

## Gestión de Continuidad de Negocios

La Gestión de Continuidad de Negocios es un proceso de gestión holístico que identifica potenciales impactos que amenazan la organización y provee una estructura para la aumentar la resistencia y la capacidad de respuesta de manera efectiva que salvaguardan los intereses de los *stakeholders* (interesados), su reputación, marca y valor creando actividades.

*“A menudo me preguntan qué consejo puedo ofrecer que sería útil a la comunidad empresarial. Mi respuesta es simple pero efectiva, planes de continuidad de negocios frecuentemente revisados y probados”* Eliza Manningham-Buller, Directora-General MI5. (Reino Unido)

### Disposición del Guía

La Guía de Buenas Prácticas (2007) y esta guía de bolsillo siguen el Ciclo de Vida de Gestión de Continuidad de Negocios detallado en la BS 25999 (partes 1 y 2).

Aunque este modelo demuestre cómo funcionan las etapas conceptualmente juntas, en realidad el practicante con experiencia necesariamente no va a tener que seguir rigurosamente su orden. Sin embargo el progreso deberá siempre ser medido contra todo el ciclo de vida y en toda la organización.

### 1. Política de Gestión de Continuidad de Negocios y Gestión del Programa

La política de Gestión de Continuidad de Negocios provee la estructura en torno a la cual la capacidad de Gestión de Continuidad de Negocios es diseñada y construida. Este es un documento de declaración del más alto puesto ejecutivo de la organización con el nivel de importancia que la Gestión de Continuidad Negocios representa. El documento describe el ámbito del programa y atribuye responsabilidades.

Un efectivo programa de Gestión de Continuidad de Negocios involucrará la participación de varias disciplinas de gestión, operacional, administrativa y técnica que necesitan ser coordinadas a través de su ciclo de vida utilizando procedimientos como los enseñados en esta guía y dentro de la estructura existente en el documento de Política de Gestión de Continuidad de Negocios.

Aunque la Gestión de la Continuidad de Negocios no está principalmente relacionada a la respuesta ante una emergencia, es inevitable que el equipo de Continuidad de

Negocios siempre esté apto a responder y a liderar durante la respuesta a un incidente.

### 2. Comprendiendo la organización

Para estar apto a desarrollar un programa apropiado de Gestión de Continuidad de Negocios usted primero debe comprender su organización y la urgencia con la cual las actividades y procesos que tienen que ser restablecidos en caso de interrupción.

Estas preguntas deben ser realizadas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
- ¿Cómo los objetivos de negocio son obtenidos?
- ¿Cuáles son los productos / servicios de la organización?
- ¿Quién está involucrado (a nivel interno y externo) en la entrega de productos / servicios?
- ¿Cuáles son los imperativos de su tiempo de entrega?

### 2.1 Análisis del Impacto del Negocio (Business Impact Analysis, BIA)

El BIA es la base sobre la respuesta a la Gestión de la Continuidad de Negocios es desarrollada. Identifica, cuantifica y califica el impacto en el negocio con la pérdida, interrupción o ruptura de los procesos de negocio a fin de que la gestión puede determinar en qué momento en el tiempo esto se queda intolerable (después de una interrupción). Esto se llama “Periodo de Máxima Tolerable Ruptura” (*Maximum Tolerable Period of Disruption, MTPD*). Por eso proporciona a los datos las más adecuadas estrategias de continuidad.

### 2.2 Evaluación de Riesgos

En el contexto de la Gestión de la Continuidad de Negocios una Evaluación de Riesgos se enfoca en la probabilidad y el impacto de una cantidad específica de amenazas que podrían causar una interrupción del negocio.

La actividad de Evaluación de Riesgos debe centrarse en la las funciones de negocio más urgentes identificadas durante el proceso de Análisis del Impacto del Negocio.

### 3. Determinar estrategias de Continuidad de Negocios

Esta sección es acerca de la determinación y selección de Estrategias de Gestión de Continuidad de Negocios que deberán ser utilizadas para mantener las actividades y procesos de organización en caso de una interrupción. Preocupaciones de las Estrategias de la Gestión de Continuidad de Negocios:

- La selección de los métodos alternativos de operación que deberán ser utilizados después de una interrupción para mantener o reanudar las actividades de la

organización y sus dependencias (internos y externos) según la prioridad y la tabla de tiempo determinado por el Análisis de Impacto del Negocio

- La protección frente a vulnerabilidades y puntos únicos de fallo en los procesos críticos de negocio identificados por el Análisis de riesgos

### 3.1 Estrategias Corporativas

Las decisiones principales en el ámbito institucional son:

- Objetivo de Tiempo de Recuperación para cada actividad (basada en el MTPD)
- Distancia de separación de instalaciones alternativas y almacenamiento de datos

