

NORMA  
CHILENA

NCh  
ISO  
22320

Segunda edición  
2019.12.23

Corregida y reimpresa en 2020

---

## Seguridad y resiliencia — Gestión de emergencias — Directrices para la gestión de incidentes

*Security and resilience – Emergency management – Guidelines for incident  
management*

ICS 03.100.01



## DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2018 - Todos los derechos reservados

© INN 2019 - Para la adopción nacional

Derechos de autor:

La presente Norma Chilena se encuentra protegida por derechos de autor o copyright, por lo cual, no puede ser reproducida o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, sin permiso escrito del INN. La publicación en Internet se encuentra prohibida y penada por la ley.

Se deja expresa constancia que en caso de adquirir algún documento en formato impreso, éste no puede ser copiado (fotocopia, digitalización o similares) en cualquier forma. Bajo ninguna circunstancia puede ser revendida. Asimismo, y sin perjuicio de lo indicado en el párrafo anterior, los documentos adquiridos en formato .pdf, tiene autorizada sólo una impresión por archivo, para uso personal del Cliente. El Cliente ha comprado una sola licencia de usuario para guardar este archivo en su computador personal. El uso compartido de estos archivos está prohibido, sea que se materialice a través de envíos o transferencias por correo electrónico, copia en CD, publicación en Intranet o Internet y similares.

Si tiene alguna dificultad en relación con las condiciones antes citadas, o si usted tiene alguna pregunta con respecto a los derechos de autor, por favor contacte la siguiente dirección:

Instituto Nacional de Normalización - INN

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1440, Santiago Downtown Torre 7, piso 18 • Santiago de Chile

Tel. + 56 2 2445 88 00

Correo Electrónico [contacto@inn.cl](mailto:contacto@inn.cl)

Sitio Web [www.inn.cl](http://www.inn.cl)

Publicado en Chile

| Contenido                                                                                             | Página |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Preámbulo .....                                                                                       | v      |
| Introducción .....                                                                                    | vi     |
| 1 Alcance y campo de aplicación .....                                                                 | 1      |
| 2 Referencias normativas .....                                                                        | 1      |
| 3 Términos y definiciones .....                                                                       | 2      |
| 4 Principios .....                                                                                    | 2      |
| 4.1 Generalidades .....                                                                               | 2      |
| 4.2 Ética .....                                                                                       | 2      |
| 4.3 Unidad de comando .....                                                                           | 2      |
| 4.4 Trabajo conjunto .....                                                                            | 2      |
| 4.5 Enfoque para todo tipo de riesgos .....                                                           | 2      |
| 4.6 Gestión del riesgo .....                                                                          | 2      |
| 4.7 Preparación .....                                                                                 | 2      |
| 4.8 Intercambio de información .....                                                                  | 3      |
| 4.9 Seguridad .....                                                                                   | 3      |
| 4.10 Flexibilidad .....                                                                               | 3      |
| 4.11 Factores humanos y culturales .....                                                              | 3      |
| 4.12 Mejora continua .....                                                                            | 3      |
| 5 Gestión de incidentes .....                                                                         | 3      |
| 5.1 Generalidades .....                                                                               | 3      |
| 5.2 Proceso de gestión de incidentes .....                                                            | 3      |
| 5.3 Estructura de la gestión de incidentes .....                                                      | 6      |
| 6 Trabajo conjunto .....                                                                              | 8      |
| 6.1 Generalidades .....                                                                               | 8      |
| 6.2 Prerrequisitos para lograr la coordinación y la cooperación .....                                 | 9      |
| 6.3 Desarrollo e implementación de métodos de trabajo conjunto .....                                  | 10     |
| <b>Anexos</b>                                                                                         |        |
| <b>Anexo A</b> (informativo) Orientación adicional sobre el trabajo en equipo .....                   | 12     |
| A.1 Visualizar la imagen global .....                                                                 | 12     |
| A.2 Establecer diferentes perspectivas .....                                                          | 12     |
| A.3 Desarrollar e implementar métodos de trabajo conjunto .....                                       | 13     |
| A.4 Desarrollar e implementar la coordinación .....                                                   | 13     |
| A.5 Comunicación .....                                                                                | 13     |
| A.5.1 Generalidades .....                                                                             | 13     |
| A.5.2 Establecimiento de la comunicación .....                                                        | 14     |
| <b>Anexo B</b> (informativo) Orientación adicional sobre la estructura de gestión de incidentes ..... | 15     |
| B.1 Generalidades .....                                                                               | 15     |
| B.2 Cadena y unidad de comando .....                                                                  | 15     |
| B.3 Comando conjunto/unificado .....                                                                  | 15     |

|         |                                                                   |    |
|---------|-------------------------------------------------------------------|----|
| B.4     | Rango de control.....                                             | 15 |
| B.5     | Instalaciones designadas para incidentes .....                    | 16 |
| B.6     | Gestión de recursos.....                                          | 16 |
| Anexo C | (informativo) Ejemplos de tareas en la gestión de incidentes..... | 17 |
| C.1     | Comando de incidente.....                                         | 17 |
| C.2     | Información pública .....                                         | 17 |
| C.3     | Oficial de enlace.....                                            | 17 |
| C.4     | Asesor/consultor experto.....                                     | 17 |
| C.5     | Jefe de planificación y operaciones.....                          | 17 |
| C.6     | Cuadro operacional.....                                           | 18 |
| C.7     | Logística.....                                                    | 18 |
| C.8     | Personal .....                                                    | 18 |
| C.9     | Apoyo de la tecnología de la información y la comunicación .....  | 18 |
| C.10    | Finanzas/administración .....                                     | 18 |
| C.11    | Inteligencia e investigaciones.....                               | 19 |
| Anexo D | (informativo) Planificación de la gestión de incidentes .....     | 20 |
| D.1     | Generalidades.....                                                | 20 |
| D.2     | Elementos del plan.....                                           | 20 |
| Anexo E | (informativo) Bibliografía.....                                   | 22 |
| Anexo F | (informativo) Justificación de los cambios editoriales.....       | 23 |

## Figuras

|          |                                                                                   |   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|---|
| Figura 1 | – Proceso de gestión de incidentes .....                                          | 5 |
| Figura 2 | – Proceso de gestión de incidentes coordinado para múltiples organizaciones ..... | 9 |

## Tablas

|           |                             |    |
|-----------|-----------------------------|----|
| Tabla F.1 | – Cambios editoriales ..... | 23 |
|-----------|-----------------------------|----|

## Preámbulo

El Instituto Nacional de Normalización, INN, es el organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas a nivel nacional. Es miembro de la INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) y de la COMISION PANAMERICANA DE NORMAS TECNICAS (COPANT), representando a Chile ante esos organismos.

