

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE HMS

Una herramienta para la evaluación del desempeño del plan de gestión de crisis y comunicaciones

Objetivo

El propósito de este protocolo de evaluación es proveer una guía a las empresas asociadas para completar sus evaluaciones de plan de gestión de crisis y comunicaciones frente a los indicadores de HMS. El protocolo de evaluación establece las expectativas generales de AMC para el plan de gestión de crisis y comunicaciones de sus empresas integrantes, en respaldo de la iniciativa HMS.

Al igual que con la evaluación de un sistema de gestión, se requiere del juicio profesional para evaluar el grado de implementación de un indicador de sistema y la calidad de los procesos de gestión e intervención. La aplicación de este protocolo por lo tanto requerirá un nivel de experiencia en auditoría y evaluación de sistemas, y algún conocimiento y experiencia en la práctica de la planificación de gestión de crisis y comunicaciones, incluidos los requerimientos y regímenes regulatorios relevantes. Este protocolo de evaluación provee un indicador del nivel de implementación del plan de gestión de crisis para apoyar la iniciativa HMS, y no es, en sí, una garantía de la efectividad de la planificación de la gestión de crisis.

Indicadores de desempeño

Se han establecido tres indicadores de desempeño.

1. Preparación para la gestión de crisis y comunicaciones

Las empresas integrantes deben establecer un plan de gestión de crisis y comunicaciones.

2. Revisión

Las empresas integrantes revisarán y actualizarán su plan de gestión de crisis y comunicaciones regularmente para asegurarse de que aún responda a las necesidades de la empresa y sus operaciones, que refleje adecuadamente los riesgos asociados con las operaciones de la empresa, al igual que las mejores prácticas dentro de la industria.

3. Capacitación

La capacitación en gestión en caso de crisis, que incluye el uso de ejercicios de simulacro de crisis apropiados, será realizada en forma anual.

El evaluador debe determinar si la empresa y sus instalaciones operativas cumplen con los criterios respondiendo *Sí/No* a cada indicador. Todos los criterios de un indicador particular deben cumplirse para asignar una clasificación de *Sí*. Cuando un elemento de desempeño o indicador no sea relevante, entonces se debe designar una evaluación de *N/A*.

Evaluaciones corporativas y a nivel de Instalación

Para el plan de gestión en caso de crisis, se les solicita a las empresas entregar una evaluación para cada indicador para sus oficinas corporativas, como también para cada una de sus instalaciones de operación en Canadá. Un plan de crisis corporativo general y efectivo, como se destaca en la *Guía de referencia*

*para el plan de gestión de crisis y comunicaciones**, incluye la creación de equipos de crisis locales o específicos del sitio para respaldar la administración corporativa general de las crisis. Los protocolos han sido diseñados para que las empresas puedan evaluar el estado del plan de gestión en caso de crisis, tanto a nivel corporativo como de instalación. Este enfoque permite a las empresas identificar las fortalezas y debilidades dentro de sus organizaciones.

* Estas pautas proveen una referencia útil, pero no deben ser utilizadas como una fuente de criterios adicionales.

1. Preparación para la gestión de crisis y comunicaciones

Requerimiento

Las empresas integrantes deben establecer un plan de gestión de crisis y comunicaciones.

Preparación para la gestión de crisis y comunicaciones

CRITERIO DE EVALUACIÓN: CORPORATIVO

A través de entrevistas y de la revisión de documentos, determine lo siguiente:

1. El director ejecutivo ha aprobado y ha demostrado su respaldo al plan de gestión de crisis y comunicaciones.
2. Los posibles riesgos y amenazas han sido identificados por la empresa y se han establecido protocolos para abordarlos.
3. Los resultados de estas evaluaciones han sido compartidos entre los niveles de operación y corporativos.
4. Se ha establecido un equipo corporativo de gestión de crisis con sus responsabilidades y cargos definidos.
5. Se ha implementado un mecanismo de notificación para activar el equipo corporativo de gestión en caso de crisis.
6. Se ha designado y capacitado un vocero para los medios de comunicación.
7. El plan de gestión de crisis y comunicaciones es un documento controlado.
8. Todos los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis cuentan con el plan y la lista de contactos clave.
9. Se ha establecido y equipado un centro de control de crisis.
10. Se han preparado hojas de registro telefónico y de contacto con los medios de prensa importantes.
11. Se han establecido mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos.
12. Se ha preparado información de contacto para las partes interesadas relevantes en relación con los posibles riesgos y amenazas.

