

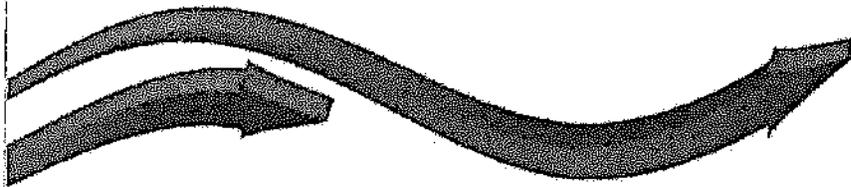
Guía para Desarrollar un Plan de Continuidad de Negocios



II. Introducción

Todo empresario desea expandir su negocio, proteger a sus empleados, y contribuir a la sociedad ofreciendo sus productos y servicios. Tú, como propietario de tu negocio, debes ser capaz de proteger tu empresa en tiempos buenos y malos e incluso en la peor tormenta. Debes ser competitivo en un mercado reñido en circunstancias normales, pero debes también ser resistente para sobrevivir una crisis, como un incendio o un desastre natural, por ejemplo. No querrás presenciar cómo tu negocio se arruina por un desastre, accidente, ataque terrorista, u otro incidente. ¿Está tu empresa preparada para enfrentar un desastre?

"No estar preparado es prepararse para fracasar", dijo Benjamin Franklin. Si no preparas a tu empresa para ese tipo de incidentes, te estás preparando (inconscientemente) para fracasar en caso de que ocurra un desastre o accidente. El Plan de Continuidad de Negocios es una solución para proteger a tu empresa durante una crisis.



III. Preparación

Considera un ejemplo sencillo: un accidente de tráfico. Aún cuando siempre intentes manejar cuidadosamente, no existe una garantía al 100% de que podrás evadir un accidente de tráfico. ¿Cuál es el peor panorama (desastre) para un accidente de tráfico? Aquel en el que tú, el conductor, pierdes la vida o sufres una lesión severa que ocasiona una discapacidad permanente y te impide volver a su vida cotidiana.

¿Cuál es el peor panorama para tu empresa en un desastre? Tu empresa experimenta un daño irremediable si los recursos esenciales sufren un deterioro devastador que ocasiona que se pierda toda esperanza de recuperación (escenario de muerte). O, tu empresa sufre un daño severo que ocasiona un gran trastorno en tu negocio. Como resultado, podrías perder clientes importantes y verte obligado a recortar operaciones (escenario de discapacidad permanente). Estos son los panoramas más sombríos que tu empresa debe evitar a toda costa.

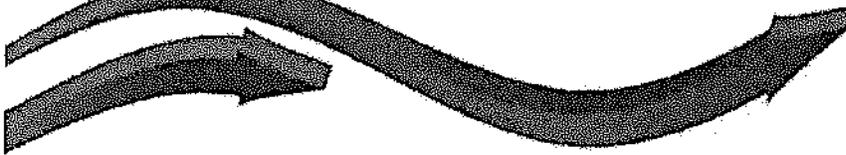
Sin embargo, si eres afortunado y solo sufres lesiones menores en un accidente de tráfico, podrás recuperarte en poco tiempo y regresar a tu vida cotidiana. De igual forma, el mejor panorama para tu empresa es que se contenga el daño al mínimo, de modo que reanudes operaciones y el nivel de funcionalidad sea el mismo o mayor, en un período corto de tiempo. Este es tu panorama de supervivencia. El PCN se refiere a la capacidad de la empresa para alcanzar el panorama de supervivencia.

A continuación encontrarás unas preguntas a modo de preparación.

- P1: ¿Cuál es el panorama de catástrofe que puede llevar a su empresa a la quiebra?
- P2: ¿Qué tan rápido puede tu empresa recuperarse de una interrupción en las operaciones a causa de un desastre?
- P3: ¿Cuáles son los recursos esenciales cuya disponibilidad determina la vida o muerte de tu empresa?
- P4: En un plazo de 5 a 10 años, ¿qué tipo de desastres y accidentes tendrían un mayor impacto en tu empresa y desencadenarían un panorama catastrófico?

¿Te fue sencillo responder estas preguntas? En caso negativo, no te preocupes. Esta Guía te ayudará. Si te fue sencillo responderlas, tu modo de pensar está listo para un PCN. Esta Guía te llevará de la mano en 10 pasos sencillos para diseñar el PCN de tu empresa. Estos 10 sencillos pasos se basan en la norma internacional ISO22301 para un PCN.

Estar preparados para un desastre natural o un accidente que le cause daños permanentes a tus bienes, puede hacer la diferencia para salvar tu negocio.



Hoy en día con los cambios climáticos que estamos sufriendo, los fenómenos naturales se hacen más fuertes y más impredecibles. Pero podemos hacer lo posible para estar preparados, para cuando pasen estas situaciones disminuir los daños y prevenir accidentes.

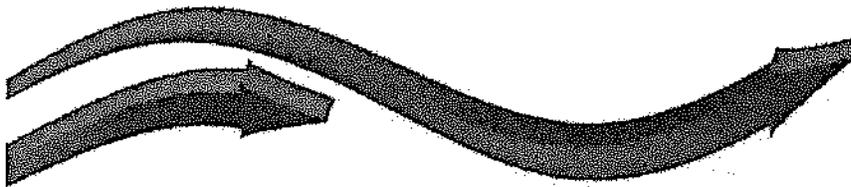
Alguna vez te has preguntado ¿cuál es el escenario de desastre natural o accidente que puede llevar a tu empresa a grandes pérdidas?

Tu compañía puede ser afectada gravemente si tus recursos esenciales son afectados o tus actividades empresariales más remunerativas fueran detenidas indefinidamente. Como resultado podrías perder importantes clientes o inclusive ser forzado a cerrar tu empresa. Estos son los peores escenarios que tu compañía debería prevenir.

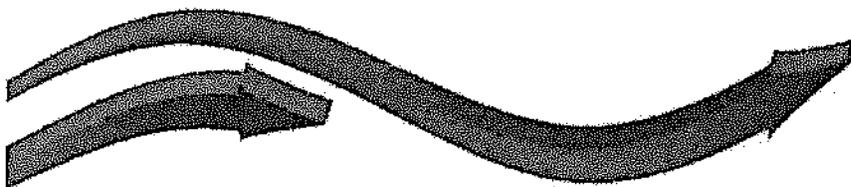
Esta Guía te ayuda a desarrollar tu Plan de Continuidad de Negocios, desde la elección del equipo, hasta la práctica y revisión para tener un plan exitoso.

10 pasos para desarrollar tu Plan de Continuidad de Negocios

Paso 1	Determinar el Propósito y alcance de tu PCN y selecciona al líder y equipo responsable de llevarlo a cabo
Paso 2	Determinar las Actividades Prioritarias de tu empresa y los Tiempos de Recuperación Ideales
Paso 3	Determinar qué necesitas para la continuidad de tus Negocios
Paso 4	Evaluación de Riesgos- Conozca sus escenarios de riesgos
Paso 5	No olvidar protección previa al desastre y métodos de mitigación
Paso 6	Respuesta de Emergencia ante el desastre
Paso 7	Estrategias para Continuidad de Negocios Temprana
Paso 8	Estar preparado financieramente
Paso 9	La práctica hace que el plan sea funcional
Paso 10	Revisión continua y mejoramiento del Plan



Etapa I: Marco Teórico de tu Plan de Continuidad de Negocios



Paso 1: Determinar el propósito y el alcance del PCN y selecciona al líder y al equipo responsable de llevarlo a cabo

1) Propósito:

El propósito debe ser muy claro, y explicar por qué se implementará el PCN. El PCN busca proteger la operación de su empresa ante desastres o accidentes. Un propósito claro es un criterio clave para determinar las prioridades de tus productos o servicios esenciales y seleccionar las estrategias a seguir para lograr continuidad de Negocios. ¿Cuál es el propósito de tu PCN? La primera prioridad es proteger a tu gente, a tus empleados y a aquellos que visiten tu negocio. La segunda prioridad es resguardar tu negocio, cumplir con sus obligaciones contractuales con clientes y usuarios, hacer frente a tu responsabilidad social como empresa y contribuir con la sociedad y economía locales. Esto asegurará el empleo y protegerá el sustento de tus trabajadores.

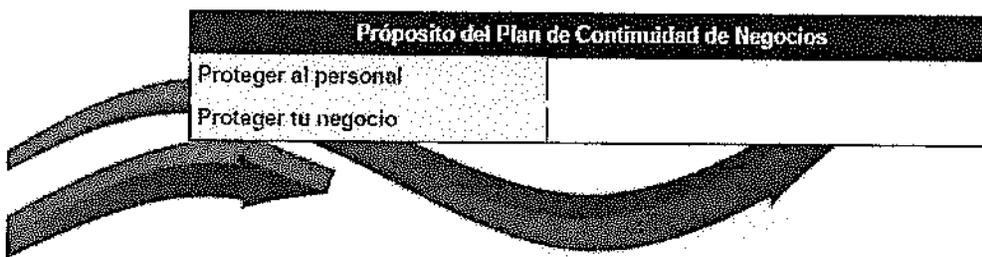
2) Alcance:

¿En qué área de tu empresa deseas implementar el PCN? Puedes limitar el alcance de tu PCN a sectores clave (o áreas esenciales) de la empresa. Por ejemplo, puedes elegir la planta principal que fabrica el mejor producto de su marca, o la tienda que más ventas presenta. Puedes también decidir el alcance del PCN con base en las necesidades de tu empresa y sus circunstancias particulares. Debes incluir las secciones primarias que son esenciales para la supervivencia de tu empresa.

3) Liderazgo en el PCN

Debes nombrar un líder para el PCN, quien tendrá la iniciativa en las actividades del PCN en toda la empresa. Los líderes del PCN deben tener la autoridad y responsabilidad necesarias para desempeñar este papel. El PCN abarca actividades a lo largo de toda la empresa que requieren la participación activa y la cooperación de distintos sectores. Es conveniente nombrar a una persona de confianza dentro de la empresa. Si el tamaño de la empresa lo requiere, es conveniente seleccionar un equipo de apoyo que trabaje bajo la dirección del líder del PCN. La dirección debe asegurar los recursos necesarios, incluyendo un presupuesto disponible para el líder del PCN y su equipo desempeñen sus labores. El propietario de la pequeña o mediana empresa (PyME) debe demostrar su compromiso con las actividades del PCN y debe saber que las instrucciones verbales no son suficientes para lograr resultados exitosos.

Formulario 1. Estructura del PCN



Propósito del Plan de Continuidad de Negocios	
Ayudar a la comunidad local	

Alcance	
Departamentos de la organización a incluir en el PCN	

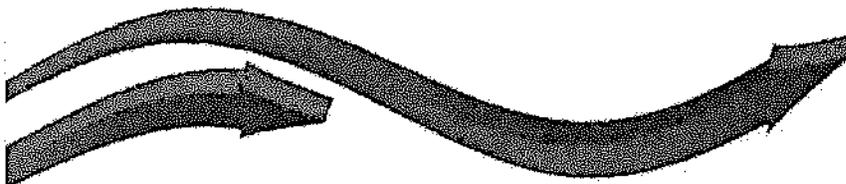
Líder y Equipo	
Líder	
Equipo por departamento	

Etapa II: Las Actividades Empresariales Críticas y los elementos que las ponen en riesgo

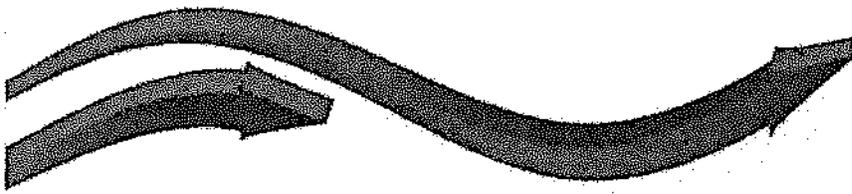
En esta etapa te enfocarás en tu negocio. De todas las actividades de tu empresa, ¿Cuáles son las críticas para la operación? ¿Cuáles actividades se les debería dar prioridad de recuperación si son interrumpidas por un desastre? ¿Qué recursos necesitas para mantener en operation a estas actividades? En esta etapa determinarás aquellas actividades prioritarias para tu empresa y cuáles son los elementos que la ponen en riesgo.

4. Actividades empresariales esenciales y los riesgos que éstas pueden enfrentar

El propósito del PCN es proteger a tu empresa y a tus Negocios aún si sucede un desastre o accidente y como consecuencia, la operación se vea afectada. Antes que nada, debes concentrarte únicamente en las operaciones de tu empresa. ¿Cuáles son las actividades que consideras esenciales para tu empresa? En caso de un desastre, ¿Cuáles son las actividades cuya recuperación consideras prioritaria? ¿Cuáles son los recursos necesarios para mantener a flote dichas actividades esenciales? A falta de esos recursos, las actividades prioritarias de la empresa no podrán reanudarse. En segundo lugar, considera los riesgos que puede enfrentar tu empresa. ¿Qué tipo de riesgos –desastres naturales o accidentes– son los que más probablemente dañarían los activos, recursos, operaciones de tu empresa? En este capítulo, renovarás tu conocimiento acerca de las operaciones de tu empresa al explorar los siguientes elementos: actividades esenciales y los riesgos que éstas pueden enfrentar.



**Etapa II: Sus actividades
empresariales esenciales y
los riesgos que éstas pueden
enfrentar**

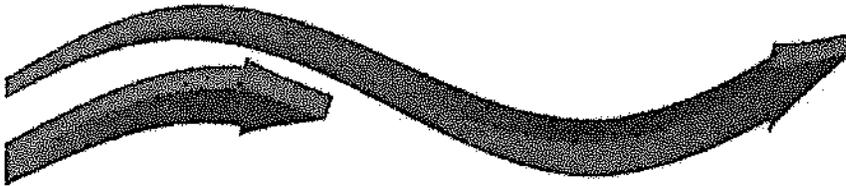


Paso 2: Determinar las Actividades Prioritarias de tu Organización y los Tiempos de Recuperación Ideales

En el Paso 2, considerarás cuál es el producto o servicio que sustenta a tu empresa. En caso de que un desastre u accidente afecte las operaciones de tu empresa, ¿Cuál es el producto o servicio cuya recuperación consideras prioritaria? ¿Cuál es la actividad que genera el producto que encabeza la lista de ventas de tu empresa? ¿Cuál local es el que vende más dentro de tu empresa? Aquellas actividades que son esenciales dentro de tu empresa se llaman Actividades Prioritarias (AP). Identifica las AP de tu empresa. Como segundo paso, conoce el impacto (cronología) de la interrupción total de las principales actividades enumeradas. ¿Cuanto tiempo consideras que transcurriría para que la interrupción de dichas actividades se vuelva inaceptable para tu empresa? (A este período se le conoce como Período Máximo Tolerable de Interrupción) ¿Qué debe hacer para que tu empresa sea de nuevo operacional en el menor tiempo posible, antes de salirse del mercado o declararse en bancarota? Lo importante en este sencillo análisis es concentrarse en los impactos de una interrupción de las operaciones, dejando a un lado los factores de riesgo. Si haces a un lado los factores de riesgo –como la probabilidad de que suceda un desastre o accidente y la severidad del daño ocasionado– mientras analizas tu negocio e identificas las Actividades Prioritarias, tendrás más claro qué tan pronto debes reanudar operaciones para evitar declararte en quiebra.

Comienza evaluando el impacto que sufriría tu empresa si las actividades fundamentales se trastornan por un desastre natural o accidente. Anota las actividades prioritarias de tu empresa (líneas de productos/servicios) en la columna de la izquierda en el formulario 2-1. Compara la importancia de las actividades enumeradas. El grado de importancia de cada actividad en su empresa (línea de producto o servicio) debe evaluarse según dos criterios: impactos internos y externos. Evalúa primero los impactos externos, los cuales afectan a los usuarios, clientes, y a la sociedad en general. ¿Cuál sería el impacto sobre tus clientes o usuarios, el medio ambiente o la sociedad en general si tu empresa dejase de proveer su producto o servicio? ¿Qué tanto tiempo estarían dispuestos a esperar tus clientes para que tu empresa reanude operaciones? ¿Qué tan pronto cambiarían tus principales clientes a otro proveedor? Si ofreces ciertos tipos de productos, como suministros médicos, la interrupción de dicha oferta pondría en peligro la vida de los usuarios finales. Califica el grado de impacto externo como grande (G), mediano (M) o chico (CH); usa tu propio punto de vista para determinar las diferencias relativas entre los tres niveles.

Estudia los impactos internos según diversos criterios, como situación financiera (flujo de efectivo, por ejemplo), problemas operacionales, y reputación de la empresa. Si la línea de producción del producto A se interrumpe, ¿qué tanto impacto tendría, a futuro, en los ingresos de la compañía? Si se suspende el mejor servicio de tu marca, ¿qué tanto impacto tendría en el flujo de efectivo de la empresa? Califica el grado de impacto interno como grande (G), mediano (M) o chico (CH). Este formulario lo puedes hacer tan grande como actividades quieras colocar.



Paso seguido debes determinar la línea de tiempo del impacto de una interrupción absoluta. ¿Cuánto tiempo consideras que transcurriría para que la interrupción de dichas actividades se vuelva inaceptable para tu empresa? A éste periodo se le conoce como Período Máximo Tolerable de Interrupción. Este sería el último momento en que tu compañía reanudaría las actividades esenciales antes de llegar al peor escenario en el cual terminaría en bancarota. En el formulario 2-2 re-escribe los productos y servicios y determina el periodo en el cual se debe resumir las actividades para evitar pérdidas financieras graves, ya sea 3 días, 1 semana, 1 mes o dos meses o más. Determina el periodo en que cada una de las actividades debe obligatoriamente reanudarse. Por ejemplo, si la primera de las actividades debe reanudarse en un mes, marca la opción "1 mes". Si debes reactivar las entregas a un cliente muy importante dentro de dos semanas, escribe "2 semanas" en la columna mas a la derecha titulada "Tiempo Ideal de Recuperación". Repite este proceso para todas las actividades que tienes en la lista.

