



Personas y comunidades • Sector privado • Organizaciones no gubernamentales



Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

Colaboradores federales • Gobiernos estatales, locales, tribales y territoriales • FEMA

2018-2022

Plan estratégico

Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA)



FEMA

*“[Encuentro que] lo grandioso en este mundo no es tanto saber
dónde estamos, sino en qué dirección nos movemos”.*

– Oliver Wendell Holmes, Sr.

PREÁMBULO

Me siento extremadamente orgulloso de presentar el Plan Estratégico 2018-2022 de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias. No es simplemente una guía interna. La lección más importante de los retos de desastres de 2017 es que el éxito se logra mejor a través de un sistema que sea apoyado a nivel federal, manejado a nivel estatal y ejecutado a nivel local. **Este plan pretende unificar y profesionalizar aún más el manejo de emergencias en toda la Nación e invitamos a toda la comunidad a unirse a nosotros en la adopción de estas prioridades.** Todos debemos trabajar como un solo grupo y usar esta estrategia para ayudar a las personas antes, durante y después de los desastres para lograr nuestra visión de una Nación más preparada y resiliente.

Este plan refleja las ideas, sugerencias y puntos de vista de los empleados en nuestra organización y los socios desde mi llegada a FEMA. Utilizamos foros virtuales como IdeaScale, Sesiones de Descubrimiento para el cambio presenciales y varias conversaciones cotidianas con sobrevivientes de desastres y comunidades para obtener una mejor comprensión de cómo transformar las buenas ideas en realidades. También establecimos contacto con nuestros gobiernos estatales, locales, tribales y territoriales, al igual que con organizaciones sin fines de lucro y el sector privado, ya que ellos son colaboradores cruciales para el éxito de este plan.

Este plan es solo el comienzo. Describe una visión que todos podemos perseguir, juntos, para desarrollar una mejor FEMA y fortalecer la profesión del manejo de emergencias.

Este nuevo Plan estratégico incluye tres objetivos ambiciosos, pero alcanzables, para el periodo 2018-2022. Las Metas estratégicas se enfocan en nuestra Visión de FEMA: una Nación preparada y resiliente.

Meta estratégica 1: Desarrollar una cultura de preparación

Meta estratégica 2: Preparar a la Nación ante Desastres Catastróficos

Meta estratégica 3: Reducir la complejidad de FEMA

Cada uno de estos objetivos representa un mayor compromiso. FEMA no podrá lograr estos objetivos sin la ayuda de toda la comunidad. Lograr esta visión de una Nación preparada y resiliente es una responsabilidad compartida y, a pesar de que reconocemos el rol esencial de FEMA, las mejoras significativas ocurrirán solamente cuando trabajemos en conjunto con todas las agencias y departamentos federales, al igual que con los líderes de los gobiernos estatales, locales, tribales y territoriales, las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado. **Asimismo, necesitamos ayudar a las personas y familias a entender sus roles personales en la preparación y toma de acción ante desastres, ellos son nuestro genuino personal de respuesta.**

Este Plan estratégico es el documento que guiará nuestras acciones en los próximos años. Constantemente haremos referencia al plan y nuestras acciones estarán basadas en él. **Estoy incorporando cambios que reflejen estas prioridades en FEMA y voy a utilizar nuestros recursos para impulsar el progreso.** Eso no significa que todo el trabajo anterior se detendrá, pero sí espero que todos participemos activamente en Desarrollar una cultura de preparación, Preparar a la Nación ante desastres catastróficos y Reducir la complejidad de FEMA. Juntos.



Brock Long
Administrador



Brock Long, Administrador de FEMA, habla en una reunión con el personal de FEMA sobre el Plan Estratégico de la Agencia.

Fuente: Colt Hagmaier

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico 2018-2022 de FEMA provee un marco para apoyar a los Estados Unidos antes, durante y después de desastres y mejorar la puesta en práctica de la misión fundamental de la Agencia de ayudar a las personas. De 2018 a 2022, FEMA se enfocará en tres Objetivos Estratégicos principales e igualmente invita a toda la comunidad a adoptar estas prioridades compartidas. FEMA impulsará el progreso a través de 12 Objetivos Estratégicos de apoyo. Estos Objetivos Estratégicos destacan las formas significativas en las que la Agencia puede enfocarse en su fuerza laboral, simplifica los procesos y procedimientos en toda la Agencia, provee una supervisión mejorada de los fondos y mejora la integración y el apoyo a los sobrevivientes. FEMA desarrollará estrategias individuales para ayudar a guiar y modelar cada Objetivo Estratégico y destinará recursos y fondos para apoyar estas áreas importantes.



META ESTRATÉGICA 1: DESARROLLAR UNA CULTURA DE PREPARACIÓN

La resiliencia es la columna vertebral del manejo de emergencias. La capacidad de la Nación para resistir tormentas y desastres sin experimentar pérdidas significativas reduce nuestro riesgo. La forma más exitosa de lograr la resiliencia ante desastres es a través de la preparación, incluida la mitigación. Desarrollar una cultura de preparación en nuestras comunidades y nuestros gobiernos apoyará el esfuerzo nacional de estar preparados para el peor de los desastres, a niveles individual, familiar, comunitario, estatal, local, tribal, territorial (SLTT) y federal.

La Meta estratégica 1 promueve la idea de que todos debemos estar preparados para un desastre en cualquier momento. Sin embargo, para estar preparados, todos debemos entender nuestros riesgos locales y comunitarios, reflejar la diversidad de aquellos a quienes servimos, y fomentar alianzas que nos permitan relacionarnos con una Nación diversa. Las personas que se encuentren preparadas podrán reaccionar de manera rápida y decisiva ante un desastre, evitando así muertes y heridos, minimizando la pérdida de bienes y permitiendo una recuperación más rápida y eficiente.



META ESTRATÉGICA 2: PREPARAR A LA NACIÓN ANTE DESASTRES CATASTRÓFICOS

Los desastres catastróficos, incluidos los incidentes sin aviso o con poco tiempo de aviso, pueden agobiar al gobierno en todos sus niveles y amenazar la seguridad nacional. Son incidentes que alteran la vida de todos los afectados y que causan un gran número de muertes y destrucción generalizada. Los desastres catastróficos alteran las vidas y dañan a nuestras comunidades, tanto económica como socialmente. La preparación es crucial para FEMA y nuestros colaboradores para asegurar que las misiones de respuesta y recuperación se ejecuten de manera adecuada y exitosa.

La Meta estratégica 2 se basa en la preparación obtenida de la Meta estratégica 1 y nos enfoca en mejorar nuestra preparación colectiva. La preparación de la Nación depende de profesionales del manejo de emergencias quienes ejecutan la misión en representación de los gobiernos federal y SLTT. Eso requiere una fuerza laboral Nacional ampliable y capacitada en incidentes que pueda adaptarse y desplegarse en entornos de riesgos cambiantes, una mejor integración con nuestros colaboradores en todos los niveles y capacidades de comunicación y coordinación eficaces en cada situación.



META ESTRATÉGICA 3: REDUCIR LA COMPLEJIDAD DE FEMA

La Nación enfrenta entornos de riesgos y amenazas cambiantes. FEMA debe ser flexible y adaptable para satisfacer las necesidades de los individuos y comunidades, y debe entregar su ayuda y apoyo de la manera más simple posible. Tenemos que innovar y aprovechar las nuevas tecnologías para reducir la complejidad, aumentar la eficacia y mejorar los resultados.

La Meta estratégica 3 promueve procesos más simples para dinamizar las operaciones de nuestra Agencia y acelerar el apoyo que entregamos a individuos y comunidades. Al facilitar el trabajo de nuestros empleados, la Agencia puede atender mejor a quienes apoyamos. Una FEMA simplificada, una que agilice las experiencias de sobrevivientes y beneficiarios y brinde políticas y procesos sencillos al personal, disminuirá las cargas administrativas, mejorará la supervisión de los fondos federales y permitirá la ejecución de nuestra misión con mayor eficiencia y eficacia.

ÍNDICE



Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

Preámbulo

Página 3

Resumen
ejecutivo

Página 4

Introducción



Página 6

META ESTRATÉGICA 1:
Desarrollar
una cultura de
preparación



Página 12

META ESTRATÉGICA 2:
Preparar a la
Nación ante
Desastres
Catastróficos



Página 20

META ESTRATÉGICA 3:
Reducir la
complejidad de
FEMA



Página 28

Medición del Progreso
y Logro de Resultados

Página 36

Conclusión

Página 37

Imágenes (de izquierda a derecha): 1. Gia Galeano, especialista de Enlace con la Comunidad Infantil de FEMA lee a los estudiantes durante el día de Celebración de Lecturas de Nuestros Corazones en P.S. 96 en el Bronx, Nueva York. Fuente: Kenneth Wilsey. 2. Asistentes al festival veraniego del Salmón identifican la zona de evacuación, su destino en el caso de un terremoto. Fuente: John O'Sullivan. 3. Miembros de AmeriCorps NCCC y FEMA Corps ayudan a empacar bolsas con comestibles como arroz, frijoles y leche para distribuirlos en los vecindarios de Jayuya, Puerto Rico. Fuente: Eliud Echevarría. 4. Bernardo García, especialista en Ayuda para Sobrevivientes de Desastres (derecha), ayuda a un sobreviviente a registrarse con FEMA en Villa Nevárez, Puerto Rico. Fuente: Yúisa Ríos.



FEMA

PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2022 DE FEMA: INTRODUCCIÓN



Una sobreviviente del desastre recibe un abrazo después de recibir en su casa la información de FEMA sobre el registro de sobrevivientes después del Huracán Harvey. Fuente: Christopher Mardorf

Declaración de la Misión de FEMA

Ayudar a las personas antes, durante y después de los desastres.

Visión de FEMA

Una Nación preparada y resiliente.



Dos bomberos luchan contra incendios en California. FEMA desempeñó un rol significativo durante los incendios de 2017 en California. Fuente: Wally Skalij, LA Times

I. FUNDAMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En 2019, FEMA cumplirá 40 años ayudando a las personas antes, durante y después de los desastres. A medida que FEMA continúa apoyando y colaborando con socios, y el enfoque de la Agencia se centra en desarrollar una cultura de preparación en todo el país y unificar todos los niveles de la comunidad y del gobierno en un solo método integrado para el manejo de las emergencias.

Este Plan estratégico describe las metas y los objetivos que FEMA debe implementar para fortalecer la Agencia y nuestra misión. Se construirá sobre la base establecida de los dos planes estratégicos anteriores de FEMA. El plan 2011-2014 se enfocó en desarrollar un método inclusivo de toda la comunidad para el manejo de emergencias, que permitía la actuación de líderes de la comunidad en momentos necesarios. El plan 2014-2018 se basó en esa idea institucionalizando los esfuerzos de toda la comunidad para dejar a FEMA y sus colaboradores a cargo de mejorar los resultados relativos a los sobrevivientes y comunidades afectadas por desastres. El Plan estratégico 2018-2022 movilizará a esa comunidad completa para desarrollar una cultura de preparación, preparar a la Nación ante desastres catastróficos y reducir la complejidad de FEMA.

La comunidad completa y la responsabilidad compartida verticalmente, desde todos los niveles de gobierno hasta las personas, es también una peculiaridad de este Plan Estratégico. Una premisa esencial de estas Metas y Objetivos Estratégicos es que cada uno requerirá el compromiso de colaboración de individuos y organizaciones externas, e invitamos a todos nuestros colaboradores y socios, internos y externos del gobierno federal, a unirse en la adopción e integración de estas prioridades. En este sentido, es la continuación del concepto de comunidad completa incorporado y formalizado por los planes estratégicos anteriores.

II. ENTORNO ESTRATÉGICO

Responsabilidad compartida

FEMA es parte de un equipo de agencias federales, gobiernos SLTT, y socios no gubernamentales que comparten la responsabilidad del manejo de emergencias y la preparación nacional. Aquellos más cercanos a las zonas afectadas son el genuino personal de respuesta durante cualquier emergencia: individuos, familias, vecinos y comunidades locales.

“El Plan Estratégico de FEMA es ambicioso, viable y desarrollará una comunidad de manejo de emergencias más fuerte”.

