

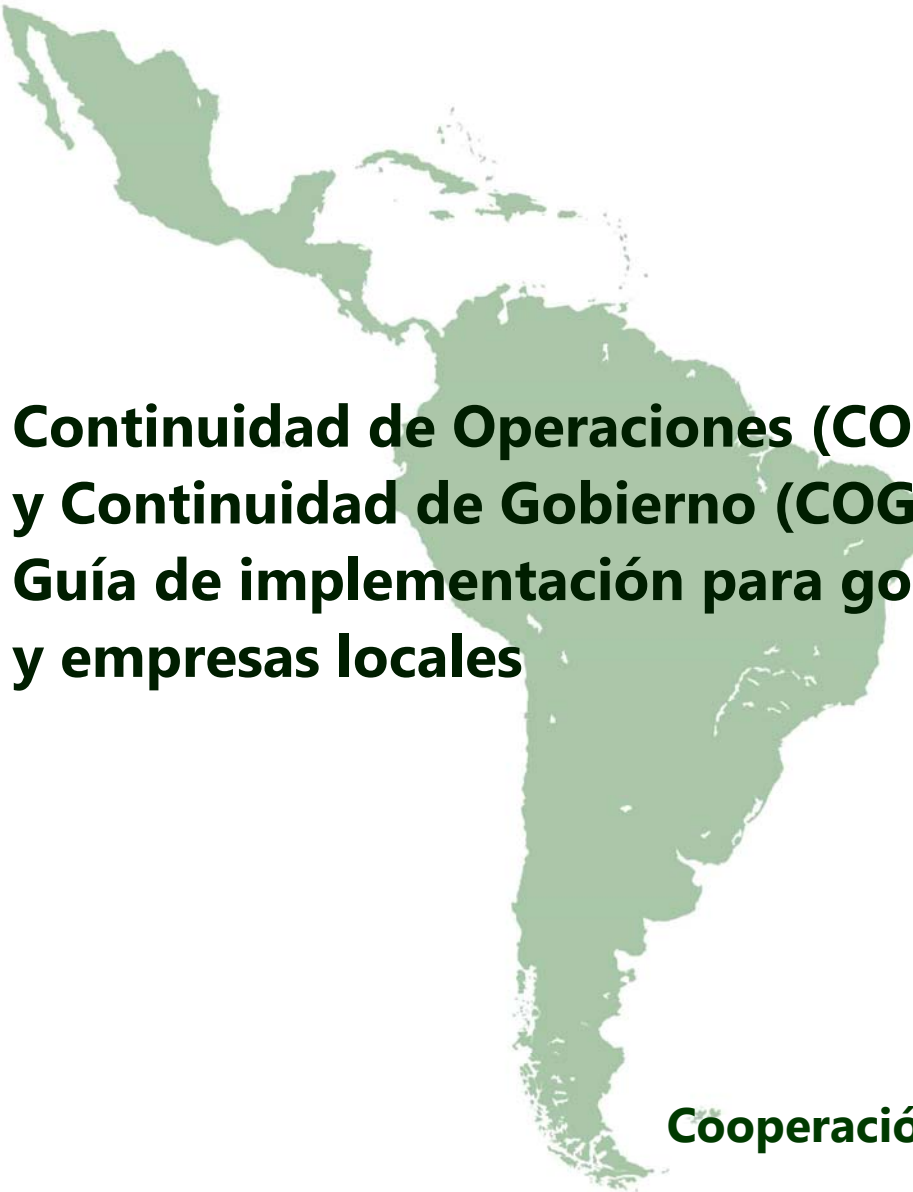


Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Económico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caribéen



Continuidad de Operaciones (COOP) y Continuidad de Gobierno (COG): Guía de implementación para gobiernos y empresas locales

Cooperación Económica y Técnica

III Seminario Regional sobre Alianzas entre el sector público y privado para la Gestión del Riesgo de Desastres: Continuidad de Gobierno y Continuidad de Negocios y Operaciones ante Situaciones de Desastre en América Latina y el Caribe: Avances y Experiencias desde la Perspectiva de los Gobiernos y las Empresas Locales

Samborondón, Ecuador

14 y 15 de octubre de 2014

SP/III-SRASPPGRD/DT N° 2-14

Copyright © SELA, octubre de 2014. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

C O N T E N I D O

PRESENTACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	5
I. LA CONTINUIDAD DE OPERACIONES (COOP) EN EL SECTOR PRIVADO: CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	7
1. Antecedentes e importancia de la Continuidad de Operaciones	7
2. Aspectos legales y estándares en la industria	8
3. Ejemplos de éxito	12
II. LA CONTINUIDAD DE OPERACIONES Y DE GOBIERNO A NIVEL LOCAL	12
1. Antecedentes e importancia de la Continuidad de Gobierno a nivel local	13
2. Perspectiva integral del concepto de Continuidad en la actividad de gobierno a nivel local y arreglos institucionales para la continuidad	13
3. Ejemplos en la implementación de planes de continuidad	14
III. LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA CONTINUIDAD DE OPERACIONES Y DE GOBIERNO A NIVEL LOCAL	15
1. La Continuidad del Negocio y la Continuidad de Gobierno como herramienta para la reducción del riesgo de desastres (RRD)	15
2. La Continuidad del Negocio vs. la Continuidad de Gobierno	15
3. Consolidación de la Continuidad de Operaciones y la Continuidad de Gobierno	16
IV. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DE OPERACIONES (PCOOP) Y LA CONTINUIDAD DE GOBIERNO (COG)	16
1. Formulación del Proyecto	17
2. Evaluación de Riesgos y Control	17
3. Análisis de Impacto	17
4. Desarrollo de Estrategias de Continuidad	18
5. Respuesta a la Emergencia (carácter operativo)	18
6. Desarrollo e implementación de un Plan de Continuidad de Operaciones	18
7. Programas de divulgación y capacitación	18
8. Mantenimiento, Ejecución y Evaluación de Programas	18
9. Manejo de Medios y Comunicación en Crisis	18
10. Coordinación con Autoridades Locales	19
V. GUÍA MÍNIMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTINUIDAD	26

CONCLUSIONES: RETOS Y DESAFÍOS	33
1. La vulnerabilidad global y el impacto local	33
2. La Continuidad de Operaciones es una disciplina en constante cambio	33
3. El desarrollo de un PCOOP no representa el fin del esfuerzo	34
4. La evolución del concepto de Continuidad: Responsabilidad Social y Manejo de Riesgos	34
RECOMENDACIONES	35
1. Promoción de políticas multisectoriales para la reducción de riesgos: adopción de una estrategia de Continuidad	35
2. Fortalecimiento de las Alianzas Público -Privadas	35
3. Mantenerse informado sobre iniciativas para la Reducción de Riesgo de Desastre y Continuidad de Operaciones	36
ANEXO I. LISTADO DE SIGLAS	39
ANEXO II. LISTADO DE ILUSTRACIONES, CUADROS, FOTOGRAFÍAS, ETC.	43
BIBLIOGRAFÍA	47

P R E S E N T A C I Ó N

El presente documento de enmarca en el Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), correspondiente al año 2014, en el Proyecto II.1 Fortalecimiento de la Cooperación Económica y Técnica en América Latina y el Caribe, Actividad II.1.3 III Seminario Regional "Alianzas entre el sector público y privado para la reducción del riesgo de desastres de América Latina y el Caribe. Continuidad de gobierno y continuidad de Negocios y Operaciones frente a los desastres.

Este documento representa una contribución para motivar los debates y el intercambio de ideas y experiencias que tendrán lugar en el "III Seminario Regional sobre Alianzas entre el sector público y privado para la Gestión del Riesgo de Desastres: Continuidad de Gobierno y Continuidad de Negocios y Operaciones ante Situaciones de Desastre en América Latina y el Caribe: Avances y Experiencias desde la Perspectiva de los Gobiernos y las Empresas Locales", que se llevará a cabo en Samborondón, Ecuador, los días 14 y 15 de octubre de 2014, encuentro regional organizado por la Secretaría Permanente del SELA conjuntamente con el Gobierno de la República del Ecuador, a través de la Secretaría de Gestión de Riesgos (SGR), y el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR).

El estudio está conformado por cinco secciones sustantivas que abordan I) La Continuidad de Operaciones en el Sector Privado: Continuidad de Operaciones; II) La Continuidad de Operaciones y de Gobierno a nivel local; III) Las alianzas público-privadas como elementos estratégicos para la continuidad de operaciones y de gobierno a nivel local; IV) Guía para el desarrollo de un Plan de Continuidad de Operaciones (PCOOP) y la Continuidad de Gobierno (COG); V) Guía para la evaluación de la implementación de la Continuidad. Posteriormente, se presentan las Conclusiones, Retos y Desafíos. Por último, se presentan las Recomendaciones.

Es importante señalar que la Secretaría Permanente viene trabajando el tema de las Alianzas Público – Privadas para la Reducción del Riesgo de Desastres, de conformidad con los acuerdos alcanzados en la Reunión Regional de Mecanismos Internacionales de Asistencia Humanitaria (MIAH), instancia de coordinación mandatada por la Comunidad Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y que coordina la Oficina Regional de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas. Además, las iniciativas que adelanta la Secretaría Permanente en esta materia también están enmarcadas en el Memorando de Entendimiento entre Naciones Unidas y la Secretaría Permanente del SELA para promover la cooperación y la coordinación en el área de Reducción de Riesgo de Desastres en América Latina y el Caribe para el período 2012-2015, con un enfoque en el proyecto “cooperación en reducción del riesgo de desastres entre gobiernos y sector privado”.

Este estudio ha sido elaborado por la consultora Ana Lucia Hill Mayoral, a quien la Secretaría Permanente reconoce su esfuerzo y expresa su agradecimiento.

RESUMEN EJECUTIVO

El impacto de los desastres sobre el desarrollo social y económico de un país no depende solamente de la intensidad del fenómeno, está directamente relacionado con nuestro nivel de preparación. Los escenarios de peligro se originan a nivel local por lo que se convierte en una responsabilidad de todos contribuir a la reducción de riesgo de desastres. Una forma de lograr lo anterior es a través de la elaboración y puesta en práctica de planes de continuidad de operaciones o de negocio que permitan garantizar la operación y funcionalidad de organizaciones públicas y privadas a nivel local.

Las empresas privadas no solo deben prever los riesgos que enfrentan continuamente debido a su ubicación geográfica, sino de la vulnerabilidad ante una economía globalizada y a una cadena de suministros cada vez más intercomunicada. El concepto de continuidad de negocio ha evolucionado, iniciando con una orientación a la tecnología, cambió a un enfoque de autoridad, continuó hacia el valor agregado, siguió el enfoque de normalización y hoy en día se perfila una nueva etapa, la de la responsabilidad social. El desarrollo e implementación de un Plan de Continuidad de Operaciones (PCOOP) es de naturaleza voluntaria y se han desarrollado normas y guías metodológicas con la finalidad de facilitar su adopción.

A nivel local, la Continuidad de Gobierno (COG) es el proceso de planeación para proteger la infraestructura crítica, y garantizar la provisión de servicios necesarios para el funcionamiento de la sociedad. Con antecedentes desde la Segunda Guerra Mundial, la Continuidad de Gobierno es un nivel superior que requiere tener como base el funcionamiento de organizaciones privadas. Por ello, las empresas del sector privado deben ser vistas como un aliado clave de las instituciones de gobierno por su rol estratégico en los trabajos de recuperación de una comunidad y de su gente. El trabajo coordinado y la suma de esfuerzos de los sectores público y privado por construir esquemas de resiliencia institucional a través del concepto de continuidad contribuyen a garantizar el desarrollo de nuestras comunidades. Juntos, COOP y COG generan condiciones que garantizan capacidades institucionales para el funcionamiento básico y de coordinación institucional entre sectores que permiten transitar a la Continuidad del Desarrollo (COD).

Uno de los retos más importantes es la vulnerabilidad a la que estamos expuestos resultado de un mundo globalizado y la aparición de nuevas amenazas y riesgos. Enfermedades que viajan a la misma velocidad que un jet, conflictos armados en medio oriente, Asia y Europa o la actividad volcánica que modifica rutas de navegación, nos recuerdan la importancia que desde la alta dirección de las organizaciones o del liderazgo político de los gobiernos se debe dar al continuo seguimiento y análisis del ámbito internacional.

