

Material de capacitación Business Continue Plan en Business Integration

Autor

Juan Sebastián Contreras Mendoza

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Bogotá D.C.

2020

Material de capacitación Business Continue Plan en Business Integration.

Autor

Juan Sebastián Contreras Mendoza.

Presentado para optar al título de: Negocios Internacionales

Tutor: Miguel Alba

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Bogotá D.C.

2020

Resumen

La Banca es un agente económico que juega un papel importante en la actividad económica como canalizador de recursos provenientes del ahorro privado hacia la inversión. En los últimos años la banca ha venido abarcando sus operaciones dejan de lado su mirada hacia lo local, impulsando gran parte de su operatividad en el contexto internacional. Uno de los bancos que ha jugado un papel importante en el escenario mundial, es Banco A, que es una entidad financiera multinacional y transnacional con presencia en más de 55 países, que decidió entrar a Colombia ofertando sus productos financieros, al lado de los gigantes de la banca colombiana: Grupo Aval y Bancolombia entre otros.

El banco Banco A es relativamente nuevo en Colombia, quien decidió inicialmente asociarse con el Banco Colpatria y comprar las operaciones de personas naturales del Citibank. La entidad financiera, juega un papel importante a nivel mundial, ha venido incorporando productos novedosos a nivel local, gracias a su gran trayectoria en los mercados internacionales.

El Banco A, como cualquiera de los bancos que funcionan a nivel local como internacional, no ha sido ajeno a la gran turbulencia que se ha generado en los mercados internacionales producto del covid-19 como la guerra de los precios a nivel de los combustibles fósiles como es el petróleo. Ante este tipo de eventualidades, el Banco A, ha venido desde muchos años realizando

planes de emergencia con el fin de identificar y mitigar cualquier tipo de riesgo que pusiese en peligro sus operaciones a nivel local e internacional.

Una de las estrategias que ha incorporado el banco y que se convierte en un eje fundamental para coadyuvar a los planes de emergencia es el Plan de continuidad de negocio denominado “BCP”, el cual tiene como objetivo principal, el de permitir, que las operaciones con sus clientes transiten con normalidad; sin embargo, no ha sido una tarea fácil a pesar de la trayectoria del banco.

Conscientes de la realidad explicitada, el presente trabajo no es una tesis, ni tampoco un trabajo de carácter monográfico, tiene como tarea principal crear o diseñar un material de capacitación en el marco de una actividad de práctica como estudiante de último semestre del programa de negocios internacionales de la Universidad Santo Tomás, que potencialice el área de Business integración especialmente en su función con el BCP, que facilite los procesos de dicha área en las 15 regiones presentes del banco en Colombia.

Agradecimientos.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme fuerza y obrar en mi obrar, por encaminarme en todas las decisiones de mi vida, siendo apoyo en las dificultades vividas para ser superadas con éxito.

Segundo, agradecer a mi madre, por ser ejemplo de vida, por ser el hombro y mano que me sostuvo en mis caídas, además a su manera de educarme para ser hombre de bien. Asimismo, a todas las personas que me acompañaron en este proceso, sembrando en mi formación personal y profesional.

Reconozco a los profesores de la facultad de negocios internacionales de la Universidad Santo Tomas, por su compromiso desinteresado de compartir todo su conocimiento durante mi carrera profesional, al máster Miguel Alba tutor de este proyecto de mejora quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente. Así mismo a la líder Laura Murcia quien con su voto de confianza en mis habilidades permitió desarrollar este proyecto.

Introducción.

El estudio del riesgo ha sido abordado por diferentes disciplinas que a través del tiempo han tratado de abordarlo como un fenómeno interno y otros como un agente externo, el cual requiere ser medido al interior de la organización.

En la era de la globalización, el estudio del riesgo se ha sesgado a entender la dinámica de los mercados internacionales; sin embargo, se ha hecho cada vez más evidente, la necesidad de analizar el riesgo al interior de las organizaciones, como un elemento necesario a considerar en cualquier plan de negocio, ya sea local o internacional.

Las organizaciones en la actualidad han venido incorporando dentro de sus estrategias corporativas diferentes instrumentos administrativos para identificar y mitigar los riesgos asociados a su operación local e internacional, así como los choques externos asociados a políticas gubernamentales como a sucesos vinculados a catástrofes o eventos como el que estamos viviendo en la actualidad vía Covid-19.

En la actualidad se viene utilizando como herramienta corporativa para identificar y mitigar los riesgos el Plan de continuidad de negocio (BCP), el cual es propicio en su aplicación para las medianas y grandes empresas que ya dispongan de planes de emergencia, pero que requieran de un plan director que incorpore o establezca pautas de actuación, que van más allá de una solución mediática para un plan de emergencia.

El proyecto que se presenta tiene como objetivo principal crear un material de capacitación del Pla de Continuidad de Negocio, done se evidencie sus objetivos, estructura y sistema de operación. Dirigido a los Managers de cada región en Banco A, así como a todos los nuevos integrantes que lleguen a la compañía financiera

INDICE

1. LA EMPRESA

1.a Generalidades.	Pág. 9
1.a.a Misión, Visión y Valores.	Pág. 9
1.a.b Ubicación Geográfica.	Pág. 11
1.a.c Estructura Organizacional.	Pág. 12
1.a.d Área o Departamento de estudio.	Pág. 13
1.a.d.a Análisis DOFA.	
1.a.d.a Flujograma	

2. FORMULACIÓN DE PLAN DE MEJORA

2.a Formulación del informe de prácticas profesionales	Pág. 15
2.b Importancias, limitaciones y alcances prácticas profesionales.	Pág. 18
2.c Objetivo General del plan de mejora prácticas profesionales	Pág. 20
2.c.a Objetivos específicos	

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.a Propuesta de Mejora.	Pág. 21
3.b Conclusiones.	Pág. 22
3.c Bibliografía.	Pág. 24
3.d Anexos.	Pág. 26

4. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

4.a Programación de actividades realizadas en la organización	Pág.30
4.a.a Cumplimiento de objetivos trazados por mes	Pág.31

1.La empresa.

1.a Aspectos Generales

Banco A es una multinacional financiera presente en más de 55 países, luego hace cinco años a Colombia a través de los servicios en Contac centre. Actualmente Colombia presta estos servicios en más de diez países para el banco como lo son Canadá, México, Perú, Chile, Panamá entre otros. Adicional la compañía está implementando oficinas físicas gracias a la sociedad con banco ITAU y COLPATRIA.

Visión

Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.
(Scotiabank, 2020)

Misión

Crear valor para nuestros clientes, empleados y accionistas y para la sociedad, a través de la prestación de servicios financieros que apoyen a la producción y a la familia (Scotiabank, 2020)

Valores

Respeto. Valoramos orígenes y experiencias diversas, tratando a todos con dignidad

Integridad. Actuamos con integridad para merecernos la confianza de nuestros clientes y colegas

Pasión. Brindamos servicio a nuestros clientes con entusiasmo y orgullo con el valor de escucha, aprender innovar y ganar.