- Brock Long, Administrador



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



Sobrevivientes de las inundaciones asisten a una reunión de la comunidad para hacer preguntas sobre los programas de ayuda y los planes de recuperación.
Fuente: Steve Zumwalt

La forma más efectiva de manejo de emergencias es aquella en la que cada miembro de la comunidad entiende la necesidad e importancia de su rol. **Del mismo modo, las estrategias más efectivas para el manejo de emergencias son aquellas que son apoyadas a nivel federal, manejadas a nivel estatal y ejecutadas a nivel local.** El rol de FEMA es coordinar los recursos del gobierno federal para complementar las capacidades de los gobiernos SLTT. Para esto, FEMA se coordina con los diferentes niveles jerárquicos de gobierno, lo que quiere decir que los estados, las tribus y los territorios son nuestros colaboradores de coordinación principales. Es a través de estos niveles soberanos que se realizan las solicitudes de asistencia y a través de los cuales FEMA coordina la entrega de la asistencia federal.

El rol de FEMA es establecer relaciones con nuestros colaboradores del manejo de emergencias, idealmente antes de que ocurra un desastre, de modo que la Agencia pueda entender sus condiciones y necesidades únicas. FEMA es responsable de identificar las mejores prácticas y trabajar dentro de la comunidad del manejo de emergencias para impulsar evaluaciones del riesgo, actividades de preparación e inversiones de mitigación proactivas. Después de un desastre, las responsabilidades de FEMA principalmente implican coordinar y asignar los recursos federales a los colaboradores SLTT y otorgar subvenciones para ayudar a gobiernos SLTT, individuos y organizaciones sin fines de lucro a confrontar las pérdidas del desastre y la recuperación. Sin embargo, FEMA no actúa ni puede actuar como el único o principal personal de respuesta.

Con ese fin, la coordinación y comunicación entre los colaboradores, antes de cualquier desastre, es crucial para mejorar la respuesta y los resultados de la recuperación. Igualmente importantes son la mitigación y las acciones que podemos tomar para mejorar la resiliencia de nuestras comunidades antes de que ocurran los desastres. Para ser resilientes, las comunidades deben hacer esfuerzos para proteger sus vidas y propiedades antes de que ocurran los desastres. En cada fase del manejo de emergencias, el éxito requiere la contribución compartida de toda la comunidad.

Lecciones de los desastres de 2017

Para mejorar la preparación de la Nación ante eventos catastróficos y para desarrollar una cultura de aprendizaje dentro de FEMA, el mejoramiento continuo debe ser la piedra angular de nuestro trabajo. Los incidentes complejos, de gran envergadura, incluidas las respuestas de FEMA ante los huracanes Harvey, Irma y María, al igual que los incendios del periodo 2017-2018 en California, pusieron de relieve el estado de urgencia de nuestra misión compartida y nos recordaron la importancia de aprender de desastres anteriores.

“El marco óptimo de respuesta y recuperación es uno que sea apoyado a nivel federal, manejado a nivel estatal y ejecutado a nivel local”.

- Brock Long, Administrador

Incidentes de este tipo resaltan la necesidad de centrarse en escalar una respuesta ante eventos catastróficos, aumentar el personal de niveles jerárquicos escalables, mantener operaciones logísticas continuas, habilitar e iniciar operaciones de albergue y responder a las interrupciones a largo plazo de la infraestructura de servicios públicos, especialmente de las comunicaciones. Hemos integrado estos temas en este Plan Estratégico de FEMA y hemos establecido metas ambiciosas para impulsar el cambio y el mejoramiento continuos.

Estrategias de Seguridad Nacional y del Departamento de Seguridad Nacional

El Plan Estratégico de FEMA se basa y desarrolla según el primer pilar de la Estrategia de Seguridad Nacional del presidente, “Protección de los Estadounidenses, la Nación y la Forma de Vida de los Estadounidenses”. Dentro de este pilar se hace hincapié en “Promover la Resiliencia de los Estados Unidos”, que habla de la capacidad del país para absorber el impacto de un desastre y recuperarse rápidamente. Como la Estrategia de Seguridad Nacional lo señala, “una democracia es únicamente tan resiliente como su pueblo”, de modo que como un pueblo diverso y unido, debemos estar preparados.

El Presidente, el Departamento de Seguridad Nacional (DHS) y FEMA todos reconocen la importancia de desarrollar una cultura de preparación y reducir el riesgo de la Nación. Esto requiere un esfuerzo dedicado de toda la comunidad para garantizar nuestro trabajo en educar al público sobre sus riesgos, desarrollar métodos para mitigar el impacto de esos riesgos y ayudar a las personas a entender cómo prepararse para enfrentar los desastres cuando acontecen. Existe reconocimiento en todos los niveles de que debemos fomentar una cultura nacional de preparación que reduzca el impacto de un evento catastrófico y aumente la resiliencia general de la comunidad.

Una lección que aprendimos de la catastrófica temporada de huracanes de 2017 es que ningún departamento o agencia puede emprender este esfuerzo solo.

DHS desplegó a miles de empleados de FEMA y otros componentes del DHS, al igual que a miembros de otras agencias del gobierno federal, para apoyar los esfuerzos de respuesta y recuperación de nuestros colaboradores SLTT. Esta colaboración es crucial, no solo durante una crisis, sino antes también. Como lo señaló la Secretaria Kirstjen Nielsen en el 15 aniversario de la fundación del DHS, “necesitamos que todos los niveles del gobierno, las organizaciones sin fines de lucro, las empresas del sector privado y las comunidades individuales trabajen juntas para prepararse para los desastres antes de que sucedan y para responder juntos a las necesidades de los sobrevivientes en tiempos de crisis”. La capacidad de la Nación para estar realmente preparada depende de que todos conozcan y entiendan el rol que desempeñan en nuestra resiliencia colectiva. Las personas que se encuentren preparadas podrán reaccionar de manera rápida y decisiva ante un desastre, evitando así muertes y heridas, minimizando la pérdida de bienes y permitiendo una recuperación exitosa.

Plan estratégico de FEMA

FEMA utilizó un proceso metódico de planificación estratégica para desarrollar este Plan estratégico. Estas actividades incluyeron oportunidades para escuchar opiniones directamente del personal y socios a través de varias plataformas de participación.

Los comentarios personales para esta estrategia se obtuvieron a través de Sesiones de Descubrimiento para el Cambio, una serie de charlas de media jornada lideradas por el Administrador de FEMA para obtener comentarios y recomendaciones de los empleados de FEMA en cada componente y en cada Región de toda la Agencia. Estas sesiones se centraron en tres temas: Reducción de la complejidad y simplificación de la recuperación, Mejoramiento de procesos internos y Disminución del riesgo con preparación y mitigación.

Una lección que aprendimos de la catastrófica temporada de huracanes de 2017 es que ningún departamento o agencia puede emprender este esfuerzo solo.



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

“El 2017 nos ha enseñado que nada es más importante que tener personas entrenadas dentro de toda la comunidad listas para ejecutar nuestra misión colectiva”.

- Brock Long, Administrador

Pedimos a los participantes sus comentarios basados en las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son nuestros retos actuales?
2. ¿Dónde necesitamos estar en cinco años más?
3. ¿Cómo llegar a ese punto como agencia?

Para involucrar a nuestros colaboradores externos, también tuvimos tres seminarios virtuales con 216 socios, incluidos funcionarios SLTT, al igual que representantes de varias organizaciones no gubernamentales y colaboradores del sector privado.

FEMA también utilizó IdeaScale, una plataforma virtual de manejo de ideas, para recabar recomendaciones e ideas del personal de FEMA y miembros de la comunidad en los tres temas. IdeaScale permitió tanto a los empleados de FEMA como a los socios externos aportar ideas y emitir comentarios sobre las ideas de otros participantes. IdeaScale recibió 187 publicaciones, 387 comentarios y 1,604 votos que, colectivamente, generaron 249 recomendaciones únicas.

Con todas estas participaciones, registramos 2,378 interacciones (ideas, comentarios, preguntas y votos) y reunimos 450 ideas distintas. Estas ideas se categorizaron, agruparon y presentaron al Administrador y a su equipo de alta dirección. Luego se clasificaron y separaron en las tres Metas Estratégicas y los doce Objetivos Estratégicos contenidos en este Plan Estratégico.

Previsión estratégica

Además de mejorar las operaciones y capacidades de la Agencia a corto plazo, FEMA también se proyecta y da una mirada al futuro del manejo de las emergencias. La Previsión estratégica es una iniciativa permanente de FEMA para entender el entorno operativo futuro del manejo de emergencias. Los impulsores estratégicos clave y las tendencias identificadas a través de esta iniciativa ayudaron a influir en la visión a largo plazo articulada en el Plan Estratégico de FEMA. Varios de estos temas de influencia clave incluyen:

Aumento de costos ocasionados por desastres – Se espera que los costos de los desastres continúen aumentando debido al creciente riesgo de desastres naturales, infraestructura crítica obsoleta y presiones económicas que limitan las inversiones para resistir el riesgo. Como buen custodio de los fondos de los contribuyentes, FEMA debe asegurar que nuestros programas sean fiscalmente sensatos. Adicionalmente, consideraremos nuevas vías para la reducción a largo plazo de los riesgos ocasionados por desastres, incluida una mayor inversión en la mitigación previa a los desastres.

Nueva tecnología – La capacidad de aprovechar las innovaciones tecnológicas abre posibilidades revolucionarias para el manejo de emergencias. A medida que el sector privado avanza y aumenta todavía más las expectativas del público, FEMA analizará cuidadosamente las innovaciones que podrían aumentar la eficacia y mejorar la experiencia de usuario para todos nuestros colaboradores y sobrevivientes de desastres. Aprovechar las nuevas tecnologías promete nuevas oportunidades para simplificar los procesos de FEMA y hace que nuestros programas sean más accesibles y fáciles de usar para las poblaciones que atendemos.

Diversidad e Inclusión – La población de EE. UU. está envejeciendo y es más diversa en términos de cultura, idioma y perspectiva. Esto ejerce presión sobre las autoridades para que incorporen necesidades, expectativas y métodos de comunicación especializados en sus planes para mantener un acceso equitativo a los servicios. Los cambios demográficos de la Nación también afectan la composición de la fuerza laboral de FEMA. Como agencia, la diversidad y la inclusión son componentes clave en nuestra capacidad para atender a todas las

personas. Tenemos que continuar empleando y reteniendo a personal diverso y coordinarnos con toda la comunidad de gerentes de emergencias para garantizar que se consideren las necesidades de toda la población que atendemos.

Amenazas emergentes – El espectro de amenazas viables se está expandiendo, y la ciberseguridad es un componente más que se une a las amenazas generales y de terrorismo como una preocupación pública generalizada de la nación. La Estrategia de Seguridad Nacional requiere que la Nación mejore su capacidad para evaluar las amenazas y riesgos que representan los mayores peligros para los estadounidenses. Como agencia, FEMA guiará a la Nación para desarrollar una cultura de preparación que incluya la mejora del manejo de riesgos, el fortalecimiento de las capacidades, el aprendizaje dinámico y el intercambio de información.

Un entendimiento de las influencias de estas tendencias e impulsores estratégicos, y cómo se aplicarán a la Agencia en el futuro, asegura que FEMA y toda la comunidad estén preparados para enfrentar una amplia variedad de retos.

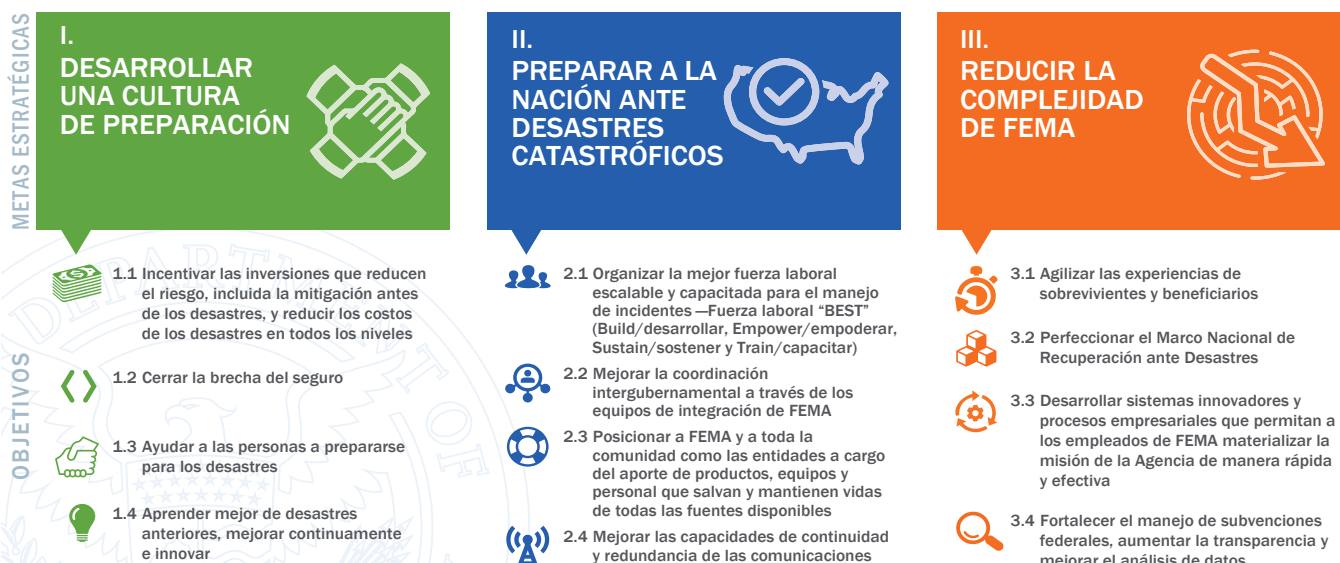
Un entendimiento de las influencias de estas tendencias e impulsores estratégicos, y cómo se aplicarán a la Agencia en el futuro, asegura que FEMA y toda la comunidad estén preparados para enfrentar una variedad de retos.