El concepto de continuidad seguirá evolucionando, pero siempre se requerirá del compromiso de los más altos niveles decisorios de las instituciones públicas y privadas para diseñar e implementar planes de continuidad. El PCOOP es un elemento vivo de las organizaciones, no un requisito que deba elaborarse para cumplir y luego olvidarse en el archivo. En el nuevo esquema de responsabilidad social de las empresas privadas, la continuidad es un elemento que las distingue como organizaciones comprometidas no sólo con sus accionistas sino con la sociedad en la que se desenvuelven.

Finalmente, el fortalecimiento de las alianzas público-privadas y el seguimiento y compromiso con las iniciativas regionales para la reducción de riesgo de desastres son un buen camino para lograr el objetivo de hacer sociedades resilientes.

4

Continuidad de Operaciones (COOP) y Continuidad de Gobierno (COG): Guía de implementación para gobiernos y empresas locales es un documento que se propone despertar la discusión sobre la adopción de políticas de continuidad como herramienta para la reducción de riesgo de desastres (RRD) y perfilarse como un instrumento, una guía para la adopción de una estrategia de continuidad en los sectores público y privado a nivel local que nos permita minimizar el costo de futuros desastres y contribuir al continuo desarrollo de nuestras comunidades. Le antecede a este esfuerzo un primer documento *Continuidad de Operaciones (COOP) y Continuidad de Gobierno (COG): Propuesta para su implementación en América Latina y El Caribe*, documento que explora los esfuerzos que en la materia se han emprendido en la región de las Américas.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la más reciente Evaluación Global sobre la Reducción de Riesgo de Desastres (GAR, 2013), en los últimos años se han registrado pérdidas económicas directas que superan los 100 mil millones de dólares. Se tiene previsto que los daños ocasionados por terremotos y vientos ciclónicos asciendan a 180 mil millones de dólares americanos, cifra que no contempla el costo local de los desastres que afecta organizaciones públicas y privadas por igual debido a inundaciones, aludes, incendios y tormentas o interrupciones de las organizacionales de la sociedad.

El mundo globalizado en el que hoy vivimos ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo, las dependencias e interdependencias generadas por esta dinámica globalizadora (de los mercados financieros y la cadena de suministros) nos lleva también a compartir nuevos riesgos. Debido a ello, hoy el impacto adverso de un desastre a nivel local puede llegar a traspasar fronteras y tener un impacto igual de desfavorable en otras regiones del mundo. Los esfuerzos por mitigar el impacto negativo de los desastres son cada vez mayores y cada vez más requieren de un enfoque glocal¹ que sume, de las organizaciones públicas y privadas, a la coordinación de esfuerzos en la reducción de riesgo de desastre. Para ello es necesario que estén organizaciones de la sociedad demuestren:

- voluntad política,
- compromiso institucional y,
- un alto grado de responsabilidad social

Las cosas suceden a nivel local, entre mejor preparados nos encontremos para enfrentar riesgos, menor los daños que habremos de reportar ante la ocurrencia de un desastre. La reducción de riesgo de desastre es sin excepción, una responsabilidad de todos, pero también es una prioridad que no obtendrá frutos significativos sin el esfuerzo concurrente organizado y solidario de cada Individuo, de cada organización, de cada comunidad, de cada pueblo, municipio, región, estado.

Es importante reconocerlo, ningún gobierno, ningún grupo de la sociedad, y ninguna persona puede atender de manera aislada e independiente el impacto negativo de los desastres, por lo que el trabajo debe ser permanente: los riesgos están en constante cambio, su identificación y análisis se convierten en una tarea de todos los días. Nadie está exento de verse afectado: no lo está el trabajador de una fábrica, el empresario, el ganadero-el agricultor, no lo está el estudiante, el médico, el profesionalista, no lo está la organización que hace trabajo comunitario pero tampoco lo está la estructura de gobierno. El trabajo conjunto propicia identificar los riesgos que enfrentamos todos y así poder definir las acciones que fortalezcan un esquema de seguridad integral para y con la población.

El concepto de Continuidad en sus tres niveles (Hill, 2013-1) se presenta como una herramienta para la reducción de riesgo de desastres. Es también, el espacio natural para el trabajo coordinado entre sectores que comparten riesgos y contribuyen a la estabilidad y desarrollo de la sociedad.

Los desastres pueden manifestarse de diversas formas, derivados de un fenómeno natural o como producto del actuar del hombre, accidental o intencionalmente. Su impacto sobre el desarrollo social y económico no depende solamente de la intensidad del fenómeno, está directamente relacionado con nuestro nivel de preparación.

¹ Esfuerzos donde se piensa globalmente y se actúa localmente. Glocal es una combinación de lo global y lo local.

6

Si bien no podemos evitar que las cosas sucedan, si podemos trabajar para reducir el riesgo de desastre y mitigar su impacto negativo. En la medida en que conozcamos los riesgos que enfrentamos y la forma en que afecta a las organizaciones de la sociedad, estaremos en condiciones de trabajar con esquemas eficientes de mitigación y contribuyendo a la construcción de condiciones de resiliencia a nivel local.

La intención de este documento es promover la adopción de medidas de reducción de riesgos a través del desarrollo de planes de continuidad de operaciones –también conocidos como continuidad del negocio- que permitan garantizar la operación y funcionalidad de organizaciones del ámbito gubernamental y empresarial a nivel local. No pretende ser una camisa de fuerza, es más un punto de partida en el proceso de planeación e integración de planes a través de la presentación de una serie de elementos y recomendaciones para aquellas organizaciones interesadas en contar con un plan de continuidad. Como parte de este estudio, se presentan las principales diferencias y coincidencias entre la continuidad de operaciones en el sector privado y el sector público, cómo a través del concepto de continuidad se establecen alianzas estratégicas entre sectores que contribuyen a la reducción del riesgo. Ofrece también una guía mínima para la elaboración de un plan y una propuesta de evaluación del proceso de implementación.

I. LA CONTINUIDAD DE OPERACIONES (COOP) EN EL SECTOR PRIVADO: CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

El impacto negativo que tiene un desastre sobre el sector privado va más allá que las afectaciones sufridas por las empresas. Las pérdidas del sector privado originadas por un desastre no solo se entienden a través de la interrupción de las actividades productivas, se reflejan también en los cambios en el flujo de bienes y servicios, la pérdida de empleos, la reducción de los ingresos fiscales (menor recaudación), la inflación o la pérdida de oportunidades económicas, lo que a su vez ocasiona un freno en la dinámica de crecimiento y desarrollo de las comunidades, de las regiones, o el país (es).

Por ello, hoy más que nunca, la respuesta a los desastres debe ser entendida como una responsabilidad compartida en donde todos tenemos y podemos contribuir al nivel de preparación y capacidad de respuesta de las comunidades. Particularmente, las organizaciones del sector privado tienen el compromiso con su empresa y con la sociedad de contribuir a contar con organizaciones resilientes ante desastres. Las empresas del sector privado no solo deben prever los riesgos que enfrentan de manera natural por la ubicación geográfica en la que se encuentran, hoy también se ven vulnerables ante una economía globalizada y a una cadena de suministros cada vez más intercomunicada.

1. Antecedentes e importancia de la Continuidad de Operaciones

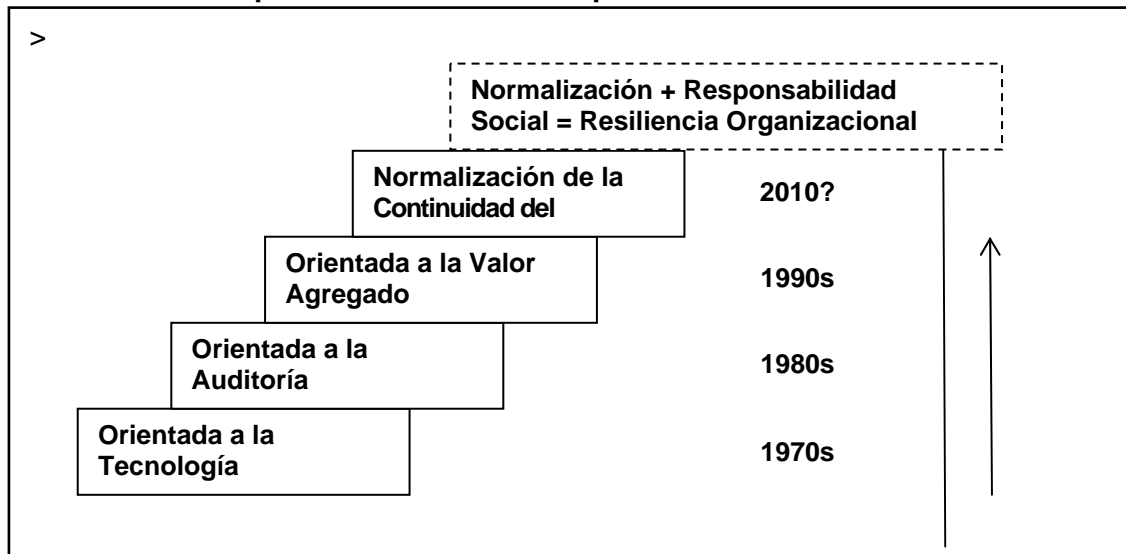
El concepto de continuidad no es nuevo. Su evidencia conceptual y empírica puede ser encontrada dentro de los relatos bíblicos (Hill, 2013-1). Es con el Diluvio, evento del Antiguo Testamento, y la proeza del Arca de Noé, que se registran los primeros trabajos de previsión y continuidad al construir una embarcación con el propósito de salvar a Noé, su familia y varias parejas de animales para preservarlos del diluvio universal y luego, garantizar el repoblamiento de la Tierra.

Pero es en décadas recientes que el concepto de Continuidad del Negocio o Continuidad de Operaciones (COOP) ha evolucionado significativamente, pasando de ser una actividad predominantemente orientada a las áreas de tecnología de la información (recuperación del desastre) a una actividad de protección y seguridad integral (con un enfoque holístico hacia el manejo del riesgo) de respuesta antes escenarios que amenacen con interrumpir las operaciones de la empresa. Hoy la continuidad de operaciones consiste en generar condiciones de resiliencia organizacional.

Elliott, Swartz and Herbane (2010) han identificado cuatro etapas en la evolución ha sido del concepto de Continuidad:

- **Concepto de continuidad orientado a la tecnología.** Predominó en la década de los 70, los esfuerzos orientados hacia la tecnología centraban su preocupación en la protección de los sistemas computacionales y sus instalaciones. Un enfoque dirigido –inicialmente- a la recuperación del aspecto tecnológico de la empresa. (Recuperación del Desastre o DR por sus siglas en inglés).
- **Concepto de continuidad orientado a la auditoría.** El enfoque orientado a la auditoría dominó la década de los 80, aun fuertemente dirigido a proteger las áreas de tecnología de la información, amplió su enfoque para incluir la protección de las operaciones - prevenir y sobrevivir toda interrupción- y, más importante aún, dar cumplimiento a la regulación existente. (Planeación de la Continuidad del Negocio o BCP por sus siglas en inglés).

8

GRÁFICO 1**Evolución del concepto de la Continuidad de Operaciones**

Fuente: Adaptado de Elliot et al. (2010)

- **Concepto de continuidad orientado a la Normalización.** Una visión más integral en la protección de los sistemas tecnológicos y sociales y la generación de capacidades estratégicas (conocimiento organizacional y adaptación). La Continuidad forma ya parte de las actividades de la empresa u organización en cumplimiento de las mejores prácticas y normativa vigente, nacional o internacional.
- **Una nueva etapa: orientada a la Responsabilidad Social.** En los próximos años veremos como el concepto de continuidad formará parte de las principales estrategias de responsabilidad social en el sector privado como un compromiso con la sociedad. Los trabajos de coordinación entre sectores público y privado se reforzarán y las estrategias de continuidad se definirán como una contribución activa y voluntaria (más que por cumplimiento a la norma) al mejoramiento social y económico con vínculos poderosos de interacción con la comunidad y su entorno.

2. Aspectos legales y estándares en la industria

La continuidad de operaciones o continuidad del negocio es una responsabilidad que va más allá de la responsabilidad prevista por ley. El establecer una estrategia de continuidad y elaborar los planes respectivos tiene un carácter voluntario en tanto no esté incorporado a leyes y normas. Las normas ofrecen la guía metodológica, las directrices y los procedimientos necesarios para garantizar a la empresa continuar sin interrupción, independientemente de las circunstancias adversas o eventos. Las normas y estándares sirven también como herramienta para evaluar nuestro trabajo y como metodología para evaluar empresas y organizaciones con las que trabajamos (socios estratégicos).