Ya que haz analizado y evaluado los impactos internos y externos de cada una de las actividades y los Tiempos Ideales de Recuperación, puedes seleccionar las Actividades Prioritarias de tu empresa. En el formulario 2-3 reescribe solo las Actividades Prioritarias y los Tiempos Ideales de Recuperación, considerando una visión amplia de tu empresa. Puedes seleccionar una o varias actividades como "prioritarias". Depende de las operaciones de tu negocio, cada uno es único.

Formulario 2-1 Cuadro Comparativo de Niveles de Impacto

Departamento que maneja el Producto/Servicio:	Impactos Externos	Impactos Internos
Producto/Servicio A:	G : M : Ch	G : M : Ch
Producto/Servicio B:	G : M : Ch	G : M : Ch
Producto/Servicio C:	G : M : Ch	G : M : Ch
Producto/Servicio D:	G : M : Ch	G : M : Ch

Formulario 2-2 Período Máximo Tolerable de Interrupción

Departamento que maneja el Producto/Servicio	Período Máximo Tolerable de Interrupción (PMTI)					Tiempo Ideal de Recuperación
Producto/Servicio A:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ meses	2
Producto/Servicio B:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ meses	2
Producto/Servicio C:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ meses	2
Producto/Servicio D:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ meses	2

Formulario 2-3 Actividades Prioritarias y Tiempos Ideales de Recuperación



Actividades Prioritarias	
Tiempos de Recuperación Ideal	

Paso 3: Determinar qué Necesitas para la Continuidad de tus Actividades Prioritarias

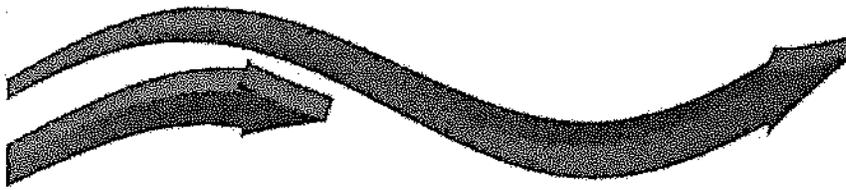
Las Actividades Prioritarias (AP) dependen de diversos recursos internos y externos. En caso de una interrupción de Negocios, se requiere que dichos recursos estén disponibles y listos de modo que puedan reanudarse las AP. En el paso 3, debes identificar y enumerar los recursos necesarios en el formulario 3-1. En los siguientes pasos, evaluarás los riesgos que pueden enfrentar dichos recursos, así como sus vulnerabilidades. Considera qué medidas son necesarias para protegerlos, garantizar su disponibilidad, o preparar opciones alternativas. Por lo anterior, ésta lista resulta muy importante y básica para el desarrollo de su Plan de Continuidad de Negocios..

Enumera los recursos necesarios en el formulario 3-1 dividiéndolo en tres categorías: (1) recursos internos, (2) servicios esenciales, y (3) socios comerciales. La primera categoría se refiere a recursos internos, los cuales por lo general están a cargo de tu empresa. Estos incluyen inmuebles, equipo, maquinaria, herramienta, inventario, material, sistemas de informática, documentos, bosquejos, etc. Es también importante evaluar los recursos humanos desde la perspectiva de las habilidades especiales y experiencia de los trabajadores.

El segundo grupo, los Servicios Esenciales son electricidad, gas, gasolina, agua, tuberías de aguas residuales, entre otros. También incluye las comunicaciones de internet, teléfono, las carreteras, trenes y puertos. Todos estos servicios son proporcionados por el Estado. Usualmente las compañías no tienen control sobre ellas. En general, las compañías no pueden costear fuentes alternativas a estos servicios por sus costos inaccesibles. Es por ello que los Servicios Esenciales son básicos para resumir operaciones de tus Actividades Prioritarias.

El tercer grupo son tus Socios de Negocios, estos incluyen a todos los que pertenezcan a tu Cadena de Suministros: socios, proveedores y clientes. Puede pasar que a tu compañía no le pase nada en el desastre pero si a tu proveedor frena su producción puede perjudicarte directamente.

Importante: Para que no se te olvide ningún recurso, utiliza tu lista de Actividades Prioritarias y ve enumerando los recursos necesarios para cada una de ellas. Formulario 3-1 Recursos Necesarios para las Actividades Prioritarias



Recursos Necesarios para las Actividades Prioritarias		
Tipos de Recursos		Contenidos
Recursos Internos	Inmuebles	
	Equipos	
	Maquinas	
	Inventario	
	Sistema tecnológico	
	Recursos Humanos	
	Fondos	
Servicios Esenciales	Otros	
	Electricidad	
	Gas	
	Agua	
	Comunicaciones	
	Carreteras/Transporte	
	Puertos	
Socios de Negocios	Otros:	
	Socios	
	Proveedores	
	Clientes	

NOTA: El Proceso de identificar las Actividades Prioritarias, establecer los Tiempos Ideales de Recuperación y enlistar los recursos esenciales constituye un Analisis de Impacto del Negocio (AIN), termino frecuentemente utilizado en los Planes de Continuidad de Negocios.

Paso 4: Evaluación de Riesgos- Conoce tus Escenarios de Riesgos

En el Paso 4, debes identificar claramente cuáles riesgos pueden amenazar seriamente tu compañía. Debes crear una lista de estos riesgos y analizar de cuáles deben tomar medidas con alta prioridad para prevenir daños lo más posible. Además debes analizar y estimar en qué medida tus recursos esenciales se pueden estropear si estos riesgos se materializaran, y cuanto tiempo tardarían en recuperarse. Luego comparas estos tiempos con los Tiempos Ideales de Recuperación que estableciste en el Paso 2, y determinas que recursos son críticos para evitar los peores escenarios.

Los recursos que necesitan atención son tanto los que el tiempo de recuperación es mayor que el Tiempo Ideal de Recuperación como aquellos que están dentro de los lapsos correspondientes. Si la recuperación de los Recursos Esenciales, como la electricidad, agua, etc., entre otros toma más

que tu Tiempo Ideal de Recuperación debes reconsiderar tus tiempos y esperar a que estos servicios sean accesibles, ya que son esenciales y están fuera de tu control.

La tabla 4-1 te ayudará a identificar, evaluar y priorizar los riesgos de tu empresa. Primero, en la columna más a la izquierda escribe los riesgos a los que se enfrenta tu empresa. Por ejemplo, desastres naturales como huracanes, sismos, inundaciones, tifones, o accidentes industriales como incendios, explosiones, apagones, fugas de sustancias químicas, o ataques intencionales como sabotajes o ataques. La historia de los desastres naturales, los mapas de riesgos y la información de las entidades locales, si está disponible, será muy útil para hacer la evaluación de riesgos de tu compañía. En la tabla 4-2 podrás observar todos los fenómenos perturbadores para seleccionar cuál de ellos son los que pueden afectarte.

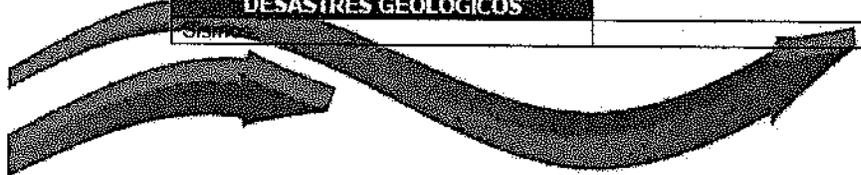
El siguiente paso es evaluar el nivel de impacto y las probabilidades de que pase cada riesgo, marcándolos como Alto (A), Mediano (M), Bajo (B). Finalmente, podrás darle prioridad a cada riesgo después de esta evaluación.

Tabla 4-1 Escalas de Impactos/Probabilidades

Grado	Probabilidades	Impactos
Alto	Muy Probable	Desastroso. Puede amenazar el cierre de la empresa. Muertes. Lesiones múltiples
Medio	Probable	Daños leves que afectan las operaciones. Lesiones múltiples.
Bajo	Poco Probable	Daños insignificantes. Lesiones leves.

Tabla 4-2 Fenómenos Perturbadores

DESASTRES HIDROMETEOROLÓGICOS	DESASTRES QUÍMICO-TECNOLÓGICOS
Huracanes	Incendios forestales
Inundaciones	Radiación
Tormentas	Incendios urbanos
Sequías	Explosiones
Nevadas	DESASTRES SANITARIO ECOLÓGICOS
Granizadas	Epidemias
DESASTRES SOCIO-ORGANIZATIVOS	Plagas
Terrorismo	Contaminación
Sabotaje	Lluvia ácida
Accidentes aéreos y marítimos	Contaminación
Fluviales	
Concentración de Masas	
DESASTRES GEOLÓGICOS	
Sismos	



Tsunamis	
Actividad volcánica	
Flujos de lodo	

Después de haberle asignado A, M o B en las columnas de Impacto y Probabilidad en el formulario 4-1, asigne un orden de prioridad para los que se tendrán que tomar medidas. Escriba el número de prioridad en la columna más a la derecha.

Formulario 4-1 Tabla de riesgos, impactos y probabilidades (Ejemplo)

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Prioridad
Sismo	A : M : B	A : M : B	1
Inundación	A : M : B	A : M : B	3
Huracán	A : M : B	A : M : B	4
Incendio	A : M : B	A : M : B	2

Next, select a top priority risk (e.g. earthquake) and estimate the level of damage and length of time needed for the restoration of resources should they be damaged as the result of an incident or a disaster. The estimated restoration period should be compared against your company's Recovery Time Objective (RTO), which was established in Form 2-3. Determine the resources for which measures need to be taken.

Paso seguido, selecciona un riesgo prioritario (ej: sismo) y estima el nivel de daño causado y el tiempo de recuperación para los recursos dañados a causa de este fenómeno. El tiempo estimado de recuperación debe ser comparado con los Tiempos Ideales de Recuperación establecidos en el Paso 2. Determina los recursos por los cuales debes tomar medidas.

Siga los siguientes 8 pasos que explicaremos a continuación para determinar los daños y tiempos de recuperación de cada uno de los riesgos establecidos. Se debe hacer una tabla por cada riesgo ya que los daños pueden variar significativamente.

Los pasos a seguir para rellenar la tabla son los siguientes:

1. Ingrese los Recursos Esenciales identificados en el Paso 3
2. Ingrese el riesgo prioritario
3. Ingrese los daños estimados a sus instalaciones
4. Ingrese los niveles de daños estimados
5. Ingrese los periodos estimados de reparación, restauración y recuperación
6. Marque con una barra los tiempos que correspondan a la recuperación

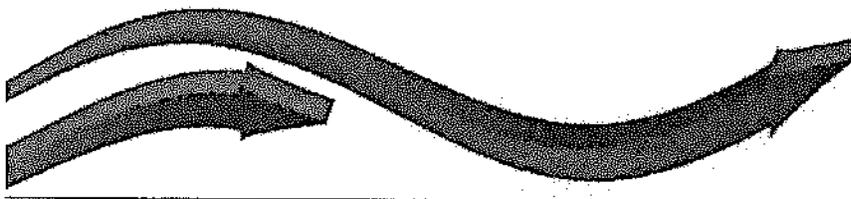
Trace una línea vertical con los Tiempos Ideales de Recuperación (ver formulario 2-3)



Los detalles acerca de cuáles medidas se pueden tomar se revisarán en los pasos 5 al 7. Algunos ejemplos de esas medidas pueden ser:

1. Protección (Prevención) y Mitigación- Paso 5
 - Refuerzo anti-sísmico para edificios
 - Instalación de limitaciones a equipos
2. Respuesta de Emergencia (Respuesta al incidente)- Paso 6
 - Crear plan de evacuación
 - Desarrollo y confirmación de medidas de seguridad
3. Estrategias para resumir Negocios prematuramente- Paso 7
 - Sitio alternativo de operaciones
 - Respaldo de sistemas de tecnologías través de copias seguras en la nube

Las medidas requeridas diferirán dependiendo del tipo de desastre, ya que las estimaciones de daños pueden variar considerablemente. Esta Guía te orientará en un proceso para elegir un riesgo y después proceder a estimar el daño que se puede sufrir. Para algunos propietarios de PyMES, puede resultar difícil en un principio prepararse para múltiples riesgos. Te recomendamos comenzar con el riesgo de mayor prioridad, y después repetir el proceso para los otros riesgos que tu empresa pueda enfrentar.



Etapa III: Estrategias de Supervivencia

En esta sección trabajarás sobre los temas principales de tu Plan de Continuidad de Negocios. Planificarás e implementarás tus estrategias de Continuidad de Negocios para llegar a tus Tiempos Ideales de Recuperación, establecidos en el paso 2.

Hay tres fases para crear las Estrategias de Continuidad de Negocios, todas igual de importantes para alcanzar tus Tiempos Ideales. Identificarás las medidas necesarias para estas tres etapas:

(1) Protección y Mitigación (Paso 5)

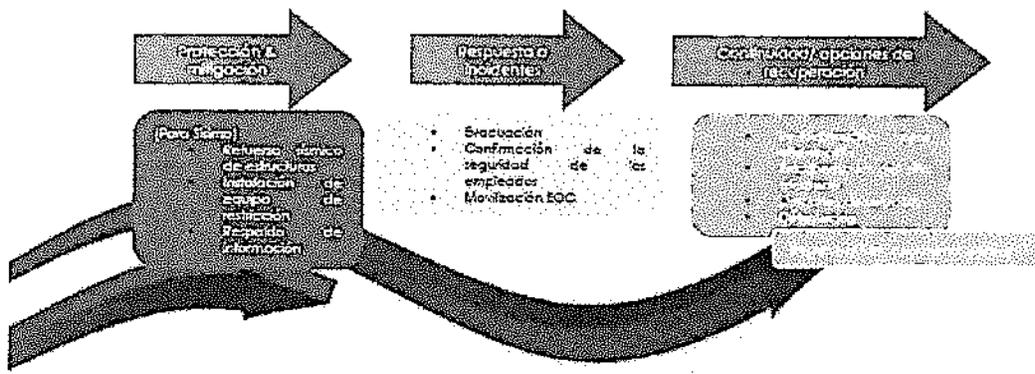
Este paso incluye la protección o mitigación de los daños causados por el incidente o fenómeno para que se puedan resumir las Actividades Prioritarias lo antes posible de acuerdo a los Tiempos Ideales de Recuperación. Las medidas de protección y mitigación consisten, principalmente, en estrategias a tomar antes del incidente para prevenir, pero también puede tratarse de medidas a tomar para contener y minimizar los daños.

(2) Respuesta de Emergencia (Paso 6)

Cuando hay una interrupción de actividades, debes estabilizar la situación y eliminar los peligros, proteger a tu gente, tus propiedades y tus operaciones. Lo anterior debe hacerse inmediatamente para prevenir que una situación de emergencia se convierta en una crisis incontrolable. La primera prioridad es proteger y rescatar a la gente. Las siguientes prioridades serían eliminar las amenazas, proteger los bienes y equipos y prevenir más daños y desastres secundarios.

(3) Estrategias de recuperación y continuidad (Paso 7)

Esta fase involucra la planificación e implementación de estrategias de continuidad (y reanudación) de Actividades Prioritarias y regresar a operaciones normales. Las estrategias de continuidad se centran en reestablecer las actividades prioritarias inmediatamente, usando medidas alternativas o temporales. Se trata de recuperar las operaciones para que estén de igual nivel que antes del incidente.



Paso 5: Protección antes del Desastre y Mitigación

Para resumir operaciones de forma exitosa, el daño causado a las instalaciones debe ser contenido, de manera que pueda hacerse una reparación prematura y restauración lo antes posible.

Si tus recursos más importantes sufren daños irreparables, tu compañía podría caer en un escenario de desastre y verse forzada a frenar sus Negocios por un largo periodo.

Lo cual podría culminar en bancarrota y en el cierre de tu compañía. Es por ello que las estrategias de prevención y mitigación son tan importantes.

En el Paso 4 identificaste cuáles recursos requieren tomar medidas para que tu compañía llegue a sus Tiempos Ideales de Recuperación. En el siguiente paso, seleccionarás los recursos que requieren medidas de protección y mitigación y determinar los detalles de esas medidas. Esto, con el objetivo de prevenir que el nivel de daño sea muy grave.

En el formulario 5-1 ingresa (1) recursos que necesitan tomar medidas; (2) objetivos para esas medidas; (3) medidas a tomar; (4) planes específicos de esas medidas; (5) tiempos de implementación de las medidas; y (6) el departamento responsable de implementar la medida.