III. METAS ESTRATÉGICAS

Para apoyar la misión de la Agencia de ayudar a las personas antes, durante y después de los desastres, el Plan Estratégico 2018-2022 de FEMA describe tres Metas Estratégicas. Estas tres Metas Estratégicas guiarán los esfuerzos de planificación e implementación de la Agencia durante los próximos cinco años, y al mismo tiempo servirán para construir una Nación más preparada y resiliente. Estas tres Metas están respaldadas por doce Objetivos Estratégicos.



Misión de FEMA: Ayudar a las personas antes, durante y después de los desastres.



Visión de FEMA:
Una Nación preparada y resiliente.





FEMA

META ESTRATÉGICA 1: DESARROLLAR UNA CULTURA DE PREPARACIÓN

La resiliencia ante desastres es la columna vertebral del manejo de emergencias y la base de la misión de FEMA. La forma más exitosa de lograr la resiliencia ante desastres es desarrollar una cultura de preparación en todo Estados Unidos. Una cultura de preparación es un esfuerzo nacional para estar preparados para los peores desastres: a niveles federal, estatal, local, tribal, territorial, comunitario, familiar e individual.



Niños responden a preguntas sobre lo que es un tsunami para aumentar su conocimiento del riesgo en el festival comunitario del Salmón. El evento incluyó diferentes actividades, entre ellas, el maratón “Ruta de Evacuación por Tsunami” para enseñar a los niños la resiliencia de la comunidad en asociación con la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias, la División de Seguridad Nacional y Manejo de Emergencias de Alaska, la Administración de Emergencias de Cordova, la Oficina de Planificación de Cordova y el Departamento de Bomberos de Cordova. Fuente: John O’Sullivan

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- 1.1 Incentivar las inversiones que reducen el riesgo, incluida la mitigación antes de los desastres, y reducir los costos de los desastres en todos los niveles
- 1.2 Cerrar la brecha del seguro
- 1.3 Ayudar a las personas a prepararse para los desastres
- 1.4 Aprender mejor de desastres anteriores, mejorar continuamente e innovar



Kirstjen Nielsen, Secretaria de Seguridad Nacional, se dirige al personal a cargo de los esfuerzos de respuesta y recuperación en la nueva Oficina de Campo Conjunta (JFO) en Puerto Rico. Fuente: Eliezer Hernández



Objetivo 1.1 Incentivar las inversiones que reducen el riesgo, incluida la mitigación antes de los desastres, y reducir los costos de los desastres en todos los niveles

Para que nuestra Nación proteja la vida y la propiedad, y reduzca el costo creciente de los desastres, tenemos que llevar adelante iniciativas de inversión en mitigación de resiliencia. Disminuir el riesgo antes de un desastre vale la pena, ya sea mediante la reducción del costo del desastre o con la eliminación por completo de la necesidad de “desastre declarado por el Presidente” debido a la disminución del impacto. **FEMA desempeña un rol vital en la habilitación e incentivo de inversiones que reducen el riesgo y aumentan la mitigación antes de los desastres.**

A medida que aumenta la cantidad de personas que se trasladan a las zonas costeras, y los riesgos naturales y creados por el hombre se vuelven cada vez más complejos y difíciles de predecir, la necesidad de estar preparados y listos es mayor que nunca. La Administración Nacional Oceánica y Atmosférica (NOAA) informa que de 1970 a 2010, los condados de la costa aumentaron su población en un 40 por ciento, lo que significa que ahora el 39 por ciento de la población estadounidense vive en zonas costeras. La NOAA proyecta que un ocho por ciento adicional de estadounidenses vivirán en áreas costeras para el año 2020. Simultáneamente, la cantidad promedio de declaraciones de desastres mayores también ha aumentado constantemente, pasando de un promedio de 25 por año en la década de los 80 a aproximadamente 90 por año desde 2010.

Aunque la Nación debe hacer más para evaluar y cuantificar estos riesgos en aumento, **sí sabemos que la mitigación antes de un desastre funciona.** En 2018, un estudio independiente del Instituto Nacional de Ciencias de la Construcción, financiado en parte por FEMA, descubrió que por cada \$1 que el gobierno federal invierte en mitigación ahorra a los contribuyentes un promedio de \$6 en gastos futuros. Este retorno de la inversión justifica nuevas oportunidades para que FEMA y nuestros colaboradores reduzcan los costos futuros de los desastres y aceleren la recuperación invirtiendo ahora, antes de que ocurran los desastres. La Administración de Seguro Federal y Mitigación (FIMA, por sus siglas en inglés) de FEMA adoptó las conclusiones de este estudio y busca aumentar las inversiones de mitigación antes de los desastres. Aun cuando nos esforzamos por hacer un aporte mayor de fondos federales para invertir en medidas contra riesgo antes de los desastres, también educaremos e incentivaremos a nuestros colaboradores para que aumenten sus inversiones en la mitigación antes de los desastres.

Sin embargo, los recursos financieros adicionales son solo una parte. Para tomar decisiones informadas sobre inversiones, todos deben tener acceso a información actualizada y precisa de los riesgos. FEMA mejorará nuestra capacidad para

“Nuestro departamento trabajará para mejorar la administración de los programas de subvenciones antes de desastres, ayudará a nuestros gobiernos estatales y locales para que continúen aumentando su capacidad e incentivará adecuadamente las inversiones en preparación para estos colaboradores”.

- Kirstjen Nielsen, Secretaria de Seguridad Nacional



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



El huracán Irma comprometió aproximadamente 12 millas de diques marinos de propiedad de la ciudad en Punta Gorda, Florida. Dos trabajadores se encargan de los diques marinos de la ciudad después de la temporada de huracanes de 2017. Fuente: Robert Kaufmann

Cada \$1 que el gobierno federal invierte en mitigación les ahorra a los contribuyentes un promedio de \$6 en gastos futuros.

evaluar y cuantificar el riesgo de varios peligros, ampliará nuestro compromiso con el trazado de mapas de riesgos, identificará nuevas alianzas que nos ayudarán a comprender los riesgos y el valor de las inversiones de mitigación, y desarrollará una nueva estrategia que presente claramente la información de los riesgos a todos los miembros del público.

Toda la Nación debe trabajar en equipo para aumentar la mitigación antes de los desastres en sus comunidades. FEMA continuará trabajando directamente con los gobiernos SLTT y sus colaboradores no gubernamentales para abogar por la adopción y aplicación de códigos de construcción y propiedad modernos. **La resiliencia ante desastres comienza con los códigos de construcción**, ya que estos mejoran la seguridad pública y la protección de la propiedad. Adicionalmente, FEMA propiciará el cumplimiento consistente del código, proporcionando educación y capacitación cuando sea necesario para ayudar a transmitir el valor de los códigos de construcción actualizados y estandarizados.

Para que las inversiones sean atractivas, el costo y las opciones de inversión deben ajustarse a las necesidades únicas de las personas y las comunidades. FEMA trabajará junto con el Congreso para desarrollar formas flexibles y globales que permitan el gasto de más fondos federales en la reducción de riesgos y mitigación antes de los desastres. FEMA también trabajará con socios privados y públicos de todo el país para elaborar y desarrollar estrategias dentro de las jurisdicciones estatales y locales que fomenten la mitigación y la inversión antes de los desastres, como los bonos de resiliencia.

Finalmente, FEMA, a través del Grupo de Liderazgo para el Marco de Mitigación, está desarrollando una Estrategia Nacional de Inversión en Mitigación que estimula la inversión coordinada en mitigación antes y después de los desastres con el fin de reducir el riesgo de desastres futuros. FEMA continuará aprovechando estas alianzas y nuestros propios programas de asistencia para desastres para impulsar inversiones en mitigación.

Objetivo 1.1 Medida de rendimiento

Aumentar la inversión de la Nación en mitigación.



Objetivo 1.2 Cerrar la brecha del seguro

Desarrollar una cultura de preparación comienza con individuos, comunidades y empresas que manejan los riesgos, en muchos casos a través de una cobertura de seguro adecuada. El rol de FEMA es ayudar a las personas a entender sus riesgos y las opciones disponibles para administrar mejor esos riesgos. El seguro es una herramienta efectiva para transferir los riesgos de sobrevivientes de desastres y permitir una recuperación rápida. Sin embargo, un estudio del Instituto Re de Suiza realizado en 2015 demuestra que las pérdidas anuales esperadas, no aseguradas, debido a desastres naturales son superiores a \$30 mil millones.

La experiencia ha demostrado repetidamente que las personas, comunidades y empresas que administran los riesgos a través de un seguro se recuperan de forma más rápida y completa después de un desastre. Si un individuo no tiene el valor de su casa y pertenencias en sus ahorros, el seguro le ayudará a llenar ese vacío cuando ocurre un desastre. Si bien el Fondo de Ayuda en Desastres brinda apoyo a los sobrevivientes inmediatamente después de un desastre declarado por el Presidente, este apoyo federal solo sirve como una red de seguridad temporal para las necesidades inmediatas y no brinda una recuperación financiera completa. La preparación financiera, que incluye tener una póliza de seguro para las propiedades personales y públicas, es fundamental para ayudar a reconstruir una casa, reemplazar sus pertenencias y restablecer el orden en una familia y comunidad. Además, la resolución de las preocupaciones relativas al costo asequible del Seguro de Inundación Federal requiere una solución de toda la comunidad, que incluye acciones en el Congreso, para poder cerrar la brecha del seguro. El seguro no solo beneficia a las personas directamente afectadas por un desastre, sino que también reduce la necesidad de asistencia federal para desastres y reduce los costos a los contribuyentes estadounidenses.

FEMA tiene un rol clave en la promoción del seguro contra todo riesgo. Este trabajo incluye ayudar a las personas y empresas a entender el monto de cobertura necesario para estar adecuadamente aseguradas y sentirse que están financieramente preparadas, lo que en última instancia contribuye a la preparación de la Nación. De manera similar, esa misma disciplina de preparación financiera requiere que las comunidades entiendan y tansen los riesgos de los edificios e instalaciones públicas y contraten un seguro que cubra el costo de reemplazo.

Más allá de promover la preparación de toda la comunidad mediante un seguro apropiado, FEMA provee un seguro de inundación a través del Programa Nacional de Seguro contra Inundación (NFIP). El NFIP es la fuente principal de seguro de inundación en los Estados Unidos para propietarios e inquilinos. Estados Unidos necesita volver a lo básico y entender que casi cualquier propiedad podría inundarse, y casi todas las propiedades deberían tener seguro de inundación.

FEMA se encuentra enfocada en expandir la cantidad de propiedades con cobertura del seguro de inundación. FEMA desea que los estadounidenses protejan sus propiedades del riesgo de inundación y trabajará en estrecha colaboración con la industria de seguros, agentes de bienes raíces, prestamistas de hipotecas, líderes de la comunidad y el Congreso para impulsar la compra de este tipo de seguro. FEMA respalda la proposición de cobertura contra inundaciones independientemente del proveedor, ya sea a través de un seguro privado o una póliza NFIP.

Para estimular la participación en el programa, FEMA debe transformar el NFIP en un programa de seguro más simple y centrado en el cliente que los asegurados valoren y confíen. Esto permitirá a las personas, comunidades y empresas prepararse y recuperarse de las inundaciones de manera más efectiva.