### 3.2 Estrategia de Nivel de Actividad

En el Nivel de Actividad de la complejidad de las interdependencias sobre los servicios, los procesos de negocio, datos y tecnologías deben ser analizados y tácticas apropiadas adoptadas para atender las necesidades de:

- Las personas, mano de obra, habilidades y conocimientos
- Premisas
- Soporte a las tecnologías
- Información
- Equipos y suministros
- Los interesados asociados y contrataciones

La organización debe también:

- Entender el papel de los contactos locales de emergencia
- Reducir el riesgo de las amenazas específicas
- Adoptar las medidas de mitigación de impacto

### 3.3 Consolidación del Nivel de Recursos

Este paso consolida las necesidades de recursos de la diversas actividades de negocio en toda la organización y asegura que pueden ser satisfechas, tanto en escala cuanto en requisitos de tiempo.

### 4. Desarrollo e implantación de Respuesta a la Gestión de la Continuidad de Negocios

El objetivo de los varios plan(es) cubiertos en esta etapa es determinar de antemano la medida de lo posible, las acciones y los recursos que son necesarios para que posibilite a la organización gestionar una interrupción de cualquiera que sea su causa. Si el evento está fuera del alcance del ámbito del Plan de Continuidad de Negocios entonces la situación deberá ser escalada a los responsables del Plan de Gestión de Incidentes.

#### 4.1 Plan de Gestión de Incidentes

Estudios de caso de incidentes graves (Knight and Pretty) indican que una gestión eficaz y oportuna de un incidente grave es el factor importante en la protección de la marca de una organización financiera y de los daños a la reputación. Esto se logra mediante la gestión de las necesidades de los *stakeholders* (interesados) externos.

#### 4.2 Plan de Continuidad de Negocios

El Plan de Continuidad de Negocios reúne la respuesta de toda la organización a un incidente destructivo. Los que utilizan el plan deberían ser capaces de analizar la información del grupo de respuesta sobre el impacto del incidente, seleccionar e implementar estrategias apropiadas disponibles en el plan y conducir la reanudación de las unidades de negocio según las prioridades pactadas.

Los componentes y el contenido de un Plan de Continuidad de Negocios variarán de una organización a otra y tendrán diferente nivel de detalle basado en la cultura de la organización y la complejidad técnica de las soluciones.

#### 4.3 Planes de Unidad de Negocio

Planes de Unidad de Negocio proporcionan la Respuesta Operacional a un incidente de cada departamento de la organización. Ejemplos de Planes de Unidad de Negocio son:

- Un equipo de respuesta a incidentes
- Una respuesta a los recursos humanos las cuestiones relativas al bienestar en un incidente
- El plan de reanudación de departamento de negocio
- Planes de logística de TI

#### 5. Ejercicio, Mantenimiento y Revisión

La Gestión de la Continuidad de Negocios no puede ser considerada fiable hasta que haya sido probada, mantenida y auditada.

##### 5.1 Ejercitando

El desarrollo de la capacidad de Gestión de la Continuidad de Negocios se logra a través de un programa de ejercicio estructurado, para que tenga éxito un programa de ejercicio debe empezar sencillamente y escalar gradualmente.

##### 5.2 Mantenimiento

El Programa de Mantenimiento de la Gestión de la Continuidad de Negocios asegura que la organización sigue estando preparada a manejar incidentes a pesar de los constantes cambios que afectan a las organizaciones.

##### 5.3 Revisión

Una auditoría es una función de auto-evaluación o revisión imparcial definida hacia las normativas y políticas y proporciona recomendaciones correctivas. Una normativa adecuada para su uso en la auditoría es la BS25000-2.

#### 6. Sedimentando Gestión de la Continuidad de Negocios en la cultura de la organización

El desarrollo de una cultura de Continuidad de Negocios es vital para mantener el entusiasmo, preparación y respuesta eficaz en todos los niveles.

##### 6.1 Evaluación de Gestión de la Continuidad de Negocios de conciencia y formación

Antes de la planificación y diseño de los componentes de una campaña de concienciación, es fundamental entender cuál es el nivel de conciencia existente en la actualidad.

##### 6.2 Desarrollando Gestión de la Continuidad de Negocios dentro de la cultura de la organización

Diseñando y concediendo educación, formación y concientización.

##### 6.3 Monitorizando los cambios culturales

La campaña de concientización debe ser revisada como una tarea permanente para identificar cualquier esfuerzo necesario para mantener un nivel aceptable.

© BCI 2008



## Guía de Buenas Prácticas (2008)

Una visión general sobre la Gestión de Continuidad de Negocios y por qué es esencial para la empresa.



La versión integral de la Guía de Buenas Prácticas está disponible para descargar sin coste desde [www.thebci.org](http://www.thebci.org)

Fuente: Diagrama de Ciclo de Vida, BSI British Standards BS 25999-1