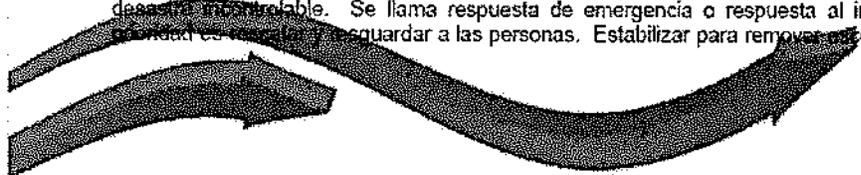
Formulario 5-1 Protección y Mitigación: medidas para recursos clave (Ejemplo)

Recursos	Objetivos	Qué hacer	Tu plan	Plazo máximo establecido			Departamento a cargo
				Inmediatamente	Dentro de un año	De media no a largo plazo	
Personal	Mantener el personal a salvo	Ofrecer instrucciones acerca de la seguridad durante evacuaciones	Hacer un plan de evacuación y difundirlo entre los empleados. Llevar a cabo simulacros de evacuación	xx			Departamento de asuntos generales
Inmuebles	Proteger/mitigar daños a	Revisar la Resistencia a sismos del	Revisar la Resistencia a sismos del				Departamento de asuntos

	inmuebles	inmueble en el que se encuentran ubicadas las oficinas centrales	inmueble en donde se ubican las oficinas centrales	xx			generales
		Hacer que los inmuebles sean resistentes a sismos	Hacer que el inmueble donde se encuentren las oficinas centrales sea resistente a sismos			xx	
Instalaciones	Proteger/mitigar daños a las instalaciones	Instalar estructuras para prevenir que el equipo se caiga	Arreglar las herramientas de maquinaria en el piso de manufactura	xx			Departamento de asuntos generales
Sistemas	Proteger/mitigar daños a los sistemas	Instalar estructuras para prevenir que las computadoras se caigan	Colocar los servidores de las oficinas centrales en un estante porta-servidores	xx			Departamento de manufactura

Paso 6: Respuesta de Emergencia ante el desastre

En el Paso 6 debes considerar las medidas inmediatas a tomar cuando ocurre el incidente o fenómeno, para prevenir que llegue a un escenario de emergencia se convierta en una situación de desastre incontrolable. Se llama respuesta de emergencia o respuesta al incidente. La primera prioridad es resguardar a las personas. Estabilizar para remover escombros y asegurar el

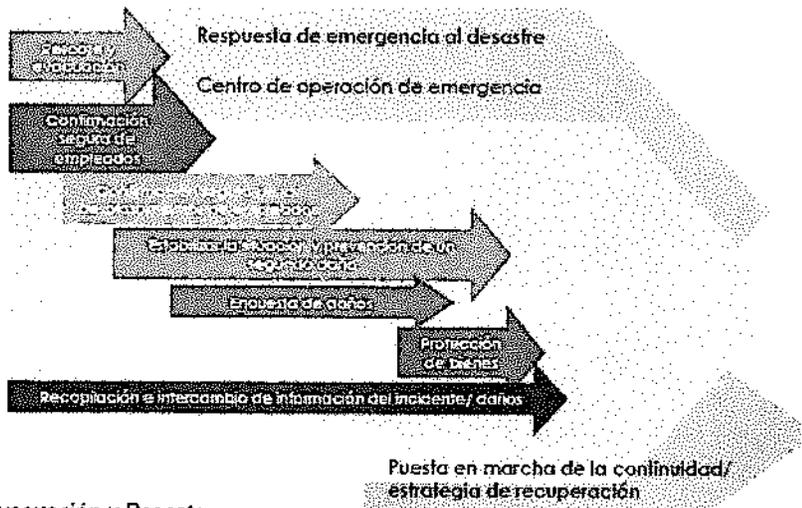


espacio, asegurar tu bienestar, el de tu equipo y los bienes de tus clientes. Es importante pensar en daños secundarios que puedan suceder.

En primer lugar debes entender la idea general de las respuestas al desastre. Como muestra la siguiente imagen, hay una serie de actividades necesarias que debes hacer. Estas actividades deben tomarse, siguiendo los tiempos establecidos y sin retraso. (1) La evacuación y el Rescate debe comenzar inmediatamente. El (2) Centro de Operación de Emergencia se debe establecer, si se considera necesario, para coordinar las medidas que hay que que tomar bajo un comando unificado. Las actividades (3) al (8) son hechas por el Centro de Operación de Emergencia si éste fue creado.

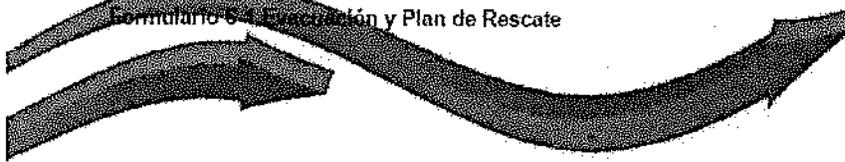
Las actividades principales de respuesta de emergencia son: (1) Evacuación y Rescate; (2) Establecer un Centro de Operación de Emergencia; (3) Confirmación de bienestar de empleados; (4) Estabilizar la situación y prevenir daños secundarios; (5) Evaluación de los daños causados (6) Protección de los bienes; (7) Confirmación que el transporte de trabajadores de casa al trabajo y de regreso es seguro; y (8) Recopilar y compartir información sobre el incidente o fenómeno.

Estas 8 actividades están descritas a detalle más adelante.



1. Evacuación y Rescate

En primer lugar, la empresa debe crear un Plan de Evacuación que incluye los procesos, los lugares y los líderes del procedimiento de evacuación. Usarás el siguiente formulario para desarrollar tu plan de evacuación. Tendrás que asegurarte que todo el personal de tu empresa entiende el plan de evacuación y son capaces de ejecutarlo como fue planificado. Muchas compañías le dan a su persona una tarjeta con la información más importante del plan como qué acciones tomar, los lugares de evacuación y los contactos de emergencia. Se le pide al personal que lleve consigo esa tarjeta siempre, para tenerla a su disposición en caso de emergencia. Es muy recomendable mandar a hacer estas tarjetas.



Departamento/ Fábrica	Oficinas principales
Lugar de evacuación (Sitio de encuentro)	
Lider del Plan de Evacuación	
Encargado de rescate y cuidado médico	
Datos de Hospital	
Datos bomberos	

En caso de un desastre natural como un sismo o inundación, la infraestructura de la ciudad (como las comunicaciones o las rutas de tráfico) puede dañarse. Puede que tu personal no pueda llegar a sus casas y deban quedarse dentro de las instalaciones de tu compañía o en un albergue. Tu compañía debe tener preparado alimento, agua y otros recursos como cobijas, radios, kit de primeros auxilios, para tu personal. Es recomendable guardar suficiente cantidad para resguardar al personal por 3 días. (Ver cuadro 6-5)

2. Creando un Centro de Operación de la Emergencia (COE)

Cuando ocurre un incidente que puede afectar tu negocio, la compañía debe responder inmediatamente para proteger a su personal y sus operaciones. Es esencial no sucumbir al pánico o caos, sino comportarse con calma para tomar las mejores decisiones de acuerdo a las circunstancias presentadas. Para que la compañía pueda tomar estas decisiones y hacer lo necesario para responder a la emergencia de la mejor manera, deberá crear un Centro de Operación de Emergencia (COE) que pueda servir como centro de comando durante la contingencia.

El marco de funcionamiento, los miembros, las responsabilidades y los procedimientos de un Centro de Operación de Emergencia se deben crear previamente y dejar todo por escrito y practicado. El formulario 6-2 te ayudará a crear el Centro de Operación de Emergencia para tu compañía.

a) Líder de Centro de Operación de Emergencia (COE)

El líder estará a cargo de supervisar todas las actividades del COE. Debe haber coordinadores miembros del COE que deberán saber quién es el segundo en comando en caso de ausencia del líder. Las responsabilidades del líder y los rangos de autoridad de los miembros deben ser definidos previamente.

b) Los miembros del COE y sus responsabilidades

Los miembros del COE deben ser seleccionados y se debe hacer una lista con sus datos y actualizarla constantemente. Los miembros deben reunirse cuando se convoque la creación del COE. Se debe seleccionar como miembros del COE a aquellas personas del personal de la compañía que puedan ser convocados y reunirse lo antes posible.

El formulario 6-2 lleva una lista de las 4 funciones de un COE. Si el tamaño de la compañía lo requiere, se puede formar un equipo para que lleve a cabo cada una de las funciones. Debes decidir cómo va a funcionar el COE de tu compañía y las funciones que se adaptan a las necesidades de tu compañía.

Las funciones son las siguientes:



1. Análisis y planificación
2. Recolectar información
3. Operaciones *in situ*
 - Estabilización
 - Rescate y cuidado médico
 - Confirmación de bienestar de empleados
 - Sanidad e higiene
 - Logística
4. Relaciones Públicas: esta función es para mantener informados a los sujetos interesados de la compañía como los clientes, los proveedores, los empleados, y la comunidad local. (Stakeholders)

c) Criterios de movilización del COE

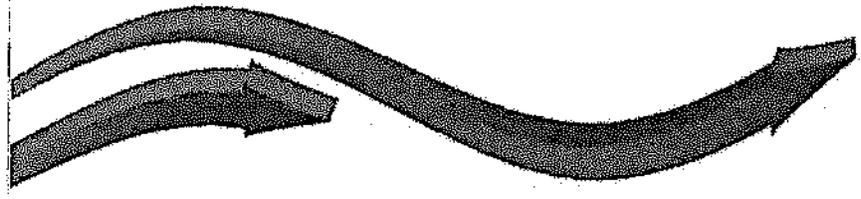
¿Cuándo debe movilizarse el COE? Debes desarrollar los criterios para saber cuándo hay una situación que amerita la movilización de los miembros y la instalación del COE. Puedes crear los criterios de acuerdo a tipos de desastres y magnitud. Por ejemplo "sismo de 6 puntos según escala Richter" o declaración de DNIII por el Gobierno Federal.

d) Sitios del COE

Las locaciones donde los miembros del COE se reunirán deben decidirse con anticipación. Debes prepararte para una situación en donde tu primera opción de lugar de reunión es inaccesible, por lo que debes tener una segunda y tercera opción. Los sitios seleccionados como COE deben estar preparados para su utilización en cualquier momento, y por ello deben tener equipos de comunicación, sistemas de tecnología y redes, equipos de oficina y cualquier otro recurso necesario.

Formulario 6-2 Centro de Operación de Emergencias

	Función	Departamento	Teléfono
	Líder (y sustitutos)		
	Análisis y planificación		
	Recolección de información		



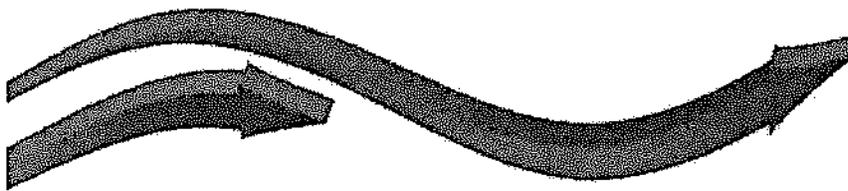
	Función	Departamento	Telefono	
Miembros	Operaciones in situ (estabilización, rescate y cuidado médico, confirmación de bienestar de empleados, sanidad e higiene, logística)			
	Relaciones Públicas			
Criterios de movilización				
Lugares de encuentro (incluyendo alternativas)	Orden de prioridad	Lugar	Dirección	Telefono
	1			
	2			
	3			

3. Confirmación de bienestar de los empleados

Debes establecer procedimientos para confirmar el bienestar del personal con anticipación. Debes asegurarte que todo el personal siga los procedimientos establecidos sin demora una vez que el desastre haya ocurrido. Tu compañía debe realizar pruebas de los procedimientos establecidos para ver cómo reacciona el personal ante las instrucciones y el tiempo que se tardan en completar el plan.

El procedimiento de confirmación de bienestar del personal debe incluir una forma en la que los empleados se comuniquen con tu compañía. Para ello, se deben identificar múltiples medios de comunicación (por ejemplo, llamadas, correo electrónico, formulario por internet) aunque haya redundancia. Recuerden la lección aprendida en el sismo de Japón en Marzo de 2011, cuando se cayeron las comunicaciones telefónicas en una gran parte del territorio y por un largo periodo de tiempo debido a los daños y al gran número de tráfico de llamadas. Estos riesgos son inherentes cuando dependes de un solo medio de comunicación, por ello se deben identificar múltiples medios.

El formulario 6-3 es una lista de los datos personal por departamento. Esta lista se puede utilizar cuando estés conformando el bienestar de cada persona.



Formulario 6-3 Lista de contactos de emergencia

Departamento	Nombre y apellido	Telefono	correo electronico	Estatus

4. Confirmación de seguridad de carreteras y caminos para transporte de personal

Cuando ocurre un desastre en una región, la infraestructura social puede quedar muy vulnerable. Tu compañía debe tomar la decisión sobre la seguridad de dejar al personal tomar los caminos para regresar a sus casas o si deben quedarse en las instalaciones de la empresa. Pueden tomar esa decisión siguiendo las noticias sobre el desastre y el tráfico.

5. Estabilización de la situación y prevención de daños secundarios

Cuando un incidente ocurre y crea un escenario peligroso, debes trabajar en estabilizar la situación para asegurar la seguridad de tu personal y prevenir daños secundarios. Esto puede incluir esfuerzos de apagado de incendios, derrame de químicos o inundaciones.

6. Evaluación de daños

Una vez controlada la situación y la seguridad del personal está garantizada, debes evaluar los daños causados por el desastre. Tu compañía debe tomar la decisión de hacer reparaciones y planes de recuperación y debe empezar el proceso de recuperación lo antes posible. Un ejemplo de la evaluación se muestra en el formulario 6-6.

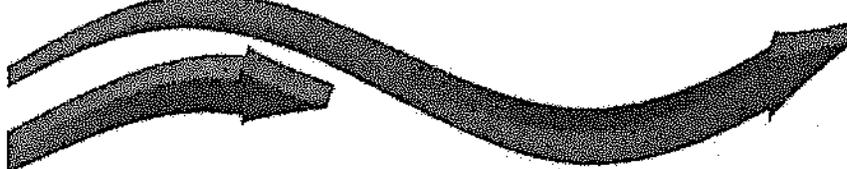
7. Protección de Bienes

Con base en los resultados de la evaluación, debes proteger y preservar los equipos de tu empresa. Por ejemplo, querrás implementar medidas para proteger tus equipos de nuevos daños y de los riesgos de robo.

8. Recolección e Intercambio de información

Cuando un desastre ocurre en tu región, es crítico recolectar la mayor cantidad de información de los medios, incluyendo la television, radio e internet:

- Detalles del desastre



- Daños de la región (incluyendo el estatus de los servicios públicos y las condiciones de tráfico)
- Alertas difundidas por el gobierno local y central

Tu compañía debe mantener comunicación con los sujetos interesados como proveedores, clientes, agencias públicas e instituciones financieras para recolectar e intercambiar información relevante acerca del desastre. Es importante dar a tus socios el estatus y la información de tu plan de recuperación para mantener tus relaciones comerciales mientras haces los esfuerzos de recuperación. El formulario 6-4 te ayuda a crear una lista de tus contactos externos con los que debes mantener la comunicación.

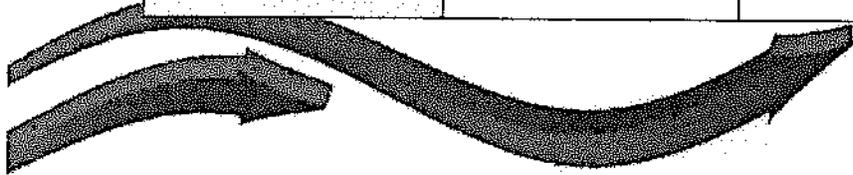
Formulario 6-4 Lista de Contactos Externos

Contactos Externos	Nombre	Teléfono	Correo electrónico	Estatus
Proveedores de Materiales y partes				
Proveedores de Servicios de Logística				
Compañía de mantenimiento de equipos				
Clientes				
Instituciones Financieras				
Agencias Públicas, oficinas de gobiernos locales				
Servicios Públicos				

Contactos Externos	Nombre	Teléfono	Correo electrónico	Estatus

Formulario 6-5 Lista de Acopio Preventivo para Desastre

Categoría	Artículo	Numero de Artículos para preparar
Alimentos/Agua	Agua potable	3 litros/persona por 3 días
	Alimentos de emergencia	3 días de abasto/persona
Artículos de supervivencia	Artículos de higiene personal	3 días
	Utensilios	Los necesarios según la cantidad de personal
	Escusados Portátiles	3 días
	Bolsas plásticas	Igual número que cantidad de personas
	Cobijas y sacos de dormir	Igual número que cantidad de personas
	gas y estufas portátiles	3 días
	olías y sartenes	3 días
	Calentadores	3 días de abasto/persona
	Aceite	Gasolina para 3 días
Artículos de medicina	Kit de Primeros Auxilios	Igual número que cantidad de personas
	Camillas	3
Herramientas	Herramientas (barras de hierro, alicates, martillo, pala, masking tape, escaleras)	3 de cada uno
	Casco y guantes	Igual número que cantidad de personas
	Lonas	3 lonas (10mx10m)
	Botes de basura, cubetas	3 de cada uno



Categoría	Artículo	Numero de Artículos para preparar
Soportes para ayudar al personal a llegar a casa	Impermeables	Igual numero que cantidad de personas
	Mapas	Igual numero que cantidad de personas
Equipos para recolectar información	Radios y baterías extras	3 de cada uno
	Cargadores de celulares	3 unidades por cada modelo
	bocinas	3 unidades
Otros	Generadores, gasolina	2 unidades de gasolina para 3 días

Formulario 6-6 Formulario de evaluación de daños

Localidad a evaluar		
Lesiones a personal	Empleados lesionados	Nombres
Daños a infraestructura	Exteriores	Mucho/Regular/Poco/Nada
	Interiores	Mucho/Regular/Poco/Nada
	Seguridad de ingresar	Si/No
Daños a bienes	Equipos	Equipo y cantidad
	Equipos de Comunicaciones	Equipo y cantidad
	Sistemas IT	Equipo y cantidad
	Mobiliarios y accesorios	Equipo y cantidad
	Coches	Coches y cantidad
	Maquinaria	Maquinaria y cantidad
Daños a servicios públicos	Electricidad	Disponible/ No Disponible
	Gas	Disponible/ No Disponible
	Agua	Disponible/ No Disponible
	Servicio telefonía fija	Disponible/ No Disponible
	Servicio telefonía móvil	Disponible/ No Disponible

Localidad a evaluar		
	Internet	Disponible/ No Disponible
Contingencias cercanas	Incendio	
	Otro	
Continuidad de Negocios		Interrumpidas/No interrumpidas
Visitas		(lesiones a personas)
Otro		

Paso 7: Estrategias para Reanudar Operaciones con Prontitud

En el paso 7 desarrollarás las Estrategias de Continuidad de Negocios para resumir las Actividades Prioritarias dentro de los Tiempos Ideales de Recuperación. Necesitarás identificar y preparar los elementos internos y externos necesarios para resumir tus actividades.