Por años, quienes han estudiado y trabajado en el campo de la continuidad de operaciones han contribuido a generar guías que definen los componentes que todo plan de continuidad de operaciones debe tener y se han convertido en las guías utilizadas en los sectores público y privado alrededor del mundo (MIR3). Recientemente, el interés por contar con un estándar sobre continuidad ha aumentado, especialmente para ser utilizado como guía para la elaboración e implementación de un buen plan, o para utilizarlos como una metodología auditable.

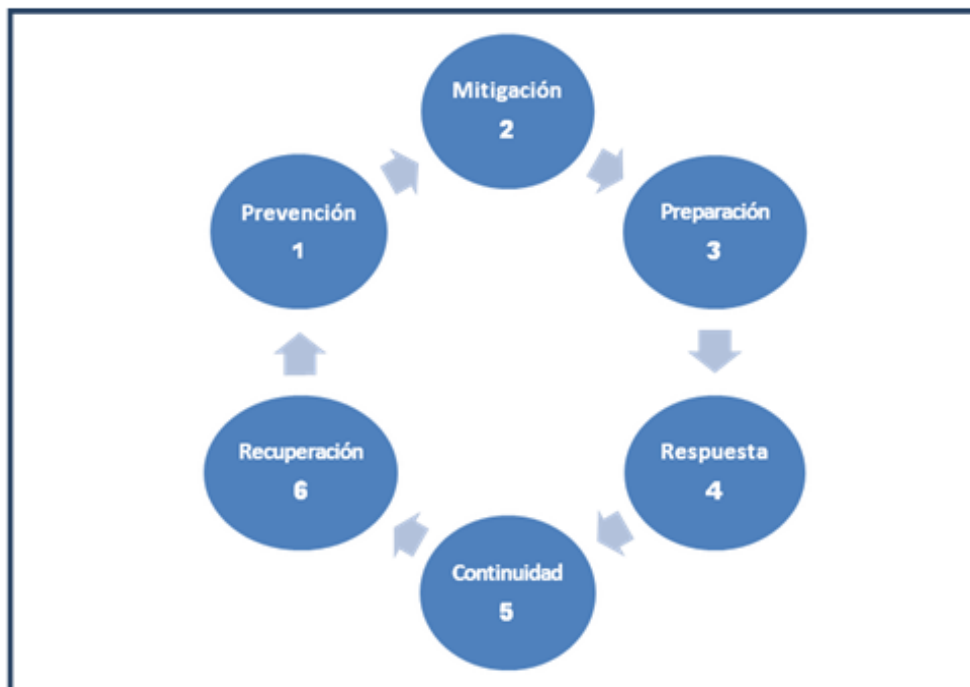
Si bien no hay un estándar que sea considerado como el mejor para todo tipo de organización o negocio -no son un saco a la medida y tienen que ser adaptado a las necesidades de la organización, la elección de un estándar sobre otro es responsabilidad de la organización. Entre los principales estándares –reconocidos internacionalmente por los expertos en continuidad de operaciones- se encuentran:

NPFA 1600 Estándar para el Manejo de Desastres/Emergencias y Programas de Continuidad del Negocio

La norma de administración de Desastres/Emergencias y Programas de Continuidad del Negocio establece un conjunto común de criterios y procedimientos para el manejo de todo tipo de desastres/emergencias y programas para la continuidad del negocio, tiene como propósito proporcionar el criterio para desarrollar, implementar, evaluar y mantener un programa de mitigación, preparación, respuesta, continuidad y recuperación. Este estándar puede ser trabajado por instituciones públicas, sin fines de lucro, no gubernamentales y privadas.

GRÁFICO 2

NPFA 1600: Componentes del Programa (Desastres, Emergencias y Continuidad)



Fuente: NPFA 1600, 2013

British Standard 25999

Es una serie de dos estándares, La primera parte BS 25999-1 :2006 Código de Práctica para la Gestión de la Continuidad del Negocio establece los procesos, principios y terminología utilizada y la segunda parte BS 25999-2:2007 Especificaciones para la BCM Gestión de la Continuidad del Negocio define el criterio para evaluarlo. Este estándar promueve la evaluación e identifican los riesgos -internos y externos, el análisis de impacto en el negocio (BIA), la valoración del de impacto de las amenazas en la organización, el desarrollo de PCOOP, la implementación de estos planes y su mantenimiento y pruebas periódicas.

GRÁFICO 3

British Standard 25999-2:2007 Especificaciones para la BCM Gestión de la Continuidad del Negocio



Fuente: MIR3

ANSI/ASIS SPC.1-2009. Resiliencia Organizacional: Preparación para la Seguridad y Sistemas de Gestión de Continuidad

Este estándar puede ser utilizado por organizaciones privadas, no gubernamentales y de gobierno, ofrece un los elementos y criterios de auditoría y una guía para la actuación y toma de decisiones necesarias para anticipar, prevenir, prepararse, mitigar, responder, continuar y recuperarse ante incidentes con potencial de convertirse en emergencias, crisis o desastres y con ello interrumpir las operaciones de una organización. Contribuye a la generación de capacidades para enfrentar y sobrevivir a un incidente. Independientemente de la naturaleza de la organización, queda establecido que quienes la encabezan, tienen la responsabilidad institucional y el compromiso social - para su público (clientes) y socios estratégicos- de adoptar una estrategia para el manejo de crisis y riesgos.

GRÁFICO 4

ANSI/ASIS SPC.1-2009. Resiliencia Organizacional: Preparación para la Seguridad y Sistemas de Gestión de Continuidad



Fuente: MIR3

ISO 22301/ ISO 22313

El estándar internacional ISO 22301:2012 Seguridad de la sociedad – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio – Requisitos, define el marco de actuación y cumplimiento para gestión de la continuidad del negocio, mientras que el estándar ISO 22313:2012 Seguridad de la sociedad – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio –Guía es un auxiliar de mejores prácticas para la implementación del ISO 22301. El ISO 22301 se basa en una metodología PDCA por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act) y establece los requisitos necesarios para planear, establecer, operar, monitorear, revisar, mantener actualizado el sistema documentado de protección de la organización, permitiendo reducir su probabilidad de ocurrencia, prepararse, responder y recuperarse ante un escenario de desastre. Ambos estándares son genéricos y su aplicación incluye todo tipo de organización en tamaño y naturaleza interesada en el desarrollo y cumplimiento de una estrategia de continuidad de operaciones.

GRÁFICO 5

ISO 22301:2012 Seguridad de la sociedad – Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio – Requisitos



Fuente: ISO (2012-1)

3. Ejemplos de éxito

Chedraui, ejemplo de responsabilidad social y resiliencia organizacional

Chedraui, es una cadena mexicana de supermercados y tiendas de autoservicio con presencia en territorio nacional, una empresa familiar que se ha distinguido no sólo por tener muy clara la importancia de implementar una estrategia que garantice la continuidad de sus operaciones y servicio al cliente, sino por contribuir activamente a la generación de capacidades de preparación y respuesta ante desastres de los municipios en donde tienen presencia. Quizá lo que se vivió hace unos años como resultado de las inundaciones en el municipio de Boca del Río da claro ejemplo de ello. Como muchas empresas en la zona, una de sus tiendas de autoservicio sufrió afectaciones por las inundaciones provocadas por el impacto del huracán Karl en 2010. Afectaciones que se

12

vieron también reflejadas por las inundaciones de vivienda y pérdida del patrimonio de sus trabajadores. La respuesta fue inmediata, al paso de la tormenta, era necesario abrir nuevamente las puertas de la tienda. El mensaje fue claro y transmitido a todos, trabajarían coordinadamente para salir adelante en este escenario de emergencia. Aquellos empleados que se vieron afectados no estaban solos, recibirían el apoyo de la empresa y todos trabajarían en las acciones de recuperación del establecimiento para garantizar su apertura a menos de 24 horas del paso del huracán. La respuesta, reflejada en sus planes de continuidad de operaciones contribuyó a generar un estado de certidumbre y seguridad entre la población.

Walgreens, ejercicio proactivo de prevención

El huracán Sandy fue el decimoctavo ciclón tropical de la temporada de huracanes 2012 y el décimo en alcanzar el nivel de huracán. Fue el mayor de los huracanes de los que se tenga noticia y el segundo por el nivel de daños, después del huracán Katrina a finales de agosto de 2005. Afectó a Colombia y Venezuela como depresión tropical a partir del 17 de octubre, es decir, antes de ser considerado como tormenta tropical, cosa que sucedió un día después y, obviamente, antes de que alcanzara el rango de huracán. Afectó poderosamente (además de Colombia y Venezuela), a Haití, República Dominicana, Jamaica, Cuba, Bahamas, Bermudas, Estados Unidos y Canadá. Sandy tocó tierra en el sur de Nueva Jersey el 29 de octubre, después de las 23:00 GMT, con vientos de 140 kilómetros por hora y lluvias torrenciales y con trayectoria sobre tierra al norte hacia Nueva York. Previo al impacto, la cadena de farmacias Walgreens ya había ordenado la activación de sus planes de continuidad, lo que le permitió a la empresa seguir ofreciendo sus servicios al público. El uso de farmacias móviles y la construcción de establecimientos temporales fueron parte de la estrategia que les permitió dar respuesta a la demanda de medicamento en la región afectada. No solo eso, la empresa pudo participar también –como parte de su estrategia de responsabilidad social- en los trabajos de ayuda humanitaria, al hacer llegar 25,000 cobijas, y tres camiones con agua potable y otros artículos que a distintas organizaciones que se vieron afectadas les estaba haciendo falta. Esta respuesta le valió a Walgreens el reconocimiento del Secretario de Seguridad Interna de Estados Unidos.

Fechas críticas en la Continuidad y trabajo coordinado con autoridades

Otra de las empresas afectadas por el huracán Sandy fue la juguetería Toys“R”Us. Ubicada en Caesars Bay, NY, sus instalaciones se vieron duramente afectadas, lo que generó la necesidad inmediata de conseguir un nuevo espacio de ventas, especialmente porque las fechas críticas del día de acción de gracias y navidad se acercaban. En coordinación con autoridades locales, directivos de la empresa y un proveedor de instalaciones por demanda, se construyó en sólo cinco días un espacio seguro y de clima controlado de 11 mil pies cuadrados que permitió a Toys“R”Us reabrir puertas la mañana previa al día de Acción de Gracias. Estas instalaciones provisionales se utilizarían los siguientes 8 meses.

II. LA CONTINUIDAD DE OPERACIONES Y DE GOBIERNO A NIVEL LOCAL

Los gobiernos locales ofrecen una gran variedad de servicios a la comunidad. La interrupción de estos servicios -como el abastecimiento de agua potable, drenaje, alcantarillado; el servicio de alumbrado público, la limpieza, recolección y traslado de basura; la administración de mercados públicos, el mantenimiento de calles y espacios públicos como parques y jardines; y/o los servicios de seguridad pública- sin duda podría llegar a generar problemas en las comunidades e impedir que las autoridades locales den cumplimiento a sus obligaciones constitucionales.

A nivel local, la Continuidad de Gobierno (COG) se refiere al proceso de planeación que nos permite proteger y garantizar la infraestructura crítica, la infraestructura pública de servicios necesaria para el funcionamiento de la sociedad. Además de contribuir a los esfuerzos para asegurar la vigencia jurídica del gobierno pre-existente, proteger el interés general de la sociedad, salvaguardar la forma de gobierno legítimamente establecida, y hacer cumplir el orden constitucional y político con el objetivo de garantizar permanencia, credibilidad e integridad en la oferta de servicios y resiliencia institucional para garantizar el funcionamiento de la comunidad en su conjunto.