Esta norma es una adopción idéntica a la versión en inglés de la Norma Internacional ISO 22320:2018 *Security and resilience - Emergency management - Guidelines for incident management* y ha sido elaborada por el Instituto Nacional de Normalización para proporcionar directrices para la gestión de incidentes.

Para los propósitos de esta norma, se han realizado los cambios editoriales que se indican y justifican en Anexo F.

La Nota Explicativa incluida en un recuadro en cláusula 2 Referencias normativas y en Anexo E Bibliografía, es un cambio editorial que se incluye con el propósito de informar la equivalencia de las Normas Internacionales citadas en esta norma con las Normas Chilenas.

Los Anexos A, B, C, D, E y F no forman parte de la norma, se insertan sólo a título informativo.

Esta norma reemplaza a la norma NCh-ISO 22320:2013 *Seguridad de la sociedad - Gestión de la emergencia - Requisitos para la respuesta a incidentes* y la deja no vigente técnicamente.

Esta norma ha sido aprobada por el Consejo del Instituto Nacional de Normalización, en sesión efectuada el 23 de diciembre de 2019.

Esta norma ha sido corregida y reimpressa en 2020, corrigiéndose errores de forma en:

Portada;

Preámbulo;

Cláusula 2.

Si bien se ha tomado todo el cuidado razonable en la preparación y revisión de los documentos normativos producto de la presente comercialización, INN no garantiza que el contenido del documento es actualizado o exacto o que el documento será adecuado para los fines esperados por el Cliente.

En la medida permitida por la legislación aplicable, el INN no es responsable de ningún daño directo, indirecto, punitivo, incidental, especial, consecuencial o cualquier daño que surja o esté conectado con el uso o el uso indebido de este documento.

## Introducción

En los últimos años han ocurrido muchos desastres, tanto naturales como provocados por el hombre, y otros incidentes importantes que han demostrado la importancia de la gestión de incidentes para salvar vidas, reducir daños y perjuicios y asegurar un nivel adecuado de continuidad de las funciones sociales esenciales.

Estas funciones incluyen la salud, las telecomunicaciones, el suministro de agua y alimentos, y el acceso a la electricidad y el combustible. Mientras que en el pasado el enfoque de incidentes era a nivel nacional, regional o radicaba en una sola organización, actualmente y para el futuro se necesita un enfoque multinacional y multiorganizacional. Esta necesidad surge de las relaciones e interdependencias entre los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y el sector privado a nivel internacional.

Factores como la creciente urbanización, las dependencias e interdependencias en la infraestructura crítica, la dinámica socioeconómica, los cambios ambientales, las enfermedades animales y humanas y un mayor movimiento de personas y bienes en todo el mundo, han elevado las posibilidades de que se produzcan interrupciones y desastres que trasciendan las fronteras geográficas y políticas y han afectado a la capacidad de gestión de los incidentes.

Esta norma proporciona orientación a las organizaciones para mejorar la gestión de todo tipo de incidentes (por ejemplo, emergencias, crisis, interrupciones y desastres). Las múltiples actividades de gestión de incidentes a menudo son compartidas entre organizaciones y agencias y, el sector privado, las organizaciones regionales y los gobiernos, tienen diferentes niveles de jurisdicción. Por lo tanto, es necesario guiar a todas las partes involucradas en la preparación e implementación de la gestión de incidentes.

Se espera que la ayuda proporcionada por múltiples organizaciones regionales o fronterizas durante la gestión de incidentes sea la adecuada para las necesidades de la población afectada y que tenga en cuenta las diferencias culturales. Por lo tanto, es deseable que la intervención de múltiples actores se centre en la participación de la comunidad y en el desarrollo e implementación de la gestión de incidentes, cuando corresponda. Las organizaciones involucradas deben tener la capacidad de compartir un enfoque común a través de las fronteras geográficas, políticas y organizacionales.

Esta norma es aplicable a cualquier organización responsable de la preparación o respuesta a incidentes a nivel local, regional, nacional y, posiblemente, internacional, incluyendo a aquellos que:

- a) son responsables de la preparación para incidentes y participan en ella;
- b) ofrecen orientación y dirección en la gestión de incidentes;
- c) son responsables de la comunicación e interacción con el público; y
- d) realizan investigación en el ámbito de la gestión de incidentes.

Las organizaciones se benefician de la utilización de un enfoque común para la gestión de incidentes, ya que permite el trabajo colaborativo y garantiza acciones más coherentes y complementarias entre ellas.

La mayoría de los incidentes son de carácter local y se manejan a nivel local, municipal, regional, estatal o provincial.

# Seguridad y resiliencia — Gestión de emergencias — Directrices para la gestión de incidentes

## 1 Alcance y campo de aplicación

Esta norma proporciona directrices para la gestión de incidentes, entre las que se incluyen:

- principios que comunican el valor y explican el propósito de la gestión de incidentes;
- componentes básicos de la gestión de incidentes incluyendo procesos y estructura, los cuales se centran en los roles y responsabilidades, las tareas y la gestión de recursos; y
- un trabajo mancomunado a través de la dirección y cooperación conjuntas.

Este documento es aplicable a cualquier organización involucrada en la respuesta a incidentes, de cualquier tipo y escala.

Este documento es aplicable a cualquier organización con una estructura organizacional, así como a dos o más organizaciones que decidan trabajar juntas sin dejar de utilizar su propia estructura organizacional o utilizar una estructura organizacional combinada.

## 2 Referencias normativas

El documento siguiente es indispensable para la aplicación de esta norma. Para referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para referencias sin fecha, se aplica la última edición del documento referenciado (incluyendo cualquier enmienda).

ISO 22300, *Security and resilience - Vocabulary*.

### NOTA EXPLICATIVA NACIONAL

La equivalencia de las Normas Internacionales señaladas anteriormente con Norma Chilena, y su grado de correspondencia es el siguiente:

| Norma Internacional | Norma nacional    | Grado de correspondencia                                                                                               |
|---------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 22300           | NCh-ISO22300:2018 | La Norma NCh-ISO 22300:2018 es una adopción idéntica de la versión en inglés de la Norma Internacional ISO 22300:2018. |

### 3 Términos y definiciones

Para los propósitos de esta norma, se aplican los términos y definiciones indicados en ISO 22300.

La ISO y la IEC mantienen bases de datos terminológicas para su uso en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda ISO Online: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible en <http://www.electropedia.org/>

### 4 Principios

#### 4.1 Generalidades

Una organización que se ocupe de cualquier incidente debería considerar los principios descritos en 4.2 a 4.12.

#### 4.2 Ética

La gestión de incidentes respeta la primacía de la vida y la dignidad humana a través de la neutralidad e imparcialidad.

#### 4.3 Unidad de comando

La gestión de incidentes requiere que cada persona en cualquier momento se reporte a sólo un supervisor.

