

# **PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**

**“UNA OPCIÓN DE SUPERVIVENCIA EN EL  
MERCADO” PARA LAS ENTIDADES DEL  
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y  
SOLIDARIO**

**MGS. KARINA JOHANNA IZA LÓPEZ**

AUTORA:

Mgs. Karina Johanna Iza López

Magister en Auditoría Integral

Ingeniera en Empresas



Experiencia:

Docente a la Universidad Estatal de Bolívar

Auditora Interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora” Ltda.-  
Bolívar

Oficial de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.-Bolívar

Oficial de Cumplimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.-  
Bolívar

## INDICE

AUTORA: .....	1
PRÓLOGO .....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
PARTE I.....	13
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS .....	13
La existencia del riesgo.....	13
Riesgo .....	13
Origen de los riesgos.....	14
Riesgos en el sector Financiero .....	14
Administración Integral de Riesgos.....	14
Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidaria .....	21
Fundamento de la administración integral de riesgos .....	21
Cultura organizacional.....	21
Políticas para la administración integral de riesgos.....	22
Información .....	24
Proceso de administración integral de riesgos.....	25
Los riesgos estratégicos y del negocio .....	25
Tipos de riesgos.....	26
Riesgo de crédito .....	26
Riesgo de liquidez .....	29
Riesgo de Mercado .....	29
Riesgo operativo.....	30
Riesgo Reputacional.....	31
Riesgo Legal.....	31
Riesgo Estratégico .....	31
Límites de Riesgos .....	31
Lineamientos para la Administración Integral de Riesgos.....	32
Lineamientos de control interno.....	33
El Plan de Continuidad del Negocio y Administración Integral de Riesgos.....	34
PARTE II.....	36
RIESGO OPERATIVO .....	36
Concepto de Riesgo Operativo. ....	36

Factores de Riesgo Operativo .....	37
Procesos .....	38
Procesos gobernantes (estratégicos).....	38
Procesos fundamentales (productivos u operativos) .....	38
Procesos habilitantes, de soporte o apoyo .....	39
Personas. ....	40
Procesos de incorporación.....	40
Procesos de permanencia .....	40
Procesos de desvinculación.....	41
Tecnología de la información. ....	41
Eventos externos .....	42
Responsabilidades en la Administración de Riesgo Operativo. ....	42
Consejo de Administración.....	42
Comité de Administración Integral de Riesgos .....	43
Unidad de Riesgos .....	43
Eventos de Riesgo Operativo.....	44
Tipos de Eventos de Riesgo.....	44
Prácticas inmersas con los clientes y su quehacer (productos y el negocio).....	45
Paralización del quehacer empresarial (negocio) por fallas en la tecnología de información y comunicación (TIC´ S).....	46
Continuidad del Negocio .....	46
Beneficio de la Continuidad de Negocio .....	47
Responsabilidad general de continuidad del negocio .....	47
Plan de Continuidad del Negocios.....	48
Características del Plan. ....	49
Fases del Plan de Continuidad del Negocio .....	49
ISO 22301 .....	51
Beneficios de la ISO 22301 .....	51
PARTE III .....	52
PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	52
¿A quién va dirigida las pautas orientadas a la continuidad del negocio?.....	52
¿Por qué es importante la continuidad del negocio para las empresas? .....	53
¿Cuál es la utilidad de este libro? .....	55

¿Por qué es necesario adoptar un plan de continuidad de negocio? .....	56
¿Cuál es la ventaja de contar con un Plan de Continuidad del Negocio? .....	58
¿Por dónde empezar? .....	58
Fases de la Estructura del Plan de Continuidad del Negocio .....	62
Fase I. Estructura del Plan y la Política de la Continuidad de un Negocio. ....	62
Planificación del Proyecto .....	62
Estructura Organizacional.....	63
Designar un coordinador de continuidad de negocio .....	63
Organización y personal clave. ....	64
Comité de Continuidad del Negocio. ....	64
Sesiones del Comité de Continuidad del Negocio .....	65
Responsabilidades del Comité de Continuidad del Negocio. ....	67
Miembros del Comité de Continuidad del Negocio. ....	68
Competencias .....	68
Responsabilidades. ....	68
Objetivo del PCN. ....	75
Alcance del PCN.....	77
Factor Personas .....	77
Factor Instalaciones Físicas .....	77
Factor Comunicacional .....	78
Factor Tecnológico. ....	78
Elementos de la administración de la “Continuidad del Negocio”. ....	79
Política General de “Continuidad del Negocio”.....	79
Políticas Específicas de Continuidad del Negocio. ....	80
FASE II. Conocimiento de actividades y procesos del negocio de la organización y análisis de riesgos. ....	81
Actividades del negocio. ....	81
Identificación de los procesos críticos. ....	83
Establecer y medir el impacto de las interrupciones de los procesos del quehacer empresarial (negocio de la empresa). ....	83
Análisis de impacto del negocio (BIA- Business Impact Analysis). ....	83
Cálculo de pérdidas por hora.....	85
Recomendaciones para realizar un BIA. ....	87

Análisis Financiero para determinar la viabilidad de la implementación del Programa de Continuidad del Negocio .....	87
Costo de pérdida de productividad (P).....	87
Identificación de procesos Críticos.....	89
Primera Fase. Levantamiento o actualización de una Lista de Procesos (inventario) .....	89
Segunda Fase. Definición de Factores Críticos de Éxito. ....	89
Tercera Fase. Ponderación de los Factores críticos de Éxito. ....	91
Cuarta Fase. Cruce o Intersección entre Factores Críticos de Éxito (FCE) y los Procesos de la Entidad.....	92
Quinta Fase. Medición del grado de satisfacción de los procesos institucionales. .	93
Sexta Fase. Proceso Críticos. ....	95
Respuesta a los riesgos. ....	98
Aceptar el riesgo .....	98
Transferir el riesgo .....	99
Reducir el riesgo a niveles aceptables por la organización.....	99
Evitar el riesgo. ....	99
Tiempos críticos. ....	100
MTD (Tiempo de inactividad máximo tolerable).....	100
RTO (Tiempo recuperación objetivo).....	102
RPO (Punto de recuperación objetivo). ....	102
WRT (Tiempo de recuperación de trabajo) .....	102
Recursos críticos.....	103
Análisis de recursos organizacionales para el establecimiento de estrategias de recuperación.....	104
Información Crítica.....	104
Entidades Externas y Clientes .....	104
Informe de Impacto de Negocio .....	107
Gestión de riesgo. ....	107
Identificación de riesgos .....	107
Riesgos Endógenos (internos).....	108
Riesgo externo.....	110
Identificación y tipificación de vulnerabilidades de los procesos de la entidad.....	113

Revisión de los Controles actuales de los procesos .....	113
Determinación del nivel de exposición al riesgo (cálculo).....	113
FASE III. Descripción de amenazas, control, vulnerabilidad, riesgos, severidad, cobertura y exposición.....	114
Estrategias de continuidad .....	114
Selección de la estrategia. ....	115
Desarrollo de la estrategia. ....	115
PLANES DE CONTINGENCIA .....	120
Planificación de la Contingencia .....	120
Los objetivos del plan de contingencia.....	120
Elementos de un Plan de Contingencia.....	121
Proceso. ....	122
Subproceso. ....	123
Estrategias. ....	123
Alcance.....	123
Escenarios.....	123
Procedimiento.....	123
Responsables .....	123
Procesos Críticos .....	125
Desastres Naturales u otros sucesos imprevistos.....	125
Mapa de identificación de zonas expuestas a una o varias amenazas de origen natural. ....	126
FASE IV. Entrenamiento, concientización y capacitación.....	126
FASE V. Pruebas del plan de continuidad del negocio (PCN). ....	129
Fases de las Pruebas.....	130
Riesgos de las Pruebas. ....	131
Estructura de las Pruebas. ....	131
Identificación de riesgos de las pruebas. ....	131
Procedimientos para las pruebas del plan de continuidad del negocio.....	131
Métodos a emplear para el desarrollo de las pruebas necesarias para probar al plan de continuidad del negocio. ....	131
Monitoreo. ....	132
Auditoría del plan.....	132