1. Antecedentes e importancia de la Continuidad de Gobierno a nivel local

De acuerdo con Hill (2013-1), el Concepto de Continuidad de Gobierno tiene su antecedente en los escenarios de guerra de la era contemporánea. Los primeros planes se activaron en Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial de forma preventiva ante la amenaza que representaban los bombardeos aéreos a su población e instituciones. Estos planes no sólo establecían criterios para evacuar a la población de las áreas que estaban siendo bombardeadas, también incluyeron la reubicación de trabajos y actividades estratégicas de la sociedad. De esta manera se reubicaron la Colección de Arte de la Galería Nacional, el Banco Central de Inglaterra, las producciones de la cadena de televisión BBC, los servicios postales, y un sin número de negocios privados. El Plan fue activado también para reubicar a cerca de 23,000 servidores públicos para trabajar desde lugares más seguros. Lo mismo se planteó para reubicar al Gabinete de Guerra y al Parlamento. Más tarde, durante la Guerra Fría, ante la amenaza de un ataque nuclear es posible identificar la construcción de refugios para la población o bunkers para las autoridades de gobierno para salvaguardar su vida y la de sus comunidades. Es precisamente durante las décadas de los 50 y 60 que, ante la amenaza de una guerra o ataque nuclear, el debate de la Continuidad adquirió importancia. En respuesta a este escenario catastrófico, los trabajos se reorientaron a garantizar la permanencia de la institución de gobierno y a mantener el liderazgo político y el orden constitucional, mediante el establecimiento de estructuras paralelas de gobierno. Al término de la Guerra Fría, la amenaza latente de un ataque nuclear desapareció, y con ella los esfuerzos para construir una estrategia de Continuidad de Gobierno. Sin embargo, al cambio de siglo –en respuesta a los ataques terroristas de las Torres Gemelas en Nueva York y el Pentágono en Washington DC el 11 de Septiembre de 2001- la discusión y el debate en torno a contar con una estrategia de Continuidad de Gobierno recobró interés e importancia. Con este nuevo esfuerzo la preocupación central reside en cómo preservar el liderazgo político y constitucional, y cómo garantizar la continuidad de operaciones y la prestación de servicios esenciales de gobierno.

2. Perspectiva integral del concepto de Continuidad en la actividad de gobierno a nivel local y arreglos institucionales para la continuidad

Uno de los principales problemas de los responsables del manejo de las emergencias a nivel local ha sido, y sigue siendo, el de ver y hacer su trabajo en el contexto del gobierno local (Stephens y Grant, 2001), lo que impide abordar de una manera sistemática e integral el concepto de Continuidad. La respuesta operativa a los incidentes que ocurren en nuestras comunidades se encuentra distanciada y carece de canales de comunicación con la respuesta sustantiva, estratégica y funcional en el manejo de sus consecuencias.

No sólo eso, aun cuando en las legislaciones nacionales contemplan algunos controles para la COG –particularmente aquellos relacionados con la línea de sucesión en posiciones y puestos clave de gobierno, son éstos funcionarios públicos y tomadores de decisiones los que carecen de un

14

marco conceptual que les permita reconocer su importancia, un marco conceptual que establezca roles y responsabilidades específicas.

Al igual que en la empresa privada -aunque en distinto grado debido a la naturaleza y complejidad de las actividades y responsabilidades de cada uno- los gobiernos enfrentan amenazas que ponen en riesgo el cumplimiento de sus funciones y la entrega de servicios a la comunidad. Estas amenazas pueden ser agrupadas en dos grandes rubros: i) aquellas amenazas que nos presentan los fenómenos naturales; ii) aquellas amenazas ocasionadas por el ser humano, intencionalmente o por accidente.

La respuesta a estas amenazas requiere de un trabajo transversal que se vea reflejado en una verdadera y efectiva comunicación y coordinación interinstitucional. Respuesta que habrá de reforzarse a través de arreglos institucionales que sustentan la necesidad de adoptar políticas para la COG y faciliten (a través de reglas o incentivos) las diferentes interrelaciones entre actores, y reconocer que la falta de estos arreglos afecta negativamente el funcionamiento de la administración pública local y el desarrollo de la comunidad.

3. Ejemplos en la implementación de planes de continuidad

La Influenza humana en México (2009)

En su momento, y como parte de las medidas preventivas puestas en marcha por el Gobierno de México, se notificó de la activación de sus planes de continuidad con el cierre parcial de las oficinas de gobierno, con el cierre de oficinas no críticas para su funcionamiento. Se hizo un llamado también a las empresas privadas para cerrar también sus puertas, a excepción de aquellas que ofrecieran servicios básicos a la población: transporte, recolección de basura, hospitales, farmacias y supermercados. En ese momento el entonces Presidente Felipe Calderón anunciaba que *"...no habrá actividades en el Gobierno, aquellas que no sean fundamentales para los ciudadanos y tampoco actividades en el sector privado que no sean fundamentales para la vida común. Así que del 1 al 5 de mayo no habrá actividades, habrá un nuevo asueto, exceptuando, desde luego, todas aquellas actividades que afectan la provisión de bienes y servicios esenciales para la comunidad o la vida comunitaria misma"*.

El uso de redes sociales en el Sector Público

Durante una emergencia, la comunicación entre prestadores de servicios es crucial. En el Departamento de Transporte del estado de Washington en Estados Unidos han adoptado y generado una mejor práctica del uso de *Twitter* como herramienta de comunicación en emergencia. En su momento Lloyd Brown, jefe de prensa, detalló el uso de redes sociales *"en una emergencia, la gente consulta nuestra página de Internet, generando que se sature nuestros servidores -lo vivimos cuando tenemos tormentas de nieve y otros eventos climáticos importantes. Ya sabemos, que si enfrentamos una emergencia de ese tipo, podemos actualizar nuestra cuenta de twitter y nuestros blogs con nuestros teléfonos o cualquier herramienta que tengamos a la mano. Se ha convertido en una oportunidad para garantizar la continuidad de operaciones en nuestra oficina"*.

11 de septiembre de 2001

En un artículo del Washington Post titulado: *"Shadow government is at work in secret"* se reporta que alrededor de 100 funcionarios de alto rango y diferentes dependencias estaría viviendo y

trabajando, desde 9/11, en una zona segura fuera del Distrito de Columbia como parte de la COG: Los funcionarios que fueron activados para atender –a lo que llaman- el deber del bunker- viven y trabajan en instalaciones subterráneas 24 horas al día y alejados de sus familias. Los funcionarios en activo del gobierno a la sombra son remplazados cada 90 días.

III. LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS COMO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA CONTINUIDAD DE OPERACIONES Y DE GOBIERNO A NIVEL LOCAL

Por mucho tiempo, el sector privado era considerado solo un donador de ayuda humanitaria o un contratista en las etapas de reconstrucción, cuando en realidad las empresas del sector privado deben ser vistas como un aliado clave de las instituciones de gobierno por su rol estratégico en los trabajos de recuperación de una comunidad y de su gente. Además, tras la ocurrencia de desastres cada vez más cuantiosos que afectan de manera importante el desempeño empresarial con menoscabo directo a la competitividad y la sostenibilidad a más largo plazo (GAR 2013), es importante que sector público y privado trabajen coordinadamente aprovechando el potencial del sector privado para complementar la acción de gobierno en las tareas para la reducción de riesgo de desastres y generación de capacidades a nivel local.

1. La Continuidad del Negocio y la Continuidad de Gobierno como herramienta para la reducción del riesgo de desastres (RRD)

Solo una organización que conoce sus riesgos, internos, externos y compartidos² es capaz de establecer los mecanismos de control para la reducir su probabilidad de ocurrencia y/o mitigar el impacto negativo que tienen en la sociedad. El trabajo coordinado y la suma de esfuerzos de los sectores público y privado por construir esquemas de resiliencia institucional a través del concepto de continuidad contribuyen a garantizar el desarrollo de nuestras comunidades. Ya se ha dicho, los desastres pueden ocasionar daños importantes, lo que podría generar que el desarrollo económico y social de las comunidades se vea obstaculizado si no se adoptan las medidas preventivas necesarias para mitigar su impacto negativo³.

Hoy, la continuidad en sus tres niveles conceptuales, la COOP, la COG y la COD, se plantea como un conjunto de medidas preventivas, como una herramienta útil de mitigación y resiliencia institucional para enfrentar escenarios de riesgo.

2. La Continuidad del Negocio vs. la Continuidad de Gobierno

La Continuidad del Negocio o COOP es un proceso de planeación individual que nos permite garantizar que el trabajo de las instituciones públicas y de la sociedad no sea interrumpido ante la ocurrencia de un desastre. Por otro lado, la Continuidad de Gobierno (COG), permite

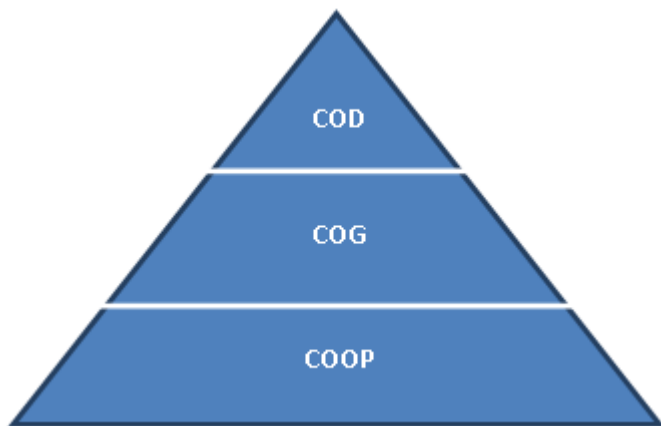
² Un riesgo compartido es un riesgo que una organización no identifica como propio pero adopta o adquiere al establecer relación con otra(s) organización(es).

³ Tal y como lo que ocurre en estos momentos en el estado de Sonora, México: El pasado 7 de agosto, una "falla estructural" en un contenedor de la mina Buenavista del Cobre, parte del consorcio Grupo México —uno de los más grandes del sector minero a nivel internacional— provocó el derrame del ácido en el cauce del río Bacanuchi, derrame que se dispersó hacia otros afluentes del ríos Sonora. Esto requirió el cierre de 33 pozos de agua que abastecían de agua a 7 municipios de la región, afectando las actividades sociales, económicas y productivas de 22,000 habitantes de la zona. A pesar de que algunas medidas de control se han tomado para garantizar un estado de normalidad en las comunidades afectadas (la Comisión Nacional de agua dispuso de 32 pipas para la distribución de agua potable así como el uso de 10 plantas potabilizadoras), los daños en la ganadería, agricultura, comercio y en general a la estabilidad económica de la región de está viendo severamente mermada, mientras que los intentos por mitigarlos no han sido –necesariamente- los adecuados por su evidente falta de previsión.

16

asegurar la vigencia jurídica del gobierno pre- existente, proteger el interés general de la sociedad, salvaguardar la forma de gobierno legítimamente establecida, y hacer cumplir el orden constitucional y político y requiere que, cada Poder institucionalizado de la nación esté debidamente dotado de la capacidad necesaria para garantizar su funcionalidad. Así, la COOP está dirigida a asegurar que las organizaciones de la sociedad puedan continuar el cumplimiento de sus funciones esenciales durante un escenario de emergencia o ante un incidente capaz de interrumpir sus operaciones diarias y la continuidad de gobierno se propone mantener la sucesión del liderazgo político y la legitimidad social de los gobiernos, así como la garantía de mantener el mandato constitucional vigente. Juntos, COOP y COG generan condiciones que garantizan capacidades institucionales para el funcionamiento básico y de coordinación institucional entre sectores que permiten transitar a la Continuidad del Desarrollo (COD), cuya prioridad es mitigar el impacto de los desastres sobre el aparato productivo, para evitar su quiebra financiera, preservar las actividades productivas y los empleos, y salvaguardar el funcionamiento de la economía y el desarrollo social. (Hill, 2013-1).

GRÁFICO 6
Niveles de Continuidad: COOP, COG y COD



Fuente: Briscoe, 2007

3. Consolidación de la Continuidad de Operaciones y la Continuidad de Gobierno

Si el concepto de COOP y COG promueven la generación de capacidades y condiciones de resiliencia a nivel local, es importante que avancemos para conseguir su plena implementación como estrategia para la RRD.

IV. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DE OPERACIONES (PCOOP) Y LA CONTINUIDAD DE GOBIERNO (COG)

Proceso de Planeación para la Integración del Plan de Continuidad de Operaciones (PCOOP)

El paso previo a la integración y desarrollo de un PCOOP consiste en identificar riesgos, amenazas y vulnerabilidades que pudieran tener un impacto negativo sobre la operación de una organización, su ejercicio ofrece un marco de referencia para la construcción de capacidades institucionales y resiliencia organizacional a la hora de una respuesta⁴. Su enfoque se compone de diez (10) etapas o prácticas profesionales:

⁴ Prácticas Profesionales del Instituto Internacional para la Recuperación de Desastres. Disponible en: <https://www.drii.org/certification/professionalprac.php>

1. Formulación y Gestión del Proyecto

Establece la necesidad de contar con un Plan de Continuidad de Operaciones, incluido la definición y respaldo de los responsables del Plan y tomadores de decisiones (alta jerarquía institucional) y el consenso sobre plazos y presupuesto para su elaboración.