Preparación para la gestión de crisis y comunicaciones (continuación)

CRITERIO DE EVALUACIÓN: INSTALACIÓN

A través de entrevistas y de la revisión de documentos, determine lo siguiente:

1. Los posibles riesgos y amenazas han sido identificados por la empresa y se han establecido protocolos para abordarlos.
2. Se han compartido los resultados de estas evaluaciones con la oficina corporativa.
3. Se ha establecido un equipo local de gestión de crisis con sus responsabilidades y cargos definidos.
4. Se ha implementado un mecanismo de notificación para activar el equipo local de gestión en caso de crisis.
5. Se ha designado y capacitado un vocero para los medios de comunicación.
6. El plan local de gestión de crisis y comunicaciones es un documento controlado.
7. Todos los integrantes del equipo local de gestión de crisis cuentan con el plan y la lista de contactos clave.
8. Se ha establecido y equipado un centro de control de crisis.
9. Se han preparado hojas de registro telefónico y de contacto con los medios de prensa importantes.
10. Se han establecido mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos.
11. Se ha preparado información de contacto para las partes interesadas locales relevantes en relación con los posibles riesgos y amenazas.
12. La instalación se reúne todos los años con los altos miembros de las autoridades de respuesta de emergencia local (en donde existan).

2. Revisión

Requerimiento

Las empresas integrantes revisarán y actualizarán su plan de gestión de crisis y comunicaciones para asegurarse de que aún responda a las necesidades de la empresa y sus operaciones, que refleje adecuadamente los riesgos asociados con las operaciones de la empresa, al igual que las mejores prácticas dentro de la industria.

Revisión

CRITERIO DE EVALUACIÓN: CORPORATIVO

A través de entrevistas y de la revisión de documentos, determine lo siguiente:

1. El plan corporativo de gestión de crisis se evalúa y actualiza en forma regular:
 - Cuando exista un cambio del personal asociado con la implementación del plan de gestión de crisis.
 - Cuando exista un cambio comercial (por ejemplo: una nueva mina) o
 - cada 18-24 meses.
2. El mecanismo para notificar al equipo de gestión de crisis se pone a prueba al menos dos veces al año.
3. Los mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos se ponen a prueba al menos una vez al año.
4. Existen procesos para asegurarse de que los miembros del equipo de crisis estén familiarizados con el plan, dentro de los dos primeros meses en que se incorporan al equipo

CRITERIO DE EVALUACIÓN: INSTALACIÓN

A través de entrevistas y de la revisión de documentos, determine lo siguiente:

1. Los planes locales de gestión de crisis y comunicaciones se evalúan y actualizan en forma regular:
 - cuando exista un cambio del personal asociado con la implementación del plan de gestión de crisis y comunicaciones, o
 - cada 18-24 meses.
2. El mecanismo para notificar al equipo de gestión de crisis se pone a prueba al menos dos veces al año.
3. Los mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos se ponen a prueba al menos una vez al año.
4. Se comparte el plan de la instalación con la oficina corporativa.
5. Existen procesos para asegurarse de que los miembros del equipo de crisis estén familiarizados con el plan, dentro de los dos primeros meses en que se incorporan al equipo

3. Capacitación

Requerimiento

La capacitación en gestión en caso de crisis, que incluye el uso de ejercicios de simulacro de crisis apropiados, será realizada en forma anual.

Capacitación

CRITERIO DE EVALUACIÓN: CORPORATIVO

A través de entrevistas y de la revisión de documentos, determine lo siguiente:

- Se realizan ejercicios “de escritorio” de simulacro de crisis en forma anual.

CRITERIO DE EVALUACIÓN: INSTALACIÓN

A través de entrevistas y de la revisión de documentos, determine lo siguiente:

1. Se realizan ejercicios “de escritorio” de simulacro de crisis en forma anual.
2. Se realiza un simulacro de crisis completa cada tres años.

APÉNDICE 1: PREGUNTAS FRECUENTES

GUÍA ESPECÍFICA DE PROTOCOLO

1. ¿Qué es una crisis?

Una “crisis” se define como un evento inesperado que puede afectar considerablemente la capacidad de la empresa para realizar sus operaciones comerciales.

Es importante distinguir entre una emergencia que puede y debe ser controlada por la administración local, de acuerdo con su plan de Respuesta de Emergencia, y una crisis que requiere la participación y acción de la alta gerencia corporativa.

Una crisis puede existir o desarrollarse, si:

- La emergencia representa una amenaza importante para el público o para los empleados.
- La situación de emergencia genera una supervisión gubernamental
- No se tiene el control total de la situación: otros organismos se están haciendo cargo.
- La situación ha causado interés en los medios de comunicación a nivel nacional e internacional.
- La situación posiblemente se intensifique y no exista una solución inmediata a la vista.

