secreta y protegida. Se puede utilizar la Red de Acceso de Todos los Colaboradores (APAN, por sus siglas en inglés) para información pública e información para uso oficial exclusivo (FUOU, por sus siglas en inglés). APIP también tendrá acceso a las herramientas de comunicaciones en el Centro de Operaciones en Emergencias Estatal (COEE), incluyendo teléfonos por satélite y radioaficionados (HAM radio).

Activación y desactivación para desastres

Si el desastre está localizado en una ubicación urbana o rural, APIP podría activarse para trabajar en conjunto con el COEE para ayudar en la respuesta y recuperación de los negocios e infraestructura crítica del sector privado del lugar.

Situaciones en las cuales se podría activar APIP

- Amenazas a la vida humana, con una respuesta que requiere bienes del sector privado.
- Daños a infraestructura física que es propiedad del sector privado, operada por este o que depende de él.
- Un ataque cibernético contra la infraestructura de Alaska.
- Daños que afectan a una organización miembro de APIP o su personal.
- Un evento catastrófico que requiere toda la ayuda que sea posible.

Métodos de activación

- Una solicitud para activar APIP, emitida por el Personal de Mando del COEE.
- Una solicitud de activación por parte de miembros de APIP.

Comunicación sobre la activación

- Los copresidentes de APIP notificarán a los miembros de APIP sobre la situación y pedirán la ayuda que sea necesaria para la respuesta específica.
- APIP designará un funcionario de enlace dentro del COEE para actividades de APIP, ya sea de entre los miembros de APIP o el personal habitual de DHS&EM/COEE.
- Todos los miembros activados/participantes informarán sus actividades, bienes activados y bienes disponibles por medio del enlace de APIP en el COEE.
- Toda información propia y confidencial se mantendrá solo entre los miembros de APIP y el enlace de APIP, y se tratará con cuidado.

Desactivación de APIP

- APIP se desactivará de las funciones del COEE cuando la situación esté en un punto en el cual las entidades individuales puedan descontinuar sus actividades, realizar sus funciones sin el apoyo del COEE/APIP o sus actividades se reduzcan a tal grado que el personal habitual del COEE pueda manejar la recopilación y difusión de información.

Funciones y responsabilidades de APIP durante una activación

Actividades durante una activación

- Los miembros de APIP podrán conectarse por teléfono a las sesiones informativas matutinas sobre la situación del COEE y, cuando sea necesario, el enlace de APIP organizará teleconferencias oportunas específicamente para actualizaciones sobre la situación de APIP y la infraestructura crítica.
- Los miembros de APIP se comunicarán con el funcionario de enlace de APIP y COEE sobre el estado actual, las actividades, los bienes activados y los bienes disponibles en intervalos establecidos durante el evento.
- Los miembros de APIP con necesidades específicas insatisfechas respecto a la capacidad de su organización para seguir funcionando podrán solicitar recursos del enlace.
- La distribución de recursos estará sujeta a su disponibilidad; y la prioridad será para asuntos de seguridad de la vida y estabilización del incidente.
- Los miembros de APIP con recursos disponibles para el uso provisional del COEE u otros con necesidades podrán informar esos recursos al enlace.
- El uso seguro y apropiado de los recursos, así como con cualquier otra responsabilidad, será manejada entre el dueño del recurso y el receptor de este.
- Los miembros de APIP pueden trabajar por medio del enlace para ayudar a identificar las necesidades de reabastecimiento de recursos críticos de los 48 estados contiguos y otras entidades de apoyo.