Simulación de pruebas de actuación haz contingencias generadas intencionalmente en el momento mismo (Tiempo Real).....	135
Actividades Previas a realizar en Las Pruebas. ....	136
FASE. VI. Actualización del plan de continuidad del negocio (ciclo de mejora continua). ....	136
Riesgos asociados a la actualización del Plan de Continuidad del Negocio. ....	138
Recomendaciones para la actualización del Plan de Continuidad del Negocio.....	138
GLOSARIO. ....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	145

## PRÓLOGO

Las principales limitantes de las empresas a la hora de elaborar y aplicar un “*Plan de Continuidad de Negocio*” (PCN) en inglés “*Business Continuity Planning*” (BCP), es la inexistencia en parte o en totalidad de pautas a practicar en la utilización de una metodología para tal efecto y la ausencia de sabiduría de sus integrantes de la ineludible necesidad de disponer de una herramienta para recuperar y restaurar su operatividad reflejada en los procesos del entidad en especial los catalogados como críticos que parcialmente o totalmente han sido interrumpidos en un periodo de determinado de tiempo por una paralización no deseada.

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario en el Plan de Continuidad del Negocio deben evidenciar haber identificado los eventos o amenazas que puede ocasionar interrupciones en los procesos críticos del negocio junto con los elementos de probabilidad de ocurrencia e impacto y las posibles consecuencias que puede generarse para la seguridad de la información.

El Plan de Continuidad del Negocio es una herramienta de cómo una organización podría recuperar o restaurar sus operaciones a un estado normal, haz una interrupción por un incidente o desastre, instituyéndose además en una parte esencial de la gestión de Riesgo Operativo de las empresas.

Las empresas, independiente de su tamaño y giro del negocio deben reanimar velozmente los procesos críticos, ante alguna eventualidad que produzca una interrupción de los mismos, elemento que repercutirá en su imagen y reputación, además de mitigar el impacto económico y de pérdida de información valiosa.

El título del libro es significativo “*Plan de Continuidad del Negocio, una opción de supervivencia en el mercado para las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*”, explica la previsión que deben hacer las empresas de sector en mención y del cualquier otro sector en establecer las acciones necesarias para asegurar la supervivencia de su misión.

La gestión de la temática “*continuidad del negocio*” debe ser entendido por las entidades del sector Financiero Popular y Solidario como un proceso integral mediante el cual establezcan las amenazas potenciales que pueden inhibir, limitar o peor aún a paralizar sus operaciones del negocio he ahí depende de la habilidad de éstas para dar respuesta a estas amenazas con acciones y ejercicios para proteger sus intereses.

La decisión del establecimiento y aplicación de acciones de actuación en el Plan de Continuidad del Negocio debe ser resultado de un análisis minucioso de costo-beneficio para la entidad.

El presente libro se ha enfocado a las entidades del sector Financiero Popular y Solidaria, mismas que están inmersas en una temática que se encuentra en auge como es la Economía Popular y Solidaria, misma que está integrada por organizaciones integradas por aquellas que se encuentran en los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

En el Ecuador el sector Financiero Popular y Solidario está integrado por un sinnúmero de cooperativas de tipo de ahorro y crédito, asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; estas entidades están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Este Organismo es una entidad que desarrolla actividades de tipo técnicas de supervisión y de control de las organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria, misma ostenta personalidad jurídica de derecho público e independencia administrativa y financiera, que orienta sus esfuerzos en la búsqueda del desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector al que atiende.

Aunque el Organismo de Control requiera la observancia y cumplimiento de la normativa relacionada al riesgo operativo en cuanto a la “*continuidad del negocio*”, es prioritario que las empresas asuman la tarea de un Plan de Continuidad del Negocio de manera responsable y no por una exigencia. Pero hay que recordar que no hay dos empresas iguales, son únicas, así mismo no existen dos planes de continuidad del negocio iguales, porque estos documentos se ajustan a la realidad institucional.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las entidades han concedido la importancia gradual que merece la implementación de planes que les permitan desarrollar su quehacer empresarial, sin interrupciones, esto sin importar el tipo; no obstante deben ser detallados y precisos.

El empresario de hoy desea expandir su negocio pero sin dejar de lado la protección de su principal recurso como sus empleados y mediante la generación de riqueza a través de la producción de bienes y servicios y esto lo puede lograr únicamente con herramientas como un Plan de Continuidad del Negocio.

El empresario como figura interna de la empresa debe tener la capacidad de protegerla en tiempos buenos y malos e incluso en la peor tormenta, sin dejar de lado la “*competitividad*” en un mercado reñido en circunstancias normales y cada vez más expuesto a amenazas que se instauran como “*riesgos*” siendo resistente para sobrevivir una interrupción. Los riesgos independiente de su tipo se encuentran intrínsecos en el quehacer empresarial, aspecto que debe impulsar a que las entidades los gestionen ante un escenario de incertidumbre, esta condición debe generar preocupación de dar una respuesta oportuna a estos, sea aceptándolos, rechazándolos o transfiriéndolos.

El pilar especial de las Entidades Financieras pertenezcan o no al Sector Financiero Popular y Solidario es la gestión de los riesgos a los cuáles puede estar expuesta, mismos que se hallan presentes en un mercado cada vez más cambiante en relación al entorno económico, político y social, esta gestión lo puede hacer mediante el desarrollo e implementación de procesos, procedimientos, planes de contingencia, planes de continuidad del negocio, entre otros, en pos de ejecutar paso a paso el proceso de gestión de riesgos como es identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar. Tradicionalmente los Planes de Continuidad del Negocio (PNC) estaban asociados a las grandes empresas instituyéndose en uno de los mayores retos para las representantes de las pequeñas y medianas entidades el disponer de esta herramienta por los valores que se ven inmersos en el desarrollo e implementación de ésta, lo que no avizoraban es que esa herramienta se la puede desarrollar e implementar sobre la realidad institucional y con la capacidad presupuestaria de la empresa. La realidad está dada en que las empresas, autónomo a su tamaño y naturaleza del negocio pueden ser

objeto de contingencias que atañen a su continuidad y depende la manera en que éstas los gestionen, su impacto puede ser de mayor o menor grado.

La necesidad de desarrollar la razón del ser y existir ha encauzado a las empresas que miren al Plan de Continuidad del Negocio como una disyuntiva para garantizar su continuidad en relación a las operaciones del negocio, enmarcadas en el término de “*críticas*”, posterior a la ocurrencia de un incidente no planificado.

Hoy en día está en auge la predilección de los usuarios por los productos y servicios financieros de las entidades del sector Financiero Popular y Solidaria, en especial a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. “Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son instituciones locales con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus cooperados. Se fondean generalmente en su propia área de influencia, recursos con los que ofrecen financiamiento a sus socios, a través de los créditos promueven nuevas oportunidades de desarrollo económico para los grupos familiares de menos recursos”. (Almeida, 2010, p.18)

El presente libro pretende desglosar las diligencias para desarrollar un “*Plan de Continuidad del Negocio*” de acuerdo a la realidad institucional de las empresas en este caso del sector Financiero Popular y Solidario, el documento si bien proporciona pautas y recomendaciones a seguir cuando la entidad lo requiera, el cometido plasmado en el documento dependerá de la empresa y de los parámetros que probablemente varía de acuerdo a lo que pretende lograr y las decisiones que opte por tomar para gestionar sus riesgos. La implementación y reajuste del plan permanente, respalda a las empresas; los beneficios que registra un PCN, haz posibles interrupciones

Para el desarrollo del PCN se toma como base la Matriz denominada de Identificación de Procesos Críticos, que por medio de la cual se detecta los procesos de la entidad que merecen planes de contingencia específicos de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia e impacto para incrementar la posibilidad de supervivencia del negocio en el tiempo ante factores de riesgo operativo (personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos) generadores de pérdidas económicas, de información, entre otros.

