

MÓDULO 4



LIDERAZGO CON ENFOQUE INCLUSIVO



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y TRANSPORTES

GOBIERNO
DE COSTA RICA

/ CONAVI

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

MINISTERIO DE VIVIENDA Y
ASENTAMIENTOS HUMANOS

INCOFER



Módulo IV:

Liderazgo con enfoque inclusivo

Este módulo se orienta hacia una pregunta práctica ¿cuáles son algunas recomendaciones para liderar el CME desde una mirada inclusiva que se refleja en decisiones concretas durante la preparación, respuesta y recuperación de una emergencia o desastre?

El enfoque con el que el CME convoca, escucha, distribuye las tareas, activa rutas y se vincula con instituciones y comunidad puede marcar la diferencia entre una respuesta que protege a todas las personas, y otra que deja a algunas por fuera. Aún más cuando consideramos que el liderazgo en emergencias:

- Es un liderazgo bajo presión.
- Toma de decisiones en incertidumbre.
- Propicia la coordinación interinstitucional.
- Requiere del manejo de conflictos.
- Necesita de una buena gestión de información.
- Debe saber hacer comunicación en medio de crisis.

La normativa nacional, regional e internacional plantean que la gestión local del riesgo requiere participación significativa, coordinación interinstitucional, comunicación accesible, protección frente a la violencia y atención diferenciada de necesidades.

A continuación, se desarrollan los conceptos base sobre liderazgo inclusivo y coordinación interinstitucional con enfoque de GDI que pueden sustentar la capacidad del CME para liderar y coordinar desde este enfoque ante eventos dados en su cantón.

Conceptos clave

Liderazgos

A nivel individual, en las comunidades y también en el CME se pueden distinguir diferentes tipos de liderazgo. Reconocerlos ayuda a entender por qué algunas decisiones se toman rápido, pero de manera excluyente, mientras que otras pueden tardar más, pero llegar mejor a la población cuando hablamos de preparación y atención a emergencias y desastres. exploremos cuatro de estos estilos:

Autoritario: las decisiones las toma una sola persona o institución, y las demás siguen instrucciones. Puede ayudar a actuar rápido en momentos urgentes, pero también puede dejar por fuera información importante de las comunidades, experiencias del territorio y riesgos que afectan de forma distinta a algunas personas.

Transaccional: se basa en cumplir tareas a cambio de reconocimiento, recursos o aprobación. Puede servir para ordenar trabajos concretos y rutinarios, pero no necesariamente ayuda a cambiar prácticas injustas ni a cuestionar desigualdades.

Democrático: estilo donde las decisiones se conversan y se votan. Permite escuchar más voces y puede dar más confianza al proceso, pero necesita reglas claras para que la participación no se vuelva lenta o protocolaria.

Inclusivo: es una forma de coordinar que busca escuchar distintas voces, repartir responsabilidades según las capacidades de cada persona/institución y reconocer que no todas las comunidades enfrentan los mismos riesgos ni tienen las mismas oportunidades, reconociendo desigualdades y tomando decisiones con base en

información técnica y comunitaria.

No le quita autoridad al CME. Al contrario, lo fortalece, porque permite tomar decisiones con más información, más confianza de la comunidad y mejor conocimiento de lo que ocurre en el cantón.

Desde el enfoque GDI, liderar no significa hablar por todas las personas, sino abrir espacios y crear condiciones para que las personas, comunidades y organizaciones que enfrentan distintos riesgos puedan aportar a las decisiones.

Si bien existen más estilos de liderazgo, lo realmente importante es comprender que ningún estilo es “bueno” o “malo” en todo momento, sino que el CME debe revisar si su forma de liderar permite tomar decisiones de manera ágil y oportuna sin dejar por fuera información, voces y necesidades prioritarias del cantón cuando hay una emergencia o desastre.

¿Cómo incorporar el liderazgo inclusivo en momentos típicos del trabajo en el CME, a partir de los enfoques de GDI? Ejemplos prácticos.

Los siguientes casos muestran cómo el liderazgo y la coordinación pueden cambiar la calidad de la respuesta. La clave es pasar de “avisar” a coordinar, de “convocar siempre a las mismas personas” a ampliar la participación, y de “tener rutas en papel” a probar que las rutas funcionan.