#### 4.4 Trabajo conjunto

La gestión de incidentes requiere que las organizaciones trabajen en conjunto.

NOTA Para más información, ver cláusula 6.

#### 4.5 Enfoque para todo tipo de riesgos

La gestión de incidentes considera tanto los incidentes naturales como los causados por el hombre, incluyendo aquellos que la organización aún no ha tenido que enfrentar.

NOTA Para una definición de todos los riesgos, ver la norma ISO 22300.

#### 4.6 Gestión del riesgo

La gestión de incidentes se basa en la gestión del riesgo.

NOTA En la norma ISO 31000 se ofrece orientación sobre la gestión del riesgo.

#### 4.7 Preparación

La gestión de incidentes requiere preparación.

## 4.8 Intercambio de Información

La gestión de incidentes requiere compartir información y perspectivas.

## 4.9 Seguridad

La gestión de incidentes enfatiza la importancia de la seguridad tanto para los rescatistas como para los afectados.

## 4.10 Flexibilidad

La gestión de incidentes es flexible (por ejemplo, adaptabilidad, escalabilidad y subsidiariedad).

## 4.11 Factores humanos y culturales

La gestión de incidentes tiene en cuenta los factores humanos y culturales.

## 4.12 Mejora continua

La gestión de incidentes enfatiza la mejora continua para potenciar el desempeño de la organización.

# 5 Gestión de incidentes

## 5.1 Generalidades

La gestión de incidentes debería considerar una combinación de instalaciones, equipamiento, personal, estructura organizacional, procedimientos y comunicaciones.

La gestión de incidentes se basa en la premisa de que en todos y cada uno de los incidentes hay ciertas actividades de gestión que se deberían llevar a cabo independientemente del número de personas que estén disponibles o involucradas en la respuesta al incidente.

La organización debería implementar la gestión de incidentes, incluyendo:

- a) un proceso de gestión de incidentes (5.2); y
- b) una estructura de gestión de incidentes, que identifique los roles y responsabilidades, las tareas y la asignación de recursos (5.3).

La organización debería documentar el proceso y la estructura de la gestión de incidentes.

## 5.2 Proceso de gestión de Incidentes

### 5.2.1 Generalidades

El proceso de gestión de incidentes está basada en objetivos que se desarrollan mediante la recopilación y el intercambio proactivo de información con el fin de evaluar la situación e identificar contingencias.

La organización debería participar en actividades de planificación como parte de la preparación y respuesta, las cuales consideran lo siguiente:

- a) seguridad;
- b) objetivos de la gestión de incidentes;
- c) información acerca de la situación;
- d) seguimiento y evaluación de la situación;
- e) planificación para determinar un plan de acción frente a incidentes;
- f) asignación, seguimiento y liberación de recursos;
- g) comunicaciones;
- h) relaciones con otras organizaciones, panorama operacional común;
- i) desmovilización y término;
- j) directrices para la documentación.

NOTA 1 El Anexo D proporciona recomendaciones sobre la planificación de la gestión de incidentes.

NOTA 2 Un plan de acción de incidentes (verbal o escrito) incluye metas, objetivos, estrategias, tácticas, seguridad, comunicaciones e información sobre la gestión de recursos.

NOTA 3 Desmovilizar significa devolver los recursos a su uso y estado original.

NOTA 4 Término significa un traspaso formal de las responsabilidades de gestión de incidentes a otra organización.

Las decisiones tomadas entre las organizaciones deberían ser compartidas según corresponda. El proceso de gestión de incidentes se aplica a cualquier escala de incidentes (corto/largo plazo) y debería aplicarse, según corresponda, a todos los niveles de responsabilidad. La Figura 1 proporciona un ejemplo simple del proceso de gestión de incidentes.

La organización debería establecer un proceso de gestión de incidentes que sea continuo e incluya las siguientes actividades:

- observación;
- recopilación, tratamiento e intercambio de información;
- evaluación de la situación, incluidas las predicciones;
- planificación;
- toma de decisiones y comunicación de las decisiones tomadas;
- implementación de las decisiones;
- recopilación de información y medidas de control.

El proceso de gestión de incidentes no debería limitarse a las acciones del comandante de incidentes, sino que debería también ser aplicable a todas las personas involucradas en el equipo de comando de incidente, en todos los niveles de responsabilidad.

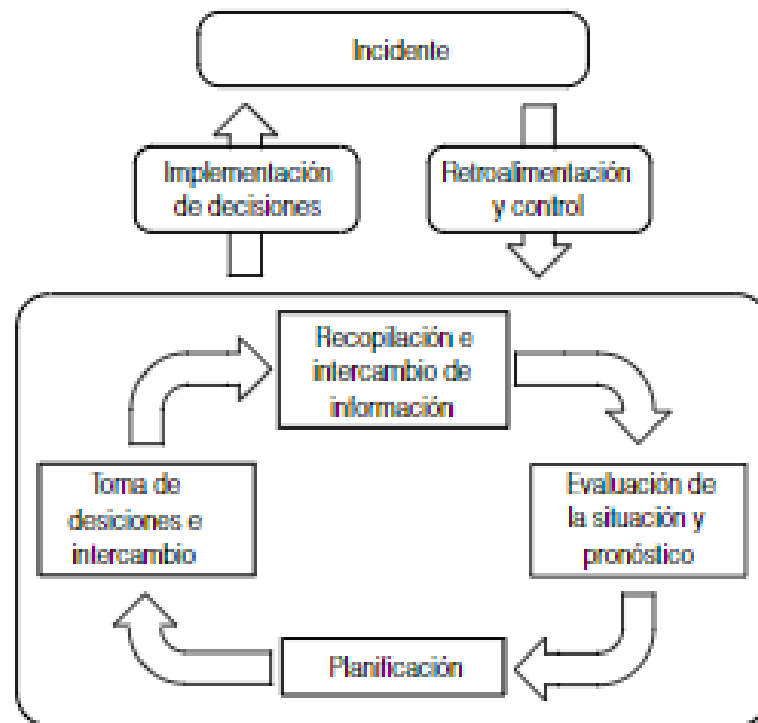


Figura 1 – Proceso de gestión de Incidentes

### 5.2.2 Perspectivas diferentes

La organización debería esforzarse por entender otras perspectivas, tales como:

- a) dentro y fuera de la organización;
- b) varios escenarios de respuesta;
- c) diferentes necesidades;
- d) diversas acciones requeridas; y
- e) diferentes culturas y objetivos de la organización.

### 5.2.3 Comprender la importancia del tiempo

La organización debería:

- a) anticipar los efectos en cascada;
- b) tomar la iniciativa de hacer algo más pronto que tarde;
- c) considerar los plazos de otras organizaciones;
- d) determinar el impacto de los diferentes cronogramas; y
- e) modificar su calendario de acuerdo con lo anterior.