El Plan de Continuidad del Negocio permitirá a las empresas instituir, organizar y documentar los riesgos, responsabilidades, políticas, procesos y procedimientos, información general del personal incluido el personal back up, unidades de soporte internas y externas, entre otros; para avalar la permanencia de su negocio en el tiempo.

El plan se cimenta en el deseo de estructurar un esquema para cubrir los procesos críticos del negocio a través de “*planes de contingencia*”, que sean útil para la toma de decisiones de la alta Gerencia por ser una guía y soporte, que garanticen la continuidad del negocio y la disponibilidad de información en tiempo real, ante una contingencia prioritariamente por disponer de acciones y responsabilidades para lograr tal propósito. El propósito básico de un Plan de Continuidad del Negocio es prever las consecuencias de eventualidades y el establecimiento de estrategias que asegure la continuidad del negocio de la entidad a través de la aplicación de acciones en el menor tiempo posible y con el menor trastorno posible y esto se alcanza sobre todo con el soporte del recursos más importante de toda empresa como es el “*Recurso Humano*”, hoy conocido como “*Talento Humano*”, mismo que debe estar totalmente capacitado en la aplicación de la herramienta así también es esencial la realización de pruebas para determinar la utilidad del plan.

## **PARTE I**

### **ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS**

#### **La existencia del riesgo**

En todos los procesos del quehacer empresarial o de la vida cotidiana están presente los riesgos, lo cual hace que se produzca una probabilidad de que haya cambios en los resultados esperados. Por ende, altera los resultados inicialmente esperados de acuerdo a un análisis realizado de una situación dada, dentro de un período determinado de tiempo. Entre más grande sea la variación dada, se puede decir que el valor de la diferencia ostenta un mayor riesgo.

#### **Riesgo**

Los riesgos se encuentran siempre presentes en los procesos de la empresa, el riesgo no desaparece y hace referencia a un posible o próximo daño expresado en pérdidas por lo general económicas. La presencia de riesgos inhibe el alcance de propósitos institucionales, aspecto que se ve reflejada en pérdidas.

Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) indica: “el riesgo es la posibilidad de que se produzca el evento que genere pérdidas con un determinado nivel de impacto para la entidad. (p.2)

Estupiñán (2006) señala: El Riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida, de los negocios o de cualquier asunto que se nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo. (p.101)

Lefcovich (2009) señala: Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder; cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo. (p.4)

El riesgo es sinónimo de pérdida vinculada a la vulnerabilidad perjuicio o daño. En otro sentido la pérdida es causa del riesgo, esencialmente cuando los resultados no son los previstos.

La misión de una entidad es canalizar recursos financieros de unidades económicas con el propósito de suministrar los mencionados recursos para diligencias productoras y rentables por parte de la contraparte que presenta necesidad de préstamo.

La empresa independiente de su tipo está expuesto a un sinnúmero de riesgos. En el caso de las instituciones del sector Financiero Popular y Solidaria están expuestas al menos a los siguientes riesgos: *de crédito, operativo, mercado y liquidez*.

### **Origen de los riesgos.**

Pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados, etc. (Estupiñán, 2006, p.102).

### **Riesgos en el sector Financiero**

Estupiñán (2006) señala: El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos que se está expuesta, y en el largo plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos o problemas que las hayan afectado sustancialmente. (p.104)

### **Administración Integral de Riesgos.**

Entre los objetivos de la administración integral de riesgos es garantizar la solvencia y estabilidad empresarial en el mercado a través del tiempo, con un manejo adecuado de los riesgos financieros a los que pueden estar expuestos para lograr el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo presente y asumido en las operaciones de negocios, de tal manera que se alcance la optimización de los recursos de la entidad.

La implementación de una estrategia global de medición y gestión de riesgos, con jerarquía y autonomía propia, no debe estar supeditada a ningún área de negocio, ubicándola dentro del Organigrama Funcional en forma independiente, con el objeto de evitar conflictos de intereses entre quien toma y quien controla los riesgos institucionales.

La administración global de riesgos no debe ser vista como un cumplimiento regulatorio de resoluciones emitidas por el órgano de control en lo que respecta a elaboración de manuales, planes de contingencia y continuidad, reportes y estructuras de riesgo,

políticas, procesos, procedimientos, controles, metodologías, entre otros., sino que, el reto de seguir un proceso que integra ciertos elementos: *identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar* el riesgo con un horizonte moderado mediante la utilización de herramientas valiosas para la toma de decisiones acertadas con el propósito de resguardar la integridad de los recursos administrados a la hora de utilizarlos.

El Gobierno Ecuatoriano mediante la Junta de Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se ha visto preocupado en materia de administración de riesgos, tal es así que ha emitido lineamientos para que las entidades del sector Financiero Popular y Solidario se sitúen principalmente a prevenir en los procesos pérdidas no esperadas a causa de materialización de riesgos, independiente a su tipo.

La principal tarea de las Entidades del sector Financiero Popular y Solidario es llevar a cabo acciones que le permitan administrar los riesgos a los que está expuesta, para tal fin se debe disponer con procesos con sus respectivos procedimientos aprobados por la administración o gestión integral de los riesgos, que permitan seguir un ciclo que ostente elementos como: identificar, medir, priorizar, controlar o mitigar, monitorear y comunicar las exhibiciones de riesgo que están dispuesto a asumir con la visión de dar obediencia a la normatividad existente interna o regulatoria emitida por los Órganos de Control.

La Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) afirma: *“La administración de riesgos es el proceso mediante el cual las entidades identifican, miden, priorizan, controlan, mitigan, monitorean y comunican los riesgos a los cuales se encuentran expuestas (p. 2).*

El propósito de la administración integral de riesgos instaurado como un proceso estructurado, consiente y continuo es principalmente coadyuvar la *“Gestión Financiera”* y minimizar la posibilidad de pérdidas no esperadas.

En el Ecuador las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario en el presente están sujetas al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), anteriormente estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), sin importar a que organismo pertenecía la principal labor estaba enmarcado en atenuar los riesgos a los cuáles han

estado expuestas. La Junta Política y de Regulación Monetaria y Financiera expidió la Resolución No. 128-2015-F “*Normas para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales*” mediante la SEPS en el cual se hace hincapié que la estructura de administración de riesgos se lo debe hacer tomando en cuenta el segmento de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

La estructura organizacional y el accionar de las entidades está dada por la segmentación, siendo estos: segmento 1, segmento 2, segmento 3, segmento 4 y segmento 5, los Órganos de Control para establecer la segmentación de las entidades poseyeron como elementos base al tipo de entidad y el saldo de los activos.

La Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) indica: La ubicación de las entidades del sector financiero popular y solidario en los segmentos a los que corresponda se actualizará a partir del 1 de mayo de cada año de acuerdo al valor de los activos reportado al Organismo de Control en los estados financieros con corte al 31 de diciembre del año inmediato anterior. (p.2)

Entre los principales Órganos Internos que deben disponer para la ardua labor de dirigir los riesgos siguiendo el proceso pertinente son:

- a. Consejo de Administración.
- b. Consejo de Vigilancia.
- c. Representante Legal
- d. Comité de Administración Integral de Riesgos.
- e. Unidad de Riesgos; y,
- f. Administrador de Riesgos.