Reunión del CME para planificación preventiva

Situación hipotética: antes de que comience el período de lluvias más intenso, el CME convoca a una reunión con las instituciones que lo integran, CCOs, asociaciones de desarrollo y otros grupos organizados para revisar si las rutas de coordinación están claras y actualizadas. El objetivo es verificar contactos, responsables, canales de comunicación, procedimientos en caso de derivación interinstitucional y tiempos de respuesta ante situaciones que puedan presentarse durante la temporada lluviosa.

Con base en la información anterior podemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesita el CME para realizar una convocatoria con enfoque de GDI?
 - ¿Cuáles pueden ser criterios inclusivos para la toma de decisiones?
 - ¿Qué elementos debería tomar en cuenta el CME para la coordinación entre estos actores que garantice la equidad entre las personas participantes?

Activación del CME

Situación hipotética: En medio de la temporada de lluvias, el cantón es afectado por una inundación que involucra a tres comunidades: una en el casco urbano central, otra en un pueblo alejado que solo tiene un acceso terrestre, y, la tercera, una comunidad rural con muchas fincas ganaderas pero pocas viviendas.

Con base en la información anterior podemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesita el CME para tomar decisiones respecto a la habilitación de albergues?
 - ¿Cómo podrían las personas tomadoras de decisiones ejercer un liderazgo inclusivo?
 - ¿Qué actores deben coordinarse para asegurar una atención integral basada en Derechos Humanos?

Coordinación interinstitucional durante la respuesta

Situación hipotética: A un albergue habilitado, ingresa una mujer con dos hijos. Reporta que el padre de los niños la amenazó al saber que se trasladaría al albergue. Uno de los niños presenta fiebre alta. Esa noche, el padre de los niños llega al albergue a buscarla.

Con base en la información anterior podemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesita el CME para tomar decisiones respecto a la situación ocurrida?
- ¿Cómo podrían las personas tomadoras de decisiones ejercer un liderazgo inclusivo en este caso?
- ¿Qué actores deben coordinarse para asegurar una atención integral basada en Derechos Humanos?

Múltiples escenarios principios básicos:

En los ejemplos anteriores vemos como la incorporación del liderazgo inclusivo es transversal al proceso de preparativos y respuesta. Algunos principios básicos que debemos tomar en cuenta para responder las preguntas anteriores son:

Participación significativa

La participación significativa es la diferencia entre estar presente y tener una voz que realmente tiene peso en la decisión. Una persona puede asistir a una reunión del CME/CCO, y aun así no participar de verdad si nadie le pregunta, si el lenguaje técnico es excluyente, si el horario le impide quedarse toda la reunión por responsabilidades de cuidado, o si sus aportes no permean a ninguna decisión.

Participar significativamente necesita que se brinden condiciones concretas, y en el caso de la preparación para emergencias y desastres, se puede relacionar con la realización de convocatorias amplias, horarios y espacios accesibles, lenguaje claro, escucha activa, traducción o apoyos cuando haga falta, y devolución sobre cómo se usó la información aportada.

Por ejemplo, si queremos promover la participación significativa de la población con algún tipo de discapacidad, las normas de inclusión refuerzan que la planificación debe incorporar accesibilidad, diseño universal y comunicación adaptada a las distintas necesidades.

Coordinación interinstitucional

La coordinación interinstitucional es el trabajo conjunto entre el CME y las instituciones con competencias específicas: CNE para la conducción técnica y operativa del sistema; municipalidad para gestión territorial, OFIM y áreas sociales; CCSS y EBAIS para salud; PANI para niñez y adolescencia; INAMU para violencia de género; CONAPDIS para personas con discapacidad; CONAPAM para personas adultas mayores; Fuerza Pública y 911 para seguridad; IMAS y otras

instituciones para protección social.

A partir de un enfoque de GDI, coordinar significa tener contactos actualizados, acuerdos previos, rutas conocidas, responsables designados y procedimientos escritos que incluyan el enfoque de derechos humanos. Es fundamental transversalizar este enfoque a todo el funcionamiento del CME, y que según lo dispuesto por la CNE incluye roles y responsabilidades de las instituciones y personas pertenecientes al comité, la coordinación mesas sectoriales, el flujo de información, la elaboración de acuerdos y el seguimiento de acciones.