2. Evaluación de Riesgos y Control

Consiste en identificar escenarios de riesgos y su análisis consiste en conocer las amenazas que enfrentamos y la vulnerabilidad a la que está expuesta la organización. Es en definitiva un elemento fundamental para la toma de decisiones. Debe considerarse aquellos riesgos y amenazas propias de la ubicación geográfica en la que la organización se ubica y aquellos que adquieren de las dependencias e interdependencias en sus procesos operativos. El objetivo es poder hacer la valoración de riesgos para establecer controles que minimicen la probabilidad de ocurrencia o mitiguen su impacto adverso.

CUADRO 1
Matriz de Riesgo

PROBABILIDAD	Definitivo	5	20	45	90	125
	Muy Alto	4	16	36	64	100
	Alto	3	12	27	48	75
	Posible	2	8	18	32	50
	Bajo	1	4	9	16	25
		Bajo	Medio	Alto	Severo	Catastrófico
IMPACTO						

3. Análisis de Impacto

Es el proceso mediante el cual se estima el impacto ante la posible interrupción de las operaciones de una organización (valoración de las consecuencias de que "x" ocurra). **La pregunta en todo momento es cómo "x" evento afecta (tiene un impacto) en nuestra organización.** Como resultado del análisis de impacto, es posible priorizar los esfuerzos en la construcción de un PCOOP y:

- Entender las funciones/procesos críticos, la prioridad de cada uno y los tiempos estimados de recuperación (RTO)
- Determinar los tiempos máximos tolerables de interrupción (RPO)
- Apoyar el proceso de determinar las estrategias adecuadas de recuperación.

18

4. Desarrollo de Estrategias de Continuidad

En esta etapa, la información obtenida de la evaluación de riesgos y BIA es utilizada para identificar controles y desarrollar estrategias de continuidad y recuperación para las operaciones y sistemas tecnológicos de la organización. Controles y estrategias tendrán que cumplir con los RTO y RPO establecidos en el BIA.

5. Respuesta a la Emergencia (carácter operativo)

Se definen los requerimientos para el desarrollo e implementación para la respuesta a emergencias que pudieran poner en riesgo a los empleados, visitantes y cualquier otro activo de la organización. El Plan de Emergencia documenta como una organización va a responder a tiempo, coordinada y eficientemente a distintos incidentes de tal forma que la situación pueda ser controlada en tanto llegan los primeros respondientes.

6. Desarrollo e implementación de un Plan de Continuidad de Operaciones

El PCOOP es la evidencia documental de la identificación de procedimientos que guían a una organización continuar o recuperarse—ante la interrupción de sus operaciones— en la respuesta, recuperación, reanudación y restablecimiento de estas operaciones a un nivel predefinido.

7. Programas de divulgación y capacitación

Preparación de un programa de divulgación y capacitación permanente para crear conciencia y mejorar las habilidades requeridas para desarrollar, implementar, mantener y ejecutar un PCOOP. Su propósito es brindar una orientación práctica sobre los objetivos del PCOOP.

8. Mantenimiento, Ejecución y Evaluación de Programas

El propósito de esta etapa es establecer un programa de mantenimiento, ejecución y evaluación del PCOOP. Este proceso puede llevarse a cabo a través de:

Paso 1: Revisar el PCOOP e identifica secciones que puedan representar un reto en su cumplimiento (poco realistas).

Paso 3: Calendarizar la realización de ejercicios (documentar y socializar).

Paso 2: Desarrollar un esquema (auditorías) para su evaluación —visualizar el alcance de metas y priorizar.

Este proceso de evaluación integral requiere de evidencia documental de los avances en el proceso de implementación, de los resultados de los ejercicios y del cumplimiento con los objetivos establecidos por la organización y de las normas establecidas (de ser el caso).

9. Manejo de Medios y Comunicación en Crisis

Se establece en un Plan la dinámica a través de la cual se llevará a cabo el manejo de medios durante una situación de crisis. Un Plan de Comunicaciones de esta naturaleza establece también la necesidad de mantener comunicación con empleados y con los socios estratégicos - en tiempo y forma- sobre la respuesta y esfuerzos de recuperación.

10. Coordinación con Autoridades Locales

Establece políticas y procedimientos para coordinar los trabajos de respuesta, continuidad y recuperación con autoridades locales, estatales y nacionales.

Estructura del Plan de Continuidad de Operaciones

Este esquema ofrece una estructura mínima de un Plan de Continuidad de Operaciones, incluye un instructivo básico como guía para su integración y algún texto que podría ser utilizado. Este esquema puede cambiar de acuerdo a las necesidades operativas y objetivos estratégicos de cada organización.

1. Introducción y Fundamento Legal

Incluir texto: *El Plan de Continuidad de Operaciones (PCOOP) establece los procedimientos operativos para mantener funciones críticas y criterios para la reactivación de las operaciones sustantivas de _____.*

Este plan fue elaborado de conformidad con los contenidos recomendados en (identificación de la guía, norma, estándar o mejores prácticas utilizadas en la integración de este Plan) que proporciona una estructura para su formulación y estipula la incorporación del enfoque de continuidad en los planes y programas de preparación y respuesta ante escenarios de emergencia de las instituciones de los sectores público, privado y social.

Ante posibles escenarios de desastre que puedan causar la interrupción en las operaciones de la organización –pública o privada- es de alta prioridad contar con un respaldo integral, que permita a las organizaciones enfrentar cualquier eventualidad.

Por lo tanto, el objetivo de implementar un PCOOP, consiste en asegurar el funcionamiento de las operaciones, procesos y sistemas sustantivos de organizaciones, así como disminuir los riesgos de que estas operaciones, procesos y sistemas se colapsen.

De esta forma, se fortalece la capacidad de respuesta ante cualquier tipo de escenario, se garantiza la operatividad básica y minimiza los tiempos de recuperación de la operatividad en caso de interrupción (condiciones de resiliencia Organizacional).

La implementación del Plan de Continuidad de Operaciones, se fundamenta en los ordenamientos jurídicos que a continuación se mencionan:

_____.

2. Propósito

Incluir texto: *Establecer el objetivo del PCOOP.*

Garantizar la continuidad de operaciones de _____ ante un escenario de:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

20

- d. _____
- e. _____

3. Alcance

Incluir texto: *El PCOOP de _____ contempla los lineamientos de la continuidad de operaciones de la organización, el desarrollo de fases que componen el plan y las metodologías definidas por para su ejecución.*

4. Funciones Críticas⁵

Incluir texto: *En el PCOOP se clasifican las funciones críticas en relación a su nivel de importancia para la organización.*

Prioridad	Función Crítica	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Información	Dependencias e Interdependencias
1					
2					
3					

5. Oficinas Alternas⁶

Incluir texto: *En caso de no contar con acceso a las instalaciones de _____ se han considerado como sedes alternas a:*

⁵ El primer paso en la integración de un PCOOP es la identificación de las funciones críticas y procesos esenciales de la institución. Esto parece sencillo, pero no siempre lo es. Por funciones críticas se debe entender aquellas que cumplen 1 o más características:

- Definen a la organización
- Ofrecen servicios vitales a la comunidad o a otra institución de la cual son proveedores (combustibles, energía eléctrica, agua potable, abasto de alimentos, salud, otros);
- Ejercen acciones o funciones de autoridad (autorizaciones, permisos, licencias, suspensión de garantías individuales);
- Mantienen la seguridad y el bienestar de la población en general (primeros respondientes en general: fuerzas armadas, policía, servicios médicos de urgencia, hospitales, bomberos)
- Sostienen la base productiva e industrial durante una emergencia (materias primas, transporte de mercancías, servicios financieros, otros).

Se deben identificar las dependencias/interdependencias con otras organizaciones, esto es, aquellas funciones de la organización que requieren el concurso de otra para que se puedan lograr. Asimismo, se deben registrar los procesos de organizaciones o instituciones externas que dependen de que la nuestra continúe operando para que ellos también estén en condiciones de hacerlo. Por eso es tan importante que en el proceso de planeación se trabaje de manera interinstitucional y en coordinación con nuestros socios estratégicos.

⁶ La definición de lugares alternos de trabajo es una tarea muy importante, pero que depende de la cantidad de recursos de cada organización. Dado que no es posible saber la extensión del daño que pueda causar un fenómeno, lo ideal es que las oficinas alternas se encuentren en una localización geográfica distinta, no obstante, esto no siempre es posible, pero en general se debe evitar estar muy cerca de la instalación principal. Estas instalaciones deben contar con los sistemas de comunicación de emergencia que se hubieran previsto, áreas de alimentación, higiene y descanso del personal clave identificado en PCOOP y acceso a la información vital contenida en los registros y bases de datos de respaldo. Además, debe contar con suministros para alimentación y en la medida de lo posible, también con medicamentos o equipo especial que los integrantes de la plantilla requieran hasta por treinta días –o tantos días hayan sido identificados y definidos en el PCOOP.

Sede Alterna 1:	
Ubicación:	
Responsable:	
Teléfono fijo:	
Teléfono celular:	
Radio:	
Otro:	

En caso de que la sede alterna 1 no esté disponible, la sede alterna será:

Sede Alterna 2:	
Ubicación:	
Responsable:	
Teléfono fijo:	
Teléfono celular:	
Radio:	
Otro:	

6. Línea de Sucesión y Toma de Decisiones⁷

Incluir texto: *El responsable de las operaciones descritas en este Plan y de la toma de decisiones en esta organización es _____.*

Titular:	
Teléfono fijo:	
Teléfono celular:	
BB Pin	
Radio:	
Satelital:	
Otro:	

En su ausencia de _____, la responsabilidad recaerá en las siguientes personas – en su calidad de suplentes- de acuerdo al orden indicado:

⁷ Es necesario establecer la línea de sucesión del líder(es) de la organización es de vital importancia en la COOP. Por lo general, sobre todo en organizaciones públicas, las leyes o reglamentos internos de las dependencias determinan esta línea de sucesión basados en la jerarquía del propio organigrama. No obstante, si se considera que por la naturaleza de las responsabilidades de una institución se debe seguir una línea de sucesión que no esté acorde con la jerarquía señalada puede establecerse, siempre y cuando se asiente en los documentos legales correspondientes. Se debe estar consciente que los sucesores podrán actuar a nombre y en representación del titular, y ejercer las atribuciones de éste en caso de que muera o esté incapacitado para desempeñar sus tareas (definición de ausencia). La línea de sucesión también debe establecerse para otros puestos clave en la organización. Deben también establecerse las reglas y procedimientos que se deben seguir cuando se realiza una sucesión, dentro de las que pueden estar:

- Comunicación de la sucesión al interior y exterior de la organización;
- Periodo operacional (por horas, días o ilimitado);
- Motivos por los que se aplica la sucesión;
- Fundamento legal;
- Comunicar si fuera el caso las limitaciones temporales, geográficas u organizacionales del sucesor.

22

Suplente 1:	
Teléfono fijo:	
Teléfono celular:	
BB Pin	
Radio:	
Satelital:	
Otro:	

Suplente 2:	
Teléfono fijo:	
Teléfono celular:	
BB Pin	
Radio:	
Satelital:	
Otro:	

7. Recursos Humanos⁸

Incluir texto: *Los servidores públicos identificados para la respuesta en la primera etapa de activación del PCOOP y sus suplentes, son:*

Iros Suplentes	Suplentes	Datos de Contacto

8. Dependencias e Interdependencias

Incluir texto: *Las funciones/procesos críticos de la organización presentan dependencias/interdependencias por lo que se ha previsto trabajar y se han establecido controles para su correcta ejecución.*

⁸ **Manejo de los Recursos Humanos.** Una vez conocidas las funciones críticas, se debe realizar un análisis de todos los procesos que desarrolla la organización para cumplir dicha función. Esto permite hacer una primera división entre el personal que es indispensable para cumplir con la función y aquel que realiza tareas de apoyo, pero del que se puede prescindir por algún tiempo. Al hacer la división se debe tener cuidado en comunicar con claridad que el trabajo de todos es importante, y que no formar parte de la plantilla que integra el PCOOP no es un hecho que demerite su esfuerzo diario. En un segundo momento se realiza un análisis para conocer, en caso de emergencia, si el proceso puede ser llevado a cabo con menos personal del habitual, pero sin que ello comprometa la calidad del proceso, ni tampoco la seguridad del personal. Esto permite determinar un número mínimo de personal necesario en caso de contingencia, y también identificar quiénes son. En esta parte de la planeación es importante establecer cuales integrantes de la organización están capacitados para hacer tareas en otras áreas, o en su caso, que requieren un mínimo de capacitación para lograrlo. De esta forma se crea una estructura de personal interna de apoyo que puede desempeñarse en áreas diversas en situaciones críticas. En tercer lugar, se deberá decidir si la situación amerita que se apliquen medidas de seguridad adicionales debido a las características de la emergencia o desastre. Estas pueden ser áreas para descontaminación al ingresar a las instalaciones; suspensión de servicios internos de alimentos; uso de equipo de protección personal dentro de las instalaciones o cualquier otra que la situación amerite. Finalmente, es posible que en caso de activarse el PCOOP los horarios y turnos de trabajo deban modificarse, para lo cual se debe garantizar en el Plan la compensación por horas extra o cambios de turno de aquellos que formen parte de la plantilla del Plan. Es parte importante del manejo del personal, el proceso de notificación establecido en el PCOOP para su activación o desactivación.