Gobernanza y membresía

APIP es una colaboración no jerárquica de organizaciones colaboradoras, con la excepción de los copresidentes de los sectores público y privado. Las reuniones serán dirigidas y seguirán una agenda elaborada por uno o los dos copresidentes. Durante las votaciones, las organizaciones de APIP tendrán un voto por organización y no un voto por cada uno de los empleados de cada organización. La estructura de la administración de APIP constará de lo siguiente:

Copresidente de la industria pública de DHS&EM

El DHS&EM llenará este puesto. Las funciones el copresidente de DHS&EM incluirán:

- Crear la agenda de reuniones y presidirlas.
- Crear calendarios anuales de eventos.
- Llevar las listas de miembros.
- Mantener la página web y otras plataformas en línea de APIP.
- Administrar la coordinación interna y externa.
- Administrar la respuesta del Centro de Operaciones en Emergencias Estatal (COEE) o designar a una persona para el puesto de la Oficina del Enlace de AIPP COEE durante un evento.

Copresidente de la industria privada

APIP tendrá un copresidente del sector privado para trabajar con el copresidente de DHS&EM. Este puesto es voluntario y se elegirá por votación de los miembros generales durante la última reunión de la temporada de APIP cada año, celebrada en mayo. Las funciones el copresidente de la industria privada incluirán:

- Apoyar al copresidente público con todas las funciones de APIP.
- Presidir un mínimo de dos (2) de las nueve (9) reuniones mensuales, hacer la agenda y buscar presentadores según sea necesario.

- Asumir el mando de una revisión bianual del estatuto de APIP, formar un equipo de planificación y celebrar reuniones.
- Asistir al copresidente público con la creación de talleres y ejercicios para miembros de APIP.

Membresía de APIP

La membresía en APIP estará abierta a dueños/operadores de infraestructura, personas con gobernanza sobre el sector de infraestructura y entidades de respuesta en desastres. Entidades que existen para apoyar otras agencias con lo anterior también podrán ser consideradas. APIP es una organización inclusiva y toda solicitud de membresía recibirá la consideración debida. El copresidente tendrá autoridad discrecional para abordar asuntos adicionales relacionados con la membresía y la participación.

Los miembros de APIP revisarán periódicamente la necesidad de añadir y modificar la estructura y los procedimientos operativos para mejorar la eficacia.

Subgrupos de APIP

Subgrupos en APIP

A medida que APIP continúa creciendo en su membresía del sector privado, podrían necesitarse subgrupos específicos. Los subgrupos se pueden formar con agrupaciones de miembros de APIP con especialización en sectores específicos de la infraestructura crítica, o por una función específica, y podrán llamarse independientemente del grupo completo si se necesitan especialidades limitadas.

Las reuniones del subgrupo serán dirigidas y facilitadas por un líder designado. En caso de un desastre, los copresidentes podrán comunicarse con los líderes para iniciar las tareas de la respuesta.

Líderes de sectores

- Asistir a los copresidentes en comunicaciones con organizaciones individuales.
- Coordinar actividades del sector.

Funciones del Subcomité de Sector no relacionadas con desastres

- Celebrar reuniones según sea necesario.
- Realizar tareas identificadas en la creación del subgrupo.
- Dar presentaciones y actualizaciones en las reuniones de APIP.
- Reclutar a nuevos miembros para el subcomité.

Funciones del Subcomité de Sector durante desastres

- Discutir información relacionada con el desastre que es relevante y destinada solo para los miembros de esos sectores.
- Identificar necesidades de prioridad para recursos y capacidades.

- Informar a APIP sobre actividades y cualquier carencia de recursos/capacidades.

Actualizaciones del estatuto y otras funciones de apoyo

Actualizaciones del estatuto

El estatuto de APIP se actualizará cada dos años. El Subcomité de Actualizaciones de Estatutos de APIP, que incluye a miembros voluntarios y es presidido por el copresidente de la industria privada, realizará las actualizaciones y revisiones. La membresía de APIP tendrá un voto para aprobar los estatutos actualizados durante una reunión mensual regular.

Funciones de apoyo de APIP

Las funciones de apoyo para APIP son responsabilidad de DHS&EM; sin embargo, otros colaboradores de APIP podrían cumplir las funciones de manera voluntaria.