Existen conceptos claves para la planificación de las Estrategias de Continuidad de Negocios que debes considerar para continuar tus Actividades Prioritarias. Al considerar estos conceptos, crearás los planes de tu propia Estrategias de Continuidad de Negocios para alcanzar tus Tiempos Ideales de Recuperación.

Estrategia 1: Reanudar tus Actividades Prioritarias en la localidad afectada

Estrategia 2: Reanudar tus Actividades Prioritarias en una localidad alterna (puede ser dentro de tus instalaciones o fuera)

Estrategia 3: Reanudar las AP con métodos alternativos

Tus Estrategias de Continuidad de Negocios deben tener una combinación de tres estrategias.

En la etapa prematura de tu plan de recuperación, debes decidir dónde reanudarás las operaciones principales tu compañía. Una estrategia es continuar en la zona perjudicada por el desastre y la otra es buscar un sitio alternativo. Es necesario considerar las dos estrategias y tener las opciones. Tu compañía debe estar preparada para el escenario en que sus instalaciones principales, como las oficinas centrales o fábrica principal, quedan inutilizables. Para PyMES que tienen recursos limitados puede ser muy difícil tener un lugar de operaciones alternativo. Puede que las PyMES solo tengan una opción para preparar la estrategia de Continuidad de Negocios: restaurar sus instalaciones. Si tus instalaciones están completamente destruidas tu compañía puede quedar en un estado muy vulnerable. Para el mediano y largo plazo, deberás considerar cómo podrás continuar ante estos obstáculos. Esto no es un ejercicio simple de papel. El dueño de la compañía o el gerente general tendrá que tomar las decisión de cómo y donde deberá continuar sus Actividades Prioritarias después de la interrupción.

El formulario 7-1 resume las Estrategias de Continuidad de Negocios de tu compañía y debe ser completado basándose en los conceptos previamente desarrollados. Incluye la estrategia en la



columna apropiada en el formato. Comencemos con la estrategia de continuar operaciones en las instalaciones afectadas.

Estrategia 1: Debes restablecer los recursos dañados. Los edificios, equipos y maquinarias pueden requerir reparación y tal vez la asistencia de compañías externas para ello. Los servicios públicos como electricidad, gas y agua son necesarios para resumir operaciones. Recuperarlos pueden ser clave para que tu compañía pueda resumir actividades. Por ello debes estimar cuando se restablecerán esos servicios. Tal vez debas reconsiderar tu estrategia revisando los tiempos de recuperación de los servicios públicos.

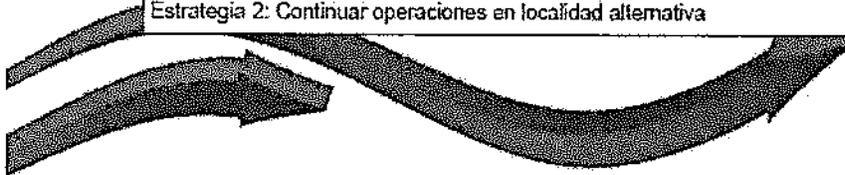
Estrategia 2: Debes considerar tener un lugar alternativo para continuar operaciones y revisar si hay suficiente distancia entre tu lugar actual y el alternativo para que sean pocas las probabilidades de ser impactados por el mismo desastre natural. Esta estrategia requiere que todos los recursos necesarios para continuar tus Actividades Prioritarias también estén accesibles en tu localidad alternativa. También deberás considerar las alternativas de el traslado de la mercancía y del personal a este nuevo lugar. Es importante desarrollar una buena relación con tus proveedores ya que necesitarás su asistencia, además deberás buscar la cooperación de socios externos, incluso de tu competencia.

Estrategia 3: Esta estrategia la puedes utilizar en tanto en la localidad afectada como en la localidad alternativa de continuidad. Se refiere a buscar formas alternativas y creativas para no interrumpir la operación. Por ejemplo: el equipo viejo que tienes guardado reemplaza al equipo nuevo dañado en el desastre, o el trabajo manual reemplaza a las máquinas. Tu compañía debe seleccionar los métodos que puedan servir en sus operaciones. También deberás considerar qué tipo de asistencia requieres de socios externos.

Los socios externos pueden tener un impacto significativo en la continuidad de Negocios. Sin embargo, tú no puedes controlar a tus socios. Entonces, ¿cómo insertar a tus socios dentro de tu estrategia de continuidad de Negocios? Esto dependerá de la relación de negocio que tengan, pero hay algunas medidas que pueden ayudar a disminuir los riesgos. Primero, puedes revisar los planes de continuidad de tus socios, y su nivel de preparación para un desastre. Es muy recomendable intercambiar panes e ideas con tus socios sobre continuidad de Negocios, ya que ambos se beneficiarán si pueden continuar operando.

Formulario 7-1 Resumen de Estrategias de Continuidad de Negocios

Prioridad	Resumen de Estrategia	Actividades por Reanudar	Recursos Claves (cuello de botella)	Socios Externos Necesario
Estrategia 1: Continuar operaciones en la localidad afectada				
	Ej: Reparar las instalaciones para continuar actividades prioritarias			
Estrategia 2: Continuar operaciones en localidad alternativa				



	Ej: comenzar una fabrica/oficina o punto de venta alternativo			
	Ej: Activar el respaldo de sistema IT.			
Estrategia 3: Continuar operaciones con métodos alternativos				
	Ej: continuar usando maquinas viejas o manualmente			
Estrategia 4: otra				

Una vez que hayas decidido la estrategia de continuidad de tu compañía usando el formulario 7-1, debes identificar los recursos necesarios para ejecutar dicha estrategia. Completa el formulario 7-2 para identificar los recursos necesarios para cada una de las estrategias identificadas en el formulario 7-1; es decir, prepararás un formulario 7-2 para cada estrategia. En el tope del formulario 7-2 escribirás la Actividad Prioritaria y el título de la estrategia a seguir. Hay tres columnas de recursos categorizados en tres grupos: recursos internos, servicios públicos, y socios externos (al igual que en el formulario 3-1).

Formulario 7-2 Hoja de Planificación de Estrategias de Continuidad

Actividad Prioritaria		Estrategia de Continuidad				Departament o Encargado
Categorías	Recursos	Qué se debe hacer?	Detalles de las Medidas	Período para hacerlo		
				Corto Plazo	Mediano Plazo	
Recursos Internos	Edificios					
	Equipos/ Maquinaria					
	Almacén					
	Personal					

Actividad Prioritaria		Estrategia de Continuidad				
Categorías	Recursos	Qué se debe hacer?	Detalles de las Medidas	Período para hacerlo		Departamento o Encargado
				Corto Plazo	Mediano Plazo	
	Sistemas de TI					
	Otros					
Servicios Públicos	Electricidad/ Gas/Agua					
	Telefono/ Comunicaciones					
	Transporte/ Carreteras					
	Otros					
Socios Externos	Proveedores					
	Clientes					
	Otros					

Paso seguido, ingresa las medidas necesarias a tomar en la columna que lo indica para cada uno de los recursos. En este proceso, debes volver al formulario 4-2, la Hoja de Estimación de Daños a los Recursos, donde identificaste para cuáles recursos necesitarían tomarse medidas para llegar a los Tiempos Ideales de Recuperación. Para los recursos identificados, decide qué medidas tomar para prevenir o minimizar los daños y expeditar la recuperación.

Los recursos que son esenciales para determinar el período de recuperación deben ser examinados minuciosamente. Se debe prestar particular atención a aquellos recursos que no están bajo tu control y saber cuándo estarán disponibles para ti. Ingresa las fechas establecidas para tomar cada medida que se debe tomar en el corto plazo (dentro de un año) o a mediano y largo plazo (dentro de 2 o 3 años). Por último, ingresa el departamento encargado de tomar estas medidas. Una vez que hayas

completado el formulario 7-2 puedes utilizarlo para supervisar el progreso y la implementación de las medidas. Como mencionamos anteriormente, este proceso es más que rellenar documentos, requiere la toma de decisiones de los gerentes o dueños de la compañía, en cooperación con el equipo formado para desarrollar el Plan de Continuidad de Negocios.

Es esencial que la gerencia de la empresa ejerza su liderazgo para implementar las estrategias de planes de continuidad de Negocios.

Paso 8: Estar Preparado Financieramente

¿Puede tu negocio sobrevivir financieramente si tus actividades se interrumpen uno o dos meses?

El objetivo del Paso 8 es reconocer las condiciones financieras de tu empresa en caso de una emergencia y preparar las medidas necesarias con anticipación para evitar la quiebra aún cuando se interrumpan los ingresos. Si se suspenden las operaciones de tu compañía, perderás ingresos pero seguirás teniendo los gastos corrientes como salarios y renta; si tus instalaciones sufrieron daños, deberás pagar los costos de recuperación. En el paso 8, determinarás cuánto dinero necesitas para mantener a tu empresa después de un desastre y considerarás las medidas que puedes tomar para completar la falta de presupuesto. Factores claves a considerar en tu análisis financiero incluyen:

- Entender cuánto bajarán tus ingresos por la interrupción de las operaciones (Sección 1)
- Estimar cuánto dinero necesitarás para cubrir los costos de recuperación (Sección 2)
- Reconocer cuántos gastos corrientes seguirás teniendo mientras dure la interrupción (Sección 3)
- Calcular cuánto se necesita para completar los fondos necesarios. (Sección 4) NOTA: es recomendable que las compañías guarden una reserva equivalente a un mes de utilidad.

Puedes evaluar tu situación financiera completando el formulario 8-1.

(1) Revisa tus fondos disponibles

Debes revisar los fondos que tienes disponibles o que tendrías en el momento de una interrupción de negocios. Ingresas todos los fondos disponibles en el Formulario 8-1. Ejemplos de fondos disponibles incluyen efectivo, depósitos, acciones, entre otros. Adicionalmente, puede ser que tu compañía cuente con financiamiento privado del dueño de la empresa. Además revisa e ingresa los términos y condiciones de tu póliza de seguros. Averigua qué tipo de daños cubre tu seguro, si cubre desastres naturales, y el monto de deducible que cubre. Debes tomar en cuenta que a veces los seguros toman tiempo en pagar debido a que deben hacer sus evaluaciones y negociaciones. Suma todo para saber cuántos fondos tienes disponible.

Formulario 8-1 Fondos Disponibles

Tipo	Monto	Otros
Efectivo y depósitos		

Tipo	Monto	Otros
Póliza de Seguros		Incendios/Sismos/Inundaciones
Otros		
Total Fondos Disponibles (A)		

(2) Estima los costos de recuperación

Paso seguido es evaluar los gastos que debe incurrir tu compañía como resultado del desastre y durante el periodo de interrupción. Ya has estimado los daños y los periodos de restauración en los pasos 4, 5, 6 y 7. Ahora debes estimar cuánto costaría reparar aquellos recursos esenciales para resumir las Actividades Prioritarias. Estima los costos de recuperación de cada una de las categorías de recursos como muestra el formulario 8-2. Edificios, equipos maquinarias, instalaciones y accesorios, inventario, son solo ejemplos. Ingresar los gastos estimados de cada categoría de recursos y luego has la suma total.

Formulario 8-2 Costos de Recuperación

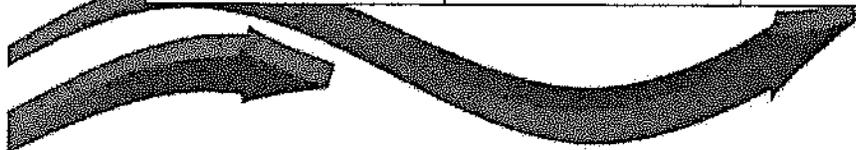
Recurso	Costo de Restauración	Otros
Edificios		
Maquinas/Equipos		
Inventario		
Sistema IT		
Total de costo de Recuperación (B)		

(3) Resume tus gastos ordinarios

Hay gastos ordinarios que tu compañía debe seguir pagando aun cuando haya interrumpido sus actividades. Estos son los gastos fijos de tu empresa, como salarios y rentas, al igual que gastos variables como pago de deudas. Debes saber cuál es el monto total de estos gastos ordinarios que debes pagar en caso de interrupción de actividades. Utiliza el formulario 8-3 para ingresar dichos gastos y al final haz la suma total.

Formulario 8-3 Gastos Ordinarios

Gastos ordinarios	Monto	Otros
Salarios		
Renta		



Gastos ordinarios	Monto	Otros
Cuentas por pagar		
Otros		
Total de Gastos Ordinarios (C)		

(4) Evalúa tu estatus de flujo de caja

Al completar los 3 formularios anteriores, tienes la información de cuántos fondos tienes disponibles (A), los costos de recuperación (B) y tus gastos ordinarios (C). Ingresar dichos montos en el formulario 8-4 para calcular tu balance (=A-B-C). Si tu balance es negativo, tu compañía estará en la necesidad de buscar otros medios para fondos. Si el balance es positivo, es probable que tu compañía tenga suficientes fondos para recuperarse de la interrupción.

Formulario 8-4 Hoja de Estatus Financiero

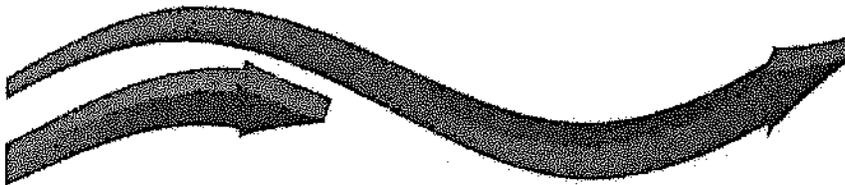
Fondos disponibles (A)	
Costo de Recuperación (B)	
Gastos Ordinarios (C)	
Balance (=A-B-C)	

(5) Medidas Financieras

Si el balance demostrado en el Formulario 8-4 es negativo (indicando una falta de fondos) tu compañía deberá buscar tomar medidas financieras para cubrir esa falta. Puede que tengas que pedir un préstamo del banco o bajar los gastos. En muchos casos, los gobiernos locales y federales dan préstamos con bajos intereses para que las empresas puedan recuperarse después de un desastre. Por ello es importante revisar si hay fondos y programas disponibles para tu compañía.

Formulario 8-5 Hoja de Medidas Financieras (Ejemplo)

Medidas Financieras	Monto	Detalles
Préstamo de banco	100,000	Tasa de interés 2%
Préstamo de programa de gobierno	50,000	Solicitar en caso de huracanes



Paso 9: Practicar tu plan garantiza el éxito

En los pasos 5, 6 y 7 tu compañía hizo varios planes estratégicos para la continuidad de Negocios. Abajo encontrarás algunas preguntas relacionadas a esos planes. Qué tanta confianza tienes de poder contestar "Si" a las siguientes preguntas?

- ✓ ¿Podrá todo tu personal (y clientes) evacuar de manera rápida y segura siguiendo tu plan de evacuación?
- ✓ ¿Podrá todo tu personal llamar al número de emergencia para confirmar su bienestar?
- ✓ ¿Pueden los miembros del Centro de Operaciones de Emergencia reunirse de manera apropiada e inmediata en el lugar de reunión y llevar a cabo sus roles?

Planificar y ejecutar son dos tareas muy diferentes. El Plan de Continuidad de tu compañía debe ser efectivo para responder a la emergencia. El propósito de ejercitar el plan es asegurarse que el plan funciona efectivamente y puede cumplir sus objetivos. Practicar el plan tiene además como intención empoderar a tu personal y proveerlos con la educación y entrenamiento que refuerce sus conocimientos y experiencia. Algunos ejemplos de practicas están a continuación.

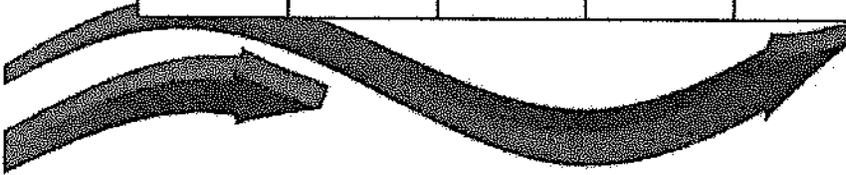
- Simulacro de evacuación: practica y prueba la efectividad de tu plan de evacuación
- Práctica de confirmación de bienestar: prueba y practica las llamadas de tu personal
- Práctica de lanzamiento del Centro de Operaciones de Emergencia: prueba lanzar el COE y que cada miembro conduzca su rol.
- Práctica de recuperación de datos: practica y prueba tu sistema de resguardo de datos IT.
- Reiniciar operaciones: practica cómo sería el reinicio de actividades
- Operar en un sitio alternativo: practica y prueba armar un lugar alternativo de operaciones

Hay muchos tipos de ejercicios que puedes llevar a cabo. Es recomendable que realices ejercicios que consideres necesarios y realistas. Puedes incrementar los niveles de complejidad de los ejercicios de prueba y adaptarte a diferentes escenarios para mejorar las capacidades de continuidad de Negocios de tu compañía.

Utiliza el formulario 9-1 para crear un plan de prueba para tu compañía. La revisión después de la prueba es muy importante para identificar las fallas o deficiencias, y hacer las mejoras al plan.

