



SEPTEMBER 18-24, 2005

## **Un enfoque integral sobre Business Continuity Management**

*Por Yves Dávila.*

Cuando por primera vez me involucré en los temas de continuidad del negocio, aparecieron muchísimos conceptos, nombres como Plan de Continuidad del Negocio, Plan de Recuperación ante Desastres, Plan de Respuesta a Emergencia, Plan de Manejo de Crisis, y Plan de Contingencia, me parecían (y aún me parecen) que significan lo mismo semánticamente hablando. También descubrí, que alrededor de estos “planes” existen otros tantos términos técnicos como BIA, RTO, RPO, Hot site, Warm site, Cold site, o Registro vital, entre otros, que lo que lograron, fue confundirme aún más.

Investigando en otras fuentes, me enteré que habían muchos organismos o entidades que norman y regulan estos conceptos, inclusive entidades gubernamentales de diferentes países, y aunque algunos términos y definiciones eran algo diferentes según mi entender se referían a lo mismo, y finalmente para “coronar” mi ignorancia, encontré nuevos conceptos en libros y artículos de expertos, que en vez de aclararme el panorama, terminaron por confundirme mucho más de lo que ya estaba, y lo peor, fue restar confianza a mi capacidad para dominar los conceptos de continuidad del negocio.

Al elaborar el primer plan de contingencia que me habían encargado, empecé consultando toda la información posible en Internet y otras fuentes, definí una tabla de contenido y empecé a entrevistar a la gente de tecnología y a pedir muchísima información de la infraestructura correspondiente (hardware y software principalmente).

Sin embargo, entre el poco tiempo que me brindaban los entrevistados y el pretender entender en treinta minutos lo que dicho personal con quince años de experiencia hacía en su día a día, terminé por hacer un plan de alto nivel, sin mucho detalle, que estuvo validado por los entrevistados y que pasó la auditoría correspondiente; sin embargo, identifiqué entonces algunos “vicios” que sigo viendo en muchos clientes a los que visito ahora: a) un tercero, quien no conoce del proceso o de la aplicación crítica, elabora los planes entrevistando a los empleados expertos en el tema, b) los entrevistados nunca tienen tiempo y no es parte de su prioridad, por lo que con el poco tiempo que le dedican a los planes, éstos, no resultan de la mejor calidad, y c) - quizás lo más preocupante - es que el responsable de los planes es conciente que si ocurriera un desastre real, ¡los planes no van a funcionar! a pesar que estén validados y aceptados por los entrevistados y el auditor.



SEPTEMBER 18-24, 2005

Menos mal, después de unos cuantos cabezazos contra la pared - y espero estas sean buenas noticias para los que recién se inician en continuidad del negocio – pude concluir que Continuidad del Negocio no son los conceptos, ni los planes, ni los términos técnicos, sino, simplemente implementar medidas que permitan que en caso ocurra un desastre, éste no afecte el negocio y en la medida de lo posible la compañía siga operando como un día normal, y que dichas medidas no se pueden implementar todas a la vez, sino progresivamente. ¡Grande fue ese momento cuando se hizo la luz y todo lo visto antes hizo sentido!

Allí apareció el entendimiento de lo que es un **Análisis de Impacto al Negocio** y como se puede integrar con los proyectos de **Administración del Riesgo** que había efectuado mucho antes, entendí lo que debía de hacer para justificar una **estrategia de contingencia**, comprendí las diferencias entre los distintos **tipos de planes** - que en verdad no son más que planes que se enfocan a determinadas áreas o tienen determinados propósitos - y que al integrarlos en uno solo simplificaría tantas denominaciones y empecé a llamarlo **Plan Corporativo de Continuidad del Negocio**.

También me di cuenta que mi enfoque de pensar en “planes de continuidad” estaba equivocado y en verdad debía pensar en “continuidad del negocio”; fue entonces que logré romper ese mito de que Continuidad del Negocio es equivalente a tener un Plan de Continuidad del Negocio. Los planes son un medio más para lograr la continuidad del negocio y ¡no son el objetivo! Resulta muy interesante ver como empresas andan muy afanadas en documentar sus planes, pero muy pocas son los que realmente han tomado conciencia de un programa integral de administración de la continuidad del negocio, el mismo que debiera ser su real objetivo.