La necesidad de acciones proactivas para estar preparados y listos es mayor que nunca.

40 % de aumento en las poblaciones costeras estadounidenses de 1970 a 2010.

39 % de población estadounidense que vive en zonas costeras.

8 % de aumento de la población costera estadounidense de 2016 a 2020.

Fuente: NOAA



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



Miembros del equipo de Asistencia para Sobrevivientes de Desastres (DSA) de FEMA recaban opiniones en los vecindarios para asegurarse de que los residentes están al tanto de la asistencia de FEMA para los daños causados por el huracán Irma.
Fuente: Liz Roll

La comunicación precisa de los riesgos también es vital para desarrollar la comprensión del público y el apoyo a una cultura de preparación. FEMA proveerá productos que comuniquen de forma clara y precisa el riesgo de inundación a los propietarios e inquilinos.

Para tener éxito en cerrar la brecha de seguro de la Nación, FEMA debe ser un catalizador para aumentar el conocimiento del público del riesgo y fomentar una cobertura de seguro adecuada para que las personas, comunidades y empresas puedan reducir sus pérdidas de todos los riesgos.

Objetivo 1.2 Medida de rendimiento

Expandir la cantidad de propiedades con cobertura del seguro de inundación.



Objetivo 1.3 Ayudar a las personas a prepararse para los desastres

A pesar de que FEMA ha logrado un avance significativo en su trabajo con organizaciones con base de fe y comunitarias para mejorar la preparación y mitigación, los resultados de la temporada de desastres de 2017 demuestran que la Nación aún está lejos de materializar la resiliencia individual y colectiva. Desarrollar soluciones, campañas y oportunidades educativas para ayudar a más de 320 millones de individuos únicos de más de 89,000 comunidades locales diversas que conforman la Nación a prepararse para los desastres comienza con la inclusión de esos individuos en la discusión.

FEMA debe aprender de una base amplia e inclusiva de socios y trabajar con ellos para comprender las circunstancias y los retos que enfrentan los diferentes grupos de personas, particularmente aquellos que pueden tener situaciones más difíciles después de un desastre, como la población de adultos mayores y las personas con necesidades funcionales y de acceso. Al involucrar a estos socios, FEMA puede desarrollar y promover un conjunto de soluciones bien proyectadas que esas personas y comunidades pueden adoptar.

“La respuesta y recuperación ante cualquier desastre es un esfuerzo de toda la comunidad que depende de la capacidad de los gobiernos federales, estatales, locales, tribales y territoriales, al igual que de entidades no gubernamentales e individuos, además de FEMA.

- Brock Long, Administrador

Muchas personas experimentarán un desastre o emergencia en algún momento de sus vidas y descubrirán que de hecho son siempre el primer personal de respuesta en el lugar. Los desastres más graves pueden hacer que muchas viviendas queden inhabitables, destruir documentos y posesiones importantes, potencialmente hacer que las personas abandonen sus comunidades de forma permanente o incluso producir la pérdida de vidas. Como la agencia federal encargada de la preparación ante desastres, FEMA controla recursos importantes y su influencia puede ayudar a mejorar la preparación de las personas para los desastres. Sin embargo, FEMA ayuda directamente solo a una cantidad pequeña de incidentes, aquellos que reciben una declaración presidencial. Es hora de reorganizar nuestra metodología Nacional relativa a la preparación y garantizar que cada uno de los segmentos de nuestras comunidades diversas, incluidos todos los individuos, se integren en una cultura más amplia de preparación.

Numerosos factores afectan la resiliencia individual durante un desastre, incluida la capacidad de los vínculos sociales y las redes comunitarias, el conocimiento pleno de los riesgos, los recursos disponibles y el conocimiento de qué hacer cuando surge una situación. El acceso a recursos financieros ha demostrado ser un índice de predicción importante del grado de resiliencia de una persona después de un desastre. Sin embargo, aproximadamente el **40 por ciento de los estadounidenses no tienen suficientes ahorros en efectivo para cubrir un gasto imprevisto repentino**. Bajo tales circunstancias, reinstalarse en un hotel por unos días, comprar productos de limpieza o abastecerse de alimentos y medicamentos sería imposible si no existiera ayuda externa, lo que obligaría a individuos y familias a asumir deudas que podrían convertirse en otro desastre por sí mismas.

Conectarse con una amplia gama de expertos y socios, incluidos académicos, líderes religiosos y representantes de todas las comunidades, es clave para este esfuerzo. **FEMA se concentrará en identificar las formas de incorporar la preparación en la vida cotidiana de las personas, cómo conectarse con las personas en los lugares que frecuentan y cómo incentivar cambios de conducta positivos mediante el uso de herramientas como subvenciones, capacitación y ejercicios.** Además, la Agencia seguirá patrocinando programas que capaciten y potencien al personal de respuesta. Las políticas y reglamentos adjuntos promueven esta meta, y FEMA trabajará en conjunto con sus colaboradores federales y el Congreso según corresponda.

Relacionarse con colaboradores del sector financiero, el Departamento de Educación y las organizaciones comunitarias locales es fundamental para promover el bienestar financiero y brindar a las personas la información y motivación que necesitan para tomar decisiones financieras sensatas y ahorrar para un futuro incierto. Sin embargo, los factores sociales y económicos indudablemente afectarán la capacidad de ciertas poblaciones para prepararse debidamente para los desastres. Por esa razón, debemos ofrecer asesoramiento para presentar soluciones graduales que abarquen opciones de bajo costo, opciones sin costo alguno, hasta llegar a los niveles óptimos de preparación de las familias. Al hacer esto, FEMA aspira a colaborar con los socios interesados del sector público y privado para fomentar una mayor preparación financiera personal en toda la Nación. La Agencia trabajará con sus colaboradores para identificar la inseguridad financiera dentro de las comunidades estadounidenses, comenzando por las zonas propensas a desastres, y para entregar mensajes y capacitación dirigidos a esas personas, ya sea directamente o a través de líderes locales de confianza.

En el futuro, FEMA se coordinará con los colaboradores nacionales y líderes locales para ayudar a las personas a entender sus riesgos, informarse sobre las consecuencias de amenazas y riesgos específicos, prepararse adecuadamente para eventos probables y a utilizar las herramientas disponibles de ayuda. FEMA se enfocará en las iniciativas nacionales, incluidas la Campaña de Preparación, PrepareAthon, Floodsmart, la aplicación móvil de FEMA y las capacitaciones para involucrar directamente a los líderes de toda la comunidad. Esto incluye la

“Es hora de unificar el esfuerzo en todas las agencias federales, en todos los niveles del gobierno, en cooperación con nuestros colaboradores no gubernamentales, individuos y comunidades.”

- Brock Long, Administrador



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

2017 fue un año sin precedentes a raíz de los huracanes Harvey, Irma, María y los incendios forestales de California, con más de 25 millones de personas afectadas por estos grandes desastres, aproximadamente el 8 por ciento de la población de los Estados Unidos.

promoción de iniciativas de desarrollo de la comunidad para mejorar la fortaleza de las redes locales y reforzar las habilidades prácticas. Estas habilidades, como saber técnicas de reanimación cardiopulmonar (RCP) o cómo cerrar las tuberías de gas en el hogar, pueden ayudar a las personas a liderar esfuerzos de respuesta en sus propias comunidades, mientras aseguran que más personas estén preparadas para manejar las consecuencias reales de desastres en el futuro.

Incluso si los estadounidenses tuvieran planes de emergencia, habilidades críticas, lazos fuertes con la comunidad y recursos financieros, estos podrían ser insuficientes para asegurar la preparación. Las personas deben practicar estas habilidades de manera que cuando surja un evento estresante puedan reaccionar de manera oportuna. Por lo tanto, **Los mensajes de preparación de FEMA deben alentar la acción más allá de la sensibilización, sentando así las bases de una cultura de preparación para que los individuos, las familias y las comunidades puedan desarrollarse.** Nos encargaremos de coordinar las iniciativas de preparación con otras agencias federales, estados, tribus y territorios y colaboradores de toda la comunidad para aplicar de manera eficiente el liderazgo del gobierno federal para alcanzar la meta de resiliencia individual y comunitaria.

Objetivo 1.3 Medidas de rendimiento

Aumentar el porcentaje de personas con ahorros reservados para emergencias.

Entregar capacitación a organizaciones comunitarias y sin fines de lucro para ayudarlos a continuar la entrega de servicios después de desastres.

Aumentar el porcentaje de personas que han tomado medidas de preparación.



Objetivo 1.4 Aprender mejor de desastres anteriores, mejorar continuamente e innovar

Desarrollar una cultura de preparación requiere aprendizaje continuo, mejora e ideas innovadoras. Como comunidad completa, compartimos la responsabilidad de aprovechar el conocimiento colectivo y las diversas experiencias de los miembros de la Agencia, colaboradores federales, personal de respuesta y otros profesionales del manejo de emergencias para formar soluciones colaborativas, creativas e inclusivas para enfrentar los retos que implican los desastres y mejorar los resultados para los sobrevivientes.

Los manejadores de emergencias deben aceptar tanto los éxitos como los fracasos, ya que ambos brindan oportunidades para mejorar en el próximo desastre. Esto incluye promover la transparencia al intercambiar opiniones sobre la falta de capacidad y las lecciones aprendidas de desastres y ejercicios, lo que permitirá a la comunidad priorizar las inversiones y anticiparse a los retos conocidos durante los desastres. El entorno de manejo de emergencias, desde la planificación hasta los ejercicios y la evaluación, debe promover la toma de riesgos y asumir que el fracaso es una posibilidad, con el fin de extender nuestras capacidades y cultivar oportunidades para mejorar. Los manejadores de emergencias deben incorporar continuamente mejoras e innovaciones en sus funciones cotidianas.

Como parte de este esfuerzo, la Agencia apoyará a los manejadores de emergencias de los gobiernos federal y SLTT para desarrollar la capacidad de autoevaluar, mejorar continuamente, monitorear la finalización de las acciones de mejora y compartir sus conocimientos, tanto dentro de FEMA como en toda la comunidad del manejo de emergencias. Para hacer esto, debemos mejorar la acumulación y el intercambio de éxitos y retos. Podemos adquirir un conocimiento

profundo a partir de las observaciones de informes posteriores a las acciones, ciencias sociales o estudios analíticos, y a través de los comentarios de los socio. FEMA puede mejorar nuestro compromiso institucional con el desarrollo haciendo que todos estos productos sean más accesibles, incluida la mejora de la forma en que compartimos las conclusiones, analizamos las tendencias y traducimos las cuestiones clave en formatos fácilmente identificables para un público más amplio. A través de estos esfuerzos, el conocimiento de desastres anteriores estará disponible para los manejadores de emergencias en toda la Nación.

Para ampliar la forma en que identificamos los retos y las posibles soluciones, FEMA estimulará a los empleados a promover la innovación y presentar ideas para mejoras. FEMA también ampliará el compromiso de liderazgo con los empleados y creará oportunidades para que los equipos trabajen en todos los componentes. Esto permitirá a los empleados realizar mejoras iterativas en los procesos como parte de sus operaciones institucionales estándar.

Para los cambios que requieren inversiones, desarrollaremos métodos para priorizar las mejoras en función de su influencia proyectada en la preparación de la Nación. Con ese fin, algunas de las formas principales en que FEMA apoya a la Nación son a través de la entrega de subvenciones, asistencia técnica, programas de capacitación y ejercicios. FEMA evaluará la efectividad de las inversiones que reducen el riesgo, aumentan la preparación, aumentan la resiliencia y aceleran la recuperación.

Externamente, la Agencia colaborará con nuestros colaboradores del sector público y privado para compartir ideas sobre los problemas cruciales que enfrenta el manejo de emergencias, promover mejores prácticas en el manejo del cambio y debatir sobre las formas en que la propia FEMA puede mejorar. Satisfacer los retos emergentes de los desastres del siglo XXI y la naturaleza cambiante de los riesgos que enfrentamos requiere innovación y compromiso con toda la comunidad, incluidas las organizaciones académicas, profesionales del manejo de emergencias y el sector privado, para aprovechar la creatividad colectiva para resolver nuestros retos más difíciles.

Objetivo 1.4 Medidas de rendimiento

Aumentar la cantidad de empleados de FEMA que dicen sentirse motivados a aportar ideas nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Aumentar las capacidades de los gobiernos SLTT según lo informado en la Revisión anual de preparación de los socios.