DEPENDENCIA/INTERDEPENDENCIA		CONTACTO/REQUERIMIENTO (información)
Función de Apoyo 1	<i>Descripción de la función crítica</i>	
<i>Descripción de la Dependencia</i>		
Función de Apoyo 2		
Función de Apoyo 3		

9. Interoperabilidad de las Comunicaciones⁹

Incluir texto: *En _____ se protege la interoperabilidad de sus comunicaciones a través de servicios de radio MATRA, teléfonos satelitales y móviles así como servicios de voz, datos y teléfono. En conjunto se ha creado un sistema de comunicación redundante que garantiza la interacción remota para responder a la activación del PCOOP.*

Radio MATRA. *Se caracterizan por contar con mayores niveles de seguridad, hacer imposible la interceptación de las comunicaciones gracias a sus sofisticados algoritmos de cifrado, superior calidad en la transmisión de las comunicaciones y capacidad para la implantación de un sistema de cobertura nacional.*

PROG.	USUARIO	EQUIPO	MODELO	NO. DE SERIE	RFSI
1		PORTATIL	SMART		
2		PORTATIL	SMART		
3		PORTATIL	SMART		
4		BASE	SMART		
5		MOVIL	EASY+		
6		MOVIL	EASY+		

Teléfonos Satelitales. *Teléfono móvil que, a diferencia de los teléfonos celulares, se conecta directamente a un satélite de telecomunicaciones, la principal ventaja es poder comunicarse desde*

⁹ **Interoperabilidad de las Comunicaciones.** El manejo estratégico de las comunicaciones es un elemento fundamental sobre el que descansa el PCOOP. Nunca será suficiente insistir sobre la relevancia que los sistemas de comunicación, incluyendo infraestructura y contenidos, tienen para el correcto funcionamiento de cualquier organización, pública o privada. Más aún en caso de emergencia o desastre, el personal debe ser capaz de comunicarse por los medios comúnmente utilizados o por medios alternos, tanto con sus compañeros de trabajo, como con proveedores, clientes externos y socios estratégicos. Una característica que deben cumplir, es que los sistemas deben ser interoperables. Actualmente existen sistemas que permiten la comunicación entre señales de VHF, UHF, telefonía convencional, telefonía celular, y voz sobre IP. También deben permitir la portabilidad, para mantener la comunicación aun cuando el personal clave se encuentre en tránsito. Es conveniente que esté disponible de forma inmediata y pueda operar al menos treinta días sin necesidad de mantenimiento o reparaciones.

24

lugares donde la telefonía fija o celular no tiene cobertura. _____ cuenta con 3 aparatos -2 portátiles y 1 fijo.

USUARIO	NUMERO
1	
2	
3	

Telefonía Móvil. _____ cuenta con 6 aparatos BlackBerry que integran el servicio de correo electrónico móvil, libreta de direcciones, calendario, listas de tareas, así como capacidades de teléfono.

USUARIO	NÚMERO	PIN BB

Tarjetas de Banda Ancha. _____ cuenta con 4 tarjetas de Banda Ancha a través de las cuales la transmisión de datos se hace enviando simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva. Éstas se encuentran bajo el resguardo de _____.

10. Protección/Respaldo de la Información y Bases de Datos¹⁰

Incluir texto: La información sustantiva generada por _____ es respaldada por el Director de Sistemas:

- a. La información es actualizada y respaldada cada _____ días, semanas, meses;
- b. Se guarda un tanto en la caja fuerte de la Oficina de _____ y,
- c. El otro tanto en medio magnético o electrónico en el cual se guarda la información, es resguardado por _____ en un lugar seguro y secreto.

11. Activación del PCOOP

Incluir texto: La responsabilidad de activar este Plan parcialmente o en tu totalidad recae en: _____, en su ausencia la responsabilidad será de _____

¹⁰ **Protección/Respaldo de la Información y Bases de Datos.** La información vital es aquella que está contenida en registros que pueden estar en cualquier medio, ya sea escrito, impreso, sonoro, visual, electrónico, informático u holográfico, que se requiere para el correcto desempeño de las funciones/procesos críticos. Por supuesto, las funciones son tan diversas como diversa es la información generada y requerida por cada una de ellas, no obstante. Cuando se han identificado los registros y bases de datos que contienen información vital, se deben diseñar, establecer y probar mecanismos alternos para el acceso a dicha información. En esta sección se pueden utilizar desde los métodos más tradicionales y baratos como la obtención de copias fotostáticas de la información y su resguardo en dos o tres instalaciones alternas, hasta la adquisición de espacios en discos duros virtuales para que una vez que todo esté digitalizado pueda ser utilizado por cualquier miembro de la organización autorizado vía una conexión a Internet. Lo más conveniente es tener una combinación de sistemas físicos con la información impresa cuando esta lo permita y de registros electrónicos, ya que ambos tipos de soporte tienen tanto fortalezas como debilidades. Se trata de integrar un plan de recuperación de desastres (DRP por sus siglas en inglés) del área de sistemas de la organización.

_____. *El proceso de notificación da inicio (es necesario establecer protocolo de notificación: el árbol de comunicación descrito para activar el PCOOP, será también utilizado para notificar la conclusión de la crisis y el inicio de la operación habitual). Al notificarse la activación del PCOOP se indicará:*

- a. *Si la activación es general (todas las áreas), si solo se deberá activa una o más áreas;*
- b. *Si es necesario trasladarse a la Sede Alternativa; y,*
- c. *Si es necesario activar suplentes y reservas en función a lo determinado por este Plan o a las cargas de trabajo propias de la organización.*

12. Ejercicios de sociabilización, simulacros, ejercicios de toma de decisiones y otros¹¹

Incluir texto: Establecer calendario de ejercicios que permitan probar la funcionalidad del PCOOP.

Tipo de Ejercicio	Responsable	Fecha programada	Lecciones aprendidas	Cambios propuestos al PCOOP

13. Actualización y revisión del PCOOP

Incluir texto: Definir el proceso y períodos de actualización. Establecer responsable para llevar a cabo este proceso.

El Plan de Continuidad de Operaciones de la _____ se actualizará siempre que se cumpla:

- a) *Establecer fechas del año en el que el Plan será actualizado(periodicidad)*

¹¹ **Ejercicios de sociabilización, simulacros, ejercicios de toma de decisiones y otros.** Los PCOOP de cualquier organización deben ser conocidos y puestos a prueba para asegurar que cumplen con las metas y objetivos que plantean. Los planes no son para escribirse y guardarse en los cajones de un escritorio. El establecimiento de calendarios para la realización de ejercicios es de vital importancia para proceso de sociabilización del PCOOP, y también para probar su adecuado funcionamiento. Un ejercicio o simulacro exitoso no es aquel donde todos consideran haber hecho bien su trabajo, sino donde se detectan áreas de oportunidad y de mejora, y que dan la oportunidad incluso de añadir lecciones aprendidas o mejores prácticas de otras organizaciones. Los ejercicios pueden diseñarse de acuerdo al tamaño y necesidades de cada organización. Algunos ejemplos sobre el tipo de ejercicios que se pueden llevar a cabo son:

- **Orientación:** Sesión informativa para familiarizar al personal de una organización sobre políticas y procedimientos adoptados
- **Toma de Decisiones:** Ejercicio de simulación limitada donde lo que se busca es encontrar solución a problemas expuestos mediante la discusión de grupo
- **Simulacro:** Ejercicio dirigido a evaluar una actividad específica. Son eventos que buscan el **aprendizaje sobre medidas y políticas de seguridad mediante la repetición**
- **Funcional: Ejercicios de campo con simulación limitada que pretenden la evaluación del sistema de respuesta y recursos disponibles**
- **Gran Escala: Son eventos interinstitucionales que simulan un evento real y que involucran el despliegue de recursos para la evaluación de aquellos procedimientos que garantizan la seguridad de las personas**

Después de llevar a cabo un ejercicio, es importante llevar a cabo sesiones de retroalimentación de todos los participantes, nadie mejor que el personal puesto a prueba para opinar sobre las carencias del PCOOP y áreas de mejora identificadas.

26

- b) Después de cada incidente en función a las "lecciones aprendidas"
- c) Cada que haya cambio de funcionarios mencionados en este Plan
- d) A petición de _____

Fecha de Elaboración/Actualización	Responsable	Próxima revisión programada

PLAN DE CONTINUIDAD DE OPERACIONES DE LA DGPC, VERSIÓN: _____
FECHA DE ACTUALIZACIÓN _____
Actualizado por: _____

14. Retorno a operaciones normales

_____ no suspende ninguna de sus funciones críticas o sustantivas, solo retrae aquellas tareas administrativas o de apoyo, por lo tanto, técnicamente nunca deja de funcionar por lo que el "tiempo de recuperación de operaciones" se considera como CERO.

En este sentido, se estima que el retorno del personal operativo que realiza funciones administrativas puede retraerse hasta por un plazo de 30 días.

Anexos del Plan (incluir tantos anexos como sean necesarios).

V. GUÍA MÍNIMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CONTINUIDAD

El objetivo de esta guía¹² es medir el nivel de implementación de una estrategia de continuidad, identificar deficiencias y determinar la efectividad de los planes de continuidad. Es un ejercicio aplicable y adaptable a instituciones y organizaciones del sector público y privado. El propósito, documentar la existencia de capacidades organizacionales para garantizar la continuidad de las operaciones en una organización.

Los elementos a evaluar quedan comprendidos en los elementos básicos de un PCOOP, podrán sumarse otros elementos en concordancia con la naturaleza y necesidades de la organización:

1. Funciones/Procesos Críticos
2. Línea de Sucesión
3. Cadena de Mando
4. Oficinas Alternas
5. Interoperabilidad de las Comunicaciones
6. Protección y Respaldo de la Información y Base de Datos
7. Manejo de los Recursos Humanos
8. Programas de Actualización

¹² Se utilizó como guía la *Continuity Assistance Tool* desarrollada por la Agencia Federal para el Manejo de las Emergencias de los Estados Unidos.

Para el uso de esta Guía se recomienda que el responsable del PCOOP, convoque a los responsables de las áreas responsables. Se enumeran acciones o tareas específicas para cada rubro a la que podrá asignarse un SI, NO o NA (no aplica), además se prevé un espacio para comentarios y anotaciones importantes.