La reputación de la empresa pueda ser dañada o exista una amenaza a los resultados finales o al valor de las acciones.

Los incidentes que están sujetos a una gestión en caso de crisis incluyen:

- **Emergencias industriales**, como accidentes que terminen en lesiones de carácter crítico o daño a la propiedad, incendio, colapso del edificio, derrumbe de la mina, inundaciones, explosiones, fallas de energía, congelamiento, pérdida de agua.
- **Desastres naturales**, como inundaciones, deslizamiento de barro, tsunamis, tornados, huracanes, terremotos, incendios o volcanes que puedan poner en peligro la seguridad del personal o de las operaciones comerciales y perjudicar la rutina de transporte comercial y las comunicaciones con los sitios afectados.
- **Emergencias médicas** en localidades donde la atención médica de calidad no exista o sea escasa.
- **Liberación accidental de materiales**, como presas para relave o un derrame importante de productos químicos que podrían tener un impacto significativo en el medioambiente o la salud y seguridad de las personas afectadas.
- **Incidentes con personas extraviadas**, relacionados con circunstancias delictivas o no delictivas.
- **Riesgos de seguridad o políticos**, como secuestros, extorsión con amenazas de bomba, atentados, disturbios civiles o políticos, detención ilegal por parte de autoridades locales y actividad insurgente o de guerrilla.

- **Cualquier otro evento inesperado** que pueda amenazar la seguridad de la empresa, empleados del contratista o la comunidad de interés, o bien dañar la reputación de la empresa como un ciudadano corporativo responsable.

2. ¿Una instalación de red, como un sitio SharePoint, se considera una forma de compartir la evaluación de posibles riesgos y amenazas?

Sí, subir un documento que contenga la identificación de posibles riesgos y amenazas a una instalación de red, como un sitio SharePoint, es una forma apropiada de compartir estas evaluaciones entre la instalación y la oficina corporativa, siempre y cuando se envíe algún tipo de notificación a la persona responsable en el área receptora.

3. ¿Qué constituye un documento controlado?

Un documento controlado puede ser rastreado, lo que ayuda a asegurar que los empleados siempre tengan disponible el documento más actual. Esto significa que se ha implementado un proceso para revisar y aprobar el documento, y las versiones anteriores son destruidas o sacadas de circulación y reemplazadas. El control de la documentación requiere un proceso para mantener un registro de los documentos emitidos. Este proceso asegura que siempre se envíe la última versión para reemplazar cada copia de la versión anterior.

Un proceso que asegure el control de un documento puede estar compuesto de documentos de papel o digitales. En el caso de los documentos digitales, es aceptable que el proceso termine cuando se imprima un documento y, una vez impreso, ya no se lo considere controlado.

4. ¿Qué son los ejercicios de gestión de crisis "de escritorio"?

Un ejercicio de escritorio o de mesa redonda es una herramienta rentable y útil para perfeccionar las habilidades relacionadas a gestión de crisis y comunicaciones, y ayudar al equipo de gestión de crisis a identificar cualquier debilidad o vacío en su planificación de gestión de crisis.

En función de un calendario de eventos, el instructor le ofrece al equipo de gestión de crisis o al grupo de gestión una serie de situaciones que deben analizar y discutir antes de tomar decisiones y llevar a cabo acciones. Se ejerce presión por medio de una complejidad y frecuencia de problemas cada vez mayor en donde el equipo de instructores plantea temas desde las distintas perspectivas de público externo.

Se describen distintos tipos de ejercicios centrados en la gestión de crisis, incluidos los simulacros de crisis completamente desarrollados, en la Sección 8 de las *Pautas para la planificación corporativa de gestión de crisis y comunicaciones* de la AMC. Muchas empresas enfocadas en las comunicaciones y asunto públicos ofrecen servicios de capacitación de gestión de crisis y comunicaciones.

5. ¿Cómo evaluar una instalación con un nuevo plan de crisis que aún no ha completado un ejercicio de simulacro de crisis?

Una instalación que cuenta con un nuevo plan tiene un periodo de tres años para planificar y llevar a cabo un ejercicio de simulacro de crisis completo. Siempre y cuando el nuevo plan haya sido puesto a prueba por medio de ejercicios de escritorio, el asesor podrá responder "sí" a este indicador.

6. ¿Puede una crisis real cumplir con los requerimientos de prueba del plan de gestión de crisis y comunicaciones?