Responsabilidad Somos responsables de nuestro trabajo. Compromisos y acciones ante a nuestros clientes y colegas. (Scotiabank, 2020)

1.a.b Ubicación Geográfica.



Ilustración 1 Regiones de Banco A en Colombia Fuente: (Mendoza, 2020)



Ilustración 2 Ubicación Geográfica Banco A Fuente: (Mendoza, 2020)

1.a.c Estructura Organizacional.

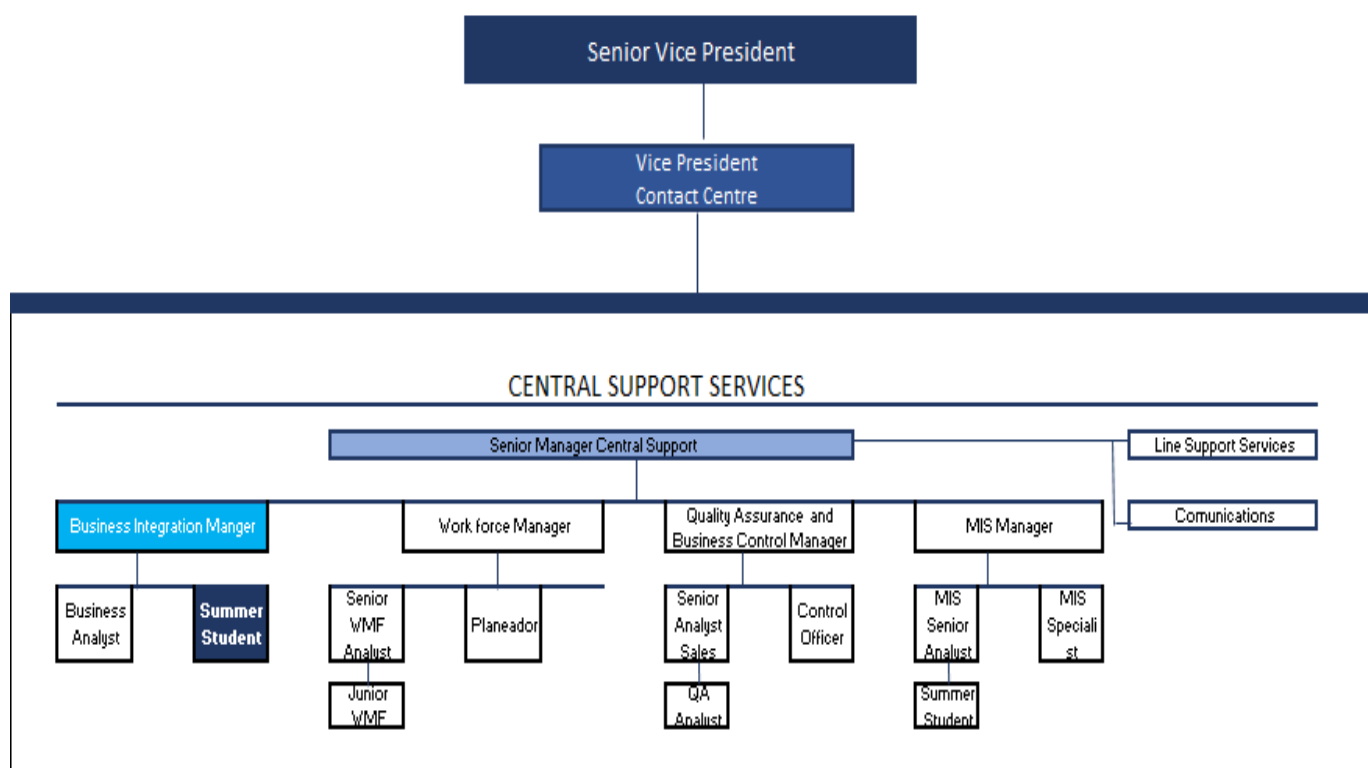


Ilustración 3 Estructura Organizacional Fuente: (Mendoza, 2020)

1.a.d Área o Departamento de estudio.

La práctica se desarrolla en el área Business Integration de Banco A, creada hace dos años en la compañía. Tiene como objetivos la creación de proyectos, mejora de procesos ya establecidos y la administración y desarrollo del BCP (Business Continue Plan).

1.a.d.a Análisis DOFA.

DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*A pesar del poco tiempo que lleva implementado el plan ,cuentan con experiencia para accionar o ejecutar el Plan de Continuidad de Negocio, gracias a incidentes presentados en el transcurso del tiempo. *En situaciones reales, la estrategia nos permite mitigar riesgo financiero y no financiero. *Permite visión Global respecto a todos los procesos. *Punto de referencia para gestión de la estrategia. *Disponibilidad de amplio recursos tecnologico.Libertad de toma de decisiones	*Eventos reales que implican activar el plan de continuidad del negocios , por ejemplo, pandemias, terremotos, simulacros nacionales. *Capacitaciones sobre el área BCP a lideres de regiones y nuevos colaboradores de la empresa. *Aprobacion de nuevo capital humano que ayude a cubrir la demanda del area. *Estandarizacion de procesos en la documentacion de incidentes para todas la regiones.
AMENAZAS	DEBILIDADES
*Área nueva respecto al tiempo de la empresa en el pais.Solo dos años de actividad. *Poca relevancia necesaria al rol BCP en la empresa por parte de algunos funcionarios. *Falta de estandarización en la creación de reporte de incidentes por parte del equipo de soporte del contact centre (WFM) WorkForce -Y (IT) Tecnología. *Dificultad en calcular perdidas monetarioas y aumento de costos frente a un evento real de activacion BCP	*Falta de información de la estrategia de BCP por parte de los lideres de las operaciones. *Incumplimiento de fechas de testeos pactadas dentro de la estrategia que permiten la mejora continua del plan. *Aprobación o Visto Bueno del Director de operaciones respecto a la estrategia planteada. *Crecimiento de la empresa genera incremento de solicitudes por parte del cliente interno, sinedo mayor la demanda que el capital humano

Ilustración 4 DOFA Banco A Fuente : (Mendoza, 2020)