Apéndice K: Continuidad del intercambio de información de las alianzas público-privadas

Las capacidades de intercambio de información de las P3 maduran con el tiempo, a medida que fortalecen sus relaciones y obtienen experiencia. Los procedimientos operativos estándar se prueban en los ejercicios y se emplean durante eventos en el mundo real, lo que ofrece a la P3 oportunidades adicionales para avanzar en la continuidad del intercambio de información esbozado en la Imagen 25.

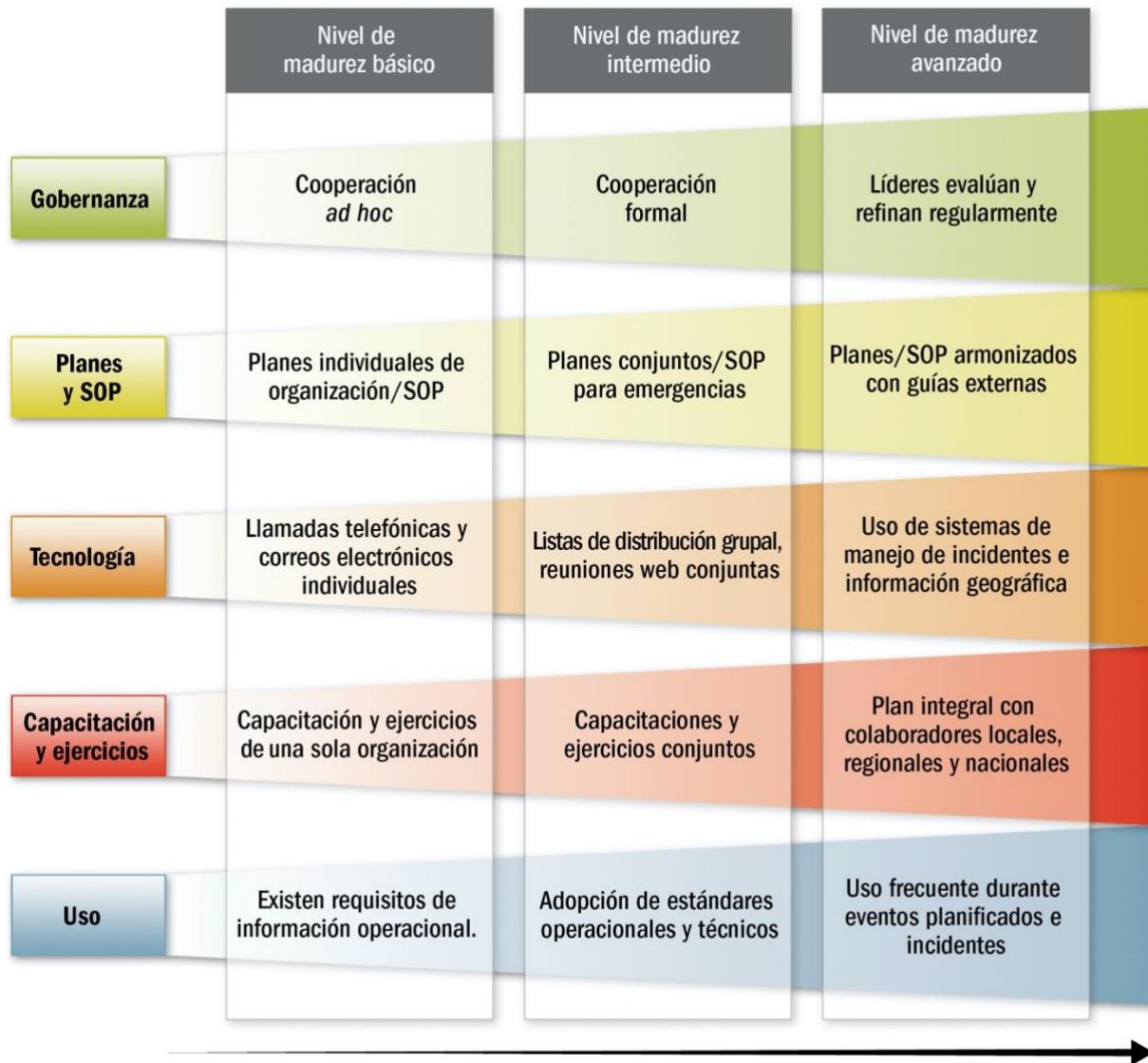


Imagen 25: Continuidad del intercambio de información de las P3

Apéndice L: Lista de siglas y acrónimos

AAR	Informe de Resultados
API	Interfaz de Programación de Aplicaciones
APIP	Alianza de Alaska para la Protección de la Infraestructura
BEA	Oficina de Análisis Económico
BCEM	Manejadores de Emergencias de Ciudades Grandes
COCE	Centro de Operaciones Comerciales en Emergencias
BLS	Oficina de Estadística Laboral
BRAP	Programa de Acceso para la Recuperación de Negocios
BRIC	Desarrollo de Infraestructura y Comunidades Resilientes
CAFR	Informe Financiero Integral Anual
CBB	Constructor de Negocios del Censo
CFR	Código de Regulaciones Federales
CIKR	Infraestructura Crítica y Recursos Claves
COVID-19	Enfermedad por Coronavirus de 2019
CPPTF	Grupo de Trabajo Público-Privado de Chicago
DHS	Departamento de Seguridad Nacional
EDA	Administración de Desarrollo Económico
EEI	Elementos Esenciales de Información
EMS	Servicios Médicos de Emergencia
COE	Centro de Operaciones en Emergencias
EOP	Plan de Operación en Emergencias

ESF	Función de Apoyo en Emergencias
FEMA	Agencia Federal para el Manejo de Emergencias
HHS	Departamento de Salud y Servicios Humanos
IAEM	Asociación Internacional de Manejadores de Emergencias