Rutas institucionales

Son los caminos preestablecidos para derivar a una persona al servicio que necesita, haciendo que sea un proceso acompañado. Una ruta clara responde, al menos, a tres preguntas: ¿quién detecta? ¿a quién comunica? ¿qué pasos siguen y en qué plazo?

Desde un enfoque de GDI, el CME debe tener rutas visibles y actualizadas para situaciones frecuentes en emergencia a nivel cantonal: VBG, niñez en riesgo, atención médica, apoyo psicosocial, protección de personas adultas mayores, apoyo a personas con discapacidad, lactancia materna, seguridad y registro de población afectada.

Articulación en red

La articulación en red es la conexión estable del CME con actores comunitarios estratégicos: ADIS, organizaciones de mujeres, organizaciones de personas con discapacidad, juventudes, liderazgos indígenas, iglesias, centros educativos, comités de salud, radios locales,

redes de cuidado y grupos vecinales, por este motivo la red no se improvisa durante el evento, sino que se construye desde la preparación.

El CME debe revisar y activar las rutas correspondientes a las siguientes áreas temáticas:

- Violencia de género y violencia intrafamiliar; niñez y adolescencia en situación de riesgo.
- Personas con discapacidad, movilidad reducida y necesidad de apoyos técnicos; personas adultas mayores sin una red de apoyo.
- Atención médica, salud mental y apoyo psicosocial.
- Lactancia materna, gestión menstrual y requerimientos de higiene
- Seguridad en albergues, mecanismos de denuncia y protección de datos personales.
- Personas migrantes, comunidades indígenas y aquellas con barreras idiomáticas o de documentación.

Dentro de las Herramientas que podríamos tomar en cuenta para ser un CNE más inclusivo se encuentran las siguientes:

Herramienta Orientadora 4: Funciones inclusivas dentro del Comité Municipal de Emergencia

Esta herramienta ayuda a orientar al CME en la revisión de sus funciones de coordinación, planificación, articulación comunitaria, fortalecimiento de capacidades y manejo de información, incorporando criterios de género, diversidad e inclusión.

Función	Pregunta de control	Acción base sugerida
Coordinación cantonal	¿Los acuerdos del CME consideran las necesidades diferenciadas de la población del cantón?	Incluir en cada reunión un punto breve para revisar barreras, poblaciones que podrían quedar fuera, instituciones responsables y acuerdos de seguimiento.
Plan de trabajo anual	¿El plan anual del CME incluye acciones desde los actores miembros, para fortalecer las capacidades cantonales con enfoque de género, diversidad e inclusión?	Incorporar actividades de capacitación divulgación, simulacros inclusivos, consultas comunitarias y revisión de rutas institucionales, en coordinación con los diferentes actores miembros del CME.
Plan Cantonal de Emergencias	¿El plan cantonal identifica barreras de acceso, movilidad, comunicación, protección y atención diferenciada, considerando lo propuesto desde el enfoque de género, diversidad e inclusión?	Integrar información sobre comunidades en mayor riesgo, actores comunitarios, rutas de coordinación interinstitucional, posibles albergues, canales de comunicación, recursos institucionales y necesidades diferenciadas, considerando una mirada desde el enfoque de género, diversidad e inclusión.
Articulación con los Comités Comunales de Emergencia	¿Los CCE están aportando información sobre barreras, apoyos, y necesidades reales y actualizadas sobre sus comunidades?	Promover la organización y acompañamiento de CCE, mantener actualizado su registro y recoger reportes comunitarios útiles para la preparación y respuesta cantonal frente a una emergencia.