La organización debería considerar las necesidades y los efectos tanto a corto como a largo plazo.

Esto incluye anticiparse a:

- cómo se desarrollará el incidente;
- cuándo surgirán las diferentes necesidades; y
- cuánto tiempo se tarda en satisfacerlas.

## 5.2.4 Ser proactivo

La organización debería tomar la iniciativa para:

- a) evaluar los riesgos y alinear la respuesta para aumentar su eficacia;
- b) anticiparse a los cambios de los incidentes y utilizar los recursos de manera efectiva;
- c) tomar decisiones con relación a diversas medidas con la suficiente antelación para que estas sean eficaces cuando realmente se necesiten;
- d) manejar el incidente con anticipación;
- e) iniciar una respuesta conjunta en lugar de esperar a que alguien más lo haga;
- f) averiguar qué información requiere ser compartida; e
- g) informar e instruir a las partes involucradas, por ejemplo, para desarrollar nuevos recursos.

## 5.3 Estructura de la gestión de incidentes

### 5.3.1 Generalidades

La organización debería implementar una estructura de gestión de incidentes para llevar a cabo las tareas relevantes para los objetivos del incidente.

Una estructura de gestión de incidentes debería incluir las siguientes funciones básicas:

- a) Comando: autoridad y control del incidente; estructura de los objetivos y responsabilidades en la gestión del incidente; solicitud y liberación de recursos.
- b) Planificación: recopilación, evaluación e intercambio oportuno de información e inteligencia sobre incidentes; informes de situación, incluidos los recursos y el personal asignados; desarrollo y documentación del plan de acción sobre incidentes; recopilación, intercambio y documentación de información.
- c) Operaciones: objetivos tácticos; reducción de riesgos; protección de personas, bienes y medio ambiente; control de incidentes y transición a la fase de recuperación.
- d) Logística: apoyo y recursos para incidentes; instalaciones, transporte, suministros, mantenimiento de equipos, combustible, servicio de alimentos y servicios médicos para el personal de incidentes; apoyo a las comunicaciones y tecnología de la información.
- e) Finanzas y administración: indemnizaciones y reclamaciones; adquisiciones; costos y plazos. (Dependiendo de la escala de un incidente, puede que no sea necesaria una función financiera y administrativa aparte).

Cada nivel de gestión de incidentes debería considerar una planificación, operaciones, logística, finanzas y administración, por ejemplo, las secciones y subsecciones de todo el sistema de gestión de incidentes.

La organización debería definir y documentar los requisitos mínimos de personal para iniciar la gestión de incidentes de manera inmediata y mantenerlo de forma continua.

Los Anexos B, C y D proporcionan información adicional y ejemplos de una estructura de gestión de incidentes para una o más organizaciones colaboradoras con estructuras jerárquicas internas.

### 5.3.2 Roles y responsabilidades

La organización debería definir claramente los roles y responsabilidades de todo el personal y los procedimientos operacionales a ser utilizados. La organización debería designar a una o más personas con la responsabilidad de:

- a) determinar los objetivos de la gestión de incidentes;
- b) identificar las obligaciones legales y de otro tipo;
- c) iniciar, coordinar y asumir la responsabilidad de todas las medidas de gestión de incidentes;
- d) establecer la estructura organizacional, considerando el grado de control;
- e) la asignación de tareas; y
- f) activación, escalada, desmovilización, término.

En el Anexo C se proporciona información adicional.

### 5.3.3 Tareas en la gestión de incidentes

#### 5.3.3.1 En cada nivel de comando, la organización debería:

- a) establecer un comando de incidentes y una estructura organizacional interna;
- b) evaluar los riesgos en la zona afectada;
- c) determinar los objetivos;
- d) determinar el proceso de toma de decisiones;
- e) crear un plan de acción;
- f) organizar el sitio y desarrollar una estructura organizacional;
- g) gestionar los recursos;
- h) crear un cuadro operacional común;
- i) revisar y modificar los planes;
- j) gestionar instalaciones adicionales;

- k) gestionar recursos adicionales;
- l) gestionar la logística; y
- m) mantener registros.

**5.3.3.2** La organización debería incluir las siguientes funciones en su nivel superior, según corresponda:

- a) seguridad;
- b) información pública;
- c) enlaces;
- d) asesoramiento específico/consultoría;
- e) apoyo a las tecnologías de la información y la comunicación.

**5.3.3.3** El Anexo C proporciona una descripción de la información pública y otros ejemplos de tareas en la gestión de incidentes.

**5.3.3.4** Las tareas se pueden combinar dependiendo de la magnitud del incidente. En incidentes a gran escala, es posible que se necesiten recursos adicionales o que se asignen a otras organizaciones. Estas tareas también son relevantes para un comando conjunto en una estructura de gestión de incidentes interinstitucional.

**5.3.3.5** La organización puede asignar la responsabilidad financiera y administrativa, de inteligencia e investigativa a otros departamentos u organizaciones.

## **5.3.4 Recursos para la gestión de incidentes**

La organización debería administrar y gestionar los recursos mediante:

- a) la identificación y cuantificación de los recursos necesarios;
- b) la solicitud, seguimiento y distribución de recursos; y
- c) el establecimiento de procedimientos de desmovilización de recursos.

## **6 Trabajo conjunto**

### **6.1 Generalidades**

El trabajo conjunto involucra la coordinación y cooperación de:

- distintos departamentos o niveles dentro de una misma organización; y
- múltiples organizaciones.

Las organizaciones deberían utilizar terminología interoperable dentro del proceso y estructura de gestión de incidentes, tal como se describe en cláusula 5. En 6.2.2 se ofrecen recomendaciones adicionales.

**NOTA** ISO/TR 22351 proporciona más información sobre el intercambio de información.

Las organizaciones deberían comprometerse a contribuir y esforzarse por lograr una dirección conjunta. La dirección conjunta está constituida por los niveles directivos de cada organización que acuerdan objetivos comunes respecto al incidente.

La Figura 2 y el Anexo A proporcionan información adicional sobre el trabajo conjunto.