Formulario 9-1 Plan de Prueba

Tipo de ejercicio	Objetivo	Grupo a probar	Día del Ejercicio	Revisión post-ejercicio



Etapas VI: Planear, hacer, verificar y actuar: mejoras continuas

El Plan de Continuidad de Negocios se refiere a todos los esfuerzos de tu compañía para mejorar sus capacidades de reanudar las operaciones esenciales (Actividades Prioritarias) después de una interrupción a causa de un desastre. No es fácil crear estas capacidades en un corto plazo; por ello, es esencial realizar mejoras continuas al plan. Recomendamos que utilices el Ciclo PHRA (Planear, Hacer, Revisar, Actuar) para que tu compañía siga mejorando su PCN.

Paso 10: Revisión Continua y Mejoras

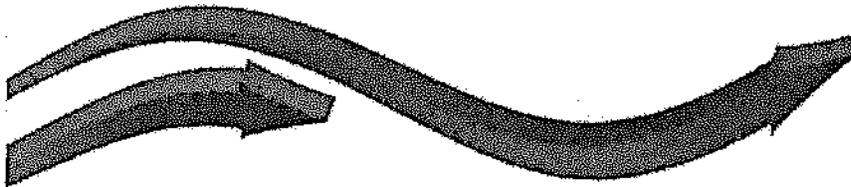
Hasta el momento ya terminaste dos fases de cuatro: planear y hacer. En el paso 10, terminarás con las fases de Revisar y Actuar.

(1) Revisa y verifica tu PCN

Para hacer tu PCN más efectivo, debes monitorear y revisar las actividades del PCN. Todas las actividades del Plan —antes, durante y después del desastre— deben ser revisadas.

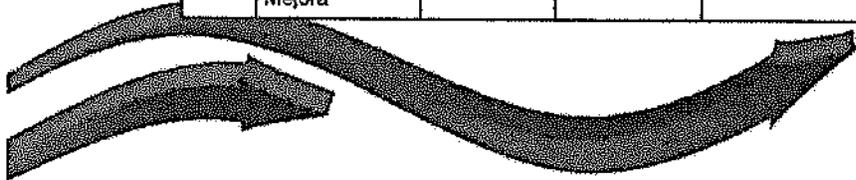
Utiliza el formulario 10-1 para asistirte en este proceso pasando por los 10 pasos de esta Guía. Debes hacerte las siguientes preguntas para revisar cada paso.

- Las actividades de continuidad (que fueron decididas y planificadas) ¿se están llevando a cabo efectivamente?
- ¿Hay espacio para mejorar alguno de las actividades?
- ¿Ha habido algún cambio en las circunstancias internas o externas que deben ser tomadas en cuenta?
- ¿Hay algún área o asunto que no ha sido incluido en el PCN que debería serlo?



Formulario 10-1: PCN Tabla de evaluación

Paso	Tema a revisar y verificar	Formularios	En curso	Cambios en el entorno de negocio	Temas a revisar
1	Marco teórico del PCN, Propósito, Alcance, y equipo				
2	Actividades Prioritarias y Tiempos de Recuperación Ideales				
3	Recursos necesarios para PCN				
4	Evaluación de riesgos				
5	Protección antes del Desastre y Mitigación				
6	Respuesta de Emergencia ante el desastre				
7	Estrategias para resumir operaciones prematuramente				
8	Estar preparado financieramente				
9	Practica tu Plan				
10	Monitorea, Revisa y Mejora				



El proceso de revisión debe realizarse periódicamente, por lo menos una vez al año.

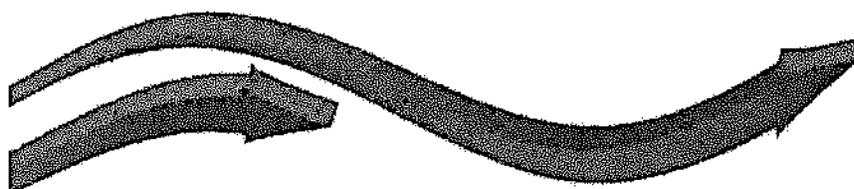
Si hay algún cambio en la dinámica o ambiente de la compañía, como cambio de proveedores, cambio de actividad prioritarias, sistema IT, locación entre otros deben ser reflejados en el Plan de Continuidad de Negocios. Quizás no consideraste estos factores para el primer plan, así que debes hacer las revisiones y los ajustes necesarios al plan. Estas revisiones internas normalmente las hace el equipo del PCN, los departamentos más importantes de la empresa y los departamentos de auditoría.

(2) Revisión de la Gerencia

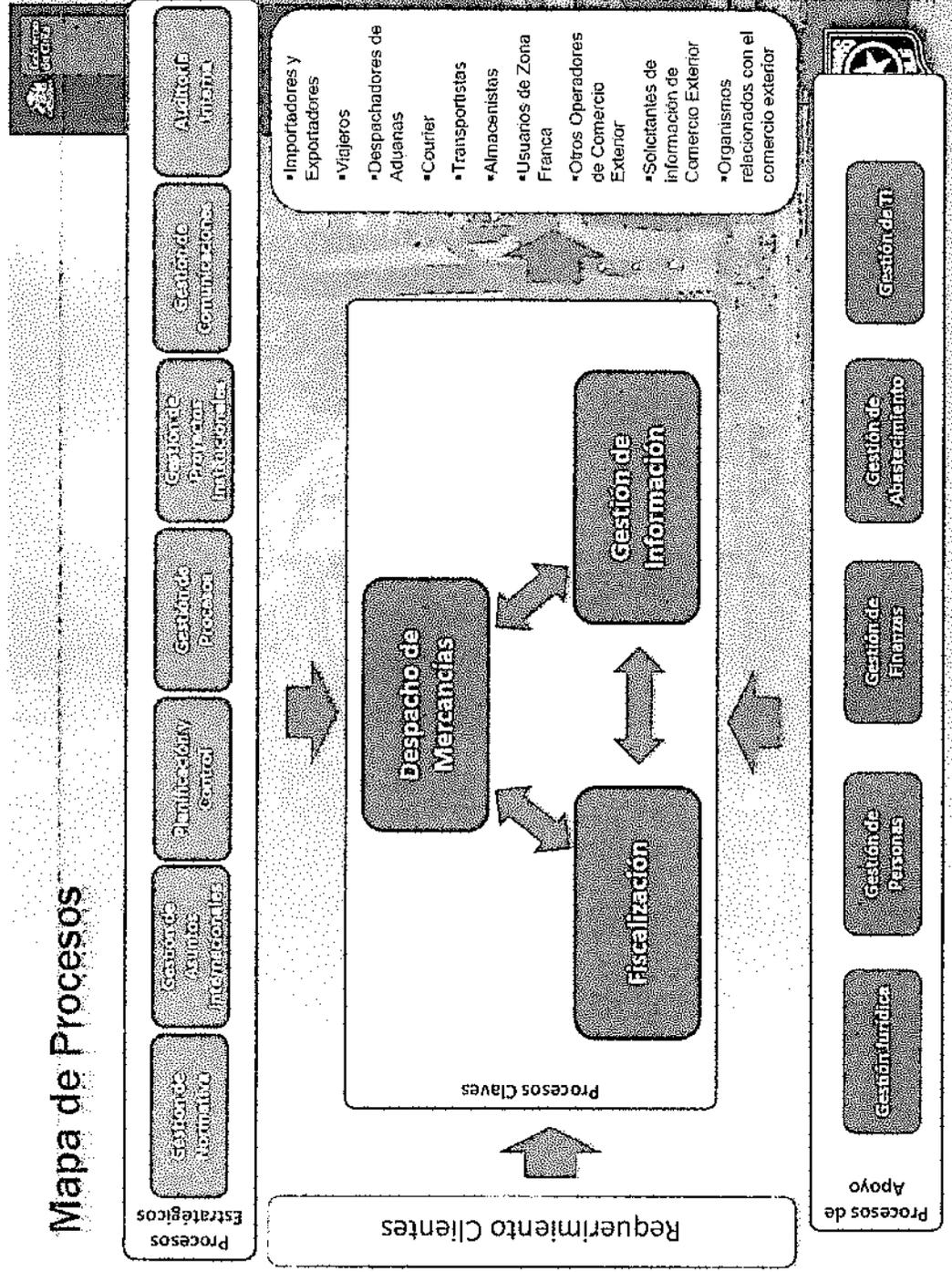
Además del proceso de Revisa y Verifica tu PCN, la gerencia de la empresa debe revisar el plan anualmente y asegurarse que el plan se ha planificado y esta listo para ejecutarse efectivamente. El Formulario 10-2 es para la revisión de la gerencia. Se deben hacer ambas revisiones con igualdad de potencia.

Formulario 10-2 Revisión de la Gerencia

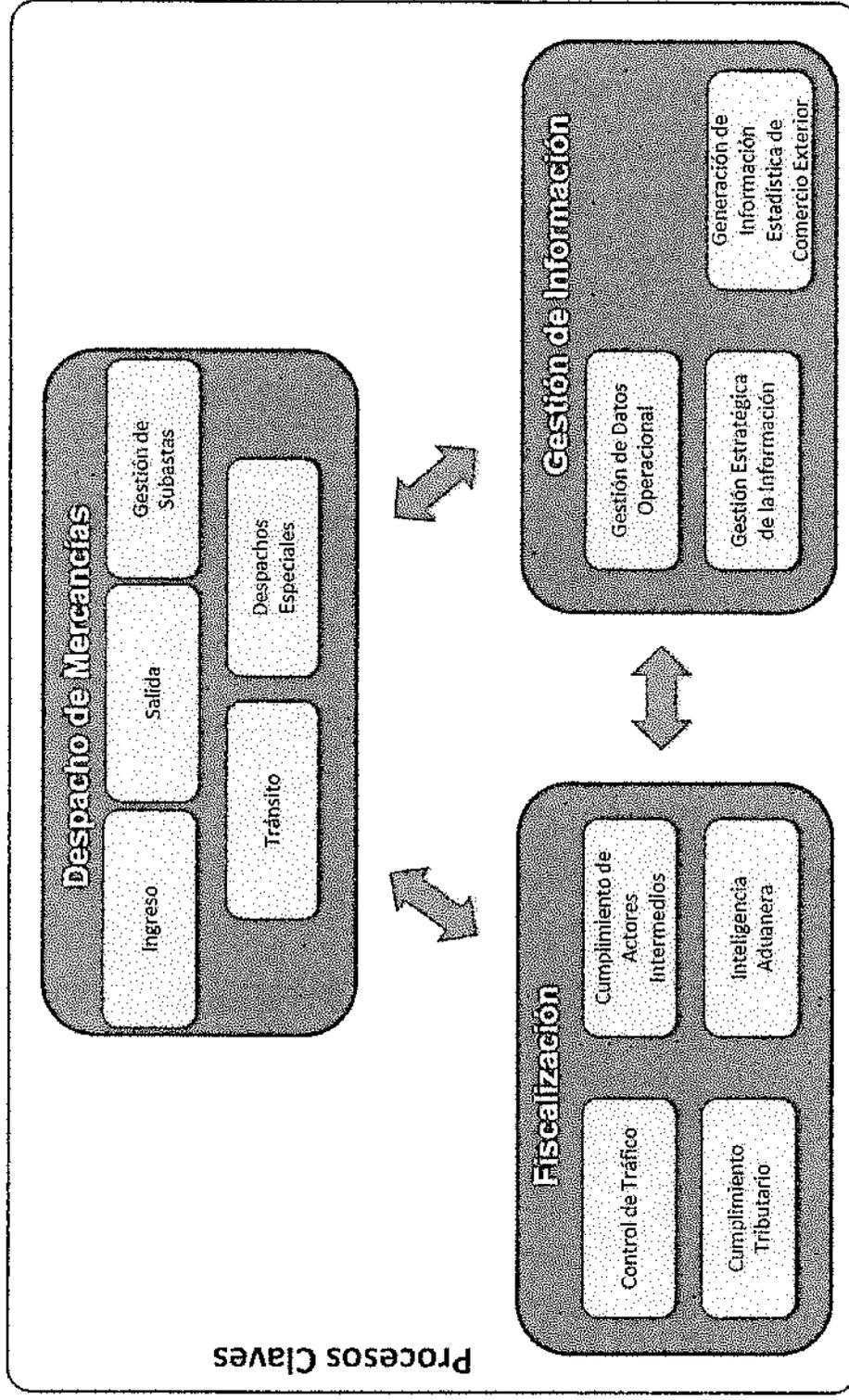
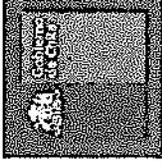
Revisa y verifica tus artículos	Persona encargada	Fecha de vencimiento	Alta Gerencia



Anexo 7.- Mapa de Procesos Institucional del SNA, versión del 2017



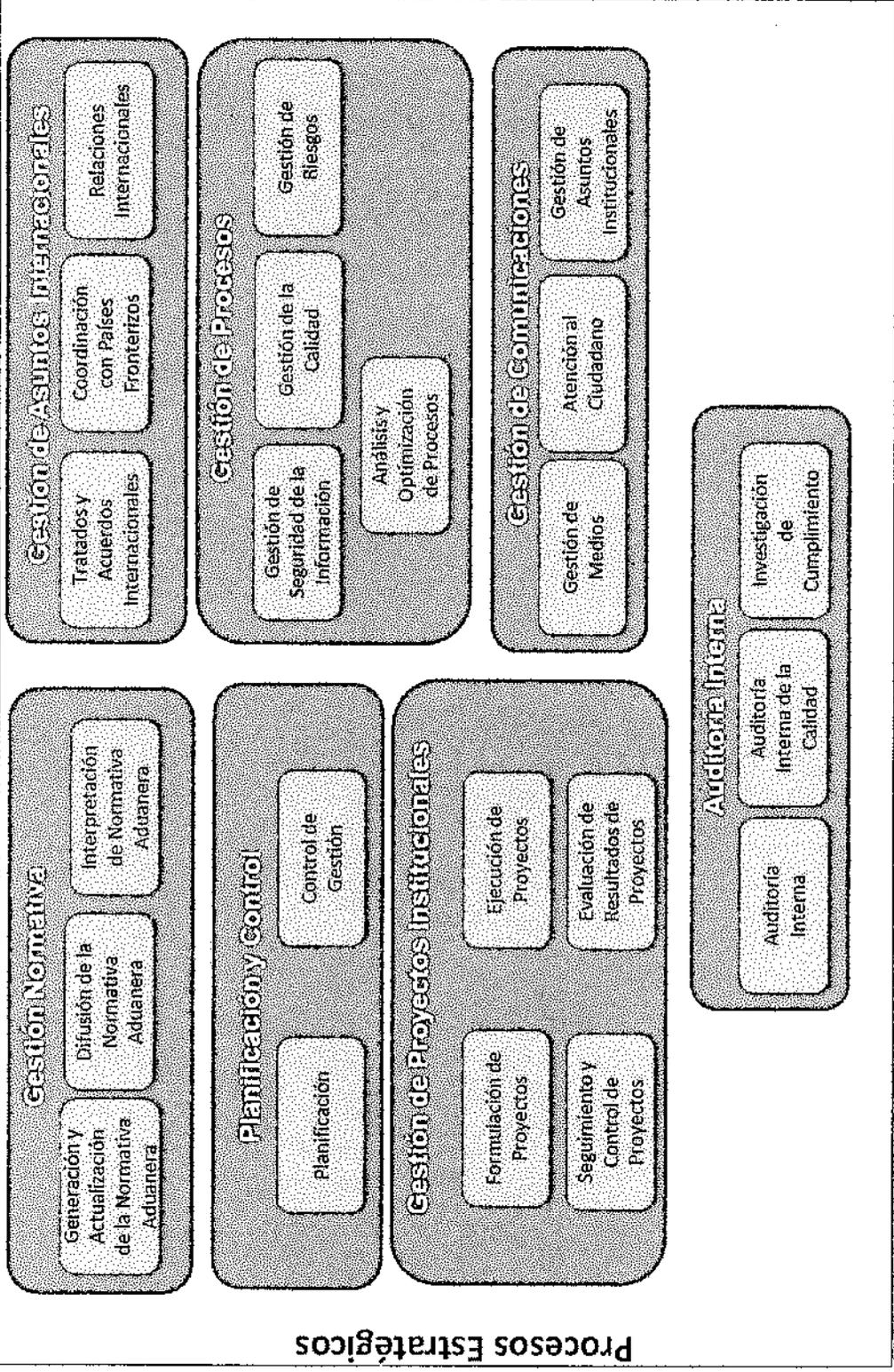
Mapa de Procesos
SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
 (Apertura Procesos Claves)