Sí, una crisis real puede cumplir con los requerimientos para una prueba del plan de gestión de crisis y comunicaciones si el plan se implementó como respuesta a la crisis, y luego de ésta, el equipo se reunió

para revisar la implementación del plan, y determinar las lecciones aprendidas y la necesidad de realizar alguna modificación al plan. Los resultados de esta evaluación deben documentarse.

7. ¿Un ejercicio simulación anual debe abordar la instalación en su totalidad?

No, no es un requerimiento que el ejercicio simulación anual deba abordar la instalación en su totalidad. Mejor dicho, uno esperaría que los ejercicios de escritorio probaran diferentes situaciones y diferentes partes del negocio, de modo que, con el tiempo, el plan completo en caso de crisis se pruebe y ponga a punto.

8. ¿Cómo puede una empresa con una estructura corporativa que sitúa a su empleados de gestión por todo el mundo cumplir con el cometido de establecer y equipar un centro de crisis?

Si bien se admite que posiblemente un centro de crisis no sea adecuado para algunas oficinas corporativas, la empresa puede lograr una respuesta positiva para el indicador 1 si existe un proceso formal para reunir al equipo de crisis corporativo de forma virtual mediante la tecnología.

9. En el caso de las empresas con sede fuera de Canadá, ¿quién debe aprobar y demostrar respaldo o a la planificación de gestión de crisis y comunicaciones?

En el caso de las empresas con sede fuera de Canadá, el director con el cargo de mayor jerarquía que se encuentre en el país debe ser quien apruebe y demuestre respaldo a la planificación de gestión de crisis y comunicaciones.

10. ¿Un plan de gestión de crisis debe usar la misma terminología que la que se incluye en el Protocolo de Planificación de Gestión de Crisis y Comunicaciones?

No. Numerosas empresas han implementado sistemas de comando y control in situ estándares para gestionar incidentes de emergencia y eventos planificados, como el modelo Sistema de Comando de Incidentes (SCI). Se sabe que estos programas pueden utilizar una jerga diferente de la que se utiliza en TSM. Por ejemplo, el Sistema de Comando de Incidentes requiere de un equipo de gestión de incidentes, mientras que el Protocolo de Planificación de Gestión de Crisis y Comunicaciones requiere de un equipo de gestión de crisis. Los proveedores de servicio de verificación de TSM deberían utilizar su criterio profesional para garantizar que el propósito del protocolo se cumpla, aun cuando la terminología utilizada no sea la misma.

APÉNDICE 2: LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

Planificación de la gestión de crisis y comunicaciones: Corporativo

Nombre de la Instalación:		Nombre de la empresa:	
Evaluado por:		Fecha de presentación:	

DOCUMENTACIÓN/EVIDENCIA DE RESPALDO	
NOMBRE DEL DOCUMENTO	UBICACIÓN

Entrevistados:			
NOMBRE	PUESTO	NOMBRE	PUESTO

	Pregunta	S	N	NA	Descripción y evidencia
INDICADOR 1: PREPARACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIONES					
Indicador 1	¿El director ejecutivo ha aprobado y demostrado su respaldo al plan de gestión de crisis y comunicaciones?				
	¿Los posibles riesgos y amenazas han sido identificados por la empresa y se han establecido protocolos para abordarlos?				
	¿Los resultados de estas evaluaciones han sido compartidos entre los niveles de operación y corporativos?				
	¿Se ha establecido un equipo corporativo de gestión de crisis con sus responsabilidades y cargos definidos?				
	¿Se ha implementado un mecanismo de notificación para activar el equipo corporativo de gestión de crisis?				
	¿Se ha designado y capacitado un vocero, pero los medios de comunicación?				
	¿El plan de gestión de crisis y comunicaciones es un documento controlado?				
	¿Todos los integrantes del equipo corporativo de gestión de crisis cuentan con el plan y la lista de contactos clave?				
	¿Se ha establecido y equipado un centro de control de crisis?				
	¿Se han preparado hojas de registro telefónico y de contacto con los medios de prensa importantes?				
	¿Se han establecido mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos?				
	¿Se ha preparado información de contacto para las partes interesadas relevantes en relación con los posibles riesgos y amenazas?				
<i>Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador. En caso contrario, asigne un "No".</i>					
DESEMPEÑO CORPORATIVO EVALUADO PARA EL INDICADOR 1					S / N: _____