1.a.d.c *Flujograma.*

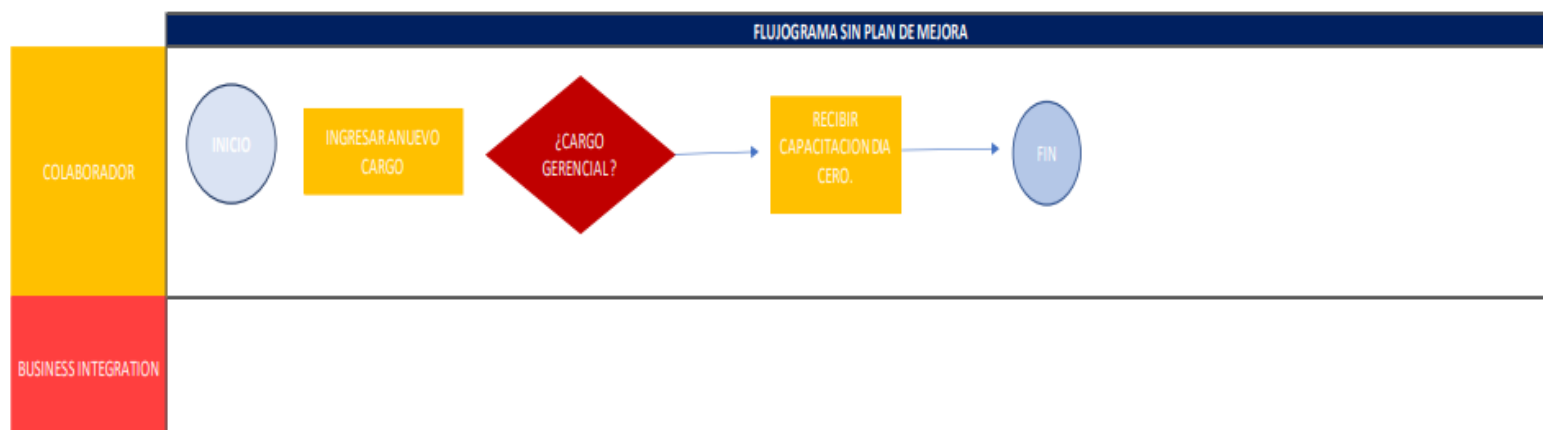


Ilustración 5 Flujograma Banco A antes del Plan mejora Fuente : (Contreras, 2020)

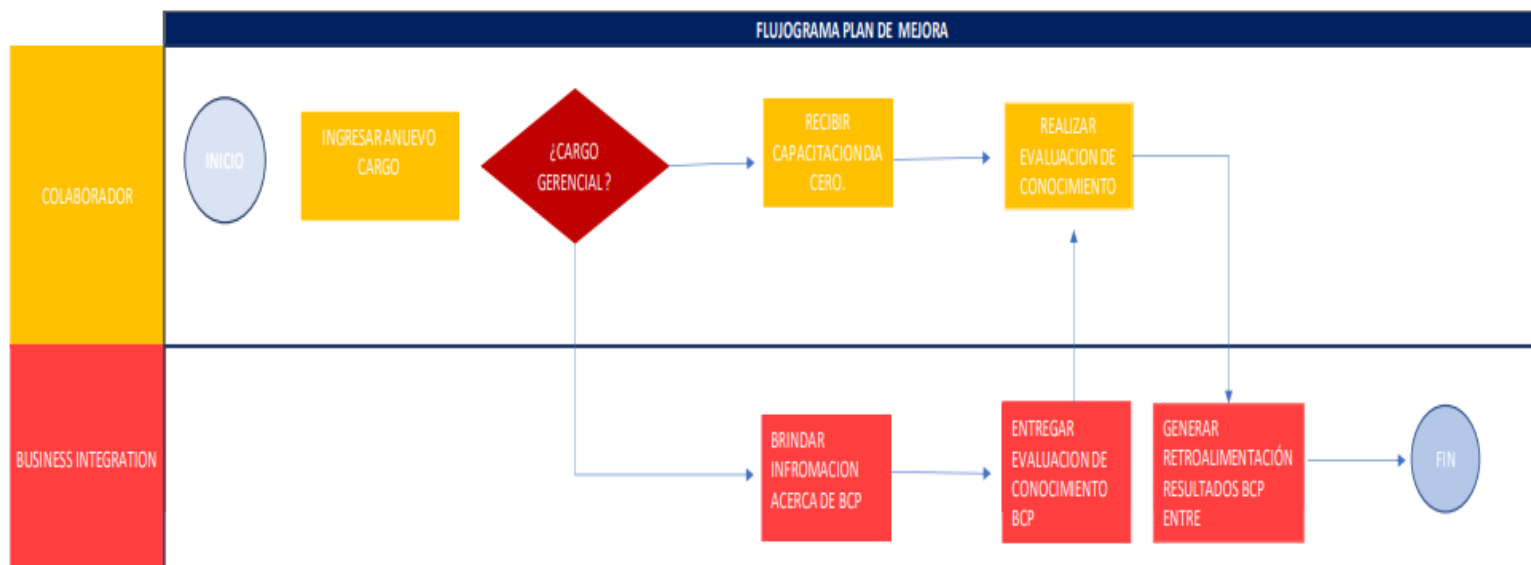


Ilustración 6 Flujograma Banco A despues de plan mejora Fuente : (Contreras, 2020)

2. FORMULACIÓN DE PLAN DE MEJORA

2.a Formulación del informe de prácticas profesionales

Partiendo de la necesidad en el área de BCP (Business Continúe Plan) de la mejora continua por ser un departamento nuevo en la compañía. Se trabajará en la creación de una capacitación completa sobre el origen, razón, objetivos y desarrollo del área. Para esto serán necesarios tres aportes. En primer lugar, se diseñará un material visual (Anexo 1), necesario para las capacitaciones presenciales dirigidas a los Managers o altos mandos de cada región de la compañía que tengan participación en el BCP. Esto permitirá atacar la debilidad del desconocimiento sobre el alcance total del BCP, ayudando a que todos los líderes o personal nuevo de las regiones o departamentos en la compañía financiera, obtengan una capacitación e identifiquen la importancia que tiene el área, sus alcances y desarrollo de objetivos. Entonces, sabrán que existe un área la cual trabaja para cuidarlos, consiguiendo ser más visibles por los colaboradores.

Segundo, elaborar un documento escrito (Anexo 2) con la información necesaria para dictar las capacitaciones presenciales, El documento apoyara a todos los analistas del área a tener acceso a la información de esta actividad, estando todos en la facultad de desarrollar dicha capacitación, evitando dependencias y al mismo tiempo un equipo de trabajo actualizado en BCP.

Por último, una propuesta de un curso de capacitación virtual (Anexo 3), este modelo estará disponible para ser incluido dentro de los cursos de capacitación mandatorios de la empresa que tienen periodicidad semestral.

2.a.a Marco conceptual.

Capacitación.

El autor, Chiavenato (Pág. 386) describe la capacitación como “ un proceso educativo a corto plazo, aplicada de manera sistemática y organizada, por medio de las cuales los colaboradores adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. ” (Chiavenato, 2007)

Así mismo, Bohlander - Snell- Sherman (Pág. 216) se refiere a la capacitación como “la frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus colaboradores”. (Snell Sherman, 2001)

Por otro lado, Mondy y Noe (2005, Pág. 202) exponen que la capacitación es “es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. (Mondy y Noe, 2005)

Comparando las definiciones de los autores coinciden en que las empresas implementan capacitaciones para aumentar los conocimientos y aptitudes de sus colaboradores buscando un mejor desempeño laboral.

Analizando las ponencias de los autores, la definición que más se adapta a este proyecto de mejora es el planteado por Mondy y Noe (2005) quienes señalan que la capacitación es el esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los colaboradores y el desempeño en sus áreas de trabajo.

Plan de Continuidad de Negocio.