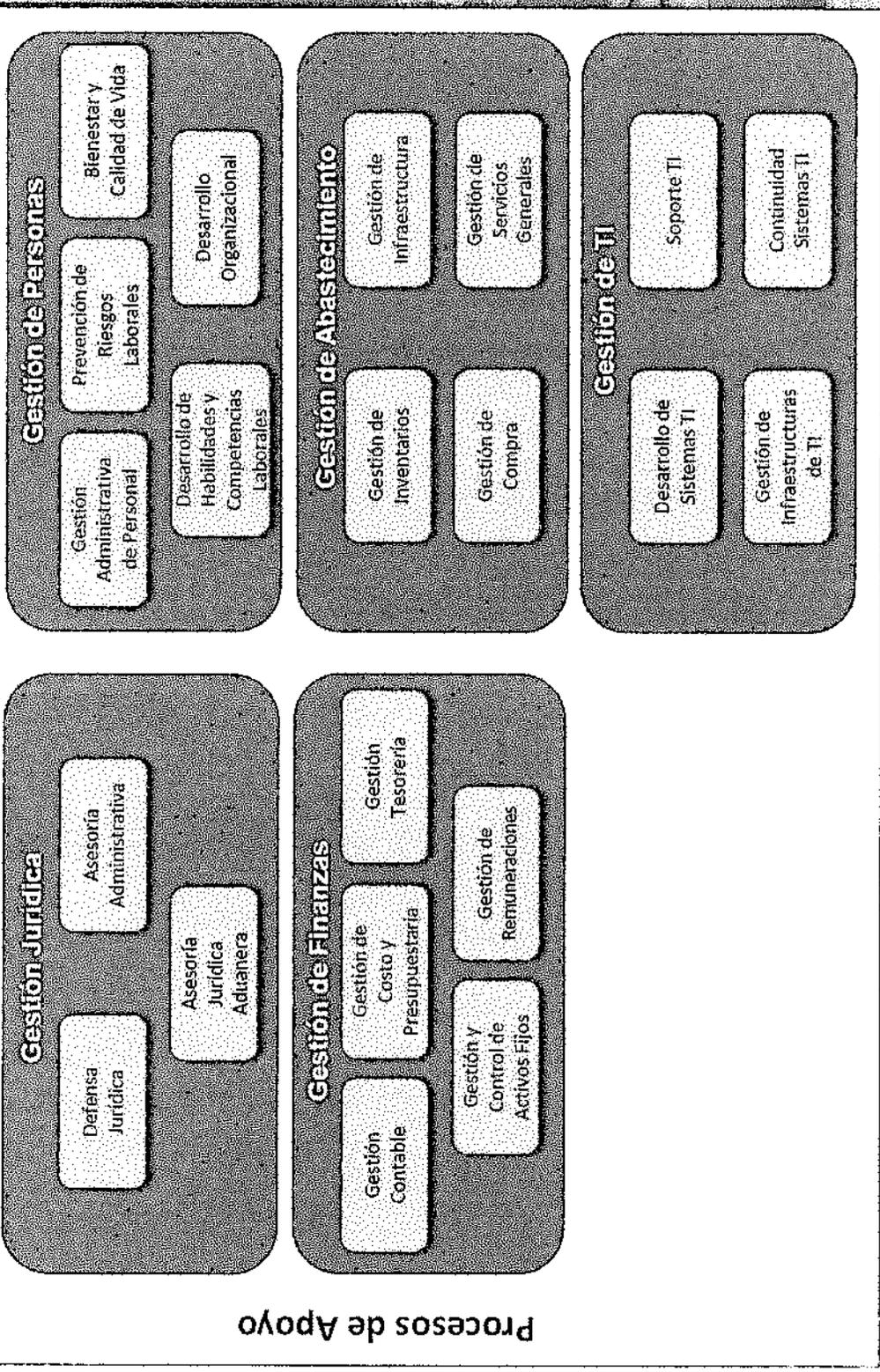
Mapa de Procesos

SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS

(Apertura Procesos Estratégicos)



Mapa de Procesos
SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
 (Apertura Procesos de Apoyo)



**ESTÁNDAR
INTERNACIONAL**

**ISO
22301**

Primera edición
2012-05-15

**Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad
del Negocio – Requisitos**

**Sécurité sociétale – Gestion de la Continuité des affaires -
Exigences**

Contenido

	Pág.
0 Introducción	4
0.1 General	4
0.2 El Ciclo Plan – Do – Check – Act (PDCA)	4
0.3 Componentes del PDCA en este Estándar Internacional	6
1 Alcance	7
2 Referencias Normativas	7
3 Términos y definiciones	7
4 Contexto de la organización	15
4.1 Entendimiento a la organización y su contexto	15
4.2 Entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	16
4.3 Determinando el alcance del SGCN	17
4.4 SGCN	17
5 Liderazgo	18
5.1 Liderazgo y compromiso	18
5.2 Compromiso de la gerencia	18
5.3 Política	19
5.4 Roles organizacionales, responsabilidades y autoridades	19
6 Planeación	20
6.1 Acciones a atender riesgos y oportunidades	20
6.2 Objetivos de continuidad del negocio y planes para alcanzarlos	20
7 Apoyo	21
7.1 Recursos	21
7.2 Competencia	21
7.3 Toma de conciencia	21
7.4 Comunicación	22
7.5 Información documentada	22
8 Operación	24
8.1 Planeamiento operacional y control	24
8.2 Análisis de impacto del negocio y evaluación del riesgo	24
8.2.2 Análisis del Impacto	25
8.3 Estrategia de continuidad del negocio	26
8.4 Estableciendo e implementando procedimientos para continuidad del negocio	27
8.5 Ejercicios y Ensayos	30
9 Evaluación del desempeño	31
9.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación	31

ISO 22301:2012 (E)

9.1.1 General	31
9.2 Auditoría interna	32
9.3 Revisión gerencial.....	33
10 Mejoramiento.....	35
10.1 No conformidad y acción correctiva	35
10.2 Mejoramiento continuado	36
Referencias Bibliográficas	37

0 Introducción

0.1 General

Este estándar internacional especifica requerimientos para establecer y gestionar un efectivo sistema de gestión de Continuidad del Negocio (SGCN).

Un SGCN enfatiza la importancia de

- Entender la continuidad y necesidades de preparación y la necesidad de establecer una política de gestión de continuidad y objetivos.
- Implementando y operando controles y medidas para la gestión global de los riesgos de continuidad.
- Monitoreando y revisando el desempeño y efectividad del SGCN.
- Mejora continuada basada en mediciones objetivas.

Un SGCN como cualquier sistema de gestión, tiene los siguientes componentes:

- a) una política
- b) personas con responsabilidades definidas.
- c) gestión de procesos relacionados a:
 - 1) políticas
 - 2) planeación
 - 3) implementación y operación
 - 4) evaluación de desempeño
 - 5) gestión de revisiones
 - 6) mejoramiento
- d) un conjunto de documentación que genere evidencia auditable.
- e) cualquier proceso de gestión de continuidad relevante a la organización.

0.2 El Ciclo Plan – Do – Check – Act (PDCA)

El estándar aplica el ciclo Plan – Do – Check – Act a la planeación, establecimiento, implementación, operación, monitoreo, revisión, ejercicios, mantenimiento y mejoramiento continuado de la efectividad del SGCN de una organización.

Esto asegura un grado de consistencia con otros sistemas de gestión de estándares tales como: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 27001:2005 e ISO 20000-1:2011. (Ver anexo A)

La figura N° 1 ilustra como un SGCN tomó requerimientos de insumos de "partes interesadas" para la gestión de continuidad y a través de las necesarias acciones y procesos, produce resultados de continuidad que satisfacen los requerimientos.

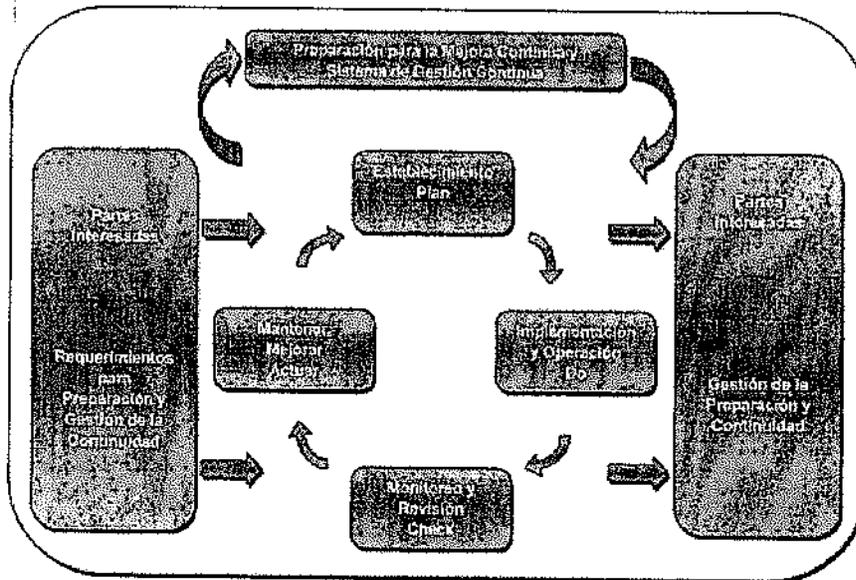


Figura 1 - Ciclo PDCA Aplicado al Proceso de Continuidad del Negocio

Plan Establecimiento	Establecer una política de Continuidad del Negocio, objetivos, metas, procesos y procedimientos relevantes para mejorar la Continuidad del Negocio.
Do Implementar y Operar	Implementar y operar la política de Continuidad del Negocio, controles, procesos y procedimientos.
Check Monitoreo y Revisión	Monitoreo y revisión del desempeño contra política de Continuidad del Negocio, objetivos. Resultados se reportan a la gerencia.
Act Mantener y Mejorar	Mantener y mejorar el SGCN tomando acción correctiva basada en resultados de las revisiones gerenciales.

0.3 Componentes del PDCA en este Estándar Internacional

En el modelo PDCA presentado en la Tabla N° 1, de la cláusula 4 a la 10 de este estándar internacional, se cubren los siguientes componentes:

- Cláusula 4 es un componente del Plan. Introduce los requerimientos necesarios para establecer el contexto del SGCN tal como aplica a la organización.
- Cláusula 5 es un componente del Plan. Resume los requerimientos específicos de la alta gerencia.
- Cláusula 6 es un componente del Plan. Describe los requerimientos en su relación al establecimiento de objetivos estratégicos y principios guías para el SGCN.
- Cláusula 7 es un componente del Plan. Soporta las operaciones del SGCN en su relación al establecimiento de competencias y comunicación.
- Cláusula 8 es un componente del DO. Define los requerimientos de la Continuidad del Negocio, determina como atenderlos y el desarrollo de procedimientos para atender un evento alterador.
- Cláusula 9 es un componente del Check. Hace un resumen de los requerimientos necesarios para medir la gestión del desempeño de la continuidad del Negocio.
- Cláusula 10 es un componente del Act. Identifica y actúa en relación a conformidades detectadas al SGCN tomando acciones correctivas.

Seguridad de la Sociedad – Preparación y Gestión de la Continuidad de Sistemas – Requerimientos

1 Alcance

Este estándar internacional para la continuidad del negocio especifica requerimientos para planear, establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y continuamente mejorar un sistema de gestión de continuidad documentada, para prepararse para, responder y recuperarse de interrupciones.

Los requerimientos especificados en este estándar internacional son genéricos y tienen la intención de ser aplicables a todo tipo de organizaciones, al margen de su tipo, tamaño y naturaleza de la organización. El grado de extensión de la aplicación de estos requerimientos depende de la complejidad y del ambiente operativo de la organización.

No es la intención de este estándar internacional de conllevar uniformidad en la estructura de SGCN, pero sí para que una empresa diseñe un SGCN que sea apropiado a sus necesidades y que permita cumplir los requerimientos de sus partes interesadas. Estas necesidades están moldeadas por requerimientos regulatorios, organizacionales y requerimientos de productos y servicios, los procesos empleados, el tamaño y estructura de la organización y los requerimientos de las partes interesadas.

Este estándar internacional es aplicable a todo tipo y tamaño de organización que desea

- a) Establecer, implementar, mantener y mejorar un SGCN.
- b) Asegurar conformidad con la política SGCN.
- c) Demostrar conformidad a terceros.
- d) Buscar la certificación internacional.
- e) Realizar una autodeterminación y autodeclaración con el estándar.

El estándar internacional puede usarse para evaluar la habilidad organizacional en alcanzar sus propias obligaciones de continuidad.

2 Referencias Normativas

Las siguientes referencias documentadas son indispensables para la aplicación de este documento las cuales son referenciadas en este documento y son indispensables para su aplicación.

3 Términos y definiciones

Para el propósito de este documento, los siguientes términos y definiciones aplican.

3.1

Actividad

Proceso o conjunto de procesos desarrollados por la organización que produce o soporta uno o más productos y servicios.

3.2

Auditoría

Proceso para obtener evidencia y evaluarla objetivamente para determinar el grado en que requerimientos específicos han sido alcanzados.

NOTA 1, Una auditoría puede ser interna o externa y puede ser una auditoría combinada.

NOTA 2, "Evidencia de Auditoría" y "criterio de auditoría" se definen en ISO 19011.

3.3

Continuidad del Negocio

Capacidad de la organización de continuar entregando productos y servicios a niveles aceptables predefinidos después de un evento alterador.

3.4

Gestión de Continuidad del Negocio

Proceso de gestión que provee un marco conceptual para crear una salvaguarda a los objetivos de la organización incluyendo sus obligaciones.

3.5

Sistema de gestión de continuidad del negocio (SGCN)

Parte del sistema general de gestión, que establece, implementa, opera, monitorea, revisa, mantiene y mejora la continuidad del negocio.

NOTA, El sistema de gestión incluye estructura organizacional, políticas, actividades planeadas, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos.

3.6

Plan de continuidad del negocio

Procedimientos documentados que guían a la organización a responder, recuperar, reanudar o restablecer a niveles predefinidos después de una alteración.

NOTA, Típicamente esto cubre recursos, servicios y actividades requeridas para asegurar la continuidad de funciones críticas.

3.7

Programa de continuidad del negocio

Proceso activo de gestión y proceso de gobierno apoyado por la alta gerencia con recursos apropiados para implementar y mantener la gestión de la continuidad del negocio.

3.8

Business Impact Analysis

Proceso de análisis de funciones organizacionales y el efecto de una interrupción en ellas.

Fuente: ISO 22300

3.9

Competencia

Habilidad demostrada en aplicar conocimiento y destrezas para alcanzar resultados predeterminados.

3.10

Conformidad

Cumplir con un requerimiento.

3.11

Mejora continua

Actividad para mejora del desempeño.

Fuente: ISO 22300

3.12

Corrección

Acción para eliminar una no conformidad detectada.

Fuente: ISO 22300

3.13

Acción correctiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad u otra situación no deseada y prevenir su recurrencia.

NOTA, En el caso de otro indeseable resultado, acción será necesaria para minimizar o eliminar las causas y reducir el impacto o prevenir su recurrencia.

Fuente: ISO 22300

3.14

Documento

Información y su medio de soporte.

NOTA 1, El medio puede ser papel, medio magnético, electrónico o disco óptico, fotográfico o una combinación.

NOTA 2, Conjunto de documentos, por ejemplo especificaciones y registros, frecuentemente llamados documentación.

3.15

Información documentada

Información requerida para controlar y mantener en la organización y en el medio que la contiene.

NOTA 1, Información documentada puede estar en cualquier formato o en cualquier medio

NOTA 2, Información documentada se puede referir a:

- el sistema gerencial incluyendo procesos relacionados.
- información creada para que la organización pueda operar.
- evidencia de de resultados alcanzados.

3.16

Efectividad

Grado en el cual actividades son realizadas y resultados planeados alcanzados.

Fuente: ISO 22300

3.17

Evento

Ocurrencia o cambio de un conjunto de circunstancias.

NOTA 1, Un evento puede ser una o más ocurrencias y tener varias causas.

NOTA 2, Un evento puede consistir en algo que no ocurra.

NOTA 3, Un evento puede referirse a un incidente o accidente.

NOTA 4, Un evento sin consecuencias puede referirse a "casi incidente"

Fuente: ISO 22300

3.18

Ejercicio

Instrumento para entrenar, evaluar, practicar y mejorar el desempeño y capacidades en un ambiente controlado.

NOTA 1, Los ejercicios pueden usarse para: validar políticas, procedimientos, capacitación y acuerdos interorganizacionales.

NOTA 2, Una prueba en un tipo único y particular de ejercicio, el cual incorpora una expectativa de aprobado o desaprobado.

Fuente: ISO 22300

3.19

Incidente

Situación que pudiera generar una alteración.

Fuente: ISO 22300

3.20

Infraestructura

Sistema de facilidades, equipos y servicios necesarios para la operación de una organización.

3.21

Parte interesada

Persona o organización que puede afectar, ser afectada o se perciba que puede ser afectada por una decisión o actividad.

NOTA, Esto puede ser un individuo o grupo que tiene un interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

3.22

Auditoría interna

Auditoría conducida por o en representación de, la organización.

NOTA. En muchos casos, particularmente en pequeñas organizaciones, la independencia puede ser demostrada por la libertad de la responsabilidad por la actividad auditada.

3.23

Invocación

Acto que consiste en declarar que una organización tiene que poner en efecto sus arreglos de continuidad del negocio, para poder continuar haciendo entrega de sus productos o servicios.

3.24

Sistema de gestión

Conjunto de elementos interrelacionados para establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzar objetivos

NOTA 1, Un sistema de gestión puede atender una disciplina o varias.

NOTA 2, Los elementos del sistema incluyen la estructura organizacional, roles y responsabilidades.

NOTA 3 El alcance de un sistema de gestión puede incluir toda la organización, o funciones específicas.

3.25

Máxima parada aceptable

MAO

El tiempo que le tomaría a impactos adversos convertirse en inaceptables para la organización.

NOTA, Ver el MTPD

3.26

Maximum tolerable period of disruption

MTPD

El tiempo que le tomaría a impactos adversos convertirse en inaceptables.

3.27

Medición

Proceso para determinar un valor.

3.28

Minimum business continuity objective

MBCO

El mínimo nivel de servicio o productos que es aceptable para la organización para poder alcanzar sus objetivos durante una alteración.

3.29

Monitoreando

Determinando el estado de un sistema, proceso o actividad.

NOTA, Para determinar el estado puede presentarse la necesidad de chequear, supervisar o críticamente observar.

3.30

Acuerdo de ayuda mutua

Un acuerdo pre arreglado desarrollado entre dos partes a más entidades para dar asistencia a las partes del acuerdo.