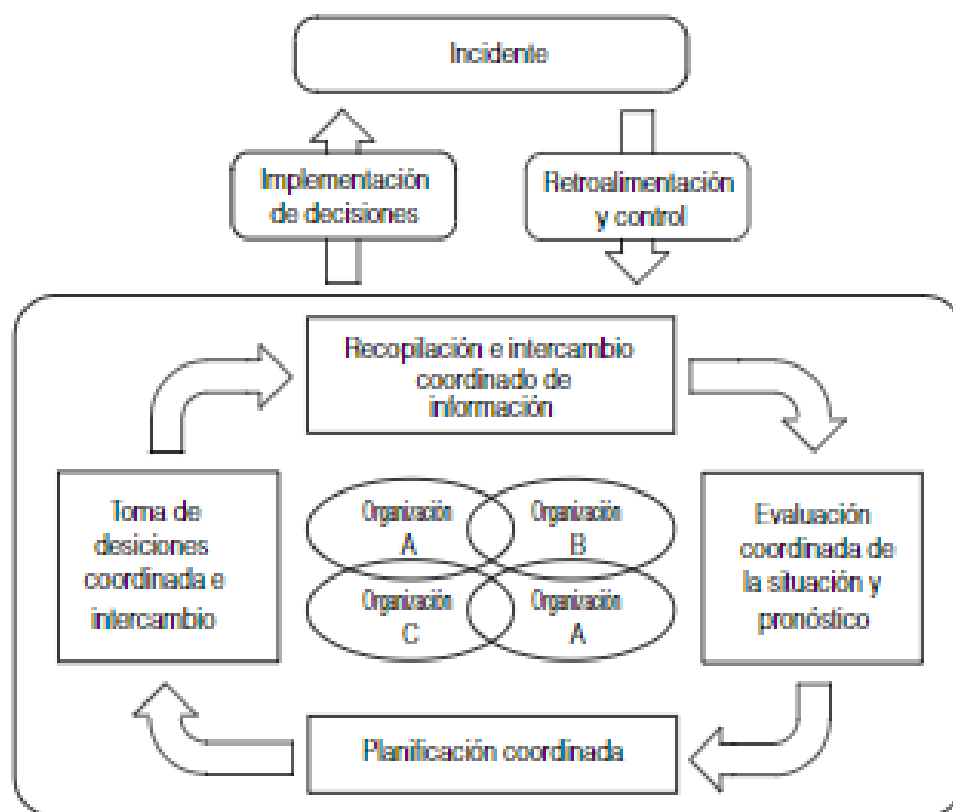


Figura 2 – Proceso de gestión de Incidentes coordinado para múltiples organizaciones

## 6.2 Prerrequisitos para lograr la coordinación y la cooperación

### 6.2.1 Compartir el mismo proceso de gestión de incidentes

El trabajo conjunto implica que las organizaciones utilicen el proceso de gestión de incidentes de la misma manera (ver 5.2).

### 6.2.2 Tener una visión global

La organización debería mirar más allá de su ámbito de operaciones para considerar y comprender:

- los objetivos generales de la gestión de incidentes;
- las otras organizaciones participantes y sus capacidades;
- las tareas asignadas a otras organizaciones;
- los recursos necesarios para responder al incidente; y
- los posibles efectos de las diferentes formas de respuesta.

### 6.2.3 Cuadro operacional común

La organización debería planificar la gestión de incidentes concurrentes, ya que las consecuencias de un incidente pueden surgir simultáneamente en múltiples niveles y varios sectores del público en general.

Al manejar incidentes concurrentes en múltiples niveles, la organización debería:

- identificar las organizaciones involucradas a fin de evitar la duplicación y facilitar el ofrecimiento o requerimiento de asistencia de manera oportuna y simple;
- anticipar que otras organizaciones pueden evaluar la situación de manera diferente; e
- identificar situaciones (por ejemplo, efectos en cascada) que puedan impedir o retrasar los acuerdos y dar lugar a acciones inapropiadas.

La organización debería desarrollar un cuadro operacional común por medio de:

- compartir activamente la información con otras organizaciones, asegurando que las solicitudes formuladas sean lo más precisas posible y de que se tenga en cuenta la seguridad de la información;
- asegurar que la información sea accesible a otras organizaciones; y
- recibir y analizar la información obtenida de otras organizaciones.

Para más información sobre cómo conseguir un cuadro operacional común, ver cláusula A.6.

### 6.2.4 Establecimiento de la comunicación

La organización debería establecer una comunicación coordinada, tanto al interior como entre organizaciones, para fortalecer la credibilidad, prevenir ambigüedades y contrarrestar la difusión de información incorrecta.

En cláusula A.5 se proporciona información adicional sobre colaboración y comunicación.

### 6.2.5 Establecimiento de decisiones conjuntas

La organización debería tomar decisiones en conjunto con otras organizaciones en base a objetivos de gestión de incidentes acordados y estar preparada para manejar la situación cuando las circunstancias cambien y modificar las decisiones cuando sea necesario.

La organización debería contar con un proceso de toma de decisiones claro y transparente, de modo que las decisiones se comuniquen al interior de la organización, a otras organizaciones involucradas y al público en general, cuando corresponda.

## 6.3 Desarrollo e implementación de métodos de trabajo conjunto

### 6.3.1 Generalidades

La organización debería:

- interpretar el desarrollo del incidente y su impacto en la sociedad;

- evaluar la gestión del incidente en forma periódica para determinar si se están cumpliendo los objetivos y beneficios derivados de las actividades conjuntas; utilizar los resultados de las evaluaciones anteriores al tomar decisiones conjuntas con respecto al mejoramiento continuo; y
- llevar a cabo entrenamientos y ejercicios que permitan validar la eficacia de la organización.

### 6.3.2 Acuerdos

La organización debería establecer acuerdos de cooperación con otras organizaciones mediante:

- el establecimiento de una función dedicada para asegurar la coordinación; y
- destinando recursos, incluyendo personal de enlace.

NOTA La norma ISO 22397 proporciona información adicional para el establecimiento de acuerdos entre organizaciones.

Se debería establecer acuerdos de cooperación como parte de la preparación, cuando proceda.

Por ejemplo, es necesario un trabajo conjunto entre:

- a) autoridades locales, regionales, nacionales e internacionales en torno a la asistencia mutua;
- b) gobiernos de diferentes niveles con organizaciones no gubernamentales para que proporcionen recursos para la gestión de incidentes (por ejemplo, acuerdos con estaciones de radio para la difusión de alertas e información, acuerdos generales con organizaciones no gubernamentales);
- c) gobiernos y la industria privada para actividades de apoyo a la gestión de incidentes (por ejemplo, alimentos, refugio, servicios de salud, transporte, comunicaciones, entrega de medicamentos, vacunas, capacidad de suministro de energía de emergencia y distribución de agua potable); y
- d) organizaciones del sector privado a fin de asegurar la continuidad de las operaciones (por ejemplo, suministro de productos relevantes para la gestión de incidentes).

### 6.3.3 Equipo técnico

La organización debería utilizar equipos técnicos para lograr la interoperabilidad a través de:

- asegurar el funcionamiento de los equipos entre organizaciones y en diferentes entornos;
- hacer el mejor uso posible de los equipos disponibles; y
- considerar el uso por parte de organizaciones con menos experiencia.

## **Anexo A** (informativo)

### **Orientación adicional sobre el trabajo en equipo**

#### **A.1 Visualizar la imagen global**

Una perspectiva integral es un enfoque basado en objetivos sociales fundamentales. Este significa ver las propias acciones como parte de un todo mayor. Esto contribuye a que los recursos de la sociedad se utilicen de la forma más eficiente posible.