Según la ISO 22301 (2012) El plan de la Continuidad del Negocio (BCP) es un proceso de gestión que identifica amenazas potenciales y riesgos de tipo operacional a la organización y provee una estructura para construir confiabilidad y capacidades para una efectiva respuesta que proteja los intereses de los accionistas, la reputación, la marca y las actividades de creación de valor, también involucra la gestión de la recuperación y continuidad después de un incidente y la gestión de todo el programa por medio de entrenamientos, pruebas, y revisiones para mantener el BCP al día. (Gutiérrez Falcón, 2018, p. 5)

Sin embargo, la Oficina de Sistemas e Informática (OSI) define el BCP como el proceso de desarrollar arreglos previos y procedimientos que capaciten a la organización para responder a un evento de tal manera que las funciones críticas del negocio continúen con los niveles planeados de interrupción o cambios esenciales. (Oficina de Sistemas e Informática - OSI, 2018)

De igual manera, el Departamento Administrativo de la Función Pública describe el Plan de Continuidad de Negocio como La continuidad del negocio es una colección de procedimientos e información que es desarrollada, compilada y mantenida en preparación para el uso en el evento de una emergencia o desastre. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017)

2.b Importancias, limitaciones y alcances prácticas profesionales Importancia.

Las capacitaciones laborales son la respuesta a la necesidad de una compañía de contar con personal competente, por medio de conocimiento teóricos o prácticos que incrementan la productividad o capacidad de acción acertada en situaciones especiales como lo requiere el BCP. Por esto, la importancia de crear una capacitación que permita a los colaboradores identificar la categoría del área que siempre está en continúa mejora, cuidando su integridad. Adicional crear aptitudes de resiliencia en los altos mandos cuando sea el momento de activar el BCP.

Alcance.

El alcance del proyecto será los 15 países del contact centre en los que Colombia presta servicios. Dado a que son quienes ejercen la actividad principal del negocio. Llegará a todos los líderes de la operación de cada país, asesores de servicio impactados por continuos cambios.

Limitaciones.

Información.

Las políticas de seguridad de la información son estrictas, adicional el cargo de practicante universitarios tiene muchas limitaciones, por ejemplo, acceso a portátil para trabajo Home Office, acceso a las plataformas del banco desde casa, dado que, no se había pensado en la posibilidad de que un practicante trabajara desde ella. Entonces trabajar en casa por la coyuntura sanitaria, sin acceso a información de respaldo limita en gran medida el proyecto.

Tiempo.

El área de estudio en el año 2020 ha tenido que enfrentar diferentes retos que demandaban tiempo para su manejo, por ejemplo, el orden público con protestas y paros con características no antes vistas, como un toque de queda y la preparación para el impacto de un riesgo sanitario. Limitando la disponibilidad del jefe inmediato para evaluar una propuesta de mejora. La medida tomada por la compañía de enviar a los practicantes a casa mientras se pensaba en un plan de acción velando por la salud de lo mismos, tomo aproximadamente un mes. Finalmente, el aislamiento preventivo por la COVID-19, duplico el trabajo para el equipo de BCP, delimitando el tiempo para evaluar el progreso del proyecto, sin embargo, el jefe inmediato ha logrado disponer de su tiempo para control de entregables después de dos meses.

Distancia.

El desarrollo de un proyecto es amigable cuanto más contacto tienes y conoces el sector en estudio, sin embargo la situación sanitaria actual, obliga a reestructurar este planteamiento, entonces se buscara este empalme con continuas reuniones que actualicen información de valor para el proyecto resolviendo dudas, pero el contacto a distancia no puede llegar a ser tan efectivo por dos variables , primero la disponibilidad de tiempo de terceros y en segundo lugar ,obtener tergiversación de información mientras llega al canal final.

Tecnología.

Barrera de envío de información segura por medio de canales aprobados por el banco. El correo institucional por seguridad de la información restringe la salida de los mismos a correos externos. Adicional, la herramienta admitida para reuniones a distancia no admite la conexión con usuarios externos.

2.c Objetivo General del plan de mejora prácticas profesionales.

- Diseñar un plan de capacitación en BCP dirigido a las 15 regionales de Banco A Colombia.

2.c.a. Específicos.

- Realizar un análisis DOFA mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la administración del plan BCP en el área Business Intregation.
- Elaborar un plan de capacitación dirigido a las 15 regionales que tenga en cuenta los aspectos de estrategia, beneficios, riesgos mitigación en el BCP, evaluados con test de conocimiento.
- Implementar el plan de capacitación en los Managers de las 15 regiones de Banco A Colombia.

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.a Propuesta de Mejora.

Material de capacitación.

Se diseñará material de capacitación sobre el área de Business Continue Plan (ver Anexo 1), que permita entender desde su inicio hasta el final el rol de área en la compañía, adicional, enseñar como se conforma, la necesidad que cubre y finalmente su forma de operar.

Se aconseja que este material se ejecute en charlas de capacitación para los managers o altos mandos que tengan participación al momento de activar el plan de continuidad de negocio. Por el amplio material y temas a capacitar, es necesario dividir la capacitación en sesiones periódica cada ocho días de máximo dos horas. Para evitar postergar la capacitación por disponibilidad del ponente, se adjuntará un documento con el contenido necesario y preciso (ver Anexo 3), esperando que cada analista del área este en capacidad de desarrollar dicha capacitación.

Después de terminar todo el material. Se propone una capacitación semestral, de manera virtual con material didáctico que facilite su desarrollo, así mismo la recordación de la importancia del área. La efectividad de la misma se medirá al final de cada sección a través de un modelo evaluativo. (ver Anexo 2)

De igual manera, crear un espacio para brindar esta información a los nuevos colaboradores logrando la identificación e importancia del área desde el inicio de la operación a ejercer del colaborador.

3.b Conclusiones.

Gracias a la coyuntura sanitaria la compañía ratifico la importancia del área Business Integration con el plan BCP, además, el valor de brindar una capacitación a todos sus colaboradores referente al tema, estando preparados para cualquier eventualidad imprevista.

Es importante mencionar la rapidez de adaptación sobre las condiciones laborales que adopto la compañía, evitando el cese temporal de su actividad, toda vez que la implementación de home office ha sido un éxito junto con la reorganización de puestos de trabajo sin reducir la eficiencia de estos.

Con la implementación de la capacitación de BCP a los participantes (managers, asesores), se espera el compromiso de los colaboradores en la ejecución de conceptos en la práctica, mejora en tiempos y desarrollo en los simulacros independientes u obligatorios, cobertura progresiva de la capacitación BCP en todo el contact centre durante el año 2021, Adicional un refuerzo semestral implementando el curso mandatorio que permitirá sostener la responsabilidad y conciencia sobre Plan de Continuidad de Negocio.

Durante la pandemia el área Business Integration ha venido capacitando durante la marcha en conceptos básicos y esenciales a todos los colaboradores involucrados en el Plan de continuidad de Negocio, siendo reflejo, el éxito de campañas, decisiones, reestructuraciones físicas efectuadas por la compañía dadas por la pandemia.

Finalmente rescatar que el Banco confía en las ideas e innovación de sus integrantes, siendo un claro ejemplo el presente proyecto, podemos concluir que parte de su crecimiento en tan poco tiempo se debe al compromiso bilateral entre la compañía y sus colaboradores.