Función	Pregunta de control	Acción base sugerida
Sistemas de alerta temprana	¿La organización local vinculada a la alerta temprana permite que el mensaje llegue a personas con diferentes barreras?	Coordinar con los CCE, instituciones y actores locales la revisión de canales de alerta, incluyendo radio, perifoneo, redes comunitarias, mensajes claros, formatos accesibles y apoyo de liderazgos locales.
Inventario de recursos	¿El inventario permite saber qué recursos podría apoyar una respuesta más inclusiva?	Registrar recursos disponibles en el cantón, como transporte institucional, personal capacitado, equipos de comunicación, apoyos técnicos, servicios de salud, redes comunitarias y otros recursos pertinentes.
Reuniones ordinarias y extraordinarias	¿Las reuniones dejan acuerdos claros, responsables y seguimiento sobre inclusión?	Documentar en minuta los puntos tratados, acuerdos, representantes presentes y ausentes, responsables institucionales, plazos y pendientes relacionados con barreras o necesidades diferenciadas.
Divulgación y capacitación	¿Las actividades de divulgación y capacitación llegan a las comunidades y actores diversos del cantón?	Coordinar espacios de formación y comunicación sobre preparativos y respuesta, considerando lenguaje claro, horarios accesibles, participación comunitaria y poblaciones que suelen quedar fuera de la información.
Simulaciones y simulacros	¿Los ejercicios permiten evaluar si la respuesta funciona para distintas personas y comunidades?	Incluir en simulacros escenarios con personas adultas mayores, personas con discapacidad, mujeres embarazadas o en lactancia, niñez, población indígena, migrante o comunidades alejadas; registrar aprendizajes y ajustes.
Levantamiento de información	¿La información que recoge el CME permite coordinar mejor y no expone datos sensibles?	Contribuir al levantamiento de información según formatos oficiales, incluyendo necesidades diferenciadas, barreras, recursos y acciones de coordinación, cuidando la confidencialidad de datos personales o sensibles.

Reflexión

Las siguientes preguntas son una invitación para que cada integrante del CME, y el comité en su conjunto, pueda reflexionar respecto de los preparativos y respuesta a emergencias y desastres, en relación con el enfoque de género, diversidad e inclusión, y los conceptos base revisados en este módulo.

- ¿Quién habla y quién participa menos en nuestras reuniones? ¿A qué personas o actores comunitarios podríamos sumar?
- ¿Estamos coordinados o solamente avisando? ¿Cuándo fue la última vez que el CME se reunió con liderazgos comunitarios y otras organizaciones de la sociedad civil antes de una emergencia?
- ¿Las rutas de derivación existen en papel o funcionan en la práctica? ¿Las personas responsables saben qué hacer ante situaciones de VBG, niñez en riesgo, lactancia, personas con discapacidad, movilidad reducida o falta de redes de apoyo?
- ¿Qué tipo de liderazgo promovemos en el CME? ¿Uno donde pocas personas concentran decisiones e información, o uno donde distintas personas pueden asumir responsabilidades, aportar conocimientos y construir confianza a nivel comunitario?

Conclusión

El liderazgo inclusivo y la coordinación con enfoque de género, diversidad e inclusión no son un extra para los CME con más tiempo y recursos, sino que son condiciones para cumplir mejor su función de coordinación territorial, protección de la vida y reducción de vulnerabilidades.

Un CME diverso decide con más información; un CME coordinado puede responder de manera más oportuna; un CME que escucha puede aprender y mejorar; un CME que activa rutas de protección reduce daños adicionales, por lo que un comité más inclusivo responde y protege mejor a las comunidades de su cantón.

Se entenderá entonces que el liderazgo inclusivo no es un estilo personal, sino una práctica institucional, y la coordinación con enfoque de género, diversidad e inclusión será la manera de aprovechar las capacidades del territorio y responder con mayor eficacia en el cantón.

Este Kit de herramientas se ha centrado en conceptos fundamentales aplicados a los preparativos y respuesta, sin embargo, la inclusión debe integrarse de manera transversal desde la preparación y respuesta hasta la rehabilitación y recuperación. Al finalizar una emergencia, el Comité Municipal de Emergencias y las autoridades técnicas competentes deben evaluar si la asistencia alcanzó a la totalidad de la población y si se presentaron obstáculos en el acceso a los recursos. Asimismo, es necesario verificar la activación de los protocolos de protección y el grado de participación de las comunidades afectadas en la determinación de sus propias necesidades. El análisis debe determinar si las estrategias de recuperación contribuyeron a mitigar las brechas de desigualdad o si, por el contrario, exacerbaban las vulnerabilidades preexistentes.