**Consejo de Administración:** es el órgano encargado de aprobar las políticas, procesos y estrategias de la entidad.

**Consejo de Vigilancia:** es el órgano encargado de verificar el cumplimiento de las responsabilidades del Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR), Unidad de Riesgos y Auditor Interno, teniendo como base la norma de Administración Integral de Riesgos y su implementación.

**Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR):** es el órgano encargado de establecer los límites de exposición a riesgos; propone y recomienda al Consejo de Administración para su aprobación, las políticas, metodologías e informes sobre la gestión del riesgo independiente del tipo.

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario independiente del segmento en el cual estén ubicadas deben instituir un Comité de Administración Integral de Riesgos que comúnmente se le denomina CAIR considerando sus siglas.

La estructura organizacional estribará del segmento de las entidades, tal es el caso que para las entidades que están en el segmento 3, no es necesario instaurar una Unidad de Riesgos dirigida por una persona responsable que se dedique de manera absoluta, para las mencionadas entidades la tarea de dirigir la temática de riesgos debe ser realizada por un empleado de otra área de la entidad, quién podrá paralelamente realizar las dos tareas, pero por tema de control, el profesional que tenga a cargo la responsabilidad de administrar los riesgos será de cualquier área de la entidad excepto de las áreas que integra procesos críticos que dan origen al desarrollo de la razón social de las entidades como captación y colocación, a quien se le denominará como Administrador de Riesgos.

**Unidad de Riesgos y Administrador de Riesgos:** a través del empleado responsable define y propone políticas, procesos y estrategias, monitorea los niveles de exposición al riesgo de la entidad a la cual presta sus servicios profesionales.

**Representante Legal:** es el profesional responsable de implementar políticas, procesos y estrategias; facilita la información para evaluación y seguimiento de cualquier organismo sea interno e externo.

### **Responsabilidades en la administración integral de riesgos.**

#### **Consejo de Administración**

Este organismo debe cumplir al menos las siguientes responsabilidades en relación a la administración integral de riesgos:

- Aprobar los procesos, procedimientos, políticas, metodologías y estrategias en materia de gestión de riesgos.

- De entre sus miembros elegir al miembro, que integrará el Comité de Administración Integral de Riesgos de manera permanente durante el tiempo de gestión como directivo.
- Conocer, analizar y aprobar los informes emitidos por el Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Las demás determinadas por el Órgano supervisor.

### **Consejo de Vigilancia**

Este organismo debe cumplir al menos las siguientes responsabilidades en relación a la administración integral de riesgos:

- Velar para que el Comité de Administración Integral de Riesgos cumpla con sus funciones y responsabilidades estipuladas en la normativa legal vigente.
- Velar porque el Responsable o Administrador de Riesgos cumpla y haga cumplir los procesos, procedimientos, políticas, estrategias en relación a la gestión integral de riesgos.
- El Auditor establezca en su Plan de Trabajo Anual la revisión del cumplimiento de la normativa legal vigente en relación a la gestión integral de riesgos para soportar a la entidad sobre todo a evitar pérdidas de cualquier índole, sobre todo económica por interrupciones indeseada de las operaciones de negocios.
- Las demás determinadas por el Órgano supervisor.

### **Comité de Administración Integral de Riesgos**

Este organismo debe someter del Consejo de Administración para conocimiento y aprobación lo siguiente:

- Procesos, procedimientos, políticas, metodologías y estrategias en materia de administración integral de Riesgos, así como sus correspondientes actualizaciones.
- Los límites de exposición de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo.
- El informe de riesgos sobre la creación de nuevos productos y/o servicios.

- La matriz de riesgos institucional, pero esto sola para el caso de las entidades de los segmentos 1,2 y cajas centrales.
- El informe sobre calificación de riesgos.
- Manual de administración Integral de Riesgos
- Manuales de administración de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo.
- Planes de Contingencia de los riesgos e crédito, mercado, liquidez y operativo.
- *Plan de Continuidad del Negocio.*
- Los informes de procesos, procedimientos, políticas, metodologías y estrategias en relación a la administración integral de riesgos.
- Las demás que determine el Consejo de Administración o el Organismo Supervisor.

### **Representante Legal**

En la administración integral de riesgos, el representante legal debe:

- Implementar los procesos, procedimientos, políticas, metodologías y estrategias en relación a la administración integral de riesgos aprobadas por el Consejo de Administración.
- Proveer de información a auditoría interna y al Consejo de Vigilancia para que pueda hacer la evaluación y seguimiento en relación a la normativa legal vigente de la administración integral de riesgos.
- Las demás que determine el Consejo de Administración o el Organismo Supervisor.

### **Responsable de la Unidad de Riesgos o Administrador de Riesgos**

El responsable de la Unidad de Riesgos o al Administrador de Riesgos según corresponda debe al menos cumplir con:

Elaborar y poner en consideración del Comité de Administración Integral de Riesgos:

- Las propuestas de los procesos, procedimientos, políticas, metodologías y estrategias en relación a la administración integral de riesgos.
- Límites de exposición de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo.
- El informe sobre calificación de activos emitido en forma trimestral con corte al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año.
- El análisis realizado de los nuevos productos y/o servicios plasmado en un informe.
- El levantamiento de riesgos, mismo que se plasmarlos en un matriz de riesgos.
- *Plan de Continuidad del Negocio.*
- Planes de contingencia de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo.
- Manual de Administración Integral de Riesgos.
- Manual de administración de los riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo.
- Monitorear los niveles de exposición de los riesgos a los cuales puede estar expuesta y medidas para minimizar el impacto probable en caso de incumplimientos.
- Verificar el cumplimiento de los procesos, procedimientos, políticas, metodologías y estrategias en relación a la administración integral de riesgos.
- Estructurar y resguardar las actas desprendidas de las sesiones del Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Proponer la implementación de un sistema de información que permita a la entidad utilizar metodologías propias de administración integral de riesgos.
- Establecer canales de comunicación en la entidad para generar una adecuada administración integral de riesgos.
- Las demás establecidas por el Consejo de Administración o demás organismos asociados a la administración integral de riesgos.

## **Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidaria**

En lo que tienen que ver con la segmentación de las Entidades que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario está dada sobre una base legal.

Conforme a lo dispuesto en el Art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero en el que determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera “*Establecer la segmentación de las entidades que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario*”; la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece la normativa legal vigente para “*La Segmentación de las Entidades que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario*”.

### **Fundamento de la administración integral de riesgos.**

Para que sea segura la administración integral de riesgos de la entidad debe tener presente tres escenarios: *preventivo, detectivo y correctivo*. El principio de la administración de riesgos está sustentado por:

- a. Cultura Organizacional.
- b. Recursos Humanos.
- c. Políticas y Procedimientos.
- d. Información.

### **Cultura organizacional.**

La Entidad debe desarrollar, aplicar y verificar la implantación de diligencias de control apropiadas, políticas y procedimientos que permitan gestionar los riesgos a los cuales puede estar expuesta en base al proceso pertinente y en especial un entorno institucional que medie el régimen de los riesgos en todo los niveles jerárquicos de la institución del sector Financiero Popular y Solidario. La generación de una cultura organizacional sana haz el tema de riesgo independiente del tipo, es de responsabilidad de la alta Dirección y alta Gerencia.

## **Recursos Humanos.**

El elemento denominado “*recursos humanos*” es para la entidad un elemento transcendental en la administración de los riesgos. La Entidad debe establecer valores, principios y reglas institucionales y políticas de aprendizaje, haz las estrategias y a la manera de desarrollar apropiadamente los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación, para solidificar una cultura de autorregulación. He ahí la importancia de disponer de una “metodología” para la administración del Talento Humano de tal manera que permita identificar empleados potenciales con alto grado de ética y que desde el proceso de incorporación se enfatice la importancia de los valores institucionales avanzar con los procesos de permanencia y concluir con los procesos de desvinculación.