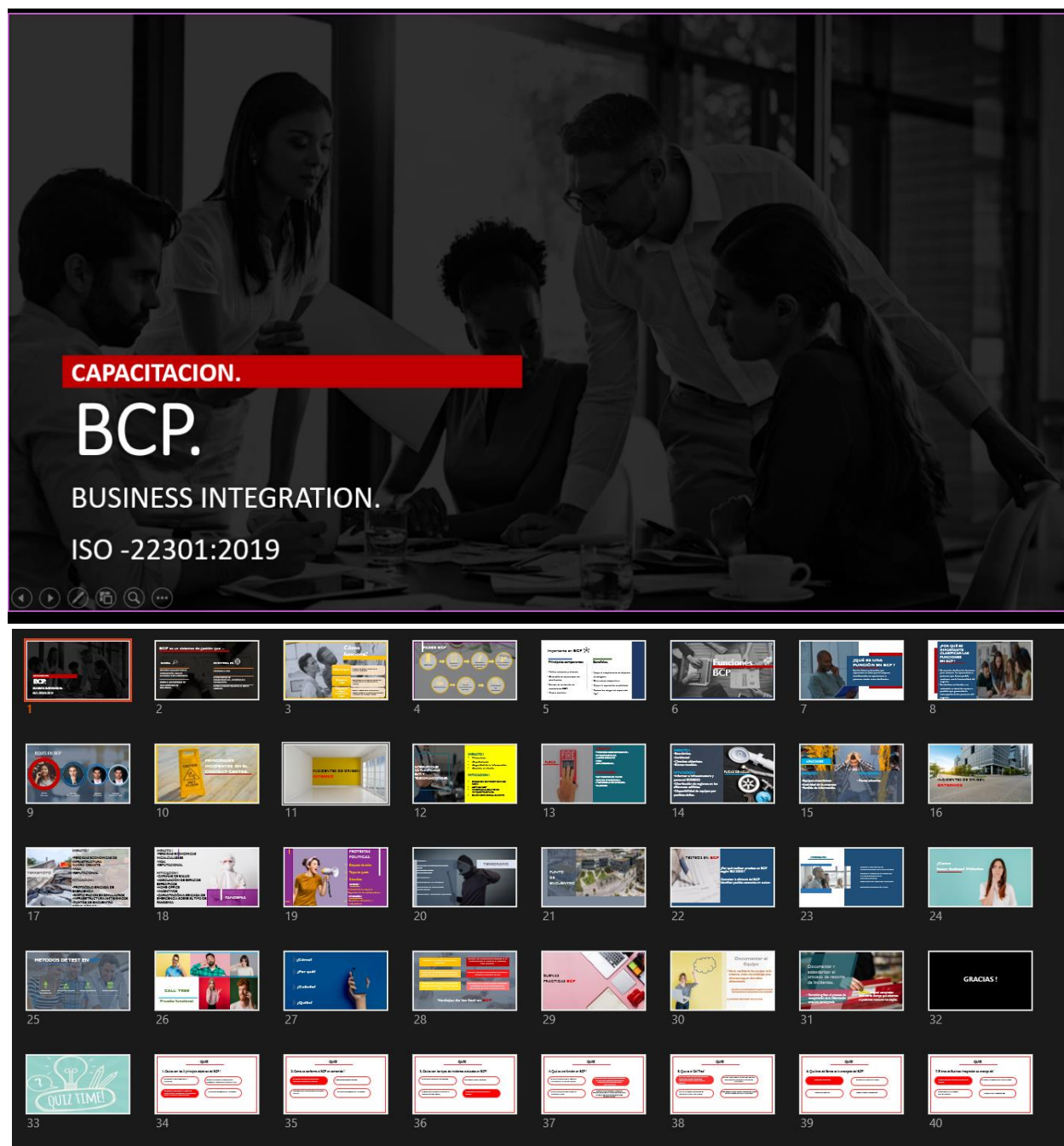
3.c Biografías.

- ISSO. (2017, junio 9). Cómo realizar pruebas de continuidad de negocio según ISO 22301. Recuperado 1 de abril de 2020, de <https://www.isotools.cl/realizar-pruebas-de-continuidad-negocio-segun-iso-22301/>
- Mendoza, M. Á. (2014, noviembre 6). Business Impact Analysis (BIA) y la importancia de priorizar procesos. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://www.welivesecurity.com/la-es/2014/11/06/business-impact-analysis-bia/>
- Ricover, D. (2013). *Análisis de riesgos y el BCP*. Recuperado de https://universidadvirtual.sdr.com.mx/pluginfile.php/1285/mod_resource/content/1/RA%20-%20Unidad%203.pdf.
- *FUNDAMENTACION TEORICA*. (2017). Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093827/cap02.pdf>
- P. (s. f.). Guía para gestionar un plan de continuidad de negocio, según la ISO 22301. Recuperado 23 de mayo de 2020, de <https://www.riesgoscero.com/academia/especiales/guia-para-gestionar-un-plan-de-continuidad-de-negocio-segun-la-iso-22301#norma>
- Oficina de Sistemas e Informática - OSI. (2018, junio). *PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO BCP*. Escuela Superior de Administración Pública . <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2019/03/Plan-de-continuidad-del-negocio-v1.pdf>
- Ramírez Castro, A. (2011). Gestión de Riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios. *Revista de Ingeniería Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 16(2), 57-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498850173005>

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017, marzo). *Documento Técnico del Plan de Continuidad del Negocio*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/528603/Documento+T%C3%A9cnico+plan+de+continuidad+del+Negocio/dda1f666-0ca1-4375-b60e-e69547fe26e5>
- Gutiérrez Falcón, P. (2018). Estructura de Plan de Continuidad Operativa Bajo el Enfoque de la Gestión de Riesgo de Desastres en Empresas. *Ciencia y Trabajo*, 20(63), 2-6.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492018000300169&lang=en
- Ph.D. Faculty of Economics and Business, Universitas Gadjah Mada. (2016). Mainstreaming Disaster Risk Management for Finance: Application of Real Options Method for Disaster Risk Sensitive Project. *AD-minister*, 28(11), 12-15.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792016000100013&lang=en
- Contreras Mendoza, J. (2020, 25 abril). *Regiones de Banco A en Colombia* [Ilustración]. canva.
https://www.canva.com/design/DAD867mNlbc/share/preview?token=cLYOowSYiP5w9GcVKWxz9Q&role=EDITOR&utm_content=DAD867mNlbc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

3.d Anexos.

Anexo 1



Anexo 2.

Plan de Continuidad del Negocio

1

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

INTRODUCCIÓN

El riesgo de que un incidente afecte las operaciones normales de un proceso siempre está latente. En algunas ocasiones se manifiesta en forma de grandes catástrofes, como una inundación por un crudo invierno, tal como le ocurrió a la universidad de la Sabana en 2011 en Colombia, Terremotos en Chile o el Tsunami en Japón; en otras ocasiones los riesgos son originados por posibles fallas humanas o tecnológicas, sabotaje, cortes de energía, fallas en comunicaciones, transporte o de seguridad, ciberataques por parte de un hacker, etc.