Fuente: ISO 22300

3.31

No conformidad

No cumplimiento con requerimientos.

Fuente: ISO 22300

3.32

Objetivo

Resultado deseado, planteado por la organización.

NOTA 1, Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.

NOTA 2, Los objetivos pueden relacionarse con distintas disciplinas. Y pueden aplicarse a diferentes niveles.

NOTA 3 Un objetivo puede expresarse en otras maneras. Ej: como un resultado esperado, criterio operacional, etc.

NOTA 4 En el contexto de gestión de la seguridad de la sociedad, los objetivos son desarrollados por la organización, consistentes con la política de seguridad de la información, para poder alcanzar estos resultados específicos.

3.33

Organización

Persona o grupo que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones, para alcanzar sus objetivos.

NOTA 1, El concepto de organización incluye, pero no se limita solamente a una firma, autoridad, o institución.

NOTA 2, Para organizaciones con mas de una unidad operativa, una unidad operativa puede ser definida como organización.

3.34

Outsource

Realizar un arreglo, para que una unidad externa desempeñe parte de las funciones o procesos de una organización.

NOTA, Una organización externa esta fuera del alcance del sistema de gestión, de todas maneras, las funciones que se han tercerizado están dentro del alcance.

3.35

Desempeño

Resultado medible.

NOTA 1, Desempeño puede estar relacionado a actividades, procesos, sistemas y productos.

NOTA 2, Desempeño incluye no sólo el resultado del progreso contra objetivos, pero puede también incluir el grado de implementación de un sistema de gestión.

3.36

Evaluación del desempeño

Proceso de determinar resultados medibles

3.37

Personal

Personas trabajando para o bajo el control de la organización.

NOTA, el concepto de personal incluye, pero no es limitativo a empleados y personal a medio tiempo.

3.38

Política

Intenciones y dirección de una organización formalmente expresada por la alta gerencia.

3.39

Procedimiento

Manera específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

3.40

Proceso

Conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman insumos en resultados.

3.41

Productos y servicios

Resultados provechosos, proveídos por una organización para sus clientes, y partes interesadas.

3.42

Actividades priorizadas

Actividades a las cuales se les debe dar prioridad luego de la aparición de un incidente para poder mitigar los impactos.

NOTA, Términos usualmente usados son: críticas, esenciales, vitales, urgentes y claves.
Fuente: ISO22300

3.43

Registros

Declaración de resultados alcanzados o evidencia de actividades desempeñadas.

3.44

Recovery point objective

RTO

El punto en que la información utilizada para desempeñar una actividad debe ser recuperada para reanudar las operaciones.

NOTA, También puede referirse al máximo de pérdida de datos.

3.45

Recovery time objective

RTO

- Producto o servicio debe ser reanudado
- Actividad que debe ser reanudada
- Recursos que deben ser recuperados.

NOTA, Para productos, servicios y actividades, el RTO debe ser menos que el tiempo que tomaría para que los impactos adversos que se presentan como consecuencia de no proveer productos o servicios o el desempeño de una actividad se convierta en inaceptable.

3.46

Requerimiento

Necesidad o expectativa que es planteada, generalmente implícita u obligatoria.

NOTA 1, Generalmente implícita significa que es una práctica común de la organización y partes interesadas.

NOTA 2, Un requerimiento especificado es uno que es planteado por ejemplo en información documentada.

3.47

Recursos

Todos los activos, personas, destrezas, información, tecnología, locales.

3.48

Riesgo

Efecto de la incertidumbre y objetivos.

NOTA 1, Un efecto es la desviación de lo esperado. Positiva o negativa.

NOTA 2, Los objetivos pueden tener distintos aspectos (financieros, salud y seguridad y objetivos medioambientales) y pueden aplicar a distintos niveles. Un objetivo puede ser expresado en diferentes maneras.

NOTA 3, El riesgo esta siempre caracterizado en referencia a eventos específicos y consecuencias.

NOTA 4, El riesgo siempre esta expresado en términos o una combinación de las consecuencias o una combinación.

NOTA 5, Incertidumbre es el estado parcial, de la deficiencia de la información relacionada al entendimiento del conocimiento de un evento y sus consecuencias y posibilidad de ocurrencia.

NOTA 6, En el contexto de un SGCN, los objetivos de la continuidad del negocio, son elaborados por la organización de manera consistente con la política.

Fuente: ISO/IEC Guía 73

3.49

Apetito al riesgo

Monto y tipo de riesgo que una organización está preparada a buscar, aceptar o tolerar.

3.50

Evaluación del Riesgo

Proceso general de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

3.51

Gestión del riesgo

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación al riesgo

Fuente: ISO Lineamiento 73.

3.52

Pruebas

Procedimiento para evaluar, un medio de determinar la presencia, calidad o veracidad de algo.

NOTA 1, Prueba puede referirse a ensayo.

NOTA 2, Pruebas usualmente aplica a planes de apoyo.

Fuente: ISO 22300

3.53

Alta gerencia

Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

NOTA 1, La alta gerencia tiene el poder de delegar autoridad y proveer recursos a una organización.

NOTA 2, Si el alcance del sistema gerencial cubre sólo una parte de la organización entonces la alta gerencia se refiere a aquellos quienes dirigen y controlan esa parte de la organización.

3.54

Verificación

Confirmación, a través de la provisión de evidencias que especifican requerimientos que han sido alcanzados

3.55

Ambiente laboral

Conjunto de condiciones bajo las cuales se desempeña el trabajo.

NOTA, Condiciones incluye: física, sociales, psicológicas y factores ambientales.

Fuente: ISO 22300

4 Contexto de la organización

4.1 Entendimiento a la organización y su contexto

La organización debe determinar los factores externos e internos que son relevantes a su propósito y que afectan su habilidad de alcanzar resultados esperados en su SGCN.

Estos factores deben considerarse al establecerse, implementarse y mantenerse el SGCN de la organización y asignaciones priorizadas.

La organización debe identificar y documentar lo siguiente

- a) Las actividades organizacionales, funciones, servicios, productos, socios, cadena de suministros, relaciones con partes interesadas, y el potencial impacto relacionado a un incidente perturbador.
- b) Enlaces entre política de continuidad del negocio y los objetivos organizacionales y otras políticas, incluyéndola estrategia de riesgo global, y
- c) El apetito al riesgo de la organización.

Al establecer el contexto, la organización debe

- 1) Articular sus objetivos, incluyendo aquellos relacionados con continuidad del negocio.
- 2) Definir los factores externos e internos que crean incertidumbre que permite incrementar el riesgo.
- 3) Establecer criterios del riesgo considerando el apetito al riesgo
- 4) Definir el propósito del SGCN

4.2 Entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.2.1 General

Al establecerse el SGCN, la organización debe determinar

- a) Las partes interesadas relevantes; y
- b) Sus necesidades y requerimientos, incluyendo requerimientos legales aplicables.

4.2.2 Requerimientos legales y regulatorios

La organización debe establecer, implementar y mantener un procedimiento para identificar, tener acceso a, y evaluar los requerimientos legales y regulatorios aplicables a los cuales la organización está suscrita, relacionado con la continuidad de sus operaciones, productos y servicios, así como el interés de partes interesadas.

La organización debe asegurar que estos requerimientos legales o regulatorios se tomen en consideración al establecer, implementar y mantener el SGCN.

La organización debe documentar esta información y mantenerla al día. Novedades o variaciones a requerimientos legales, regulatorios deben ser comunicados a los empleados afectados y a otras partes interesadas.

4.3 Determinando el alcance del SGCN

4.3.1 General

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar el SGCN en concordancia con los requerimientos de este estándar internacional.

La organización debe considerar

- Los factores internos y externos referidos en 4.1;
- Las necesidades y requerimientos referidos en 4.2,

El alcance debe estar disponible como información documentada

4.3.2 Alcance del SGCN

La organización debe

- a) Establecer las partes de la organización que deben ser incluidas en el SGCN.
- b) Establecer los requerimientos del SGCN, considerando la misión, objetivos, obligaciones internas y externas y responsabilidades regulatorias y legales.
- c) Identificar productos y servicios y actividades relacionadas con el alcance del SGCN.
- d) Tomar en consideración los intereses, y necesidades de las partes interesadas.
- e) Definir el alcance del SGCN en términos apropiados al tamaño, naturaleza, y complejidad de la organización.

Al definir el alcance, la organización debe documentar y explicar exclusiones; cualquier exclusión no debe afectar la habilidad y responsabilidad de la organización en de proveer continuidad del negocio y de las operaciones que cumplan los requerimientos del SGCN, tal como se determinó en el business impact analysis o análisis del riesgo y requerimientos legales o regulatorios aplicables.

4.4 SGCN

La organización debe establecer, implementar, mantener y continuamente mejorar el SGCN, incluyendo los procesos y sus interacciones en concordancia con los requerimientos de este estándar internacional.

5 Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

Personas en la alta gerencia o en otros roles gerenciales en la organización, deben demostrar liderazgo con respecto al SGCN

Ejemplo El liderazgo y compromiso puede mostrarse motivando y apoderando a personas para que contribuyan con la efectividad del SGCN..

5.2 Compromiso de la gerencia

La alta gerencia debe demostrar su compromiso a través de

- Asegurando que el SGCN es compatible con la dirección estratégica de la organización;
- Integrando los requerimientos del SGCN en los procesos de la organización;
- Proveyendo los recursos para establecer, implementar, mantener y continuamente mejorar el SGCN (ver 7.1);
- Comunicando la importancia de la efectividad del SGCN y conformidad con los procesos del SGCN;
- Desarrollando efectivas revisiones gerenciales para asegurar que el SGCN alcanza sus resultados esperados;
- Dirigiendo y apoyando la mejora continua.

NOTA 1, La referencia "comercial" en este estándar internacional debiera interpretarse ampliamente para indicar aquellas actividades que son esenciales al propósito de la existencia de la empresa.

La alta gerencia debe proveer evidencia de su compromiso con el establecimiento, implementación, operación, monitoreo, revisión, mantenimiento y mejoramiento del SGCN, a través de:

- estableciendo una política de continuidad del negocio.
- asegurándose que los objetivos del SGCN y planes se hayan establecido.
- estableciendo roles, responsabilidades y competencias para la gestión de la continuidad del Negocio.
- asignando una o mas personas responsables del SGCN con la apropiada autoridad y competencias para ser responsable por la implementación y mantenimiento del SGCN.

NOTA 2, Estas personas pueden tener otras responsabilidades en la organización.

La alta gerencia debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para roles relevantes sean asignados y comunicados en la organización a través de:

- definiendo el criterio para la aceptación del riesgo y los niveles aceptables de riesgo.
- involucrarse activamente en ejercicios y pruebas.
- asegurando que las auditorías internas del SGCN sean conducidas.
- conduciendo revisiones gerenciales al SGCN y
- demostrando su compromiso con la mejora continuada.

5.3 Política

La alta gerencia debe establecer y comunicar una política de continuidad del negocio. La política debe

- a) Ser apropiada para el propósito de la organización;
- b) Proveer el marco para establecer objetivos de continuidad del negocio.
- c) Incluir un compromiso para satisfacer requerimientos aplicables.
- d) Incluya un compromiso a la mejora continuada del SGCN.

La política del SGCN debe

- estar disponible como información documentada
- ser comunicada en la organización
- estar disponible a partes interesadas
- ser revisada para su adecuación a intervalos definidos y cuando cambios significativos ocurran.

La organización debe retener información documentada sobre la política de continuidad del negocio.

5.4 Roles organizacionales, responsabilidades y autoridades

La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles relevantes son asignados y comunicados en la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) Asegurarse el sistema de gestión establecido e implementado en concordancia con los requerimientos de este estándar internacional;
- b) Reportando el desempeño del SGCN a la alta gerencia.

6 Planificación

6.1 Acciones a atender riesgos y oportunidades

Cuando se planifica el SGCN, la organización debe considerar los aspectos referidos en 4.1 y los requerimientos referidos en 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que requieren ser atendidas para

- a) Asegurar que el sistema gerencial puede alcanzar sus resultados intencionados.
- b) Prevenir o reducir efectos indeseables.
- c) Alcanzar mejoramiento continuado.

La organización debe planificar

- a) Acciones para atender los riesgos y oportunidades
- b) Como poder
 - 1) Integrar e implementar las acciones a los procesos del SGCN
 - 2) Evaluar la efectividad de las acciones

6.2 Objetivos de continuidad del negocio y planes para alcanzarlos

La alta dirección debe asegurarse que los objetivos están establecidos para funciones relevantes y niveles en la organización.

Los objetivos deben

- a) Ser consistentes con la política;
- b) Tomar en consideración el nivel mínimo de productos y servicios que es aceptable para la organización para alcanzar sus objetivos
- c) Ser commensurables
- d) Considerar necesidades y requerimientos aplicables;
- e) Ser monitoreados y actualizados como sea apropiado.

La organización debe retener información documentada sobre los objetivos de continuidad del negocio.

Para alcanzar sus objetivos, la organización debe determinar

- Quién es responsable;
- Qué será hecho y cuándo estará completado;
- Qué recursos se requerirán
- Cuándo será completada
- Cómo los resultados serán evaluados

7 Apoyo

7.1 Recursos

La organización debe determinar y proveer los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continuada del SGCN.

7.2 Competencia

La organización debe

- a) Determinar las competencias necesarias de las personas que realizan el trabajo bajo su control que afecta el desempeño.
- b) Asegurar que estas personas son competentes en la base de apropiada educación, capacitación y experiencia.
- c) Donde aplique, tomar acciones para adquirir las necesarias competencias y evaluar la efectividad de las acciones tomadas.
- d) Retener apropiada información documentada como evidencia de la competencia y de acciones tomadas.

NOTA Acciones aplicables pueden incluir la provisión de capacitación, la contratación de personas nuevas o la contratación de personas competentes.

7.3 Toma de conciencia

Las personas realizando el trabajo bajo el control de la organización, deben estar conscientes de

- a) La política de gestión de la continuidad;

- b) Su contribución a la efectividad del SGCN, incluyendo los beneficios de la mejora del desempeño de la gestión de la continuidad comercial;
- c) Las implicancias de no actuar en conformidad con los requerimientos del SGCN
- d) Su propio rol durante un incidente alterador.

7.4 Comunicación

La organización debe determinar la necesidad para las comunicaciones relevantes al SGCN, tanto internas como externas, debe incluir

- a) Qué se comunicara
- b) Cuándo comunicar
- c) Con quién comunicarse

La organización debe establecer, implementar y mantener procedimientos para

- Comunicación interna entre partes interesadas y empleados en la organización.
- Comunicación externa con clientes, socios, comunidad local y otras partes interesadas incluyendo los medios.
- Recibiendo, documentando, y respondiendo a comunicación de partes interesadas.
- Adaptando e integrando un sistema regional o nacional de consejo sobre amenazas, o su equivalente
- Asegurando disponibilidad de los medios de comunicación durante un evento alterador.
- Facilitando comunicación estructurada con autoridades apropiadas y asegurando la operacionalización de múltiples respuestas de organizaciones.
- Operando y probando las capacidades de comunicación pensadas usar durante un evento alterador de las comunicaciones normales.

NOTA, Mayores requerimientos de comunicación en respuesta a un incidente es especificada en 8.4.3

7.5 Información documentada

7.5.1 General

El SGCN debe incluir

- Información documentada requerida por este estándar internacional;
- Información documentada determinada por la organización requerida por la efectividad del SGCN.

NOTA, La cantidad de la información documentada para un SGCN, puede diferir entre organizaciones, debido a

- El tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios.
- La complejidad de sus procesos y sus interacciones y
- La competencia de las personas.

7.5.2 Crear y actualizar

Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización debe asegurar apropiada

- Su identificación y descripción (ej.: Título, nombre, fecha, autor, número, revisión, referencia, etc.;
- Formato (idioma, versión de software, gráficos) y medios (papel, electrónica) y revisión y aprobación para su adecuación.

7.5.3 Control de información documentada

Información documentada requerida por el SGCN y por este estándar internacional, debe ser controlada para asegurar

- a) Este disponible y adecuada para el uso donde y cuando se necesite.
- b) Este adecuadamente protegida (pérdida de confidencialidad, mal uso o pérdida de integridad)

Para el control de información documentada, la organización debe atender las siguientes actividades, cuando sean aplicables

- Distribución, acceso, recuperación y uso
- Almacenamiento y preservación, incluyendo la legibilidad
- Control de cambios
- Retención y disposición
- Recuperación y uso

- Preservación de la legibilidad
- Prevención del uso no intencionado de información obsoleta

Información documentada de origen externo, determinada por la organización que sea necesaria para la planeación y operación del SGCN debe ser identificada, apropiadamente y controlada.

Al establecer control de información documentada, la organización debe asegurar que exista protección adecuada para la información documentada

Nota Acceso implica una decisión en relación el permiso de poder ver la información documentada, o el permiso y autoridad para ver y cambiar la información documentada.

8 Operación

8.1 Planeamiento operacional y control

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con requerimientos e implementar las acciones determinadas en 6.1, por

- a) Estableciendo criterios para los procesos;
- b) Implementando controles, en concordancia con el criterio;
- c) Mantener información documentada en la extensión necesaria para tener seguridad que los procesos han sido llevados a cabo como estaba planificado..

La organización debe controlar el cambio planeado y revisar las consecuencias de cambios no intencionados, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.

La organización debe asegurar que los procesos tercerizados (outsource) estén controlados.