## **Políticas para la administración integral de riesgos.**

Las políticas para la administración integral de riesgos deben estar elaboradas ajustadas a la naturaleza y el volumen de operaciones y aprobadas por parte del Consejo de Administración procurando un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Las Políticas para la administración integral de riesgos deben ser claras y comprensivas, son una parte integral de la *prevención, detección y corrección* en el proceso señalado. Las Políticas, en la administración de riesgos son lineamientos escritos que indican la dirección de las operaciones en los procesos avanzados y ejecutados por las entidades del Sector Financiero Popular y Solidaria. Cada área de riesgos, es decir que integre procesos críticos identificada por la institución tendrá su propia política que defina los límites de riesgo aceptables y otros requerimientos que aseguren el buena marcha del área y por ende de la entidad. Los Procedimientos, son las instrucciones por escrito que definen la implementación de las políticas.

Para que la administración integral de riesgos sea segura, las políticas deben en todos casos ser:

***Documentadas.***- las políticas se documentan en el marco legal de acuerdo al tipo, la naturaleza, volumen de operaciones y los procesos ejecutados para evitar propender instrucciones verbales que son típicamente endebles y malentendidos por quienes son sus receptores y por ende ejecutores.

***Sencillas y precisas.***- las políticas establecidas deben ostentar un lenguaje sencillo y directo para una mayor explicación y comprensión.

**Disponibles.-** las políticas deben ser de fácil acceso para su estricto cumplimiento.

**Actualizadas.-** los cambios en las políticas deben ser comunicados inmediatamente una vez reformadas, aprobados y documentados.

**Implementadas.-** el máximo organismo interno de las entidades debe garantizar que las políticas sean implementadas.

La Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) señala: Las políticas deben referirse al menos a los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la administración integral de riesgos.
- La estructura organizacional que soporta el proceso de administración integral de riesgos; la misma que deberá seguir una clara delimitación de funciones y perfil de puestos en todos sus niveles. La citada estructura debe contemplar la separación de funciones entre las áreas de evaluación, toma de riesgos y las de seguimiento y control.
- Las facultades y responsabilidades de aquellas personas que desempeñan cargos que impliquen la toma de riesgos de la entidad.
- La clasificación de los riesgos por tipo de operación y línea de negocio.
- Los límites de exposición al riesgo al menos en relación a la liquidez morosidad, solvencia, concentración de depósitos y cartera.
- La forma y la periodicidad con que se deberá informar al Consejo de Administración, al Comité de Riesgos, al representante legal y a las unidades de negocio sobre la exposición al riesgo de la entidad y los inherentes a cada Unidad de Negocio.
- Las medidas de control interno, así como las correspondientes para corregir las desviaciones que se observen sobre los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo.
- Aprobación, desde la óptica de gestión integral de riesgos, las operaciones los servicios, productos y líneas de negocio que sean nuevos para la entidad.
- Los *planes de continuidad del negocio* para establecer niveles mínimos de la operación en caso de presentarse eventos futuros o de fuerza mayor.

- El proceso para obtener la autorización para exceder de manera excepcional los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo; y,
- Otros elementos que con criterio técnico deben ser incluidos. (p. 7)

### **Información.**

La información es vital para la gerencia integral de riesgos. La Información es necesaria para la *prevención, detección y para la generación y aplicación de acciones para minimizar el impacto de los riesgos cuando estos suceden*, por lo tanto, la entidad debe utilizar un sistema que gestione y controle el contexto y flujo de información. La información producida será en todo caso y en la medida de lo posible relevante, empleada, pertinente y accesible para las personas responsables de manejarla a la hora de la toma de decisiones y así evitar la incapacidad de priorizar riesgos, medir riesgos, y detectar fraudes, incumplimientos con los Órganos de Control, ausencia de control.

***La incapacidad de priorizar riesgos.-*** en la administración integral de riesgos un mecanismo primordial es la identificación y evaluación de riesgos, estructurando una matriz que estime la probabilidad de ocurrencia (frecuencia), y estime el costo potencial de su ocurrencia (impacto). La escasez de información substancialmente histórica, hará el proceso mucho más complejo.

***La incapacidad de medir riesgos.-*** la medición de riesgos es un proceso continuo. La información generada permite a la alta dirección y alta gerencia, y a otras áreas, cumplir con su responsabilidad de supervisión, asegurando que la entidad se mantenga dentro de los rangos de riesgo tolerables.

***La incapacidad de detectar fraude.-*** la información no veraz es una precondition al fraude. Para la *prevención y detección* de todo tipo de diligencias engañosas, la entidad debe disponer de información que sea sencillamente accesible, veraz, y puntual.

***La incapacidad de cumplir con requerimientos establecidos por la ley.-*** la supervisión de la entidad incluye una serie de requerimientos de información extendidos por los Órganos de Control que tienen que ser cumplidos al cien por ciento para evitar multas y pérdida de derechos de operación.

**La falta de control financiero.-** la alta gerencia para detectar todo tipo de variaciones o desviaciones en las proyecciones realizadas y registradas en el presupuesto, con los resultados reales la entidad debe ejercer control.

### **Proceso de administración integral de riesgos**

Los elementos que implica el proceso de administración integral de riesgos son al menos los que a continuación se detalla:

**Identificación.-**reconocer los riesgos en cada operación, productos, proceso y línea de negocio ejecutado por la entidad por lo cual se identifican y se clasifican los riesgos de acuerdo al tipo.

**Medición.-**los riesgos deben ser ponderados para conocer el probable impacto en los resultados económicos en la gestión financiera de la entidad.

**Priorización.-**enfocar acciones de control a aquellos riesgos priorizados una vez identificados y medidos en relación al impacto que probablemente puedan generar a la entidad.

**Control.-**con el propósito de minimizar la posibilidad de ocurrencia de un evento adverso en la entidad se debe generar acciones que permitan tal efecto.

**Mitigación:** establecimiento de acciones para minimizar la probabilidad de impacto de un evento adverso que puede verse expresado en pérdidas económicas.

**Monitoreo.-**es el seguimiento para detectar y corregir vacíos en el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos para cada riesgo a los que puede estar expuesta la entidad.

**Comunicación.-**es un conjunto de acciones orientada al desarrollo de una comunicación eficaz para transmitir información al máximo organismo de la entidad y demás departamentos o secciones que se involucran también en la toma de decisiones y administración o gestión de riesgos. Estos ejercicios coadyuvan al empoderamiento y la mejora continua de lo asociado a la administración integral de riesgos.

### **Los riesgos estratégicos y del negocio los podemos clasificar en:**

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc.).

- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- Riesgo de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio).
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios).
- Riesgo de operación (proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes, etc.).
- Riesgo de liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stocks exagerados, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.).
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.).
- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)
- Riesgo interbancario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.).
- Riesgo de intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.) (Estupiñán, 2006, p. 102)

Los riesgos financieros que se maneja en las instituciones del sector Financiero Popular y Solidaria son:

### **Tipos de riesgos.**

#### **Riesgo de crédito**

Morales (2014) señala: Los créditos siempre han sido otorgados a los diferentes actores de la sociedad para adquirir diferentes productos: a los campesinos para la adquisición de aperos de labranza y pagar sus deudas; a los industriales para incrementar su capacidad de fabricación; a los comerciantes para la adquisición de productos y equipos de distribución que faciliten sus actividades; a los señores feudales con el fin de adquirir armamento y contratar a los soldados necesarios para lidiar con otros feudos; y a los

gobiernos, quienes necesitan saldar sus deudas. El crédito se ha usado a lo largo de la historia como una herramienta diversa. En la época helénica, el crédito lo ocupaban los comerciantes y los negociantes para acrecentar sus empresas; durante la época de los romanos, los usureros se apoderaban de las tierras de los campesinos cuando éstos no pagaban sus diferentes deudas; en los siglos XIX y XX se usó el crédito para reactivar la economía (p.2).