Más allá de las anécdotas que describí antes, quisiera compartir con ustedes el resultado de algunas experiencias a manera de conclusiones, muy humildes por cierto, y con lo cual espero ayudarlos a mirar la continuidad del negocio bajo otra óptica, una no tan técnica, sino una mucho más amplia y estratégica de lo que compone un **Enfoque Integral de Administración de la Continuidad del Negocio (Business Continuity Management)**:



## **Componente 1: Plan estratégico de la Continuidad del Negocio**

**Estoy casi seguro que en algún momento alguno de ustedes se ha efectuado las siguientes preguntas: ¿Qué tanto tengo que hacer en continuidad del negocio?, ¿Será suficiente con implementar mi centro de cómputo alterno?, ¿Es necesaria la creación de un área o una función de continuidad del Negocio?, y así otras tantas que he escuchado. Quizás la respuesta sea difícil de obtener sino utilizamos un patrón contra el cual nos podamos medir y comparar para determinar qué nos falta y con ello elaborar nuestro plan estratégico de continuidad del negocio.**

**Como patrón comparativo resulta muy útil utilizar alguno de los modelos de maduración de continuidad del negocio que existen en el mercado. Dichos modelos de maduración nos proporcionan niveles de calificación de acuerdo a ciertos objetivos o logros específicos definidos de antemano; como ejemplo: el nivel de compromiso de la alta gerencia, el liderazgo existente en continuidad del negocio y la asignación de roles y responsabilidades, la creación de conciencia del tema en la compañía, el compromiso que cada área efectúa para facilitar recursos humanos, financieros y materiales, la ejecución de pruebas recurrentes, el involucramiento de terceros y entidades públicas en la continuidad, y el nivel de automatización utilizando herramientas y software de apoyo en la gestión y documentación. Utilizando estos modelos de maduración de la continuidad del negocio, podemos determinar las acciones concretas a nivel corporativo, y si se quiere departamental, que conformen el plan estratégico de continuidad del negocio.**

**El contar con plan estratégico, nos permite tener un horizonte claro de a dónde vamos, y entender que el logro de la excelencia en continuidad del negocio no es inmediato sino progresivo.**

## **Componente 2: Compromiso de la Alta Gerencia**

**Suena a veces recurrente decir que sin el apoyo de la Alta Gerencia, ningún tipo de proyecto que involucre a toda la Compañía, será exitoso. Quizás en lo que respecta a Continuidad del Negocio, el apoyo político no es suficiente. ¿Sorprendido?**



La Alta Gerencia también tiene un **rol activo** en la continuidad de negocio y será responsable de ciertos planes como el de manejo de crisis. También tiene la responsabilidad de normar lo referente al “antes, durante y después” de la contingencia y asignar para ello los recursos necesarios sin pensar necesariamente en un ROI - valor que no se puede calcular y no existe hasta que ocurra la contingencia -, sino habría que preguntarse “¿existe algún retorno por la inversión efectuada en preparación a la contingencia, o es que hay que esperar a que ocurra un desastre real para medir su impacto?”; en todo caso, el beneficio es ¡no perder el negocio!; entonces, ¿cuánto hay que invertir?, y ¿cuál es el valor del negocio como para ponerlo en riesgo?

### **Componente 3: Estructura organizacional de continuidad del negocio, distribuida y auto-sostenible en el tiempo**

Cuántos no han escuchado o han vivido (a aún viven) historias, como por ejemplo, “...el equipo que elaboró los planes para el año 2000 ya no está más en la organización...”, “...quien hizo los planes salió hace un año y ya nadie más los actualizó...”, o “...tenemos una herramienta de continuidad que se compró hace varios años pero no la utilizamos...”.

Estas historias ocurren simplemente porque no existe una función de continuidad del negocio de manera formal al interior de la organización, y por ende, no existe alguien que le de seguimiento y continuidad a los esfuerzos de la organización referente a estos temas.

El considerar la continuidad del negocio como un “proyecto” involucrando personal de varias áreas y sin formalizar la función, es una de las mayores causas de su fracaso. Lo que se debe hacer es instaurar una coordinación, área, departamento, gerencia, o como quiera llamarse, responsable de la continuidad del negocio, la cual no debe tener más de dos o tres personas, un coordinador y asistentes, y entre ellos deberán ser capaces de articular todo lo necesario en la organización para cumplir con los objetivos de la continuidad del negocio. Obviamente, pretender implementar la continuidad con sólo dos o tres personas es prácticamente imposible; por ello, es importante distribuir la responsabilidad entre los dueños de los procesos y/o aplicaciones críticas del negocio y que la coordinación actúe como tal: coordinando, dando guías, y estandarizando el trabajo de toda la organización.