Una organización con una perspectiva integral:

- a) entiende cómo el curso de los incidentes afecta a toda la sociedad;
- b) entiende cuáles son las necesidades, incluso las que están fuera de su propia área de responsabilidad;
- c) visualiza cuáles efectos que se han logrado o están en camino de lograrse y es capaz de identificar los efectos que faltan; y
- d) es capaz de establecer prioridades si los recursos colectivos no son suficientes para satisfacer todas las necesidades.

La priorización consiste en ponderar los diversos intereses vinculados a los objetivos fundamentales entre sí y dar prioridad a lo que mejor satisface al conjunto. Los objetivos sociales básicos que son más pertinentes pueden variar según el momento y el lugar. Como la priorización es siempre un reto, la organización debería identificar de antemano lo que es importante para el funcionamiento de la sociedad.

#### **A.2 Establecer diferentes perspectivas**

Las organizaciones interpretan los incidentes desde diferentes perspectivas, basándose en sus propias misiones, operaciones y capacidades. Estas diferentes perspectivas, aportadas por cada organización, son importantes para describir qué tipo de asistencia se necesita de la manera más completa posible. A continuación se presentan ejemplos de diferentes perspectivas.

- a) Cada organización social tiene su propia misión y sus propias capacidades, así como sus propias tradiciones y formas de ver cómo deberían organizarse los esfuerzos de comando.
- b) Diferentes organizaciones pueden tener diferentes mandatos y responsabilidades.
- c) La forma en que el público ve los incidentes también depende de cómo se les comunican los detalles.

Las diferentes perspectivas conducentes a un conflicto pueden derivar de al menos dos fuentes:

- que las organizaciones tengan intereses distintos y, por lo tanto, quieran lograr cosas completamente diferentes;
- que las organizaciones tengan distintas perspectivas y miren el problema de diferentes maneras.

La organización debería desarrollar un entendimiento respecto a las otras perspectivas y objetivos durante la etapa de planificación.

### A.3 Desarrollar e implementar métodos de trabajo conjunto

Las organizaciones que están familiarizadas con otras culturas organizacionales deberían confiar en los demás y trabajar mejor en forma conjunta. Sin embargo, la gestión de incidentes exige más colaboraciones temporales y espontáneas. La colaboración en grupo se puede beneficiar por:

- alentar a las personas a que entreguen sus puntos de vista en base a sus conocimientos y experiencia;
- trabajar para reforzar la cohesión del grupo; y
- estar atentos al pensamiento conformista.

En el trabajo que involucra a más de una organización, los individuos, grupos y organizaciones deberían trabajar para construir confianza mutua. La confianza que se ha creado se puede mantener a través de:

- ser capaces de reconocer y adaptarse a los códigos culturales, hábitos y costumbres de otras organizaciones;
- estar familiarizados con y gestionar las relaciones de poder, el estatus y las jerarquías existentes dentro de la otra organización; y
- tener una capacidad instintiva respecto a las cosas que pueden evocar miedo, enojo, frustración o vergüenza en los demás, y controlar las propias emociones.

### A.4 Desarrollar e implementar la coordinación

Durante los incidentes el tiempo es a menudo un factor limitante. Además, el tiempo se toma más difícil de manejar ya que los distintos aspectos de los incidentes comienzan en diferentes momentos y tienen distinta duración. Por lo tanto, algunos incidentes pueden estar a punto de terminar al mismo tiempo que otros ni siquiera han comenzado. Es fácil centrarse en medidas que están próximas temporalmente y tienen un efecto distinto, en detrimento de las medidas a largo plazo.

### A.5 Comunicación

#### A.5.1 Generalidades

El objetivo de la comunicación es lograr una información común y creíble sobre los sucesos de un incidente. Esto tiene lugar entre las organizaciones, el público en general (incluidas las redes sociales) y los medios de comunicación y es una parte importante en la gestión de incidentes.

Las organizaciones se comunican dentro del contexto de cómo el evento se informa y es percibido por el público general y, en parte, sobre la base del curso real de los acontecimientos. Las organizaciones deberían entender cómo su propio mensaje, imágenes y percepción de la realidad se equilibran con la información de otras fuentes.

Las organizaciones deberían ser lo más abiertas posible con respecto al trabajo que cada una de ellas realiza en la gestión de incidentes. Las comunicaciones claras por parte de las autoridades pertinentes son un proceso crítico y continuo antes, durante y después de un incidente. Antes de un incidente, los objetivos de la comunicación se centran en la educación relativa a la gestión de incidentes para hacer consiente a público respecto a las amenazas, riesgos y vulnerabilidades; reforzar las medidas de prevención, mitigación y preparación y; proporcionar información sobre todos los aspectos de la gestión de incidentes. Las alertas públicas entregan mensajes de advertencia respecto a la inminencia de un desastre. Las comunicaciones durante e inmediatamente después de un desastre, explican y guían las acciones de respuesta inmediata para minimizar los impactos y mantener la seguridad. Estas comunicaciones entregan instrucciones respecto a los requisitos para la recuperación a corto, mediano y largo plazo.

### A.5.2 Establecimiento de la comunicación

La organización debería establecer y crear una comunicación efectiva coordinada tanto al interior de las organizaciones como entre ellas, para fortalecer la credibilidad, prevenir ambigüedades y contrarrestar la propagación de rumores. La organización debería:

- hacer que las habilidades de comunicación sean una parte integral de la preparación;
- comenzar a usar la comunicación desde la evaluación inicial cuando se trata de entender lo que está sucediendo o lo que ha sucedido;
- colaborar en la comunicación durante toda la gestión del incidente;
- escuchar las necesidades de los grupos objetivos y adaptar la comunicación en consecuencia; y
- asegurar que la comunicación se caracterice por su rapidez, apertura y exactitud.

Las organizaciones son responsables de la información que proporcionan al público y a los medios de comunicación. En el trabajo que involucra a más de una organización, cada una tiene la responsabilidad de colaborar en la coordinación de la información de las distintas organizaciones, evitar ambigüedades y contrarrestar la difusión de rumores.

## Anexo B (informativo)

### Orientación adicional sobre la estructura de gestión de incidentes

#### B.1 Generalidades

Los principios de la gestión de incidentes, la coordinación y la cooperación se aplican a todas las organizaciones, ya sea que tengan una estructura jerárquica única o múltiple. En estructuras de gestión de incidentes con jerarquía múltiple, los principios de coordinación y cooperación son de mayor relevancia.