Los créditos sin lugar a dudas se han originado por una necesidad del prestatario de satisfacer carestías de consumo o de cualquier otra índole y la necesidad del prestamista de otorgar créditos con el propósito de generar utilidad garantizando el retorno de los valores prestados y el interés generado. Un pilar básico del negocio de toda empresa es la gestión eficiente de los riesgos, entre uno de ellos el riesgo de crédito.

Entendiendo a éste riesgo como la probabilidad de pérdida producida a la falta de obediencia del contraparte en el pago de operaciones crediticias adquiridas sea de manera directa, indirecta o de derivadas de por elementos inesperados que origina la ausencia de pago total o parcial.

La gestión del riesgo de crédito es probablemente la piedra angular de las Entidades Financieras, ya que el proceso crediticio consiste en prestar el dinero que es captado de los socios y clientes, dicho préstamo incluye una tasa de interés enmarcado los límites señalados por el Banco Central del Ecuador para alcanzar un beneficio económico reflejado al final de cada ejercicio económico en la rentabilidad. La entidad al momento de valorar este riesgo debe tener la capacidad establecer la correspondencia entre el rendimiento anhelado de una operación crediticia y el grado de exposición en relación al cumplimiento en el pago de cada una de las cuotas de los créditos concedidos, en el momento mismo que se origina la operación crediticia hasta su cancelación total, esto con el propósito de establecer los posibles problemas de recuperación del crédito y por ende ejecutar acciones que me permitan minimizar el riesgo de irrecuperabilidad.

Estupiñán (2006) señala: El Riesgo Crediticio es el factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. Se tienen dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales puede decidirse si se presta o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida. (p.104)

El riesgo de crédito debe ser gestionado en el proceso que engloba el proceso crediticio, siendo uno de los elementos esenciales a hacer tratado.

### **Proceso crediticio**

Morales (2014) señala: Todas las empresas definen de alguna manera sus reglas para conceder y administrar los créditos a clientes, pues habrá empresas que tengan un departamento dedicado específicamente al otorgamiento de créditos y otro para la cobranza, y en otras empresas quizás el departamento de finanzas se encargue de ambas funciones. En el caso del otorgamiento de créditos generalmente se especifican las pautas para la investigación sobre el cliente, normas para fijar los límites de crédito, el monto de crédito, los pagos periódicos y la asignación de responsabilidades para administrar todo el proceso, el cual generalmente está compuesto de:

1. Investigación
  2. Análisis
  3. Aceptación del cliente
1. **“Investigación:** la concesión de crédito a nuevos clientes, así como a clientes ya establecidos, requieren el conocimiento de la capacidad financiera del cliente para contraer endeudamiento. Antes de expedir el primer pedido se llevará a cabo una investigación sobre los antecedentes financieros del cliente. Una correcta información requiere el conocimiento de los siguientes datos:
    - Informe del delegado o comercial.
    - Informe comercial de una agencia especializada.
    - Informe de créditos otorgados por asociaciones sectoriales, organismos, registros, etcétera.
    - Referencias de riesgos concedidas por bancos. Información de otros proveedores y clientes.
    - Estados financieros aportados por el cliente.
  2. **Análisis:** es el estudio de los datos que permitirán decidir si se otorga o niega la solicitud de crédito, lo que preferentemente se analiza son los hábitos de pago del cliente y de su capacidad para atender sus compromisos. Como indicación orientativa se deberá revisar, al menos:

- a) Informes de créditos: lograr aquella información que indique si los hábitos de pago con otros proveedores son buenos o irregulares.
- b) Estados financieros: analizar el capital propio en relación con el total de la deuda, la relación entre el activo circulante y el exigible a corto plazo, la situación del disponible, el grado de rentabilidad y, de ser preciso, un análisis global económico-financiero de la empresa.

**3. Aceptación de clientes para otorgar crédito:** al terminar la investigación y el análisis del perfil del cliente, si es que se decide otorgarle la línea de crédito, se le calcula un límite de crédito en función de su potencial de compras y su capacidad para pagar en tiempo y forma el monto de crédito otorgado. Si la investigación indicara la conveniencia de denegar el crédito y según el grado de calificación negativa, se podrían considerar algunas alternativas como garantías adicionales para el buen fin de las operaciones:

- a) Cesión de activos específicos, garantías suficientes por parte de los propietarios o accionistas de la empresa, acompañados de avales bancarios personales, derechos de retención garantizados contra activos, como hipotecas. Cualquier concesión de este tipo a la posible existencia de otros acreedores que tengan previos derechos de retención contra esos activos.
- b) Avales bancarios en cuantía suficiente.
- c) Ventas limitadas a plazo o cantidad, o un máximo de un pedido o rotación en descubierto en cuenta.
- d) Cheque conformado contra entrega de mercancía.
- e) Cualquier forma de envío contra reembolso. (p. 100-101)

### **Riesgo de liquidez**

Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la inhabilidad de la entidad para asumir una escasez de recursos monetarios líquidos y cumplir sus obligaciones contraídos con terceros. Escasez que hace que la entidad establezca la premura de alcanzar recursos alternos, o de realizar activos en condiciones desfavorables

### **Riesgo de Mercado**

Es la posibilidad de que la entidad incurra en pérdidas por tendencias cambiantes de precios del mercado como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.

## **Riesgo operativo.**

Es la probabilidad de la ocurrencia de pérdidas dados por eventos originados en deficiencia de los factores denominados como: *Procesos, Personas, Tecnología de la Información y Comunicación, y Eventos Externos*.

(Arbeláez et al., 2009) señala: “El riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”. En términos generales, para la clasificación del riesgo operacional, se consideran ocho líneas de negocio (finanzas corporativas, negociación y ventas, banca minorista, banca comercial, liquidación y pagos, servicios de agencia, administración de activos e intermediación minorista) y siete categorías de riesgo operacional que potencialmente impactan negativamente a cada una de esas líneas (fraude interno, fraude externo, daños en activos físicos, prácticas de los empleados, prácticas del negocio, interrupción del negocio, gestión del proceso). (p.98)

Las instituciones que pertenecen al sector Financiero Popular y Solidario deberán identificar por cada línea de negocio, los eventos de riesgo de tipo operativo, clasificados y encausados por tipo de evento, y las debilidades en los procesos y sus procedimientos, Talento Humano y las TIC'S y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

1. Fraude interno;
2. Fraude externo;
3. Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
4. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
5. Daños a los activos físicos;
6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información; y,
7. Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros. (Junta Bancaria, 2014, p.20)

Adicionalmente a los riesgos que por lo general se ha centrado la atención las entidades del sector Financiero Popular y Solidario existen otros como:

### **Riesgo Reputacional**

Es la probabilidad de que una percepción u opinión pública no sea favorable para la entidad sobre prácticas institucionales, debilidades internas o debilidades ilusorias generadas por terceros, lo que repercute en la imagen proyectada por la misma.

La medición de éste riesgo es muy complejo, pues a ciencia cierta no se conoce cuál será el impacto por una mala percepción u opinión originada sea por clientes, proveedores, inversionistas, entre otros., porque su intensidad puede ser variable con un alto grado de incertidumbre.