Formato para la Evaluación del PCOOP

Función/Proceso Crítico	Totales		
	SI	NO	NA
Se tienen identificadas las funciones/procesos críticos de la organización y que han quedado definidas en el PCOOP como aquellas funciones/procesos que deberán llevarse ante cualquier escenario de emergencia o desastre Observaciones:			
Se han documentado todos los requerimientos -humanos y materiales- para el cumplimiento de cada función/proceso crítico Observaciones:			
El Grupo de Liderazgo ha validado las funciones/procesos críticos identificados en el PCOOP			

Función/Proceso Crítico	Totales		
	SI	NO	NA
Observaciones:			
Se han identificado los tiempos de interrupción tolerables para cada función Observaciones:			
Se ha identificado y documentado cómo se lleva a cabo cada función/proceso crítico Observaciones:			
Se han identificado las dependencias e interdependencias que cada función/proceso crítico requiere para su cumplimiento Observaciones:			

Línea de Sucesión	Totales		
	SI	NO	NA
Controles dispuestos que permiten llevar a cabo una transición del liderazgo ordenada y predefinida, en caso de que quien encabece la organización no se encuentre disponible durante un evento de activación del PCOOP.			
Se encuentra documentada la línea de sucesión de la organización e identificado todos los cambios organizacionales como resultado de estos cambios Observaciones:			

	SI	NO	NA
Se encuentra documentada la línea de sucesión de otras posiciones claves en la organización Observaciones:			
Se tienen contempladas y documentadas al menos tres niveles de suplencia de posiciones clave Observaciones:			
La línea de sucesión lleva el visto bueno del área jurídica de la organización Observaciones:			
Se cuenta documentado un proceso de notificación de la activación de la línea de sucesión Observaciones:			
Se tiene contemplado en el PCOOP el llevar a cabo ejercicios que permita la familiarización de este aspecto del PCOOP Observaciones:			
Totales			
Cadena de Mando	SI	NO	NA
Se tiene claramente identificado quién o quiénes se encuentran autorizados para actuar a nombre y representación de la organización para propósitos de emergencia específicos.			
	SI	NO	NA
Se tiene documentado el fundamento legal de la cadena de mando Observaciones:			
Se cuenta con documentos que facultan al personal a dar cumplimiento a funciones o tareas específicas Observaciones:			
Se cuenta documentado el alcance y tiempo o circunstancias en las que son válidas las facultades otorgadas (rendición de cuentas) Observaciones:			
Se ha notificado a los responsables de asumir facultades específicas de lo dispuesto en el PCOOP Observaciones:			
Se tiene contemplado en el PCOOP el llevar a cabo ejercicios que permita la familiarización de este aspecto del PCOOP Observaciones:			
Totales			
Oficinas Alternas	SI	NO	NA
Espacio alterna desde donde operarán los responsables de la organización durante la activación del PCOOP			

	SI	NO	NA
Se tienen identificadas oficinas alternas para operar durante la ocurrencia de un incidente Observaciones:			
Se tiene identificado que la ubicación de estas oficinas alternas se encuentran alejadas de otras instalaciones que representen un riesgo o en zona de riesgo conocido Observaciones:			
Se tienen identificados riesgos para la continuidad (en las oficinas alternas) Observaciones:			
Se cuenta con el acuerdo oficial -memorándum de entendimiento o carta de intención (o contrato) para el uso de las oficinas alternas Observaciones:			
Las oficinas alterna cuentan con los recursos materiales necesarios para dar cumplimiento a las funciones/procesos críticos			
Oficinas Alternas Se han llevado a cabo ejercicios para conocer tiempo de traslado a las oficinas alternas y viabilidad para operar desde ahí Observaciones:	SI	NO	NA
	Totales		
Interoperabilidad de las Comunicaciones	SI	NO	NA
Manejo estratégico de las comunicaciones. Disponibilidad de sistemas de comunicación de emergencia			
	SI	NO	NA
Se tienen establecidos requerimientos mínimos de comunicación Observaciones:			
Se tiene identificado la forma en que se comunicarán ante la ocurrencia de un desastre Observaciones:			
Se cuenta con sistemas de comunicación en oficinas alternas Observaciones:			
Se tiene la capacidad de mantener comunicado al personal durante el traslado a oficinas alternas Observaciones:			
Se cuenta con sistemas de comunicación alternos disponibles Observaciones:			

Se ha capacitado/entrenado al personal en el uso de sistemas de comunicación alternos o sistemas TI Observaciones:			
Se tiene priorizado el acceso a los sistemas de comunicación Observaciones:			
	Totales		
Protección y Respaldo de Información y Base de Datos	SI	NO	NA
Identificación, protección y disponibilidad de los sistemas de información, aplicaciones, documentos, reportes, etc.			
	SI	NO	NA
	Totales		
Protección y Respaldo de Información y Base de Datos	SI	NO	NA
El programa de protección de la información tiene establecido la forma en la que la recuperará de activarse el PCOOP Observaciones:			
Se tiene contemplado el DRP como parte del PCOOP Observaciones:			
Se mantiene un inventario de la información clave, su ubicación e instrucciones para su acceso Observaciones:			
Se tiene un programa calendarizado para llevar a cabo el respaldo de la información Observaciones:			
Se cuenta con información en oficinas alternas Observaciones:			
Se cuenta con un servidor espejo, se utiliza la nube o cualquier otra forma de respaldo Observaciones:			
Se revisa el DRP periódicamente para establecer nuevos riesgos de seguridad y actualizar información Observaciones:			
Se tienen ejercicios para evaluar la capacidad para manejar información y los sistemas de respaldo Observaciones:			
	Totales		
Manejo de los Recursos Humanos	SI	NO	NA

Políticas y procedimientos relacionadas con el capital humano de la organización: pagos, ausencias, permisos, horarios de trabajo, beneficios, trabajo a la distancia, contrataciones, proceso de notificación, etc.			
	SI	NO	NA
Se ha identificado al personal clave que hace funcionar el PCOOP Observaciones:			
Este personal tiene las capacidades suficientes para desempeñar funciones críticas o de apoyo de activarse el PCOOP Observaciones:			
Se tiene documentado la relación de personas activadas por el PCOOP			
Manejo de los Recursos Humanos	SI	NO	NA
Observaciones:			
Se tiene documentada la aceptación de estos roles Observaciones:			
Se tiene establecido un sistema de contacto y notificación de activación del PCOOP Observaciones:			
Se tienen establecidos protocolos con los empleados para permanecer en comunicación para informar sobre el estatus de la organización Observaciones:			
Se tienen establecidas capacitaciones y entrenamientos para el personal de continuidad Observaciones:			

	Totales		
	SI	NO	NA
Técnicas de Actualización y Medidas Correctivas			
Se cuenta con evidencia documental de un programa de ejercicios que permita determinar la capacidad de la organización para ejecutar el PCOOP durante un incidente Observaciones:			
Se han llevado a cabo ejercicios establecido en el calendario anual: notificación, revisión paso-a-paso, simulacros, toma de decisiones, funcional y/o a gran escala Observaciones:			

	SI	NO	NA
Se tienen documentados los resultados del ejercicio; tipo de ejercicio, día en que se llevó a cabo, registro de personas que participaron, registro del responsable de llevarlo a cabo Observaciones:			
Se llevan a cabo sesiones de información sobre los resultados de los ejercicios Observaciones:			
Se tienen registradas lecciones aprendidas y se han traducido en acciones correctivas en el marco del PCOOP Observaciones:			
Se tienen registros documentales de la activación parcial o total del PCOOP y se registraron lecciones aprendidas Observaciones:			
Las lecciones aprendidas de la activación parcial o total del PCOOP se tradujeron en acciones correctivas y actualizaciones del PCOOP			
Totales			
Técnicas de Actualización y Medidas Correctivas	SI	NO	NA
Observaciones:			
Totales			
Resumen de Resultados	SI	NO	NA
Funciones/Procesos Críticos			
Línea de Sucesión			
Cadena de Mando			
Oficinas Alternas			
Interoperabilidad de las Comunicaciones			
Protección y Respaldo de la Información y Base de Datos			
Manejo de los Recursos Humanos			
Programas de Actualización			

CONCLUSIONES: RETOS Y DESAFÍOS

1. La vulnerabilidad global y el impacto local

Quizás uno de los retos más importantes que enfrentamos es la vulnerabilidad a la que estamos expuestos resultado de un mundo globalizado y la aparición de nuevas amenazas y riesgos. El trabajo de planeación y elaboración de planes y programas de enfrenta hoy lo imprevisible. Es importante trabajar sumiendo que no necesariamente es ese escenario predeterminado de riesgo es el riesgo que podría estar afectando a nuestra organización en el futuro.

Existen diversos ejemplos hoy en día que muestran el entrelazamiento de amenazas que surgen en un espacio determinado pero que tienen el potencial de generar consecuencias globales, como el actual brote de la Enfermedad por Virus Ébola (EVD) que no sólo ha afectado al oeste de África, que ya es un cambio en la historia de este agente patógeno, sino que amenaza a cualquier país con comunicación constante con esa región. En eventos más cercanos a nuestro continente, algo similar ocurre con la rápida expansión del virus *chikungunya* que es transmitido al hombre por nuestro antiguo conocido el mosquito *Aedes aegypti*, mismo vector de la fiebre amarilla y el dengue.

En otras crisis directamente provocadas por el ser humano, la situación en Oriente Medio o el conflicto entre Ucrania y Rusia y su secuela de sanciones económicas puede colocar a diversos actores públicos y privados en la necesidad de enfrentar escenarios que hace tan solo seis meses no estaban previstos en su horizonte de planeación. ¿Alguna vez consideraron los integrantes del Consejo de Administración de Malaysia Airlines y sus accionistas el enorme impacto que el conflicto Ucrania-Rusia tendría en su futuro?

Al señalar estos ejemplos se quiere subrayar la importancia que desde la alta dirección de las organizaciones o del liderazgo político de los gobiernos se debe dar al continuo seguimiento y análisis del ámbito internacional. Recopilar información pública, analizarla y elaborar escenarios de lo que sucede en el ámbito local y más allá de las fronteras es una tarea estratégica que requiere ser planeada y ejecutada de forma sistemática, por personas capacitadas y con un enfoque previsor de las diversas amenazas potenciales.

2. La Continuidad de Operaciones es una disciplina en constante cambio.

La continuidad de operaciones ha dejado de ser un tema exclusivo de las áreas de tecnología de la información, en su evolución se ha perfilado como una disciplina integradora de los esfuerzos los reducir el riesgo de desastres y mitigar el impacto adverso de su ocurrencia. Dado su carácter estratégico en el marco de planeación de una institución, requiere la participación activa de todas las áreas.

Plan de Continuidad de Operaciones			
Plan de Emergencia (carácter operativo)	Plan de Comunicación en Crisis (carácter social -RP)	Plan de Continuidad (carácter estratégico)	Plan de Recuperación (Carácter tecnológico DR)

34

Es por ello que, en algunos países, existe la tendencia de nombrar un administrador de crisis dentro de las organizaciones. Posición con un nivel equivalente de autoridad y responsabilidad al de la alta dirección, precisamente porque es la forma de generar un verdadero compromiso en la institución por elaborar, practicar y establecer un PCOOP. La figura de alto nivel directivo permite usar recursos e información de todas las áreas de la organización, con el objetivo último de estar preparados a nivel individual (por área) y de la organización como un todo, siempre mayor a la suma de las partes.

3. El desarrollo de un PCOOP no representa el fin del esfuerzo.

La conclusión del PCOOP puede llevarnos a la idea equivocada de que el trabajo ha terminado y que con ellos garantizamos los objetivos que en un principio se plantearon. Pero no es así. El PCOOP requiere ser entendido como un proceso continuo de revisión y monitoreo, de tomar en cuenta que las amenazas han dejado de ser estáticas y permanentemente preguntarse qué podría ocurrir y cómo afectaría a la organización. Por ello, debe ser sujeto de pruebas mediante ejercicios y simulacros, constante verificación de sus fundamentos y asimilación por todos los actores relevantes de la organización.

Un error común en todos los ámbitos es elaborar planes y programas como parte de cumplir con la normativa y después olvidarlos en el archivo. No obstante, el PCOOP es de naturaleza estratégica, por lo tanto es un documento vivo que ofrece una guía para continuar con las actividades esenciales de la organización. Debemos recordar que los cambios en las políticas internas de la organización o del negocio, en procedimientos y procesos, pueden modificar la estructura de las actividades críticas o esenciales y ello implica revisar y en su caso modificar de forma similar el PCOOP.

El mantenimiento del PCOOP es un proceso continuo que implica educar y crear una cultura corporativa consciente de la importancia de la continuidad. A través de hacer consciencia y practicar se transmiten elementos para responder a eventos críticos y se entrena la ejecución de planes de respuesta. Por medio de ejercicios y simulacros se evalúa la viabilidad del plan, y el mantenimiento y puesta al día asegura que exista correspondencia entre el PCOOP y los cambios internos o externos de la organización (Engemann y Henderson, 2012).

4. La evolución del concepto de Continuidad: Responsabilidad Social y Manejo de Riesgos

Un desastre está relacionado directamente al nivel de preparación que tenemos y no necesariamente a la ocurrencia de un fenómeno. La COOP es hoy no solo una responsabilidad compartida entre las distintas organizaciones públicas o privadas, es también ya parte de una estrategia de responsabilidad social que refleja un compromiso directo con la sociedad.