Más de 70 agencias voluntarias, 32 agencias federales y 48 estados apoyaron o respondieron a desastres mayores en 2017, ayudando con 4.8 millones de llamadas, 2.3 millones de inspecciones de viviendas y 5 millones de registros de sobrevivientes.



Un sobreviviente con discapacidades es ayudado por Karin Agritelly, Asesora de Integración de Discapacitados de FEMA, en un Centro de Recuperación por Desastre (DRC) Fuente: Steve Zumwalt



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



FEMA

META ESTRATÉGICA 2: Preparar a la Nación ante Desastres Catastróficos

Los desastres catastróficos son eventos difíciles y perturbadores que alteran nuestras vidas y dañan económica y socialmente a nuestras comunidades. La preparación es crucial para FEMA y sus colaboradores SLTT para asegurar que las misiones de respuesta y recuperación se lleven a cabo de manera exitosa y estén mejor preparadas que nunca.



Jorge Melendez-Alfaro, del Equipo de Asistencia para Sobrevivientes de Desastres (DSA) de FEMA empaca alimentos en una bolsa de compras de un residente en una clínica de Salud y Servicios Humanos en Utuado, Puerto Rico. Fuente: Andrea Booher

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- 2.1 Organizar la mejor fuerza laboral escalable y capacitada para el manejo de incidentes —Fuerza laboral “BEST” (Build/desarrollar, Empower/empoderar, Sustain/sostener y Train/capacitar)
- 2.2 Mejorar la coordinación intergubernamental a través de los equipos de integración de FEMA
- 2.3 Posicionar a FEMA y a toda la comunidad como las entidades a cargo del aporte de productos, equipos y personal que salvan y mantienen vidas de todas las fuentes disponibles
- 2.4 Mejorar las capacidades de continuidad y resiliencia de las comunicaciones



Objetivo 2.1 Organizar la mejor fuerza laboral escalable y capacitada para el manejo de incidentes (“BEST”)

Al igual que el activo más importante de la Nación para enfrentar los desastres es la población preparada, es que buscamos promover en la Meta Estratégica 1 que las personas que prestan servicios en la fuerza laboral para incidentes de la Nación son los activos más importantes del gobierno. Este personal complementa el trabajo de individuos, vecinos y comunidades: nuestro primer personal de respuesta. **Para ser eficaces en conjunto, debemos ser capaces de movilizar, escalar e integrar rápidamente esta fuerza laboral para satisfacer las necesidades de las comunidades afectadas.** FEMA fortalecerá la fuerza laboral para incidentes mediante la aplicación del modelo “BEST” (Build/desarrollar, Empower/empoderar, Sustain/sostener y Train/capacitar); para ello se enfocará en:

- Desarrollar los potenciales y las capacidades para cumplir con nuestra responsabilidad de responder eficazmente a un evento catastrófico;
- Empoderar a organizaciones e individuos para que actúen de manera decisiva con la intención del liderazgo;
- Mantener las competencias como profesionales del manejo de emergencias; y
- Capacitar, educar y ejercitar de manera abierta y creativa cuando no participen activamente en operaciones de desastres.

Esta fuerza laboral nacional “BEST” para el manejo de incidentes consiste en una red de puestos de incidentes que permite que cada manejador de emergencias y personal de respuesta contribuyan a las operaciones de incidentes independientemente del lugar, la jurisdicción o comunidad de la agencia. Durante los desastres históricos de 2017, más de 15,000 empleados estatales y locales apoyaron las operaciones de desastres a través de la ayuda mutua entre estados. El enfoque renovado en una fuerza laboral nacional estandarizada y calificada para el manejo de incidentes puede aprovechar este éxito, maximizar la fuerza laboral existente y preparar mejor a la Nación para futuros desastres catastróficos.

A través de la implementación colaborativa del Sistema Nacional de Calificación (NQS), FEMA aumentará la capacidad de la Nación para satisfacer las necesidades cambiantes, cubrir las carencias cruciales y garantizar que toda la comunidad comparta la responsabilidad de la respuesta y la recuperación. Esta institucionalización requiere que FEMA promueva aún más la interoperabilidad mediante el establecimiento de un lenguaje común para definir los cargos de manejo de emergencias y permitir que las jurisdicciones y organizaciones planifiquen, soliciten y tengan confianza en las capacidades del personal desplegado desde cualquier ubicación o agencia. El Sistema de Calificación de FEMA (FQS) también debe alinearse y ser totalmente compatible con el NQS. Este enfoque en una integración más profunda implica pensar más allá de la ayuda mutua existente entre los estados con el fin de aprovechar la capacidad de los recursos no federales para asumir una mayor cantidad de incidentes manejados a nivel estatal y local en todo el país y acoplarse directamente a las operaciones de FEMA cuando sea necesario.

Para garantizar la interoperabilidad cuando ocurre un desastre, todos los niveles del gobierno, las entidades del sector privado y organizaciones no gubernamentales deben tener acceso a pautas, herramientas y otro apoyo programático como ayuda para desarrollar procesos para calificar, certificar y acreditar al personal de manejo de emergencias desplegable dentro del NQS. Además, FEMA continuará realizando ejercicios en todos los niveles para evaluar si las capacidades funcionarán según lo

“FEMA debe desarrollar una estructura completa, pero flexible y escalable para optimizar la capacitación, la educación y el desarrollo”.

- Comentario de la campaña de IdeaScale



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



“El éxito de FEMA comienza con la disponibilidad de su propia fuerza laboral de incidentes.”

- Brock Long, Administrador

Los miembros del equipo de FEMA hablan con el propietario de una tienda de abarrotes sobre la publicación de panfletos en lenguaje criollo en su negocio para ayudar a informar a los miembros de la comunidad haitiano-americana sobre el proceso de registro y solicitud de FEMA. Fuente: Howard Greenblatt

planeado, si los planes son suficientes para cumplir con los requisitos de respuesta y recuperación de incidentes y para mantener una fuerza laboral capacitada, informada, eficiente y centrada en los sobrevivientes.

El éxito de FEMA comienza con la disponibilidad de su propia fuerza laboral de incidentes. Los empleados de FEMA deben estar preparados para desplegarse en apoyo de operaciones de desastres y estar bien informados en varias disciplinas y programas. Esto implica determinar el tamaño y la naturaleza necesarios de la fuerza laboral de incidentes en función de conceptos operativos y suposiciones de planificación razonables. Mejorar el FQS ayudará a asegurar que nuestra fuerza laboral esté preparada para llevar a cabo sus responsabilidades antes desastres. Esto incluye garantizar que el FQS maximice la capacidad del personal de FEMA para usar sus habilidades y talentos para obtener los mejores resultados posibles. También requiere la implementación de nuevas estrategias de contratación y capacitación que se centren en el desarrollo de líderes diversos con un amplio conocimiento de los programas de FEMA para brindar un mejor apoyo a los sobrevivientes de desastres.

Los empleados de FEMA recibirán capacitación básica en competencias y la oportunidad de trabajar y adquirir experiencia en diversos roles, lo que les permitirá ascender a puestos de supervisión y manejo en oficinas y grupos de expertos en desastres. Para lograr este objetivo, los empleados deben recibir capacitación y experiencia práctica a través de despliegues frecuentes en desastres y ejercicios. Estos pasos estimulan el desarrollo de liderazgo en cada etapa de la carrera profesional de un empleado. También ayudan a los empleados de FEMA a convertirse en la próxima generación de líderes de campo y ofrecen nuevas oportunidades de avance profesional para los empleados más capaces de FEMA.

FEMA también complementa nuestras capacidades internas con un llamado de apoyo a nuestros colaboradores federales a través de la Fuerza de Capacidad Adicional cuando se necesita. La Fuerza de Capacidad Adicional brinda a FEMA la oportunidad única de inyectar personal de DHS y otras agencias federales para aumentar nuestros grupos de expertos en incidentes. Durante los desastres retadores de 2017, FEMA desplegó 4,063 voluntarios de la Fuerza de Capacidad Adicional, una cantidad récord para este tipo de despliegues. Estos voluntarios fueron invaluable para la misión de FEMA y demostraron el enfoque colaborador y cohesivo del Gobierno Federal para ayudar a aquellos a quienes servimos.

Ofrecer nuevas capacitaciones para los voluntarios de la Fuerza de Capacidad Adicional en el futuro integrará aún más los recursos del Gobierno Federal en la fuerza laboral de incidentes a nivel nacional y ofrecerá una capacidad adicional para apoyar futuros desastres. Cuando ocurren incidentes, todos deben trabajar juntos para integrarse sin problemas en las líneas de los gobiernos federal, SLTT, de organizaciones sin fines de lucro y del sector privado. FEMA debe aprovechar nuestras capacidades inherentes y fortalecer a nuestros colaboradores para poder apoyar a la fuerza laboral de incidentes a nivel nacional para conformar una fuerza más completa e interoperativa para el manejo de incidentes.

Objetivo 2.1 Medidas de rendimiento

Aumentar la cantidad de personal totalmente calificado en el Sistema Nacional de Calificación.

Mejorar la preparación del grupo de expertos en incidentes de FEMA.

Integrar sin problemas al personal que no pertenece a FEMA en los puestos de trabajo de la fuerza laboral de incidentes de FEMA para crear una Fuerza Laboral Unificada Nacional de Incidentes.



Objetivo 2.2 Mejorar la coordinación intergubernamental a través de los Equipos de Integración de FEMA

El éxito de la misión de FEMA depende de la calidad de las relaciones que fomentamos y de nuestra capacidad para entender y apoyar las necesidades de nuestros colaboradores en el manejo de emergencias y las comunidades que atendemos. Al trabajar junto con nuestros colaboradores a través de los Equipos de Integración de FEMA, podemos ayudarlos a navegar por nuestros programas y políticas para brindar asistencia más rápida y personalizada directamente donde se necesita. **El aumento del compromiso directo fortalece nuestra comprensión de las capacidades y las carencias y refuerza las conexiones, la cooperación y la comunicación necesarias para mejorar la preparación general de la Nación.** Un mayor compromiso y presencia también nos permitirá comprender las necesidades y la preparación de nuestros colaboradores y al mismo tiempo mejorar la coordinación de la asistencia que proporcionamos.

La Agencia demuestra su compromiso de colaboración con toda la comunidad a través de operaciones regionales lideradas por las diez regiones de FEMA. Para fomentar relaciones aún más estrechas y fortalecer la preparación en toda la Nación, debemos avanzar más todavía. A través de los Equipos de Integración de FEMA, proporcionaremos a las organizaciones SLTT asistencia mejorada al integrar al personal federal con las oficinas de manejo de emergencias de los colaboradores participantes. El objetivo de los Equipos de Integración de FEMA es garantizar que FEMA planifique, capacite, ponga en práctica ejercicios y ejecute de manera conjunta todos los días. Este nivel de integración nos brindará la oportunidad de aprender de nuestros colaboradores y satisfacer de manera más efectiva sus necesidades. También ayudará a nuestros colaboradores a superar las carencias a medida que identificamos soluciones adaptadas fuera de nuestras estructuras y organizaciones tradicionales.

La temporada de desastres de 2017 demostró que FEMA debe ayudar a sus colaboradores SLTT a desarrollar aún más sus capacidades y resiliencia antes de un incidente para garantizar una respuesta y recuperación más eficaces. La logística, la recuperación de costos financieros, la vivienda y las comunicaciones interoperativas son solo algunas de las áreas que se beneficiarían al designar estratégicamente a personal de FEMA junto con nuestros colaboradores SLTT.

“El objetivo de los Equipos de Integración de FEMA es garantizar que FEMA planifique, capacite, ponga en práctica ejercicios y ejecute de manera conjunta todos los días.”

- Brock Long, Administrador



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

“Toda la comunidad debe estar, y está, comprometida, involucrada y coordinada.”

- Brock Long, Administrador

FEMA también se compromete a mejorar nuestra participación y crear nuevas oportunidades para una coordinación más estrecha con las naciones tribales. Específicamente, FEMA utilizará los Equipos de Integración de FEMA para aprovechar nuestros exitosos programas de enlaces regionales y tribales, y buscará identificar nuevas formas de ampliar las alianzas y mejorar las comunicaciones y el apoyo a nivel tribal antes, durante y después de los desastres.

Una mejor integración de las operaciones de FEMA con los colaboradores de manejo de emergencias arrojará mejores prácticas y lecciones aprendidas. También ayudará a desarrollar los potenciales y las capacidades compartidas, lo que resultará en operaciones más eficaces de respuesta y recuperación ante desastres y en una Nación más preparada y resiliente.