	Pregunta	S	N	NA	Descripción y evidencia
INDICADOR 2: REVISIÓN					
Indicador 2	¿En qué momento se evalúa y actualiza el plan corporativo de gestión de crisis en forma regular? <ul style="list-style-type: none"> - Cuando existe un cambio del personal asociado con la implementación del plan de gestión de crisis. 				
	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se presenta un cambio comercial (por ejemplo: una nueva mina) o cada 18-24 meses. 				
	¿El mecanismo para notificar al equipo de gestión de crisis se pone a prueba al menos dos veces al año?				
	¿Los mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos se ponen a prueba al menos una vez al año?				
	¿Existen procesos para garantizar que los miembros del equipo de crisis se han familiarizados con el plan, dentro de los dos primeros meses de haberse incorporado al equipo?				
	<i>Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador. En caso contrario, asigne un "No".</i>				
DESEMPEÑO CORPORATIVO EVALUADO PARA EL INDICADOR 2					S / N: _____

	Pregunta	S	N	NA	Descripción y evidencia
INDICADOR 3: CAPACITACIÓN					
Indicador 3	¿Se realizan ejercicios "de escritorio" de simulacro de crisis en forma anual?				
	<i>Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador. En caso contrario, asigne un "No".</i>				
DESEMPEÑO CORPORATIVO EVALUADO PARA EL INDICADOR 3					S / N: _____

Planificación de Gestión en Caso de Crisis: Instalación

Nombre de la Instalación:		Nombre de la empresa:	
Evaluado por:		Fecha de presentación:	

DOCUMENTACIÓN/EVIDENCIA DE RESPALDO	
NOMBRE DEL DOCUMENTO	UBICACIÓN

Entrevistados:			
NOMBRE	PUESTO	NOMBRE	PUESTO

	Pregunta	S	N	NA	Descripción y evidencia
INDICADOR 1: PREPARACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS					
Indicador 1	¿Los posibles riesgos y amenazas han sido identificados por la empresa y se han establecido protocolos para abordarlos?				
	¿Se han compartido los resultados de estas evaluaciones con la oficina corporativa?				
	¿Se ha establecido un equipo local de gestión de crisis con sus responsabilidades y cargos definidos?				
	¿Se ha implementado un mecanismo de notificación para activar el equipo local de gestión en caso de crisis?				
	¿Se ha designado y capacitado un vocero, pero los medios de comunicación?				
	¿El plan local de gestión de crisis y comunicaciones es un documento controlado?				
	¿Todos los integrantes del equipo local de gestión de crisis cuentan con el plan y la lista de contactos clave?				
	¿Se ha establecido y equipado un centro de control de crisis?				
	¿Se han preparado hojas de registro telefónico y de contacto con los medios de prensa importantes?				
	¿Se han establecido mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos?				
	¿Se ha preparado información de contacto para las partes interesadas relevantes en relación con los posibles riesgos y amenazas?				
	¿La instalación se reúne todos los años con los altos miembros de las autoridades de respuesta de emergencia local (en donde existan)?				
<i>Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "S" para este indicador. En caso contrario, asigne un "No".</i>					
DESEMPEÑO DE INSTALACIÓN EVALUADO PARA EL INDICADOR 1					S / N: _____

	Pregunta	S	N	NA	Descripción y evidencia
INDICADOR 2: REVISIÓN					
Indicador 2	¿El plan local de gestión de crisis y comunicaciones se evalúa y actualiza con regularidad cuando se presenta un cambio de personal asociado con la implementación del plan de gestión de crisis y comunicaciones o cada 18-24 meses?				
	¿El mecanismo para notificar al equipo de gestión de crisis se pone a prueba al menos dos veces al año?				
	¿Los mecanismos para alertar a los empleados sobre la crisis y los acontecimientos se ponen a prueba al menos una vez al año?				
	¿El plan de la instalación se comparte con la oficina corporativa?				
	¿Existen procesos para garantizar que los miembros del equipo de crisis se han familiarizados con el plan, dentro de los dos primeros meses de haberse incorporado al equipo?				
<i>Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador. En caso contrario, asigne un "No".</i>					
DESEMPEÑO DE INSTALACIÓN EVALUADO PARA EL INDICADOR 2					S / N: _____

	Pregunta	S	N	NA	Descripción y evidencia
INDICADOR 3: CAPACITACIÓN					
Indicador 3	¿Se realizan ejercicios "de escritorio" de simulacro de crisis en forma anual?				
	¿Se realiza un simulacro de crisis completa cada tres años?				
<i>Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador. En caso contrario, asigne un "No".</i>					
DESEMPEÑO DE INSTALACIÓN EVALUADO PARA EL INDICADOR 3					S / N: _____