Pero no son sólo las grandes catástrofes las que pueden acabar una empresa o afectar su normal actividad. También pueden llegar a hacerlo innumerables amenazas que llegan a poner a una organización contra las cuerdas, sea cual sea su tamaño y el sector en el que opere. La estrategia para evitar sus terribles consecuencias es un Plan de Continuidad de Negocio (BCP) probado y continuamente actualizado.

Los BCP están indicados para medianas y grandes empresas que ya disponen de planes de emergencia, pero necesitan un Plan Director establezca pautas de actuación que van más allá de una solución inmediata a la emergencia.

Pero ¿Qué es el Plan de Continuidad del Negocio? El Plan de Continuidad de Negocio es un plan proactivo que busca asegurar que los productos o servicios continúen siendo entregados durante una interrupción no planeada. Cualquier empresa de cualquier tamaño debería planificar la mitigación del daño producido por un desastre disponiendo de un plan de continuidad del negocio, el cual incluye:

- Planes, medidas y disposiciones para asegurar la entrega continua de los servicios y/o productos que le permitan a la Organización recuperar sus instalaciones, información y activos.
- Identificación de los recursos necesarios para respaldar la continuidad del negocio, incluyendo personal, información, equipos, recursos financieros, apoyo legal, seguridad y alojamientos en caso de ser necesarios.

OBJETIVOS DEL BCP

Implementar un Plan de Continuidad del Negocio, busca que se cumplan ciertos objetivos que mencionaremos a continuación:

- Aumentar la probabilidad de continuidad de las funciones críticas de la organización, en caso de que un incidente interrumpa las operaciones informáticas en las que se apoyan.
- Proporcionar un enfoque organizado y consolidado para dirigir actividades de respuesta y recuperación ante cualquier incidente o interrupción de trabajo imprevista, evitando confusión y reduciendo la situación de tensión.
- Identificar y estudiar los puntos débiles de la empresa.
- Proporcionar una respuesta rápida y apropiada a cualquier incidente imprevisto, reduciendo así los impactos resultantes de interrupciones de trabajo a corto plazo.
- Mantener la buena imagen de la empresa hacia sus clientes y proveedores.
- Analizar nuevas posibles formas de comunicación e infraestructura.
- Conocer la logística de la empresa para restablecer los sistemas de la empresa.
- Ofrecer nuevas alternativas para salvaguardar el funcionamiento de la empresa ante situaciones críticas.[1]

GESTIÓN DEL BCP

La Gestión de la Continuidad del Negocio es el conjunto de actividades que se llevan a cabo en una organización para asegurar que todos los procesos críticos del negocio estarán disponibles para los clientes, proveedores, y otras entidades que deben acceder a ellos.

Para ejecutar de manera organizada un BCP es necesario:

- Definir un comité responsable del plan. Asignar responsabilidades por cada equipo de trabajo.
- Indicar las actividades de cada una de las fases del proyecto.
- Documentar los procesos. Presentar los avances.
- Obtener la aprobación por parte de los directivos.

Las responsabilidades del coordinador de esta etapa son:

- Dirigir la definición de objetivos, políticas y actividades críticas.
- Coordinar y organizar directores por cada fase del proyecto.
- Controlar el proceso de BCM a través de métodos de control efectivo y gestión de cambio.
- Presentar el proceso a Directivos y personal. Desarrollar el plan y presupuesto para iniciar el proceso.

La responsabilidad del establecimiento de un plan de continuidad de negocio (BCP) es de la alta gerencia. El plan deberá tratar todas las funciones y recursos humanos/materiales requeridos para que la organización sea viable después de que ocurra una interrupción, minimizando de esta forma sus consecuencias.

Implementar un BCP mejora la imagen de la Organización con sus empleados, accionistas y clientes al demostrar una actitud proactiva. Dentro de los beneficios adicionales podemos incluir una mejora en la eficiencia organizacional, así como también permite identificar la relación entre los activos, recursos humanos, los recursos financieros y los productos y servicios críticos de la organización.

Enfocándonos en las TI, el procesamiento de los sistemas de información suele ser un componente crítico, porque muchos de los procesos clave de negocio dependen de la disponibilidad de los recursos y de los datos que manejan.

El primer paso para construir nuestro Plan de Continuidad del Negocio es realizar un análisis de riesgos en el que se ilustren las dependencias entre los procesos críticos de negocio, las aplicaciones, los sistemas de información y los componentes de la infraestructura de TI. El resultado de este análisis es la clasificación de los componentes de TI según su importancia, con sus amenazas y vulnerabilidades. A partir de este momento es conveniente implementar un plan de acciones correctivas para proteger todos y cada uno de sus componentes. En este punto se puede llevar a cabo un Análisis de Impacto del Negocio (BIA, por sus siglas en inglés – Business Impact Analysis) para investigar las pérdidas que sufriría el negocio si se produjera una interrupción.

Este análisis permite cuantificar las posibles pérdidas después de una interrupción, con el objetivo de que la organización pueda tomar decisiones sobre los procedimientos y mecanismos para proteger sus activos clave en función del máximo tiempo posible de inactividad.

En síntesis, La ejecución de un Plan de Continuidad de Negocios permite que los productos o servicios críticos sigan siendo entregados a los clientes. En vez de enfocarse en restablecer las operaciones después de que estas se interrumpen por un desastre, un plan de continuidad se enfoca en que los procesos críticos continúen estando disponibles.

Así mismo, a medida que evolucionan las TI, también surgen nuevas herramientas en las que nos podremos apoyar y así realizar Planes de Continuidad del Negocio que respondan de manera más efectiva a eventualidades inesperadas. En este punto emergen tendencias como la virtualización de la infraestructura informática, donde las empresas pueden minimizar riesgos y crear un entorno más flexible.

- Definir y recomendar procesos de estructura y gestión.
- Dirigir el proyecto a desarrollar e implementar el proceso del BCM.

Con la finalidad de hacer perdurar el plan a lo largo del tiempo, este deberá ser objeto de funciones de mantenimiento y revisión periódicas, lo que servirá para que la empresa siga adaptándose a los cambios del entorno que afectan su ejercicio.

Crear y mantener un BCP le sirve a una organización para conseguir los recursos necesarios para enfrentar cualquiera de estas situaciones.

FASES DEL BCP

El alcance de un BCP no está definido. Se debe acotar con la participación de cada organización para qué tipo de amenazas se va a definir el mismo o si contemplamos todas las posibles amenazas al negocio. Normalmente, son objeto del BCP los procesos definidos como críticos en la fase inicial de evaluación de impactos al negocio.