En sociedades abiertas, donde concurren libertades políticas y económicas, el sector privado es el principal proveedor de bienes y servicios, aunque en áreas que se consideran estratégicas o prioritarias la participación de empresas públicas es común. Pero prácticamente en todos los sectores económicos el pilar fundamental que garantiza la producción y distribución de bienes esenciales es la empresa privada. Por lo tanto, además de estar como principal prioridad de una organización su propia supervivencia y continuidad de operaciones, también es prioridad para el sector público y para la sociedad en general.

El funcionamiento cotidiano de los gobiernos descansa en un amplio universo de proveedores que permiten el trabajo diario de la autoridad y la entrega de los bienes que sólo las instituciones

estatales pueden ofrecer como defensa nacional, seguridad pública, educación generalizada, servicios de salud para la población sin seguridad social, expedición de justicia y respuesta a emergencias y desastres. De tal suerte que sólo con un sector privado resiliente es posible apostar a mantener la continuidad de gobierno y del desarrollo de nuestras sociedades. Por ello, la continuidad de operaciones se suma como un elemento más de responsabilidad social, además de los que ya forman parte de este concepto.

Recordemos que como categorías para el análisis en algunas disciplinas, dividir sociedad y gobierno es útil, pero no es más que una división teórica que se borra en el momento de enfrentar un escenario de crisis. Los servidores públicos forman parte de la misma población que se ve afectada cuando un fenómeno destructivo irrumpe en un lugar determinado.

RECOMENDACIONES

1. Promoción de políticas multisectoriales para la reducción de riesgos: adopción de una estrategia de Continuidad

Entender el carácter estratégico del concepto de Continuidad como herramienta para la reducción de riesgos de desastre y medida para mitigar el impacto negativo de los desastres. Promover la elaboración de PCOOP en organizaciones públicas y privadas es hoy una necesidad. Es importante sensibilizar sobre la funcionalidad de la continuidad de operaciones como una estrategia de responsabilidad social –conjunta, entre sectores- para la reducción de riesgo de desastres a través de conocer las áreas de oportunidad y reconocer su impacto político, económico y social.

Es necesario trabajar de manera conjunta y sumar esfuerzos para generación de capacidades institucionales –resiliencia organizacional- de preparación y respuesta de tal forma que todos – sector público y privado puedan reaccionar ante la ocurrencia de una crisis. Es indispensable contribuir al desarrollo sustentable de las comunidades a pesar de las amenazas que se enfrenten, a través de la implementación de estrategias para el manejo efectivo de los riesgos no solo salvamos vidas, también evitamos pérdidas económicas y evitamos un retroceso en la esfera del desarrollo.

2. Fortalecimiento de las Alianzas Público -Privadas

El hablar de riesgos compartidos nos ofrece la oportunidad de trabajar en el fortalecimiento de las alianzas público-privado para la reducción de riesgo de desastres, especialmente a nivel local. El intercambio oportuno de información sobre riesgos, la relación y contacto con la contraparte responsable, el sistema de alertamiento temprano, la suma de esfuerzos en la generación de capacidades de preparación y respuesta y con ello individuos, grupos, organizaciones, comunidades resilientes. Todos tenemos un tramo de responsabilidad en la RRD y debemos asumirlo.

No obstante, a nivel local el grado de preparación y respuesta de los gobiernos es muy distinto. Pueden existir municipios o comunidades con un alto grado de desarrollo administrativo que les permite también estar en mejores condiciones de enfrentar una situación crítica, mientras que otros pueden carecer de lo mínimo indispensable. Si una organización privada no encuentra una contraparte gubernamental suficientemente preparada, entonces debe ampliar su rango de visión y subir de nivel político administrativo. Lo importante es saber quiénes son los responsables de

36

atender el impacto de una emergencia, no sólo en las necesidades más apremiantes de atención a la población, sino en la infraestructura de líneas vitales: energía eléctrica, telecomunicaciones, agua potable y drenaje.

La relación de una alianza público-privada va en dos sentidos, tanto en lo que el gobierno puede hacer para aliviar la crisis, como en la participación que las empresas privadas deben tener con el mismo objetivo.

3. Mantenerse informado sobre iniciativas para la Reducción de Riesgo de Desastre y Continuidad de Operaciones

Si sumar esfuerzos es la misión, podemos optimizar los recursos disponibles a través de conocer las iniciativas que en materia de reducción de riesgos se llevan a cabo en la región, sumándonos a una de ellas. Algunas de las más recientes iniciativas son:

- La Campaña *Desarrollando Ciudades Resilientes* que impulsa la Oficina de Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR) aunque dirigida a líderes de gobiernos locales, reconoce que el hacer ciudades resilientes es responsabilidad de todos y por ellos la invitación permanente a sumarse y contribuir.
- En el marco de la IV Plataforma Regional para la Reducción del Riesgo de Desastres en las Américas se reiteró y se hizo público la vigencia del *Compromiso Voluntario del Sector Privado para Reducción de Riesgo de Desastre y la Construcción de Resiliencia* y se subrayó la importancia de continuar desarrollando la *Alianza del Sector Privado para la Reducción del Riesgo de Desastres* que impulsa la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR), Oficina Regional –Las Américas.
- La Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) ha venido trabajando el tema de *Alianzas entre el sector público y privado para la gestión del riesgo de desastres* en los últimos 4 años y se ha convertido en un importante foro regional para el intercambio de experiencias exitosas y lecciones aprendidas: i) el “Seminario Regional sobre Inversión Pública y Mecanismos Financieros Seguros y Reaseguros en América Latina y el Caribe (Ciudad de México, México. 22 y 23 de noviembre de 2010); ii) el Seminario Regional “Cooperación entre gobiernos y el sector privado para la reducción del riesgo de desastres en América Latina y el Caribe: Enfoques, avances y retos” (Ciudad de Panamá, Panamá. 17 y 18 de noviembre de 2011); iii) el Seminario Regional “Alianzas entre el sector público y privado para la gestión del riesgo de desastres: continuidad de gobierno y continuidad de operaciones ante situaciones de desastres”(Lima, Perú. 7 y 8 de junio de 2012); y iv) el II Seminario Regional “Alianzas entre el sector público y privado para la gestión del riesgo de desastres: continuidad de gobierno y continuidad de operaciones ante situaciones de desastres” (Cartagena, Colombia. 1 y 2 de agosto de 2013).

Además, la Secretaría Permanente ha elaborado diversos estudios sobre la temática de las Alianzas Público-Privadas para la Reducción del Riesgo de desastres, entre los que figuran: i) Mecanismos Financieros, Seguro y Reaseguro contra Desastres Naturales en América Latina y el Caribe: Experiencias Recientes (2010); ii) Lineamientos para la cooperación entre gobiernos y el sector privado en la reducción del riesgo de desastres: enfoques, avances y retos (2011); iii) Alianzas entre el sector público y privado para la reducción del riesgo de desastres: Continuidad de gobierno y continuidad de operaciones y negocios ante situaciones de desastres (2012) iv) La continuidad de negocios y operaciones frente a situaciones de desastre en América Latina y el Caribe. Balance y recomendaciones y Continuidad de Operaciones (COOP) y Continuidad de Gobierno (COG):

Propuesta para su implementación en América Latina y el Caribe (2013). Todos ellos disponibles en el portal electrónico del SELA.

- El Parlamento Latinoamericano (Parlatino) propone la adopción de un Protocolo para la Gestión del Riesgo de Desastres en América Latina y el Caribe, un protocolo que promueve la construcción de resiliencia organizacional y la incorporación de un enfoque para la RRD en el diseño de políticas públicas, en el proceso de planeación del desarrollo y en la implementación de programas de respuesta a emergencias. El Parlatino se compromete a impulsar el protocolo *vía los parlamentos en conjunto con los ejecutivos nacionales*.

Cada iniciativa contribuye a los esfuerzos que todos hacemos por generar condiciones de seguridad y desarrollo, es también necesario difundir y dar a conocer los mecanismos y pautas de participación en cada una de ellas. Es necesario generar los incentivos para sumar a un mayor número de actores que reconocen su compromiso con la reducción de riesgo de desastres a través de la adopción del concepto continuidad como una estrategia de responsabilidad social.

LISTADO DE SIGLAS

LISTADO DE SIGLAS

BIA	Análisis de Impacto
COD	Continuidad del Desarrollo
COG	Continuidad de Gobierno
COOP	Continuidad de Operaciones
DRP	Plan Recuperación del Desastre dirigido a las áreas de Tecnología de la Información (IT Disaster Recovery Plan)
EIRD	Estrategia Internacional para la Reducción de Riesgo de Desastre de Naciones Unidas
MTD	Tiempo Máximo Tolerable
PCOOP	Plan de Continuidad de Operaciones
RTO	Tiempo Estimado de Recuperación
RRD	Reducción de Riesgo de Desastre
SELA	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

LISTADO DE ILUSTRACIONES, CUADROS, FOTOGRAFÍAS, ETC.

LISTADO DE ILUSTRACIONES, CUADROS, FOTOGRAFÍAS, ETC.

- GRÁFICO 1** Evolución del concepto de la Continuidad de Operaciones
- GRÁFICO 2** NPFA 1600: Componentes del Programa (Desastres, Emergencias y Continuidad)
- GRÁFICO 3** British Standard 25999-2:2007 Especificaciones para la BCM Gestión de la Continuidad del Negocio
- GRÁFICO 4** ANSI/ASIS SPC.1-2009. Resiliencia Organizacional: Preparación para la Seguridad y Sistemas de Gestión de Continuidad
- GRÁFICO 5** ISO 22301:2012 Seguridad de la sociedad – Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio – Requisitos
- GRÁFICO 6** Niveles de Continuidad: COOP, COG y COD
- GRÁFICO 7** Responsabilidad del Grupo de Liderazgo
- CUADRO 1** Análisis de (Nivel de) Riesgo
- CUADRO 2** Diagrama de los componentes mínimos del PCOOP

BIBLIOGRAFÍA

- Briscoe, Kenneth L. (2007). Disaster Management & Continuity of Operations Planning (COOP) Handbook. From Corporate, Federal and Local Government, Emergency Coordinator's Perspective. USA: Infinity.
- Elliott, D. Swartz, E. and Herbane, B., 2010. Business Continuity Management – A crisis management approach, (2nd ed), London: Routledge.
- Engemann, Kurt J. and Douglas M. Henderson (2012). Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience. Philip Jan Rosthein, FBCI.
- Etail, Hillary (2012). Business Continuity Management Systems. Implementation and Certification to ISO 22301. UK: BCS Learning & Development.
- FEMA (2009). Continuity Assistance Tool Continuity Assistance for Non-Federal Entities (States, Territories, Tribal, and Local Government Jurisdictions and Private Sector Organizations).
- Heng, Goh Moh (2002). Testing & Exercising your Business Continuity Plan.
- Heng, Goh Moh (2004). Implementing your Business Continuity Plan. Business Continuity Management Series. GMH Continuity Architects.
- Hill, Ana Lucía (2013-1). Continuidad de Operaciones (COOP) y Continuidad de Gobierno (COG): Propuesta para su implementación en América Latina y El Caribe. Venezuela: Sistema Latinoamericano y del Caribe.
- Hill, Ana Lucía (2013-2). Continuidad de operaciones y de gobierno como herramienta para el manejo de riesgos y prevención de desastres. Disponible en: <http://estepais.com/site/2013/continuidad-de-operaciones-y-de-gobierno-como-herramienta-para-el-manejo-de-riesgos-y-prevencion-de-desastres/#sthash.HFy6UCsk.dpuf>.
- ISO (2012-1). International Standard 22301 Societal security — Business continuity management systems — Requirements.
- ISO (2012-2). International Standard 22313 Societal security — Business continuity management systems — Guidance.
- MIR 3. Intelligent Notification. The Concise Guide to Business Continuity Standards (copies).
- Naciones Unidas (2013). GAR. Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres 2013. Del Riesgo Compartido a un valor compartido. Un argumento empresarial a favor de la reducción de riesgo de desastres.
- NFPA 1600 (2013). Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs.
- Stephens, Hugh W. and George O. Grant (2001). A New use for an Old Model. Continuity of Government as a Framework for Local Emergency Managers en Handbook of Crisis and Emergency Management. New York: NY :2001.