### **Riesgo Legal**

Es la posibilidad de ser llamado la atención, ser sancionado, multado, entre otros como resultado de acciones del Órgano Regulador por incumplimiento en la entrega de información dentro de los plazos establecidos para hacerlo o incumplimiento de la normativa legal vigente; así como puede presentarse este riesgo por incumplimiento de relaciones comerciales o contractuales con personas naturales o jurídicas. Por otra parte, el Financial Stability Institute (FSI por sus siglas en inglés, y el cual forma parte del Bank for International Settlements) propone la siguiente definición:

*“El riesgo legal es el riesgo por contratos impracticables (total o parcialmente), juicios, sentencias adversas o por procedimientos legales que interrumpen o afecten adversamente a las operaciones o condiciones del banco”.*

### **Riesgo Estratégico**

Este tipo de riesgo se origina por inapropiada estrategia de negocio o por cambios adversos a las medidas, supuestos, metas, entre otros; en el entorno de la entidad desde los contextos políticos, económicos y sociales.

### **Límites de Riesgos**

Lo que desea arriesgar en un momento determinado como entidad se instituye en “límite de riesgo”. La entidad asume una posición de riesgo determinado teniendo presente básicamente la línea de negocio.

El límite de riesgo es el grado de exposición que la entidad está dispuesta a asumir en el desarrollo de sus operaciones que dan lugar a su negocio y los mecanismos de protección encaminados a los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

La Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) indica: Las entidades deben establecer límites de riesgos considerando los siguientes criterios:

- a. Los límites de riesgo deben estar expresados como indicadores.
- b. Al menos deben establecerse los siguientes límites:
  - La concentración de cartera por sujeto de crédito, producto y tipo de crédito.
  - El monto individual y de grupo de créditos vinculados en relación al patrimonio Técnico.
  - El nivel de morosidad.
  - La relación entre activos líquidos y obligaciones con el público.
  - La concentración de depósitos por plazo y por depositantes.
  - La volatilidad de depósitos.
  - El nivel de solvencia.
  - La participación de activos improductivos
  - El nivel de tasas de interés activas y pasivas.
  - Los gastos operativos.
- c. En las cooperativas de los segmentos 1, 2, 3 y cajas centrales, la Unidad de Riesgos o Administrador de Riesgos, según corresponda, deberán monitorear permanentemente los límites de riesgos, y su evolución será analizada en las sesiones del Comité Integral de Riesgos, para que se tomen acciones preventivas y correctivas de manera inmediata. (p. 10)

### **Lineamientos para la Administración Integral de Riesgos**

La Junta de regulación Monetaria y Financiera (2015) registra:

*Concentración de créditos:* debe establecerse límites para evitar la concentración de créditos en pocos socios, de tal manera que el saldo del crédito de cada socio no supere el límite definido. Además deberán observar los límites normativos individuales y de grupo para vinculados.

*Morosidad:* debe establecerse los límites para gestionar la morosidad de su cartera de crédito. Cuando la morosidad de la cartera se aproxime a un límite previamente definido, se deberán ejecutar acciones que permitan controlar el deterioro identificado, tales como realizar visitas o llamadas a los socios deudores, revisión de los procesos de otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos.

*Concentración de depósitos:* debe establecerse límites para prevenir la concentración de depósitos en pocos socios, de tal manera que el saldo de los de los depósitos por cada socio no supere el límite definido.

*Liquidez:* debe establecerse límites para la administración de la liquidez tales como la relación:  $(\text{fondos disponibles} + \text{inversiones}) / (\text{depósitos a la vista} / \text{depósitos a plazo})$ . Cuando el indicador se aproxime al límite definido, se deberán ejecutar acciones para recuperar la liquidez; y,

*Solvencia:* debe establecerse un límite a fin de precautelar que la entidad mantenga un nivel patrimonial que procure su sostenibilidad. Además deberán observar los límites normativos relacionados con la solvencia. (p. 12)

La administración integral de riesgos pretende estructurar las bases de la manera como la entidad se ha organizado para el desarrollo de su misión “*intermediación financiera*”, administración y calificación de los depósitos y la cartera, en si la visión del negocio. El conocimiento de los riesgos a los que puede estar expuesta la entidad es la base de sus operaciones encaminado no solamente a generar rentabilidad, sino también pérdidas que la pueden dañar desde lo económico hasta la imagen y por ende pérdida de aceptación de los asociados.

### **Lineamientos de control interno**

Las entidades ubicadas en los segmentos 1, 2, 3 razonan la importancia de la implementación de lineamientos de control interno que les ha permitido una adecuada gestión en el ámbito económico y administrativo y como consecuencia la supervivencia en el mercado. Por otro lado las entidades de los segmentos 4 y 5 por tener un saldo de activos inferior a las demás entidades de los otros segmentos no han implementado lineamientos de control interno, de tal manera que los Órganos de Control han sugerido algunos lineamientos que deberán ser acogidos para coadyuvar su gestión.

Los lineamientos de control interno que al menos deben tener presente, son los que a continuación se detalla:

- Mantener organizado primariamente los registros de los socios de la entidad, documentos y actas de sesiones que se desarrollen.
- Estructurar un Manual de Funciones en el que se avizore una adecuada segregación de funciones.
- Estructurar y aplicar manuales en especial de crédito y captaciones, documentos que debe ser aprobados por el máximo organismo interno de la entidad como es el Consejo de Administración.
- Elaborar y aplicar procedimientos de custodia del efectivo y equivalente de efectivo; así como documentos tales como: pagarés, pólizas, garantías; y,
- Mantener organizados los expedientes de créditos, mismos que deben disponer al menos los siguientes documentos como: solicitud de crédito, copias de las cédulas de ciudadanía del deudor, cónyuge y garante, planilla de servicios básicos (luz, agua y teléfono), informe del personal responsable del proceso de concesión del crédito, entre otros.

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben acoger y cumplir las políticas para la administración integral de riesgos, en especial la política que a continuación se detalla: *“Los planes de continuidad del negocio para establecer niveles mínimos de la operación en caso de presentarse eventos futuros o de fuerza mayor”*, puesto que es objeto del presente libro, siendo que el Plan de Continuidad del Negocio se trata en el riesgo de tipo operativo.

### **El Plan de Continuidad del Negocio y Administración Integral de Riesgos**

El Plan de Continuidad del Negocio integra la administración integral de riesgos. El Plan de Continuidad del Negocio debe inmiscuir en su contexto el conocimiento de los riesgos a los que está expuesta la operación normal del negocio de la empresa, y las secuelas que puede generar en el negocio, en caso el caso de que estos riesgos se materialicen. El PCN es una herramienta para la administración de la empresa puesto que se adjudica la labor de establecer las estrategias y acciones a seguir que permita continuar con el accionar del negocio después de un incidente, es decir posterior a la ocurrencia de los hechos como las denominadas interrupciones. El PCN identifica las necesidades y los requerimientos que la empresa necesita conocer y disponer para estar preparado antes de la ocurrencia de la interrupción, estos requerimientos engloban

recursos y aspectos como: personal competente, tecnología de punta, información actualizada, instalaciones apropiadas, capacitación continua, entre otros, así mismo cuando el negocio es interrumpido.

Toda empresa administra de manera integral sus riesgos en el cual está incluido el riesgo operativo siendo este el que abarca la temática de “*continuidad del negocio*” basándose en los objetivos institucionales que han sido definidos en conformidad con la misión de la empresa, mediante las cuales sustenta las estrategias de negocio. El PCN soporta los objetivos institucionales y coadyuva a dar obediencia a las metas de la empresa a pesar de los incidentes que puedan poner en riesgo la operación normal de la misma, mediante su cumplimiento.