Como cualquier plan que se desea implementar, el BCP consta de varias fases o etapas:

- La fase inicial.** En esta fase se establece la necesidad de desarrollar el BCP en la organización, de tal manera que se comunica la importancia de realizar este plan, involucrando a los directivos y el personal de la empresa. Se establecen los roles y recursos que participarán para la construcción de este; de lo cual se escribió en el capítulo anterior (Gestión del BCP).
- Evaluación y Control.** Consiste en realizar un análisis de riesgos en el que se ilustren las dependencias entre los procesos críticos de negocio, las aplicaciones, los sistemas de información y los componentes de la infraestructura de TI. Lo anterior se convierte en el principal insumo para la detección de los posibles impactos o pérdidas que sufriría el negocio si se produjera una interrupción en los procesos del negocio (BIA). La organización deberá analizar todos los puntos críticos de su proceso de producción o servicio en los que se debe centrar el BCP. Se establecerán indicadores que serán el punto de partida del plan e informarán sobre el grado de respuesta que éste ofrece. Es necesaria una exhaustiva evaluación de riesgos que incluya tanto aquellos accidentes y eventos cuya materialización pueda implicar la desaparición del negocio, como otros que perturben gravemente su normal desarrollo.
- Desarrollo e implementación del BCP.** Tomando como base la información que arrojan los resultados del Análisis de Riesgo y el BIA, se prepara la estrategia y la logística necesaria para garantizar la continuidad de cada uno de los procesos críticos identificados.

D. **Concientización y Capacitación.** Ante la imprevisible evolución de cada emergencia/contingencia, los BCP no incluyen, en la mayoría de los casos, pautas concretas de actuación, sino pautas de carácter general. Esto implica un conocimiento exhaustivo del negocio por parte del personal involucrado en el BCP, así como una rápida capacidad de respuesta. Sin embargo, es necesario que la organización prepare a sus empleados ante la presencia de un cambio, logrando minimizar esa resistencia y obteniendo mejor disposición ante situaciones de este tipo creando una cultura de aceptación ante un evento que perturbe su labor.

E. **Mantenimiento.** En un BCP también se debe manejar el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), el cual permite que siempre se encuentre actualizado y mejorado.

F. **Plan de comunicaciones de Crisis.** Se debe concretar el plan de comunicaciones como complemento al BCP o como parte integrante del mismo. En este punto se propone desarrollar, coordinar, evaluar y ejercitar planes para comunicarlos a directivos, personal, usuarios, proveedores y medios de comunicación, de tal forma que el entorno de la organización se entere de su estado y en caso de crisis poder reaccionar de forma adecuada.

G. **Coordinación con Autoridades**

H. En esta etapa se quiere que la organización tenga una clara definición y documentación de las políticas a implementar como un documento obligatorio

en la organización. Por lo tanto, en este proceso la organización vera los resultados en la mejora de los procesos de toda su organización, teniendo en cuenta que las políticas están dirigidas a la organización como un todo [2]

Revisando cada una de las fases referenciadas anteriormente, podríamos decir que hay una que constituye la base fundamental para la creación de un buen Plan de Continuidad del Negocio, y esta es el Análisis de Impacto al Negocio (BIA), sobre el cual trataremos en el siguiente capítulo.

¿POR QUÉ REALIZAR PRUEBAS DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO SEGÚN ISO 22301?

Porque permiten garantizar la eficacia del plan de continuidad del negocio. Es preciso tener en cuenta que no solo un desastre puede afectar la continuidad del negocio.

En lo referente específicamente a la seguridad de la información, es posible que se presente una interrupción en la continuidad del negocio, derivada de un pequeño incidente que, eventualmente puede representar pérdida de información afectando de esta forma la continuidad del negocio.

Sin embargo, estos incidentes ofrecen la oportunidad de aprender y descubrir formas de mejorar el Sistema. Veamos como:

- Con el fin de garantizar la eficacia del plan de continuidad, se crea un esquema de prueba que es aprobado por el comité de crisis.
- El plan de prueba, debe asegurar la simulación de una situación de desastre real o de un incidente que pueda generar la interrupción temporal del negocio.
 - La prueba debe asegurar la recuperación de información o el restablecimiento de las condiciones normales de desarrollo del negocio que se presentaban al momento del inicio del simulacro.

- Los participantes en las pruebas de continuidad de negocio según ISO 22301 deben haber sido capacitados y advertidos de que se trata de un simulacro y no de un evento real.

Es posible efectuar igualmente pruebas no anunciadas, pero estas tienen un tratamiento especial, que seguro será tema de otro de nuestros contenidos. Entre tanto, y ante el supuesto de que no se presentan incidentes de poca relevancia, que permitan probar el sistema, conviene entender la forma de realizar las pruebas de continuidad de negocio según ISO 22301.

¿CÓMO REALIZAR PRUEBAS DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS SEGÚN ISO 22301?

Algunas personas piensan que cortar el suministro eléctrico y esperar que los empleados sigan el plan de Gestión de Continuidad del Negocio es suficiente para probar la eficacia del Sistema.

En la realidad no es tan sencillo. Aunque es una prueba fácil de llevar a cabo, y que de una u otra forma aporta información valiosa, lo cierto es que es preciso contemplar otros métodos. Veamos:

SEMINARIOS DE ORIENTACIÓN

Se trata de un entrenamiento en donde de forma teórica, se prevén todos los detalles del plan de continuidad de negocio, con la participación de las partes interesadas (empleados, miembros de la Alta Dirección, proveedores y, por supuesto, el encargado del Sistema como moderador de la actividad).

PRUEBAS DE ESCRITORIO

Pueden resultar a primera vista inoficiosas, pero cuando se llevan a cabo siguiendo estrictas normas de auditoría, ejerciendo la debida validación y verificación, arrojan resultados interesantes.

PRUEBAS FUNCIONALES

Es el clásico simulacro anunciado, que cuenta con la participación de todas las partes interesadas, incluyendo proveedores, bajo circunstancias controladas, incluyendo la supervisión del moderador, que generalmente es el encargado del Sistema.