#### B.2 Cadena y unidad de comando

La cadena de comando se refiere a la línea de autoridad dentro de las filas de la organización de gestión de incidentes. La unidad de comando significa que cada individuo tiene un supervisor designado a quien reportar en el lugar del incidente. Estos principios aclaran las relaciones de información y eliminan la confusión causada por directivas múltiples y contradictorias. Los directores del área de incidentes en todos los niveles deberían ser capaces de controlar las acciones de todo el personal bajo su cargo.

#### B.3 Comando conjunto/unificado

En incidentes que involucran múltiples jurisdicciones, una sola jurisdicción con participación de múltiples agencias, o múltiples jurisdicciones con participación de múltiples agencias, el comando conjunto o unificado permite que las agencias con diferentes autoridades y responsabilidades legales, geográficas y funcionales trabajen juntas sin afectar la autoridad, responsabilidad o rendición de cuentas de cada agencia.

#### B.4 Rango de control

Un principio subyacente a la gestión de incidentes es la necesidad de optimizar el número de recursos manejados por un supervisor en aras de una mayor eficiencia. Esto se conoce como mantener el "rango de control". Una proporción normal es que de uno a siete individuos reporten a una persona. Un rango óptimo de control consiste en dos a cinco individuos reportando a una persona. En entornos rutinarios y repetitivos con asignaciones de menor riesgo, o en los que los recursos trabajan muy cerca unos de otros, puede ser aceptable exceder el rango de control recomendado. Por el contrario, en los incidentes complejos en los que la seguridad es un factor importante o cuando existe una gran distancia entre los recursos, es aconsejable reducir el rango del límite de control.

## B.5 Instalaciones designadas para incidentes

En las inmediaciones de un incidente se establecen diversos tipos de emplazamientos operativos e instalaciones de apoyo para cumplir una serie de objetivos, como la descontaminación, el procesamiento de los bienes donados y la evacuación. Las instalaciones típicas incluyen puestos de comando de incidentes, bases, campamentos, zonas de descanso, zonas de selección de víctimas masivas, centros de operaciones de incidentes y otras instalaciones, según sea necesario.

## B.6 Gestión de recursos

La gestión de incidentes proporciona procesos para categorizar, ordenar, despachar, rastrear y recuperar recursos. En aras de asegurar la preparación, debería existir una base de datos estandarizada y completa de recursos, antes del incidente, así como protocolos para acceder, utilizar y desmovilizar dichos recursos.

Entre los ejemplos de experiencia y recursos adicionales que se pueden considerar se incluyen:

- a) recursos humanos, logística y ayuda administrativa para apoyar una respuesta sostenida;
- b) apoyo científico (por ejemplo, monitoreo en terreno del medio ambiente, monitoreo del aseguramiento);
- c) registro y consulta;
- d) vestuario para incidentes, refugio y comida;
- e) transporte;
- f) suministro de energía;
- g) respuesta al derrame de contaminantes;
- h) agua potable;
- i) servicios de salud (por ejemplo, apoyo psicológico y psicosocial);
- j) la salud y seguridad de los trabajadores; y
- k) gastos extraordinarios e indemnizaciones.

La gestión de recursos la organización también debería tener en cuenta lo siguiente:

- acuerdos con organizaciones de voluntarios;
- acuerdos con autoridades locales para albergar a los evacuados de las zonas afectadas por el incidente.

## Anexo C (informativo)

### Ejemplos de tareas en la gestión de incidentes

#### C.1 Comando de incidente

En la gestión de incidentes, el comando de incidente puede ser un individuo o un grupo responsable de las actividades de incidentes, incluyendo el desarrollo de estrategias y tácticas y la solicitud y liberación de recursos. El comando de incidentes tiene toda la autoridad y responsabilidad para llevar a cabo operaciones de incidente y es responsable de la gestión de las operaciones tácticas en el lugar del incidente. La definición de las estructuras de gestión de incidentes subyacentes forma parte del comando de incidentes. El comando de incidentes puede ser apoyado por un estado mayor.

#### C.2 Información pública

La información pública es responsable de interactuar con el público y los medios de comunicación y/o con otras agencias con requisitos de información relacionados con incidentes.

**NOTA** Esta tarea se asigna principalmente al nivel superior del comando incidentes para armonizar la información.

#### C.3 Oficial de enlace

El oficial de enlace es el punto de contacto para los representantes de otros organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y/o entidades privadas.

#### C.4 Asesor/consultor experto

Los asesores/consultores expertos proporcionan conocimientos específicos de otras organizaciones involucradas en la respuesta a la emergencia, por ejemplo, de origen científico o con habilidades profesionales específicas.

#### C.5 Jefe de planificación y operaciones

El jefe de planificación y operaciones es responsable ante el comandante de incidentes de la gestión directa de todas las actividades operacionales relacionadas con el incidente. El jefe de planificación y operaciones establece las tácticas para el periodo operacional asignado y está directamente involucrado en el desarrollo de cualquier plan de acción para la gestión de incidentes. Se debería designar un jefe de planificación y operaciones para cada periodo operacional.

## C.6 Cuadro operacional

El cuadro operacional proporciona la recopilación, evaluación y difusión de la información e inteligencia sobre la situación del incidente para el comandante de incidentes y el personal de gestión de incidentes. El cuadro operacional proporciona informes de estado, muestra información de la situación, mantiene el estado de los recursos asignados al incidente y documenta cualquier plan de acción de gestión de incidentes, basado en la contribución del jefe de planificación y operaciones y en las aportaciones y dirección del comandante de incidentes.

## C.7 Logística

La logística cubre todos los requerimientos de apoyo a los servicios que son necesarios para facilitar una gestión de incidentes eficaz y eficiente, incluyendo la solicitud de recursos desde ubicaciones fuera del lugar del incidente. La logística también proporciona instalaciones, seguridad (de cualquiera de las instalaciones de comando de incidentes), transporte, suministros, mantenimiento de equipos y combustible, servicios de alimentación y servicios médicos de emergencia, incluidas las vacunas, según sea necesario.

## C.8 Personal

Cuando los incidentes continúan, es necesario que las organizaciones manejen al personal de acuerdo a ello. Esto incluye la programación de las personas y la rotación del personal a lo largo de los periodos operacionales en curso. Otras consideraciones incluyen la necesidad del personal de comunicarse con sus familias.

## C.9 Apoyo de la tecnología de la información y la comunicación

El apoyo de la tecnología de la información y la comunicación, estructura la comunicación, proporciona una infraestructura-TI segura, define los roles y los derechos de las aplicaciones de software, evalúa el rendimiento del sistema y planifica las estructuras de apoyo a la comunicación y a la TI.