Al distribuir la responsabilidad se logran dos cosas: a) que la continuidad de negocio sea implementada con mejor calidad, esto debido a que los mismos dueños del proceso y/o aplicación crítica son quienes definen, documentan y prueban sus procedimientos de contingencia - ¿Quién es el mejor llamado a documentar los procedimientos de contingencia si no es el



SEPTEMBER 18-24, 2005

dueño del proceso y/o aplicación quien es el que conoce al detalle y tiene muchísima experiencia en el tema? - y b) la creación de conciencia en la organización y por lo tanto la existencia en una mayor confianza en que lo definido debe funcionar en caso de un desastre, porque si no funciona, ya no es la coordinación la que asume la única responsabilidad, en verdad ahora son los dueños de los procesos y/o aplicaciones críticos.

#### **Componente 4: Lenguaje Común**

Si no logramos uniformizar y estandarizar el lenguaje de continuidad del negocio que hablan todas las áreas involucradas, entonces aparecen planes, términos, conceptos, y opiniones que lo único que logran es crear una complejidad en el tema que hace imposible su integración y mantenimiento.

Crear formatos comunes o utilizar un software que ayude a estandarizar lo que todas las áreas hacen, ayuda muchísimo. Lo mismo ocurre con las etapas a considerar en la continuidad, como ejemplos: a) Antes, Durante y Después, b) PR4 de Strohl Systems: Prevención, Respuesta, Reanudación, Recuperación y Restauración, o c) Prevención, Movilización, Operación en contingencia, Validación, Regreso a casa, y Regreso al negocio. Lo importante es que todas las áreas estén claras en lo que tienen que definir y documentar, y ¡todas lo hagan por igual!

#### **Componente 5: Programa Continuo de Continuidad del Negocio**

Recuerdo haber asistido a muchos eventos sobre continuidad del negocio, y más allá de los muchos conceptos adquiridos en ellos, me quedan muy marcadas las palabras de un expositor diciendo “no se preocupen en escribir el mejor plan del mundo... preocúpense en probarlo, y probarlo, y probarlo, y probarlo...” y es que justamente la perfección está en la práctica, y cuando mejor hagamos las cosas de manera recurrente, entonces mejor preparados estaremos.

Temas como revisar periódicamente la estrategia de continuidad, crear conciencia, efectuar análisis de impacto recurrentes, revisar y optimizar periódicamente las estrategias de contingencia departamentales, mantener actualizados los planes, probar periódicamente los planes, y revisar frecuentemente los cambios en la estructura organizacional de continuidad



SEPTEMBER 18-24, 2005

del negocio, son las tareas del día a día de un programa continuo cuya responsabilidad recae en la Coordinación de Continuidad del Negocio.

### **Componente 6: Automatización de la gestión y documentación de la Continuidad del Negocio.**

Aunque represento a una casa que provee software para continuidad del negocio - muchos podrán pensar lo convenido que soy -, en verdad el contar con un software, cualquiera sea este, es de suma importancia. Siempre en mis presentaciones utilizo un ejemplo comparativo acerca de pretender mantener una certificación ISO con todos los procedimientos actualizados al día, sin un software que ayude en ello, ¿imposible no?, con la continuidad del negocio pasa lo mismo, pero con un mayor riesgo, y es que si la información necesaria para la continuidad del negocio no está actualizada y ocurriera un desastre, no se pierde sólo una certificación ISO... ¡se pierde el negocio! Y es que resulta tan complicado hacer Business Continuity Management a “mano” que a la larga es más costoso y sobre todo más riesgoso que utilizar un software.

Sólo quiero agregar que lo importante a la hora de seleccionar y adquirir un software no es que sólo sirva para documentar, sino, y creo lo más importante, que sobretodo sirva para ayudar a la gestión de continuidad del negocio, y de esos hay muy pocos. Recomiendo revisar las mejores prácticas dadas por el BCI y DRII sobre este tema.

---

*Yves Dávila es Director de Consultoría de Strohl Systems Iberoamerica para Latinoamérica, el Caribe y España. Favor de escribir cualquier comentario sobre el artículo a [yves.davila@strohliberoamerica.com](mailto:yves.davila@strohliberoamerica.com).*