Objetivo 2.2 Medidas de rendimiento

Aumentar la cantidad de colaboradores participantes en el programa de Equipos de Integración de FEMA.

Disminuir la cantidad y el porcentaje de tiempo que la fuerza laboral federal contra incidentes brinda apoyo a desastres declarados a nivel federal.



Objetivo 2.3 Posicionar a FEMA y a toda la comunidad como las entidades a cargo del aporte de productos, equipos y personal que salvan y mantienen vidas de todas las fuentes disponibles

Ninguna agencia u organización puede almacenar suficientes equipos, suministros y productos básicos, u organizar suficientes grupos de personal interno para satisfacer de manera rápida y completa todas las necesidades de un incidente catastrófico. Estos incidentes devastadores requieren los bienes colectivos y las contribuciones de muchas organizaciones de apoyo alineadas por una estructura coordinada.

El papel de FEMA es almacenar estratégicamente los elementos esenciales necesarios para impulsar una respuesta; no obstante, entregar los recursos de manera efectiva en un desastre mayor requiere el desarrollo continuo de alianzas



El Equipo Rubicon trabaja para ayudar a los sobrevivientes en un vecindario afectado por el huracán Harvey. Fuente: Steve Zumwalt

sólidas y capacidades confiables entre todos los socios. En consecuencia, FEMA debe considerar el saldo adecuado de las existencias que guarda en sus almacenes, lo que puede adquirir rápidamente a través de contratos y lo que pueden proporcionar las organizaciones voluntarias, otras agencias federales, SLTT y el sector privado. Asimismo, otros niveles del gobierno también deben posicionarse para cumplir con los requisitos de suministro inmediato de un desastre catastrófico.

FEMA puede apoyar a los gobiernos SLTT en análisis de riesgos, anticipación de necesidades y coordinación de planes entre los grupos de socios, pero, en última instancia, depende de esas organizaciones asegurarse de que tienen acceso adecuado a suministros a través del mantenimiento adecuado de existencias y contratos previos a los desastres.

Obtener lo que se necesita en un desastre es solo el primer paso. Para que sea útil, el recurso también debe entregarse físicamente a tiempo y en el lugar que se necesita. Si bien FEMA ha aumentado significativamente sus capacidades logísticas desde 2015, la temporada de huracanes e incendios forestales de 2017 demostró que, en incidentes de gran envergadura, se necesitan personas, procesos, doctrinas y servicios contratados adicionales para mover eficazmente los recursos desde el punto de origen hasta los sobrevivientes de los desastres. **Esto incluye un enfoque particular en la “última milla”, donde una red compleja de organizaciones nacionales, locales, voluntarias y comerciales integran sus capacidades para poner alimentos, agua u otros artículos en manos de los sobrevivientes.**

Ningún plan puede predecir perfectamente las necesidades de recursos que surgen de un incidente catastrófico. Sin embargo, los análisis, las relaciones, la disciplina institucional y las opciones logísticas que resultan del proceso de planificación mejoran nuestra capacidad colectiva de adaptarnos a los retos de logística y cadena de suministro que surgen y de entregar los recursos de toda la Nación a las comunidades afectadas.

La manera más efectiva de entregar los suministros necesarios a un área afectada por un desastre es mediante el restablecimiento de las cadenas de suministro antes del desastre. Desarrollar la resiliencia dentro de estos sistemas y proporcionar su rápida restauración es clave para responder a cualquier incidente catastrófico. FEMA trabajará con el sector privado y los colaboradores federales para desarrollar una noción compartida de las vulnerabilidades de la cadena de suministro y las formas en que FEMA puede trabajar con sus colaboradores para restaurar rápidamente estos flujos críticos.

Objetivo 2.3 Medidas de rendimiento

Lograr y mantener una tasa de disponibilidad logística para movilizar, acopiar y entregar materias primas y equipos en cualquier desastre catastrófico.

Integrar el Plan de manejo de la cadena de suministro del sector privado de FEMA en todos los planes regionales y nacionales.

Establecer y mantener planes eficaces de manejo de distribución en todos los estados y territorios.

Esto incluye un enfoque particular en la “última milla”, donde una red compleja de organizaciones nacionales, locales, voluntarias y comerciales integran sus capacidades para poner alimentos, agua u otros artículos en manos de los sobrevivientes.



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



Personal de FEMA saliendo de un helicóptero militar luego de una evaluación aérea de Manhattan. Fuente: K.C. Wilsey



Objetivo 2.4 Mejorar las capacidades de continuidad y resiliencia de las comunicaciones

La capacidad de comunicarse permite la capacidad de coordinar y, en última instancia, la capacidad de responder de manera significativa a los desastres.

Vivimos en un mundo conectado tecnológicamente. Todos los días, individuos, organizaciones e instituciones gubernamentales entregan servicios cruciales y desempeñan funciones esenciales que dependen totalmente o en gran medida de la disponibilidad y el acceso a los sistemas de comunicaciones. Confiar fuertemente en estos sistemas de comunicaciones es un riesgo inherente. Debemos entender sus interdependencias y la cascada de consecuencias que podría causar una falla. FEMA debe trabajar con nuestros colaboradores para evaluar las consecuencias de la misión cuando se pierde la capacidad de comunicación confiable y priorizar la necesidad de contar con comunicaciones a todo riesgo. Los esfuerzos de planificación de continuidad en todos los niveles del gobierno también deben abordar las vulnerabilidades para garantizar comunicaciones ininterrumpidas en todas las operaciones de respuesta.

Las capacidades resilientes y redundantes de comunicaciones a todo riesgo son un elemento indispensable del manejo de emergencias y deben integrarse en los esfuerzos de preparación contra eventos catastróficos. **Si no podemos comunicarnos de manera efectiva y confiable con nuestros colaboradores, no podemos coordinarnos con ellos y no podemos dirigir el apoyo federal a donde más se necesita.** Las comunicaciones permiten el éxito operativo al apoyar la conectividad entre el liderazgo clave del gobierno, los elementos internos, otras organizaciones y el público bajo todas las condiciones. La imposibilidad de comunicarse obstaculiza la coordinación operativa, crea vacíos de información y aumenta la probabilidad de uso excesivo o mala asignación de los recursos limitados.

Además, enfrentamos un entorno de amenazas en aumento que abarca desde peligros de bajo perfil tecnológico hasta incidentes híbridos más complejos, como amenazas a la nación y ciberataques sofisticados. Esto agrega urgencia al desarrollo de capacidades de comunicación más resilientes. La dependencia excesiva en sistemas en red e infraestructura crítica vulnerable podría ampliar el impacto de un incidente, lo que potencialmente podría permitir que incluso una pequeña falla cause un efecto de cascada con consecuencias de gran alcance.

Para asegurar capacidades de comunicación y coordinación efectivas, FEMA desarrolla, mantiene y emplea la capacidad de proporcionar servicios y sistemas tácticos integrados de comunicaciones de voz, datos y video antes, durante y después de un incidente. Estos recursos de comunicaciones desplegables utilizan

equipos y arquitectura de comunicaciones modernas, resilientes y redundantes para organizar una respuesta exitosa en los entornos más austeros.

La coordinación de la planificación también es fundamental para garantizar que FEMA esté bien integrada con los líderes clave del gobierno y los manejadores de emergencias durante los esfuerzos de respuesta y recuperación en todo el país.

La resiliencia de las comunicaciones requiere establecer e integrar una doctrina de continuidad robusta, planes, programas y operaciones dentro de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y entre ellas en todos los niveles. Partiendo por las evaluaciones de las amenazas, los planes deben abordar las necesidades y carencias de los socios para garantizar la entrega de la información y la toma de decisiones rápidas cuando hay vidas y propiedades en juego.

FEMA es responsable de coordinar la implementación, ejecución y evaluación de la continuidad, incluida la continuidad de las operaciones, la continuidad del gobierno, y de cumplir con las resoluciones del gobierno constitucional. Para cumplir esta responsabilidad, FEMA debe asegurar que nuestras funciones esenciales de la misión y aquellas de otras organizaciones federales y no federales sean ejecutables en momentos de crisis. FEMA continuará incorporando principios y consideraciones de continuidad en los programas, planificaciones, pruebas, capacitaciones y ejercicios, enfatizando la continuidad como una característica vital de la preparación y las operaciones. Estos principios deben reforzarse continuamente para que sean efectivos. FEMA y sus colaboradores también deben aprovechar la innovación de la industria y las mejores prácticas para brindar a la nación una infraestructura de comunicaciones accesible, moderna, confiable y resiliente durante los desastres y las emergencias nacionales.

La participación de los gobiernos federal y SLTT es un factor crucial en el desarrollo y mantenimiento de planificaciones de continuidad y operaciones de respuesta eficaces. La integración continua de experiencia especializada en continuidad y la coordinación de operaciones de respuesta y recuperación permiten la toma de decisiones informadas, mejora la seguridad del personal de respuesta y aumenta la resiliencia de la misión. FEMA refinará y financiará los planes de continuidad, devolución, respuesta y recuperación de la Agencia para garantizar la resiliencia de la misión y promover la continuidad de las operaciones y del gobierno ante un desastre catastrófico. Finalmente, FEMA y otros colaboradores federales y SLTT aprovecharán la innovación de la industria y las mejores prácticas para proporcionar a nuestra Nación una infraestructura de comunicaciones accesible, moderna, confiable y resiliente durante desastres y emergencias nacionales.

Objetivo 2.4 Medidas de rendimiento

Aumentar el porcentaje de estados y territorios con planes y programas de continuidad integrados, de modo que las agencias estatales y los centros de operaciones en emergencias se alineen con la Circular sobre la Guía de Continuidad (CGC, por sus siglas en inglés).

Aumentar el porcentaje de nodos de comunicación crítica de coordinación operativa identificados en los planes catastróficos de la Zona Sísmica de New Madrid.

Actualizar todos los planes de comunicaciones estatales y territoriales para incluir una sección que aborde la continuidad y resiliencia de las comunicaciones.

La participación de los gobiernos federal y SLTT es un factor crucial en el desarrollo y mantenimiento de planificaciones de continuidad y operaciones de respuesta eficaces.



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.



FEMA

META ESTRATÉGICA 3: Reducir la complejidad de FEMA

FEMA debe ser una agencia moderna que pueda adaptarse al público y las prioridades del gobierno, al mismo tiempo que crea y utiliza soluciones innovadoras para la misión de manejo de emergencias. Una FEMA simplificada agiliza las experiencias de los sobrevivientes, simplifica los procesos y las políticas para el personal de desastres y mejora la supervisión de los fondos federales.



Una sobreviviente comparte su agradecimiento con el personal de Asistencia Individual de FEMA después de recibir las llaves de su nueva casa temporal. Fuente: Eduardo Martínez

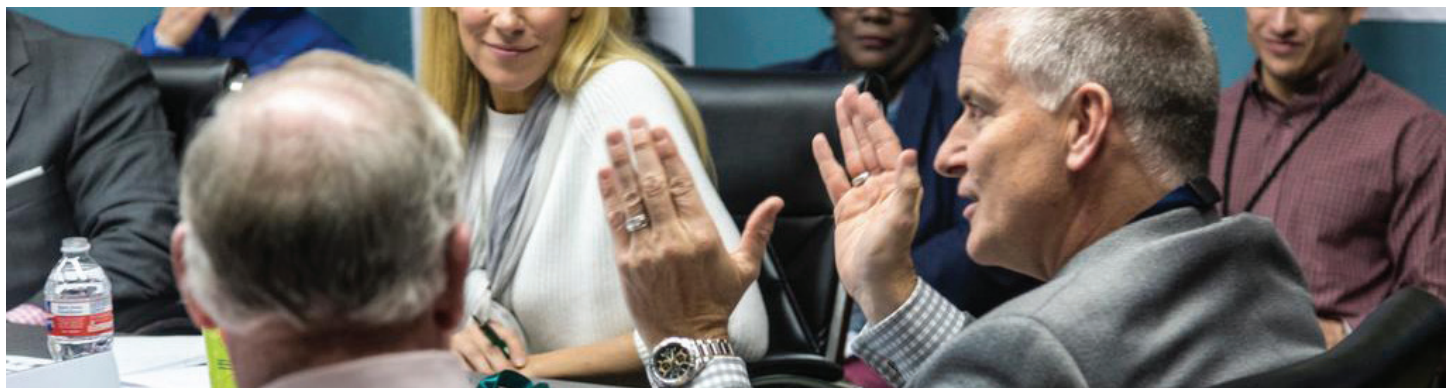
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

3.1 Agilizar las experiencias de sobrevivientes y beneficiarios

3.2 Perfeccionar el Marco Nacional de Recuperación ante Desastres

3.3 Desarrollar sistemas innovadores y procesos empresariales que permitan a los empleados de FEMA materializar la misión de la Agencia de manera rápida y efectiva

3.4 Fortalecer el manejo de subvenciones federales, aumentar la transparencia y mejorar el análisis de datos



Un miembro del personal de FEMA habla en la Reunión Regional de Coordinación de Interagencias para la Recuperación en la Oficina de Campo Conjunta (JFO) en Austin.
Fuente: Christopher Mardorf



Objetivo 3.1 Agilizar las experiencias de sobrevivientes y beneficiarios

Proveer asistencia a los sobrevivientes de desastres y las comunidades afectadas después de un desastre es la misión fundamental de FEMA. Ya sea apoyando las operaciones de albergue de nuestros colaboradores SLTT, brindando asistencia para vivienda temporal o apoyando la recuperación de la comunidad a través de subvenciones para la restauración de la infraestructura y aumentando la resiliencia de la comunidad, FEMA ayuda a sobrevivientes y comunidades cuando más lo necesitan, permitiéndoles iniciar el camino hacia la recuperación.