## C.10 Finanzas/administración

Se incluye una administración financiera cuando las actividades de gestión de incidentes requieren financiamiento en terreno o financiamiento específico de un incidente y otros servicios de apoyo administrativo. Algunas de las tareas que caen dentro de este ámbito son el registro de las horas del personal, el mantenimiento de los contratos de los proveedores, la supervisión de indemnizaciones y reclamaciones, y la realización de un análisis de costo global del incidente. Cuando se establece una administración financiera, también es esencial una estrecha coordinación con el equipo de planificación y el equipo de logística para que los registros operacionales se puedan conciliar con los documentos financieros. Además de monitorear uno o varios fondos, la administración financiera rastrea e informa al comandante de incidentes sobre los costos acumulados a medida que avanza el incidente. Esto permite que el incidente pueda pronosticar la necesidad de fondos adicionales antes de que las operaciones se vean afectadas negativamente.

## C.11 Inteligencia e investigaciones

La inteligencia y las investigaciones garantizan que todas las operaciones y actividades de inteligencia e investigación se manejen, coordinen y dirijan adecuadamente con el fin de:

- a) prevenir y disuadir de posibles actividades ilícitas, incidentes o ataques;
- b) recopilar, procesar, analizar, asegurar y difundir adecuadamente la información y la inteligencia;
- c) identificar, documentar, procesar, recopilar, crear una cadena de custodia para salvaguardar, examinar, analizar y almacenar evidencia probatoria;
- d) llevar a cabo una investigación exhaustiva e integral que conduzca a la identificación, la detención y el enjuiciamiento de los perpetradores;
- e) servir de conducto para crear conciencia situacional (local y nacional) con relación a un incidente; e
- f) informar y apoyar las operaciones de seguridad para la vida, incluida la seguridad de todo el personal de respuesta.

**NOTA** Estas tareas pueden asignarse a otras organizaciones que no están necesariamente en la línea de comando (por ejemplo, la policía).

## Anexo D (informativo)

### Planificación de la gestión de incidentes

#### D.1 Generalidades

La organización debería considerar la protección a la salud, la seguridad, la propiedad y el medio ambiente como el propósito del establecimiento de la planificación de la respuesta a la emergencia.

Los planes de gestión de incidentes pueden ser genéricos o para riesgos específicos, instalaciones, etc.

Al definir el alcance del plan de gestión de incidentes, la organización debería tener en cuenta lo siguiente:

- a) tipos de emergencias que se abordan en el plan;
- b) tipos de emergencias que están específicamente excluidas del plan (por ejemplo, porque son abordadas por otros planes);
- c) responsabilidades y limitaciones debido a las áreas jurisdiccionales;
- d) escala de las emergencias.

El plan de gestión de incidentes debería estar disponible en formato electrónico e impreso para todas las organizaciones identificadas dentro del plan de gestión de incidentes, durante un incidente.

El plan de gestión de incidentes se puede preparar como un plan independiente o como anexo a otro plan de gestión de incidentes. Incluso si el plan de gestión de incidentes es independiente, podría integrarse con los otros planes de gestión de incidentes en caso de que los planes se activen simultáneamente.

#### D.2 Elementos del plan

El plan de gestión de incidentes debería incluir, entre otros, una serie de elementos estratégicos.

Estos elementos pueden incluir:

- a) un propósito, alcance y objetivos declarados que pueden ser coherentes con las bases de planificación definidas y el concepto de operaciones;
- b) el conjunto de condiciones que requerirían la activación de la organización de la gestión de incidentes y el proceso para ello;
- c) roles y responsabilidades;

- d) organización y dotación de personal;
- e) acciones de protección y sistemas de alerta;
- f) interacción y apoyo entre las organizaciones de respuesta; notificación a los grupos de interés, incluyendo puntos de contacto que están disponibles en todo momento;
- g) acuerdos, planes y procedimientos de apoyo;
- h) comunicación y flujo de información;
- i) instalaciones críticas y recursos de apoyo;
- j) concepto de operaciones;
- k) activación y notificación de la categorización de incidentes; evaluación de incidentes; clasificación de incidentes; actividades predeterminadas para cada una de las categorías de incidentes;
- l) continuidad de las operaciones de respuesta a emergencias;
- m) documentación de las decisiones y medidas tomadas en respuesta a la emergencia; y
- n) planificación de mantenimiento y administración.

Todo el personal debería estar informado y comprender los roles y responsabilidades asignadas con anterioridad a la emergencia.

Anexo E  
(informativo)

Bibliografía

[1] ISO 22324, *Societal security - Emergency management - Guidelines for colour-coded alerts*.

[2] ISO/TR 22351, *Societal security - Emergency management - Message structure for exchange of information*.

[3] ISO 22397, *Societal security - Guidelines for establishing partnering arrangements*.

[4] ISO 31000, *Risk management - Guidelines*.

| <p><b>NOTA EXPLICATIVA NACIONAL</b></p> <p>La equivalencia de las Normas Internacionales señaladas anteriormente con Norma Chilena, y su grado de correspondencia es el siguiente:</p> |                       |                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Norma Internacional                                                                                                                                                                    | Norma nacional        | Grado de correspondencia                                                                                                             |
| ISO 22324                                                                                                                                                                              | NCh-ISO 22324:2019    | La Norma NCh-ISO 22324:2019 es una adopción idéntica de la versión en inglés de la Norma Internacional ISO 22324:2015.               |
| ISO/TR 22351                                                                                                                                                                           | NCh-ISO/TR 22351:2019 | La Norma NCh-ISO/TR 22351:2019 es una adopción idéntica de la versión en inglés del Informe Técnico Internacional ISO/TR 22351:2015. |
| ISO 22397                                                                                                                                                                              | NCh-ISO 22397:2015    | La Norma NCh-ISO 22397:2015 es una adopción idéntica de la versión en inglés de la Norma Internacional ISO 22397:2014.               |
| ISO 31000                                                                                                                                                                              | NCh-ISO 31000:2018    | La Norma NCh-ISO 31000:2018 es una adopción idéntica de la versión en inglés de la Norma Internacional ISO 31000:2018.               |

Copia para uso exclusivo - NORMAS CHILENAS INN-AYUDA - 70.049.100-5 - DE\_STG

USO EXCLUSIVO - COLECCION DE APOYO INN (PROHIBIDA LA REPRODUCCION)

**Anexo F**  
(informativo)

**Justificación de los cambios editoriales**

Tabla F.1 – Cambios editoriales

| Clausula/subclausula | Cambios editoriales                                                   | Justificación                                                                                                      |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                    | Se reemplaza "Alcance" por "Alcance y campo de aplicación".           | De acuerdo con estructura de NCh2.                                                                                 |
| 2 y Anexo E          | Se agrega Nota Explicativa Nacional.                                  | Para detallar la equivalencia y el grado de correspondencia de las Normas Internacionales con las Normas Chilenas. |
| Anexo E              | Se reemplaza "Bibliografía" por "Anexo E (informativo) Bibliografía". | De acuerdo con estructura de NCh2.                                                                                 |