8.2 Análisis de impacto del negocio y evaluación del riesgo

8.2.1 General

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso documentado y formal para el análisis del impacto del negocio y evaluación del riesgo, que permita

- a) Establecer el contexto de la evaluación, definir criterios y evaluar el potencial impacto relacionado a un incidente alterador;
- b) Tomar en consideración requerimientos legales y otros a los cuales la organización este suscrita;
- c) Incluya un análisis sistemático priorizando los controles de riesgo, tratamiento y sus costos relacionados;

- d) Definir los resultados requeridos del análisis de impacto y de la evaluación del riesgo; y
- e) Especificar los requerimientos para el almacenamiento, actualización y confidencialidad de esta información.

NOTA, Existen varias metodologías para el análisis de impacto y evaluación del riesgo, las cuales determinan el orden en que ellas serán conducidas.

8.2.2 Análisis del Impacto

La organización debe establecer, implementar y mantener una documentación formal del proceso de evaluación para determinar continuidad y prioridades de recuperación, objetivos y metas. Este proceso debe incluir evaluación de impactos de actividades de interrupción que apoyan a los productos y servicios organizacionales.

El análisis de impacto debe incluir lo siguiente

- a) Identificación de actividades que apoyan la provisión de productos y servicios;
- b) Evaluación en el tiempo, los impactos de no estar realizando estas actividades;
- c) Estableciendo y priorizando tiempos para reanudar estas actividades de manera específica a un nivel mínimo aceptable, tomando en consideración los impactos que tendría la no reanudación;
- d) Identificación de dependencias y recursos de apoyo de estas actividades, incluyendo proveedores, compañeros de outsourcing y partes interesadas relevantes.

8.2.3 Evaluación del riesgo

La organización debe establecer, implementar y mantener en proceso documentado de evaluación del riesgo que de manera sistemática identifique, analice y evalúe los riesgos de interrupciones de eventos a la organización.

Nota Este proceso pudiera hacerse en concordancia con el ISO 31000.

La organización debe

- a) Identificar riesgos de una interrupción a las actividades priorizadas de la organización y procesos, sistemas de información, personas, activos, compañeros de outsource y otros recursos que los apoyan;
- b) Analizar sistemáticamente el riesgo;
- c) Evaluar que interrupción relacionada con qué riesgo requiere tratamiento; y
- d) Identificar tratamientos conmensurables con objetivos de recuperación y con la continuidad del negocio y en concordancia con el apetito al riesgo de la organización.

NOTA la organización debiera estar consciente que ciertas obligaciones financieras o gubernamentales requieren la comunicación de estos riesgos en ciertos grados de detalle. En adición, ciertas necesidades de la sociedad requieren la garantía de esta información en cierto grado de detalle.

8.3 Estrategia de continuidad del negocio

8.3.1 Determinación y selección

Determinación y selección de opciones deben ser basadas en los resultados del análisis de impacto y de la evaluación del riesgo.

La organización debe determinar apropiadas opciones de tratamiento para

- a) Proteger actividades priorizadas;
- b) Estabilizando, continuando, reanudando y recuperando actividades priorizadas y sus dependencias y recursos de apoyo; y
- c) Mitigando, respondiendo y gestionando impactos.

La determinación de estrategias debe incluir la aprobación de tiempos priorizados para la reanudación de actividades.

La organización debe conducir evaluaciones de las capacidades de los proveedores en relación a continuidad del negocio.

8.3.2 Estableciendo requerimientos de recursos

La organización debe determinar los recursos requeridos para implantar las opciones seleccionadas. Los tipos de recursos considerados deben incluir pero no limitarse a

- a) Personas;
- b) Información y datos;
- c) Edificios, ambiente laboral y servicios públicos asociados;
- d) Facilidades, equipos y consumibles;
- e) Tecnología de información;
- f) Transporte;
- g) Finanzas; y
- h) Socios y proveedores.

8.3.3 Protección y mitigación

Para los riesgos identificados que requieren tratamiento, la organización debe considerar medidas proactivas que

- a) Reduzcan la probabilidad de interrupción;
- b) Aminoren el periodo de interrupción; y
- c) Limiten el impacto de la interrupción en los productos y servicios de la organización.

La organización debe escoger e implementar un apropiado tratamiento al riesgo en concordancia con su apetito al riesgo.

8.4 Estableciendo e implementando procedimientos para continuidad del negocio

8.4.1 General

La organización debe establecer, implementar y mantener procedimientos para la continuidad del negocio, que le permitan gestionar un evento alterador y poder continuar sus actividades basados en objetivos de recuperación, identificados en el análisis de impacto.

La organización debe documentar procedimientos (incluyendo arreglos necesarios) para asegurar continuidad de las actividades y gestión de un evento alterador.

Los procedimientos deben

- a) Establecer los respectivos protocolos de comunicación tanto internos como externos;
- b) Ser específicos en relación a los pasos que se deben seguir durante una interrupción;
- c) Ser flexibles para responder a un escenario de amenaza y cambios, tanto internos como externos;
- d) Focalizarse en el impacto de eventos que pudiesen potencialmente interrumpir operaciones;
- e) Ser desarrollados en base a enunciados de presuposiciones y en un análisis de interdependencia; y
- f) Ser efectivos en minimizar consecuencias sobre la implementación de estrategias de mitigación apropiadas.

8.4.2 Estructura de respuesta

La organización debe establecer, documentar, e implementar procedimientos y una estructura de gestión para preparar, mitigar y responder a un evento alterador utilizando personal con la necesaria autoridad, experiencia y competencia para gestionar el incidente.

La estructura de respuesta debe

- a) Identificar los impactos que pudiesen justificar la iniciación de una respuesta formal.
- b) Evaluar la naturaleza y extensión de un evento alterador o el potencial impacto.
- c) Iniciar una apropiada respuesta a la continuidad del negocio;
- d) Tener procesos o procedimientos para la activación, operación, coordinación y comunicación de la respuesta;
- e) Tener recursos disponibles para apoyar los procesos y procedimientos para gestionar un evento alterador o trabajo para minimizar el impacto; y
- f) Comunicarse con las partes interesadas y autoridades, así como con los medios.

La organización debe decidir, utilizando siempre la premisa "salvar a la gente" como la primera prioridad y en consulta con partes interesadas relevantes, para comunicar externamente sobre los riesgos significativos e impactos y documentar su decisión. Si la decisión es de comunicar, entonces la organización debe establecer e implementar procedimientos para esta comunicación externa, alertas y avisos incluyendo los medios en la medida que sea apropiado.

8.4.3 Aviso y comunicación

La organización debe establecer, implementar y mantener procedimientos para

- a) Detección de un incidente.
- b) Continuar monitoreando el incidente.
- c) Comunicación interna en la organización y recibiendo, documentando y respondiendo a la comunicación de partes interesadas.
- d) Recibiendo, documentando y respondiendo a cualquier sistema de riesgo consultivo nacional o regional.
- e) Asegurando disponibilidad de medios de comunicación durante un incidente alterador
- f) Facilitando una comunicación estructurada a organizaciones de emergencia;
- g) Registrando la información vital sobre el incidente, acciones tomadas y decisiones, lo siguiente debe considerarse e implementarse donde sea aplicable:

- Alertando a las partes interesadas sobre el potencial de ser impactados por un incidente alterador;
- Asegurando una interoperabilidad con múltiples organizaciones y personas
- Operaciones de una facilidad para comunicaciones.

La comunicación y avisos debe ser ejercitada de manera regular.

8.4.4 Planes de continuidad del negocio

La organización debe establecer procedimientos documentados, para responder a un incidente alterador y como continuara o recuperará sus actividades en un espacio de tiempo predeterminado. Tales procedimientos deben atender los requerimientos de aquellos que los utilizarán.

Los planes de continuidad del negocio deben en términos generales, contener

- a) Roles y responsabilidades definidas para personas y equipos que tienen autoridad durante y después de un incidente.
- b) Un proceso para activar la respuesta
- c) Detalles para gestionar las inmediatas consecuencias de un incidente alterador, considerando
 - 1) Bienestar de las personas
 - 2) Opciones, estratégicas, táctica y operacionales para poder responder a una
 - 3) alteración, y
 - 4) Prevención de futuras pérdidas o no disponibilidad de actividades priorizadas.
- d) Detalles de cómo y bajo que circunstancias la organización se comunicará con los empleados y sus familiares, partes interesadas claves y contactos de emergencia.
- e) Como la organización continuará o recuperará sus actividades priorizadas en un espacio de tiempo predeterminado.
- f) Detalles de la respuesta organizacional a los medios después de un incidente, incluyendo
 - 1) Estrategia de comunicación
 - 2) Interfase preferida con los medios
 - 3) Guión para interactuar con los medios

4) Interlocutor apropiado

g) Proceso para la recuperación una vez que el incidente termine.

Cada plan debe contener

- Propósito y alcance
- Objetivos
- Criterio de activación y procedimientos
- Procedimientos de implementación
- Roles, responsabilidades y autoridades
- Requerimientos de comunicación y procedimientos
- Interdependencia e interacciones internas y externas
- Requerimientos de recursos
- Flujo de información y proceso documental

8.4.5 Recuperación

La organización debe documentar procedimientos para restablecer y retomar las actividades del negocio de las medidas temporales adoptadas para apoyar los requerimientos del negocio después de un incidente.

8.5 Ejercicios y Ensayos

La organización debe ejercitar y ensayar sus procedimientos de continuidad para asegurar que son consistentes con los objetivos del SGCN.

La organización debe conducir ejercicios y ensayos para permitir:

- a) Consistencia con el alcance y objetivos del SGCN;
- b) Estar basados en escenarios apropiados, que estén bien planificados con respectivos propósitos y objetivos;
- c) Que en el tiempo puedan validar todos los arreglos de continuidad del negocio, incluyendo partes interesadas relevantes.
- d) Minimizar el riesgo de una alteración a las operaciones.

e) Producir informes post ejercicios formalizados que contengan resultados, recomendaciones e implementación de mejoras;

f) Sean revisadas con el ánimo de promover la mejora continua;

Sean conducidos a intervalos planificados y cuando hayan cambios significativos en la organización o en el ambiente donde se opere.

9 Evaluación del desempeño

9.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación

9.1.1 General

La organización debe determinar

- a) Que debe ser monitoreado y medido;
- b) El método para el monitoreo, medición, análisis y evaluación, en la medida que sea aplicable, para asegurar resultados válidos.
- c) Cuando el monitoreo y medición deben desempeñarse y
- d) Cuando los resultados del monitoreo y medición serán analizados y evaluados.

La organización debe retener apropiada información documentada como evidencia de los resultados

La organización debe evaluar el desempeño del SGCN y su efectividad.

Adicionalmente, la organización debe

- tomar acción cuando sea necesario para atender tendencias adversas o resultados antes que una no conformidad ocurra
- retener información documentada relevante como evidencia de resultados

Los procedimientos para el monitoreo del desempeño deben proveer:

- Poner métricas apropiadas a las necesidades de la organización.
- Monitorear la extensión a la cual la política de continuidad del negocio, objetivos, y metas son alcanzadas.
- Desempeño de los procesos, procedimientos y funciones que protegen a sus priorizadas actividades.

- Monitoreo de la conformidad con este estándar internacional y con los objetivos de la Continuidad del negocio.
- Monitoreo de evidencia histórica de la deficiencia del desempeño del SGCN
- Registrar datos y resultados del monitoreo y medición para facilitar las subsecuentes acciones correctivas.

NOTA, Desempeño deficiente pudiera incluir no conformidad, equívocos, falsas alarmas, e incidentes concretos.

9.1.2 Evaluación de procedimientos de continuidad

- a) La organización debe conducir evaluaciones de sus procedimientos de continuidad y capacidades para poder asegurar su continua adecuación, conveniencia y efectividad.
- b) Esta evaluación debe ser hecha a través de revisiones periódicas, ejercicios, ensayos y reportes de post incidentes y evaluaciones del desempeño. Los cambios significativos que se presenten deben reflejarse de una manera oportuna
- c) La organización debe periódicamente evaluar la conformidad con requerimientos regulatorios, legales, mejores prácticas de la industria y conformidad con su sistema de gestión de continuidad, políticas y objetivos.
- d) La organización debe conducir evaluaciones a intervalos planeados y cuando cambios significativos ocurran.

Cuando un incidente alterador ocurre y se activan a los procedimientos de continuidad, la organización debe realizar una revisión post incidente y registrar los resultados.

9.2 Auditoría interna

La organización debe conducir auditorías internas a intervalos planeados para proveer información para asistir en la determinación del SGCN

- a) Conformidad con
 - 1) Los requerimientos de la organización para su SGCN;
 - 2) Requerimientos de este estándar internacional.
- b) Está implantado efectivamente y mantenido.

La organización debe

- Planear, establecer, implementar y mantener un programa de auditoría, tomando en consideración la importancia de sus actividades y procesos y los resultados de auditorías previas;
- Definir el criterio de auditoría, y alcance para cada auditoría.
- Seleccionar auditores y conducir las auditorías para asegurar objetividad e imparcialidad en el proceso de auditoría;
- Asegurar que los resultados de las auditorías son reportadas a la gerencia responsable por el área que se audita;
- Retener información documentada relevante como evidencia de los resultados.

El programa de auditoría, incluyendo cronogramas, debe estar basado en resultados de la evaluación del riesgo de las actividades de la organización y de los resultados de previas auditorías.

El procedimiento de auditoría debe cubrir el alcance, frecuencia, metodologías y competencias, así como responsabilidades y requerimientos para conducir auditorías y reporte de resultados.

Los auditores no pueden auditar su propio trabajo.

La gerencia responsable por el área siendo auditada, debe asegurar que cualquier corrección necesaria y acciones correctivas se tomen sin ninguna demora para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el reporte de verificación de resultados.

9.3 Revisión gerencial

La alta dirección debe revisar el SGCN a intervalos planificados, para asegurar su continua adecuación, conveniencia y efectividad.

La revisión gerencial debe considerar incluir

- a) El estado de acciones de revisiones gerenciales previas
- b) Cambios en aspectos internos y externos que son relevantes al SGCN
- c) Información en el desempeño de la continuidad del negocio, incluyendo tendencias en:
 - 1) No conformidades y acciones correctivas
 - 2) Monitoreo y medición de resultados de evaluación

3) Resultados de auditoría

d) Oportunidades para la mejora continuada

Las revisiones gerenciales deben considerar el desempeño de la organización, incluyendo

- Acciones de seguimiento a revisiones gerenciales previas
- La necesidad para cambios al SGCN
- Oportunidades de mejora
- Resultados de auditorías al SGCN y revisiones, incluyendo a suplidores clave y socios cuando sea apropiado;
- Técnicas, productos o procedimientos que pudiesen ser usados en la organización para mejorar el SGCN; desempeño y efectividad
- Estado de las acciones correctivas
- Resultados de los ejercicios y ensayos;
- Riesgos o aspectos no tratados adecuadamente en la evaluación del riesgo previa.
- Cualquier cambio que pudiese afectar al SGCN, tanto interno como externo al alcance del SGCN
- Adecuación de la política
- Recomendaciones para la mejora
- Lecciones aprendidas y acciones desarrolladas de incidentes alteradores y
- Buenas prácticas y lineamientos emergentes

Los resultados de las revisiones gerenciales deben incluir cualquier decisión y acciones relacionadas a la mejora continua de oportunidades y la posible necesidad para cambios al SGCN e incluir lo siguiente

- a) Variaciones en el alcance del SGCN;
- b) Mejora en la efectividad del SGCN;
- c) Actualización de la evaluación del riesgo, análisis de impacto, planes de continuidad del negocio y procedimientos relacionados.

- d) Modificación de procedimientos y controles que para responder a eventos internos y externos que pudiesen impactar en el SGCN, incluyendo cambios a
 - 1) Requerimientos del negocio y operacionales,
 - 2) Reducción del riesgo y requerimientos de seguridad,
 - 3) Condiciones operacionales y procesos
 - 4) Requerimientos legales o regulatorios,
 - 5) Obligaciones contractuales,
 - 6) Niveles de riesgo y criterios de aceptación del riesgo,
 - 7) Necesidades de recursos,
 - 8) Requerimientos de fondos y presupuesto, y

- e) Como la efectividad de los controles esta siendo medida

La organización debe retener información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones gerenciales.

La organización debe

- comunicar los resultados de las revisiones gerenciales a partes interesadas relevantes
- Tomar apropiadas acciones en relación a aquellos resultados.

10 Mejoramiento

10.1 No conformidad y acción correctiva

Cuando la no conformidad se presenta, la organización debe

- a) Identificar la no conformidad
- b) Reaccionar a las no conformidades y cuando sea aplicable
 - 1) Tomar acciones para controlar, y corregirla,
 - 2) Tratar las consecuencias.

- c) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de no conformidades, para que no haya recurrencia o ocurra en otro lugar, haciendo
- 1) Revisión de no conformidades;
 - 2) Determinar las causas de no conformidades;
 - 3) Determinar si no conformidades similares existen, o pudiesen potencialmente ocurrir.
 - 4) Evaluar la necesidad de la acción correctiva para asegurar que las no conformidades no se ocurran en algún otro lugar
 - 5) Determinar e implementar la acción correctiva necesaria.
 - 6) Revisión de la efectividad de cualquier acción correctiva tomada y
 - 7) Realizar cambios al SGCN si fuese necesario
- d) implementar cualquier acción necesaria
- e) revisar la efectividad de cualquier acción correctiva tomada
- f) realizar cambios al SGCN , si fuese necesario

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización debe retener información documentada como evidencia de

- La naturaleza de la no conformidad y cualquier subsecuente acción tomada.
- Las acciones correctivas y sus resultados.

10.2 Mejoramiento continuado

La organización debe continuamente mejorar la efectividad del SGCN.

NOTA, La organización puede utilizar los procesos del SGCN tales como: liderazgo, planeación, y evaluación del desempeño para alcanzar la mejora.