Para aquellos afectados, las consecuencias de un desastre representan un momento de enormes retos, y resulta difícil satisfacer las necesidades esenciales inmediatas y al mismo tiempo comenzar el largo proceso de recuperación. Los sobrevivientes acceden a la asistencia destinada a desastres a través de una variedad de programas administrados por entidades gubernamentales y no gubernamentales. Esto puede hacer que la identificación de las oportunidades disponibles y la selección de las mejores opciones para las circunstancias específicas de un sobreviviente o comunidad sean poco claras y consuman tiempo.

Explorar los complejos programas federales es una carga adicional innecesaria en tiempos de desastre. **FEMA debe simplificar e integrar los programas y procesos existentes de asistencia en casos de desastres, creando soluciones innovadoras y eficientes para entregar el apoyo más eficaz posible a los sobrevivientes.** Esto comienza con una revisión de las formas de asistencia disponibles y cómo los sobrevivientes acceden a los diversos programas. Adicionalmente, entender las barreras que limitan o impiden el acceso a los programas, especialmente para las poblaciones vulnerables, sigue siendo esencial en nuestra misión. FEMA también necesita reducir la cantidad de interacciones duplicadas que experimentan los sobrevivientes y las comunidades cuando acceden a los servicios. Si bien toda la asistencia para desastres debe contar con los controles necesarios para proteger las inversiones de los contribuyentes, los requisitos de documentos y elegibilidad también deberían considerar las circunstancias extremas que enfrentan los sobrevivientes de un desastre.

Una de las formas fundamentales que FEMA usa para ayudar a los sobrevivientes de desastres es coordinar el proceso de evaluación de daños e informar cómo nuestros colaboradores utilizan esas evaluaciones para determinar la elegibilidad de las personas en toda la variedad de programas de asistencia disponibles.

FEMA debe simplificar e integrar los programas y procesos existentes de asistencia por desastre, creando soluciones innovadoras para ofrecer el apoyo más eficaz posible a los sobrevivientes.



2018-2022

Plan Estratégico
Ayudando a la gente. Juntos.

Los gobiernos SLTT afectados también deben tener una mayor capacidad para impulsar su propia recuperación.

Los procesos actuales de inspección de viviendas son lentos y están basados en métodos obsoletos que utilizan muchos recursos. En muchos casos, los sobrevivientes también deben someterse a varias inspecciones. FEMA debe reinventar la forma en que el gobierno federal evalúa las consecuencias de un desastre para reducir la cantidad de inspecciones requeridas y entregar la asistencia necesaria de forma más rápida.

En los casos de sobrevivientes cuyas casas quedan totalmente inhabitables, la vivienda después del desastre es un elemento importante de la recuperación. Los gobiernos SLTT deben estar empoderados para desarrollar soluciones de vivienda que funcionen para sus ciudadanos y complementen el mercado general de viviendas en la zona. Para lograr este objetivo, FEMA debe trabajar con los gobiernos SLTT para desarrollar opciones de vivienda flexibles enfocadas en las necesidades de la comunidad.

Los gobiernos SLTT afectados también deben tener una mayor capacidad para impulsar su propia recuperación. Las comunidades pueden adaptar y diseñar estrategias específicas para sus necesidades de recuperación cuando tienen un mayor control sobre el proceso de recuperación. FEMA debe hacer más para incentivar y mejorar el manejo de incidentes a nivel estatal y local, y ofrecer a sus colaboradores herramientas para identificar y rastrear el proceso de recuperación. Esto requiere criterios de elegibilidad claros y entendibles, al igual que una mayor certeza y flexibilidad en el uso de los fondos. Los sistemas de manejo de subvenciones destinadas a la recuperación también deben ser fáciles de usar, posibilitar el rastreo del estatus de una subvención y permitir la subida de documentos al sistema.

Objetivo 3.1 Medidas de rendimiento

Disminuir la cantidad de inspecciones federales en persona.

Subir el índice de satisfacción de los solicitantes con la simplicidad del Programa de Individuos y Familias y el Proceso de Asistencia Pública.

Aumentar la puntualidad de las adjudicaciones de asistencia financiera al Programa de Individuos y Familias y al Programa de Asistencia Pública.

Mejorar la exactitud de la asistencia financiera al Programa de Individuos y Familias y al Programa de Asistencia Pública.



Objetivo 3.2 Perfeccionar el Marco Nacional de Recuperación ante Desastres

El Marco Nacional de Recuperación ante Desastres (NDRF) es uno de los cinco marcos nacionales de planificación. Provee la estructura de coordinación para colaborar entre los socios con el fin de ayudar a las comunidades a reconstruir más sólidamente, reducir el riesgo futuro y disminuir los costos de los desastres. El NDRF también define los roles y responsabilidades de liderazgo, incluido el del Coordinador Federal de Recuperación de Desastres. El Coordinador Federal de Recuperación de Desastres organiza la asistencia de recuperación del Gobierno Federal de varios departamentos y agencias en un sistema integrado de apoyo centrado en la comunidad, adaptado a las circunstancias únicas de cada comunidad y desastre específico.

El desarrollo y mantenimiento de capacidades de recuperación en todos los niveles del gobierno es una demanda de inversión en constante aumento. Sin embargo,

los recursos siguen siendo limitados, particularmente para la planificación de recuperación antes de un desastre, la mitigación de riesgos y las actividades de preparación. Además, el NDRF sigue siendo un concepto relativamente nuevo. Algunos colaboradores federales, SLTT, organizaciones no gubernamentales y colaboradores del sector privado tienen una noción y exposición limitada sobre cómo utilizar el NDRF con mayor eficacia.

Para aprovechar al máximo el NDRF, los gobiernos SLTT deben incorporar sus principios en sus esfuerzos de preparación y actividades de planificación antes de un desastre para garantizar que los colaboradores de recuperación se encuentren preparados para apoyar a las comunidades afectadas después de un incidente de cualquier envergadura. No todos los estados han adoptado planes de recuperación antes de un desastre que se alineen con el NDRF, lo que demuestra la necesidad de una mayor sensibilización respecto al valor de la planificación de recuperación antes de un desastre. Una mejor educación y una mayor difusión con respecto al valor de la planificación antes de un desastre para el manejo de la recuperación, la recuperación de los costos, coordinación de la recuperación, mitigación de riesgos y las capacidades únicas de los colaboradores federales y no federales aumentarán el aprecio de los gobiernos SLTT de los beneficios del NDRF.

La difusión ofrece la oportunidad de aprender de los socios con experiencia en el NDRF, comprender mejor los retos del pasado y hacer mejoras en la implementación del NDRF. Tanto los colaboradores federales como SLTT pueden mejorar las alianzas con el sector privado y las organizaciones no gubernamentales para integrar mejor sus redes, conocimientos y recursos locales en la planificación de la recuperación y el apoyo después del desastre a través del NDRF.

La capacidad federal para apoyar la recuperación a corto plazo, y especialmente a largo plazo, varía entre los departamentos y las agencias, y esas diferencias de capacidad federal pueden provocar la fragmentación de la asistencia después de incidentes. Las agencias federales con roles de liderazgo y apoyo en el NDRF deben planificar y prepararse adecuadamente para las responsabilidades de recuperación antes de un desastre. Los gobiernos SLTT, las organizaciones no gubernamentales y los colaboradores privados pueden beneficiarse de la interacción con los colaboradores de recuperación regionales antes de la llegada de los desastres. Esto requiere un compromiso renovado de las agencias y la cooperación en todo el Gobierno Federal para manejar las expectativas e integrar los esfuerzos. Los programas individuales que operan en forma aislada pueden fracturar el esfuerzo general de recuperación en lugar de crear soluciones unificadas que alineen los mejores recursos de recuperación y resiliencia disponibles para ofrecer soluciones integrales a las comunidades, de manera que estas puedan reconstruirse sólidamente.

La difusión ofrece la oportunidad de aprender de los socios con experiencia en el NDRF, comprender mejor los retos del pasado y hacer mejoras en la implementación del NDRF en el futuro.



Los efectos de un tornado en una propiedad residencial en Madisonville, Louisiana. El daño a la propiedad representa un reto significativo para los sobrevivientes de desastres catastróficos. Fuente: Sharon Karr



Un Centro Estatal de Recuperación por Desastre de FEMA abierto al público en Texas.
Fuente: Colt Hagmaier

Además, los roles y responsabilidades identificados en el NDRF deben aclararse en la práctica. Esto incluye el desarrollo de nuestra comprensión de los distintos roles del Coordinador Federal de Recuperación de Desastres, del Oficial de Coordinación Federal y del personal directivo de los gobiernos SLTT, incluidos los Manejadores de Recuperación a Largo Plazo. Es fundamental que las responsabilidades y autoridades de liderazgo estén claramente definidas durante las operaciones activas de respuesta y recuperación, y más aún cuando participen varias agencias federales. La claridad de las responsabilidades ayuda a garantizar operaciones integradas y la coordinación de los recursos de los colaboradores federales para apoyar la recuperación de la comunidad. También mejora la comprensión de las complejidades de los desastres, las consecuencias en la

Ya sea que se trate de un huracán o una amenaza sin aviso previo, FEMA debe estar lista cuando EE. UU. la necesite.

Objetivo 3.2 Medidas de rendimiento

Mejorar la capacidad de recuperación de los estados y territorios con Coordinadores Estatales de Recuperación de Desastres, previamente designados, y planes basados en los principios del Marco Nacional de Recuperación ante Desastres.

Fortalecer la capacidad de recuperación de los departamentos y agencias federales.



Objetivo 3.3 Desarrollar sistemas innovadores y procesos empresariales que permitan a los empleados de FEMA entregar de manera rápida y efectiva la misión de la agencia

comunidad y las oportunidades para la resolución colaborativa de los problemas. El manejo de emergencias es una responsabilidad compartida de toda la comunidad y la Nación depende de las capacidades y la preparación de FEMA en sus peores días. **Ya sea que se trate de un huracán o una amenaza sin aviso previo, FEMA debe estar lista cuando EE. UU. la necesite.** Para entregar nuestra misión infalible en un entorno en constante cambio, FEMA debe mejorar continuamente nuestros procesos y sistemas empresariales. FEMA debe cumplir las necesidades de hoy y prepararse para los retos del mañana.

A medida que FEMA ha madurado, muchos de sus programas y sistemas se han vuelto más complejos y han surgido nuevas políticas y programas. El cambio tecnológico también ha contribuido a esta complejidad. Los nuevos procesos y sistemas funcionan superpuestos a los antiguos, lo que dificulta y prolonga la navegación de los sobrevivientes y empleados por nuestros programas.

Los empleados y colaboradores de FEMA han identificado la complejidad en las operaciones como una barrera para el éxito. Si bien este reto no es exclusivo de FEMA, requiere nuestra atención y esfuerzo. La Agencia debe evaluar la forma en que operamos y simplificar nuestros procesos y sistemas empresariales, adoptando un método estratégico para identificar oportunidades a corto y largo plazo para mejorar las capacidades de nuestra gente, la eficiencia de nuestros procesos, la seguridad de nuestros sistemas y la utilidad de nuestra tecnología.

Los empleados de FEMA son los agentes más importantes de nuestro desempeño y los impulsores más efectivos de la innovación y del cambio. FEMA es la cara pública de la respuesta federal durante un desastre, y los empleados de campo saben mejor que nadie qué mejoras del proceso son fundamentales para satisfacer las necesidades de los sobrevivientes.