PRUEBAS COMPLETAS

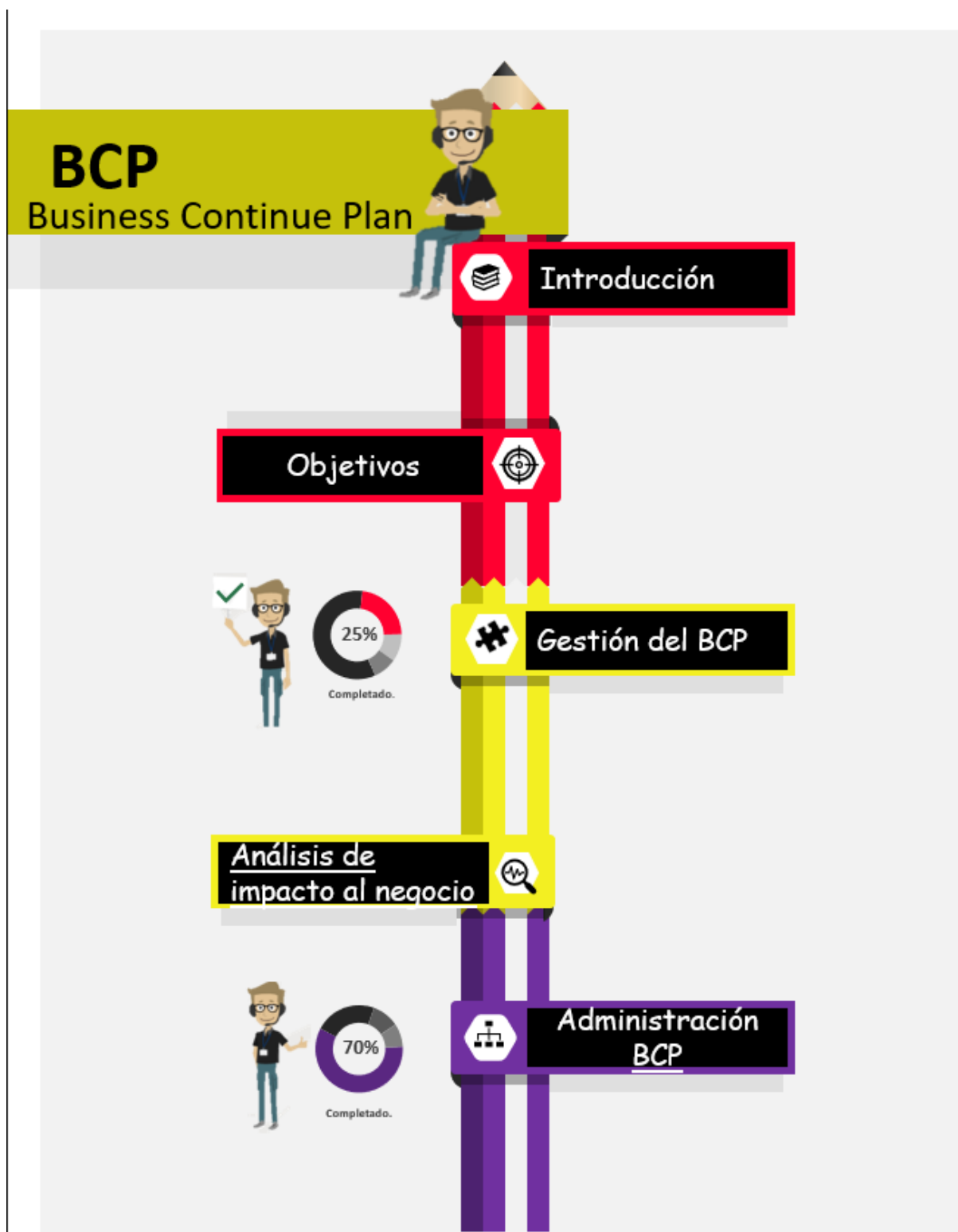
Estas pruebas contemplan la ocurrencia de un desastre de grandes proporciones. Para efectuarlas es necesario contar con un sitio alternativo, la participación de todos los empleados, observadores, la Alta Dirección y, por supuesto, el administrador del sistema.

Una recomendación apenas lógica: inicie en su organización las pruebas de menor a mayor grado de complejidad, según las hemos referenciado en este informe.

Realizar pruebas de continuidad de negocio según ISO 22301 requiere como mínimo de la participación y el conocimiento de los jefes de departamento, en especial los relacionados con Tecnología e Informática. Por supuesto los resultados y las conclusiones deben ser documentados, así como las acciones correctivas que permitan mejorar el sistema.

Anexo 3.





4. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

4.a Programación de actividades realizadas en la organización.

PLAN DE PRACTICAS 2020 - 1		
Actividad	Descripción	Frecuencia
Soporte en Proyecto EDEN	Aplicación de encuestas a los países de Canada , Republica Dominicana ,Centro America ,Maxico y Chile.	Entregables de avances cada 8 días para alinear expectativas de proyecto. - Entregable final primer avance en marzo
Soporte en mudanza Region de Chile y Centro America	*Entrevistas a Team Lead de cada region *Recolección de tabla de datos Asesores de cada region. *Rotulado puestos Asesores para inventario de cada region. *Soporte asesores de cada region despues de la respectiva Mudanza.	Evento sin programar y de entrega inmediata (3 días por region) dada la coyuntura Covid - 19
Creación de Plan Entrenamiento Asesores	Plan de entrenamiento (contenido) para asesores: - Estrategia BCP - Beneficios - Riesgos - Estrategia de Mitigación - Test de Conocimientos	Entregables de avances cada 15 días para alinear expectativas de entrenamiento. - Entregable final entrenamiento en Julio 2020
Creación de Plan Entrenamiento Lideres	Plan de entrenamiento (contenido) para asesores: - Estrategia BCP - Beneficios - Riesgos - Estrategia de Mitigación - Test de Conocimientos	Entregables de avances cada 15 días para alinear expectativas de entrenamiento. - Entregable final entrenamiento en Julio 2020
Prototipo Entrenamiento Virtual	Modulos de BCP para asesores y Lideres en plataforma virtual.	Entregable desde Julio - Agosto 2020. - Validación de plataforma 1 vez por semana.

Ilustración 7 Plan de Practicas 2020-1 Fuente : (Mendoza, 2020)

4.a.a Cumplimiento de objetivos trazados por mes.

PLAN DE PRACTICAS 2020 - 1				
Actividad	Ciclo	Descripción	Logros	Dificultades
Soporte en Proyecto EDEW	Ciclo I & II 24 Febrero - 13 Marzo	Aplicación de encuestas a los países de Canada, República Dominicana, Centro America, Mexico y Chile. Tabulación de encuestas	*Aplicación de la encuesta a mas del 80% de la muestra de Canada, República Dominicana, Centro America, Mexico y Chile.	*Aplicación de encuesta atrasada por ausencia de asesores por incapacidades o licencias.
Soporte en mudanza Region de Chile y Centro America	Ciclo II 13 Marzo - 19 marzo	*Entrevistas a Team Lead de cada region *Recolección de tabla de datos Asesores de cada region. *Rotulado puestos Asesores para inventario de cada region. *Soporte asesores de cada region despues de la respectiva Mudanza.	*Realización de mudanza Chile y Centro America en plazo establecido	*Entrevistar a todos los Team Lead por temas de tiempo o asistencia al trabajo. *Rotulado de puestos de trabajo, algunos asesores nombrados a la mudanza no tenían puesto de trabajo fijo. *Recolección de datos atrasada por ausencia de asesores por incapacidades o licencias.
Creación de Plan Entrenamiento Asesores	Ciclo III 04 Mayo - 12 Junio	Plan de entrenamiento (contenido) para asesores: - Estrategia BCP - Beneficios - Riesgos - Estrategia de Mitigación - Test de Conocimientos	*Contrucción del material visual necesario para el desarrollo del plan de capacitación	*Tiempo disponible de lider para vistos buenos necesarios en cada avance entregado
Creación de Plan Entrenamiento Líderes	Ciclo IV 12 Junio - 12 Julio	Plan de entrenamiento (contenido) para asesores: - Estrategia BCP - Beneficios - Riesgos - Estrategia de Mitigación - Test de Conocimientos	*Contrucción del material visual necesario para el desarrollo del plan de capacitación	*Tiempo disponible de lider para vistos buenos necesarios en cada avance entregado
Prototipo Entrenamiento Virtual	Ciclo IV 12 Julio - 07 Agosto	Modulos de BCP para asesores y líderes en plataforma virtual.	*Lograr cumplir las expectativas con el prototipo del curso virtual, el cual sera implementado para ser mandatorio en la empresa	*Tiempo disponible de lider para vistos buenos necesarios en cada avance entregado

Ilustración 8 Tabla Tareas practicas profesionales 2020-1 Fuente : (Mendoza, 2020)