IP	Plan de Mejoramiento
ISAC	Centro para el Intercambio y Análisis de Información
LCC	Cooperativa para la Conservación del Paisaje
NACo	Asociación Nacional de Condados
CNOCE	Centro Nacional de Operaciones Comerciales en Emergencia
NCEM	Manejo de Emergencias de Carolina del Norte
NDOT	Departamento de Transporte de Nebraska
NEMA	Asociación Nacional de Manejo de Emergencias
ONG	Organización No Gubernamental
NIMS	Sistema Nacional de Manejo de Incidentes
NIPP	Plan Nacional de Protección de Infraestructura
NLC	Liga Nacional de Ciudades
NLC-RISC	Consorcio de Intercambio de Información sobre Riesgos
NRCC	Centro Nacional de Coordinación de la Respuesta
NRF	Marco Nacional de Respuesta
NRI	Índice Nacional de Riesgos
NSP	Patrulla Estatal de Nebraska
OB3I	Oficina para la Integración de Negocios, la Industria y la Infraestructura
OED	Oficina de Desarrollo Económico
OEM	Oficina para el Manejo de Emergencias

P3	Alianza Público-Privada
PSIP	Programa de Integración del Sector Privado
PSL	Enlaces al Sector Privado
PULSE	Plataforma para Entender la Estabilización de los Servicios Esenciales de la Economía
RAC	Consejo Asesor Regional
RAPT	Herramienta de Análisis y Planificación de Resiliencia
RNPN	Red Nacional de Alianzas Resilientes
RPC	Comisión Regional de Planificación
SABER	Intercambio Único Automatizado de Negocios para Informes
SBA	Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa
SHSP	Programa de Seguridad Interior de los Estados
SLTT	Estatatal, Local, Tribal y Territorial
SWOT	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
U.S.C.	Código de los Estados Unidos
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
VOAD	Organizaciones Voluntarias Activas en Desastres