La Agencia debe empoderar a los empleados y aumentar sus capacidades para identificar e implementar mejoras en los procesos que mejoren la entrega de nuestra misión. Esto incluye desarrollar capacidades para el mejoramiento de los procesos entre nuestro personal, reclutar y retener una fuerza laboral diversa, ofrecer canales de comunicación para que los empleados propongan ideas innovadoras a los líderes y establecer una cultura que refuerce que se espera que los empleados de todos los niveles lideren, colaboren e innoven.

Una vez que surgen buenas ideas, también debemos mejorar la estandarización de los procesos de FEMA en todos los programas para aumentar el rendimiento operativo. Las innovaciones y mejoras de procesos deben ser transparentes y accesibles. Una dirección sólida también ayudará a capturar el nivel de esfuerzo y los recursos necesarios para estandarizar y mantener nuevos procesos, de manera que la Agencia sea un buen custodio de los fondos federales.

Finalmente, FEMA continúa enfrentando una complejidad innecesaria con la tecnología. La Agencia ha avanzado en la consolidación de los sistemas de tecnología informática (TI) y se mantiene centrada en la simplificación de los sistemas informáticos de subvenciones, seguros y finanzas. Sin embargo, a menos que también adoptemos estándares sólidos de manejo de datos y tecnología que permitan el análisis de toda la empresa, no podremos brindar el nivel de servicio que los sobrevivientes necesitan durante y después de los desastres o el nivel de transparencia que requieren nuestros socios. Continuaremos coordinándonos con la Oficina del Director de Información del DHS y otros componentes del DHS para asegurarnos de que estamos alineados con nuestros esfuerzos de facilitar de una forma coherente el manejo de datos y el intercambio de información dentro del Departamento. También debemos duplicar nuestros esfuerzos para sacar del servicio activo a todos los sistemas de TI obsoletos o poco utilizados para aumentar nuestra ciberseguridad y reservar recursos para los esfuerzos necesarios de modernización tecnológica.

Objetivo 3.3 Medidas de rendimiento

Disminuir la cantidad de conclusiones repetidas de auditorías relacionadas con la entrega eficiente y eficaz del programa.

Aumentar los puntos en los índices de Satisfacción Global, Compromiso de los Empleados e Índices de Diversidad de la Encuesta de Puntos de Vista de Empleados Federales.

Lograr y mantener los indicadores de la Ley Federal de Modernización de la Seguridad de la Información para mejorar la ciberseguridad en toda la Agencia.

“Al final del día tenemos muchos sistemas de IT, pero igualmente queremos simplificarlos para que nos faciliten la vida.”

- Comentario de las Sesiones de Descubrimiento para el Cambio



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

Subvenciones de FEMA adjudicadas desde el año fiscal 2017:

Más de \$3,000 millones en preparación y otras subvenciones no relacionadas con desastres para apoyar a los gobiernos SLTT a prevenir, proteger, mitigar o responder a amenazas o incidentes de terrorismo y otros eventos

Más de \$4,200 millones en asistencia individual, incluidos el programa para individuos y familias, el manejo de casos de desastres, los servicios legales de desastres, la asistencia de desempleo por desastre y el programa de consejería de crisis

Más de \$5,500 millones en Asistencia Pública, incluidos los fondos para despejar escombros y reconstruir carreteras, escuelas, bibliotecas y otras instalaciones públicas

Más de \$650 millones en subvenciones de mitigación de riesgos para implementar medidas de mitigación de riesgos a largo plazo después de una declaración presidencial de desastre mayor

**Subvenciones de FEMA adjudicadas entre el 1 de octubre de 2016 y el 28 de febrero de 2018*



Objetivo 3.4 Fortalecer el manejo de subvenciones federales, aumentar la transparencia y mejorar el análisis de datos

En apoyo a la misión de FEMA, la Agencia ofrece diversos tipos de programas de asistencia financiera a través de acuerdos de subvenciones anuales recurrentes y específicos por incidente con nuestros colaboradores SLTT. FEMA administra más de 40 programas de asistencia financiera y emite miles de adjudicaciones cada año. Estas subvenciones son fundamentales para apoyar a nuestros colaboradores, al personal de respuesta, a los sobrevivientes y las comunidades. Entre los años fiscales 2008 y 2017, FEMA distribuyó aproximadamente \$100 mil millones en asistencia financiera. FEMA y nuestros colaboradores comparten la responsabilidad fundamental de servir como buenos custodios de esta importante inversión de los contribuyentes.

A medida que los programas han crecido con el tiempo, el proceso de solicitud, recepción y administración de estas subvenciones se ha vuelto cada vez más complejo. FEMA debe simplificar el proceso de solicitud de los beneficiarios de subvenciones, mejorar la capacidad de monitorear los fondos y garantizar la custodia de los fondos públicos. Esto requiere una mayor coherencia e integración en todos los niveles de FEMA, mejor soporte para los beneficiarios, datos confiables sobre el rendimiento de las subvenciones, sistemas de información modernos y capacidades robustas de análisis de datos para fortalecer la supervisión interna y aumentar la transparencia y obligación de rendir cuentas públicas.

Establecer prácticas empresariales coherentes y estandarizadas durante todo el ciclo de vida de las subvenciones demuestra el compromiso de la Agencia en reducir la complejidad y aumentar la efectividad del manejo de las subvenciones. FEMA debe continuar nuestros esfuerzos continuos de implementar políticas coherentes, controles internos, obligación de rendir cuentas y manejo financiero de los receptores, incluidos los subreceptores, para mejorar la supervisión y promover la integración de los diferentes programas de subvenciones de la Agencia. Paralelamente, FEMA también debe continuar nuestros esfuerzos anuales para establecer una plataforma única de tecnología informática para el manejo de subvenciones, a través de la iniciativa de Modernización del Manejo de Subvenciones y la iniciativa de Modernización del Sistema Financiero acompañante para modernizar nuestro sistema financiero legado y totalmente obsoleto.

FEMA requiere análisis de datos coherentes, confiables y de alta calidad para servir de apoyo a la toma de decisiones y el manejo de riesgos antes, durante y después de los desastres. Un manejo de datos coherente y una infraestructura mejorada pueden reducir los retrasos y disminuir los costos en la entrega de la misión. La inversión constante de FEMA en la Iniciativa de Modernización de Datos y Análisis Empresarial (EDAMI) posiciona a la Agencia para proporcionar un manejo de datos coherente y un entorno de informes y análisis de datos empresariales integrados, modernos y rentables.

Mejorar las capacidades analíticas de FEMA permitirá el uso de métodos basados en datos para identificar y abordar las ineficiencias y riesgos de toda la Agencia en la entrega de nuestro programa de subvenciones y monitorear las tendencias en los hallazgos de auditoría, para servir de apoyo a la asistencia técnica y capacitación que brindamos a los receptores y subreceptores. Esto permitirá que los fondos federales tengan el mayor impacto posible mediante la reducción de los resultados adversos de la auditoría y la eliminación de la reducción y recuperación de fondos. Las capacidades mejoradas de manejo y análisis de datos también permitirán una mayor transparencia sobre dónde, cuándo y por qué se gastan los fondos, permitiendo a FEMA cultivar una mayor responsabilidad, consistencia y



confianza — no solo dentro de la Agencia, sino también a través de la comunidad de manejo de emergencias y el público en general.

El compromiso de FEMA de reducir la complejidad, administrar las subvenciones de manera uniforme y garantizar los controles adecuados de sus programas de subvenciones mejorará la capacidad de la Agencia para apoyar a los sobrevivientes y las comunidades. Al aumentar la transparencia y priorizar los análisis, FEMA está dando los pasos necesarios para seguir el ritmo de un mundo en constante evolución, simplificar sus procesos para adelantarse a las emergencias y ofrecer asistencia rápida y eficaz en los momentos de mayor necesidad.

Objetivo 3.4 Medidas de rendimiento

Reducir el porcentaje de costos cuestionados por la Oficina del Inspector General.

Remediar las conclusiones y recomendaciones repetidas de la auditoría de los estados financieros relacionados con las subvenciones.

Reducir la cantidad de subvenciones atrasadas para el cierre.

Crear conjuntos de datos sobre el monto y el propósito de todos los fondos provistos a los gobiernos SLTT y otras agencias federales que estén disponibles públicamente y sean legibles por máquina.

Mejorar las capacidades de análisis de FEMA permitirá el uso de métodos basados en datos para identificar y abordar las ineficiencias y riesgos a nivel de toda la Agencia.



Miembros del equipo Eagle 8 de FEMA Corps conversan con un sobreviviente en una parte rural de Robstown, Texas después del huracán Harvey. Fuente: Christopher Mardorf



2018-2022

Plan Estratégico

Ayudando a la gente. Juntos.

MEDICIÓN Y LOGRO DE RESULTADOS

El Plan Estratégico 2018-2022 de FEMA contiene Metas y Objetivos Estratégicos diseñados para impulsar las acciones de la Agencia en los próximos cinco años. Para garantizar que se tomen medidas apropiadas y significativas para alcanzar estas prioridades, FEMA ha identificado medidas de rendimiento para que la Agencia estimule el progreso en toda la empresa y ayude a entender mejor el nivel de éxito que necesitamos para el logro de resultados.

El Apéndice A incluye detalles sobre las medidas de rendimiento, las bases de referencia y los objetivos que se perseguirán.

Para garantizar que estas acciones sean exitosas, cada una de las Metas y Objetivos Estratégicos será dirigido y defendido por un ejecutivo responsable. Estos ejecutivos de alta dirección trabajarán directamente con sus equipos institucionales para implementar las estrategias necesarias para hacer progresar el plan estratégico. Además, FEMA utilizará las estructuras de dirección interna establecidas para impulsar el avance en la implementación del Plan Estratégico.

A medida que el entorno de manejo de emergencias cambia y se modifica, FEMA debe seguir siendo flexible y adaptable en su definición del éxito. Esto incluye solicitar y aceptar comentarios de los socios de forma regular. En consecuencia, cada Objetivo Estratégico describe qué resultados se medirán para evaluar el progreso. La Agencia considerará los posibles retos y riesgos para la estrategia de la Agencia y el éxito frente a las medidas de rendimiento durante la vida del Plan Estratégico 2018-2022 de FEMA. El perfeccionamiento continuo de la dirección estratégica de FEMA durante los próximos cinco años garantizará que FEMA esté bien posicionada y adaptada al futuro del manejo de emergencias y a los riesgos que enfrentamos como Nación.



Personal de FEMA revisa la documentación final y los documentos del título antes de entregar la Unidad de vivienda prefabricada (MHU) de FEMA a un miembro de la tribu Oglala Sioux en la Reservación Pine Ridge. Fuente: Christopher Mardorf

CONCLUSIÓN

Este Plan Estratégico no es solo el camino a seguir de FEMA como Agencia, además describe el estado futuro al que toda la comunidad de manejo de emergencias debería aspirar colectivamente. Cuando se logre, cambiará la forma en que FEMA hace negocios y mejorará el apoyo que brinda antes, durante y después de los desastres. Afectará los resultados y cambiará vidas. Con este Plan Estratégico, hemos establecido grandes metas y hemos definido enormes retos, no obstante, todos son alcanzables si la comunidad de manejo de emergencias trabaja en conjunto.

De eso se trata este Plan Estratégico, *de ayudar a las personas. Juntos*. Ya se han comenzado importantes esfuerzos en estrategias, planificación y asignación de recursos en las Metas Estratégicas de este plan. Innumerables empleados de FEMA ya han comenzado a trabajar en los Objetivos Estratégicos, y miles más están por tomar medidas para implementar esta estrategia de cinco años de plazo.

FEMA representa lo mejor del servicio público del Gobierno de los Estados Unidos: brinda apoyo de primera línea a los estadounidenses y ayuda a los sobrevivientes en los momentos de mayor necesidad. Este Plan Estratégico representa una excelente oportunidad para que nuestra Agencia mejore mediante la simplificación de nuestros procesos, el fortalecimiento de nuestra fuerza laboral y el desarrollo de alianzas nuevas y más sólidas. Trabajemos juntos para *ayudar a las personas antes, durante y después de los desastres* para crear una Nación más preparada y resiliente.



Brock Long, Administrador de FEMA, habla en una reunión con el personal de la Agencia sobre el Plan Estratégico y el futuro de FEMA. Fuente: Colt Hagmaier



FEMA