Sin importar la actividad económica está expuesta a sufrir algún riesgo, el PCN apoya a la empresa mediante el establecimiento de las acciones necesarias para reaccionar desde tres escenarios como: antes, durante y después, es decir cuando un incidente surge, se desarrolla y posterior a la terminación del mismo. Con esta acción la empresa cuida su imagen institucional, su reputación marca de la organización. El PCN no debe ser considerado como un proceso costoso de la empresa sino como un valor agregado de estos.

## **PARTE II**

### **RIESGO OPERATIVO**

#### **Riesgo Operativo**

Las empresas, en especial aquellas encasilladas en el sector Financiero, sin lugar a dudas han presentado un desarrollo sin precedentes en el transcurrir de los últimos tiempos y en un mercado cada vez más competitivo y sujetas a un sinnúmero de tipos de riesgos es por ello que los Órganos de Control y por necesidad interna han visto prioritario e importante la gestión de riesgos, en especial el riesgo operativo, pues este abarca elementos a los que está expuesta una entidad.

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidaria están sujeta a la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, sin embargo la Junta de Regulación Monetaria y Financiera mediante éste órgano aún no ha expedido una resolución para la gestión del “*riesgo operativo*”; toman como base de regulación la Resolución No. 128-2015-F “*Normas para la administración integral de riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales*” y aún están gestionando este riesgo en base a la Resolución. No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005 de la Junta Bancaria a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros reformado con resolución No. JB-2014-3066 de 2 de septiembre del 2014. Independiente al Órgano supervisor ya sea la SEPS o la SBS, éstos Organismos buscan velar por los intereses de los asociados de las entidades que están bajo su supervisión para que estas manejen los recursos financieros con total transparencia y evitar la incursión de riesgos que pueden impedir la supervivencia de la organización en el mercado.

#### **Concepto de Riesgo Operativo.**

Es concebido como la probabilidad de ocurrencia de pérdidas de tipo económicas generados por deficiencias en cuatro factores como procesos, personas, tecnología de la información y comunicación (TIC) y por eventos externos.

Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) señala: “El riesgo operativo es posibilidad de que se produzcan pérdidas para la entidad debido a fallas o insuficiencias originadas en proceso, personas, tecnología de la información y eventos externos” (p. 8) El riesgo operativo comprende de un conjunto de elementos para su adecuada gestión como: políticas, procesos, procedimientos, estructura organizacional, documentación canales de comunicación, capacitación, entre otros., que permite identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar este tipo de riesgo.

A nivel nacional e internacional la gestión de los riesgos de las entidades ha sido tradicional y de cierta manera mayor atención se ha prestado al riesgo de crédito y liquidez, pues la concepción de que el riesgo operativo si no es tratado puede generar pérdidas de gran impacto para éstas es aún vago, por tal razón el tratamiento de “*Riesgo Operativo*” se lo ha relegado a un segundo plano, no por el hecho de que éste no sea estimado como importante, sino por la complejidad de medirlo y porque aún es bajo el conocimiento de éste, aspecto que se lo indicó en líneas anteriores.

El problema probado en el proceso de tratar el “*riesgo operativo*” las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben pretender que la gestión del riesgo de tipo operacional sea bajo un metodología que introduzca mecanismos de actuación y controles que reduzca la posibilidad de debilidades en los elementos: proceso, personas tecnología de la información y eventos externos: no obstante un papel importante juega el adeudo de quienes integran las entidades.

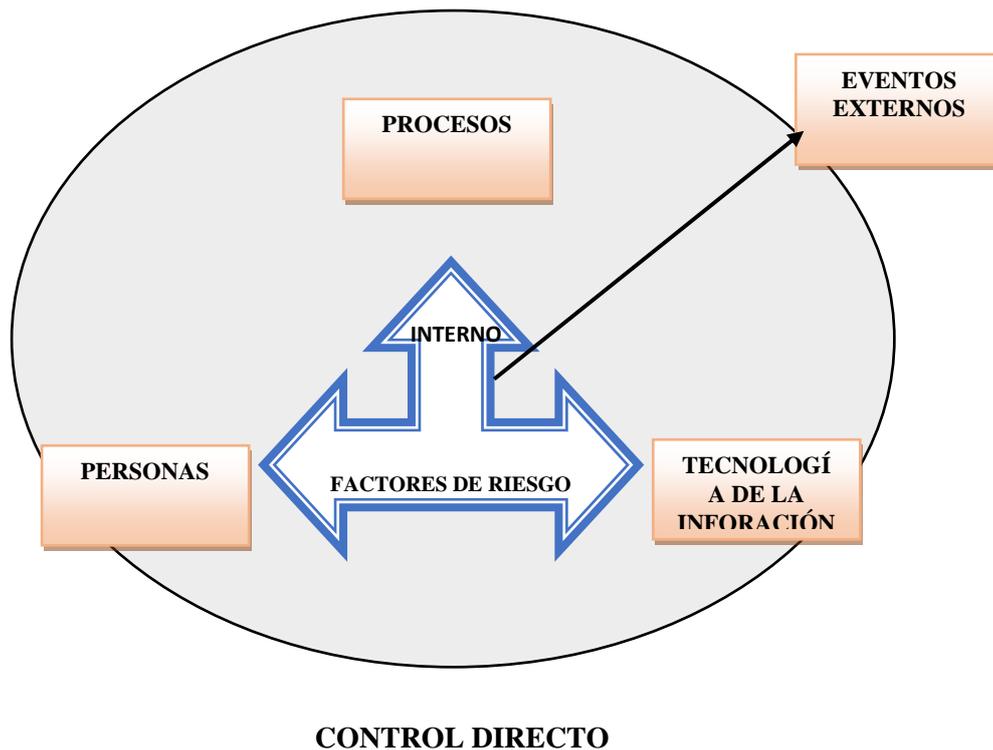
A raíz de problemas acontecidos por factores del riesgo operativo los Órganos de Control y las propias Entidades han asumido el reto de valorar y gestionar éste riesgo.

### **Factores de Riesgo Operativo**

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario con el propósito de minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los factores como: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos, los cuales se interrelacionan entre sí y se clasifican en.

**Factores internos de riesgo:** los procesos, los recursos humanos (capital humano), la tecnología sobre los cuales la organización puede tener un control directo.

**Factores externos de riesgo:** los sucesos externos cuyas causas y origen escapan al control de la organización y por lo general están coherentes a la madre naturaleza o con actuaciones de terceros. Ver Figura. No.1.



**Figura. No.1.** Factores de Riesgo Operativo.

**a. Procesos.-** Para coadyuvar a la optimización de recursos y la estandarización de las actividades realizadas en la entidad se debe contar con procesos establecidos ajustados a la estrategia y las políticas adoptadas, es decir de la información existente, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes o estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

**Procesos gobernantes (estratégicos).**- son aquellos que apoyan a los demás procesos mediante el establecimiento de directrices y son realizados por el Consejo de Administración y por la Gerencia para el cumplimiento estricto de los propósitos y las políticas planteados por la institución. Hace referencia a la Planificación Estratégica (PE), el cómo debe ser la actuación empresarial ajustada a lineamientos básicos, la estructura organizacional y gestión integral de riesgos.

**Procesos fundamentales (productivos u operativos).**- representan aquellos procesos catalogados esenciales porque soportan la ejecución práctica de las políticas internas y

estrategias establecidas por la entidad, referente con la eficacia (calidad) de los bienes o productos y servicios que brinda la entidad a sus asociados y/o clientes.

**Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** son aquellos procesos que apoyan a los dos procesos anteriores: gobernantes y operativos, el propósito esencial de éstos es encargarse de proporcionar personal competente, reducir los riesgos laborales, equipos y herramientas, resguardar la calidad de los materiales, amparar las condiciones de las operaciones y marcha del negocio, regularizar y ejercer control de la eficacia del quehacer administrativo y la mejora continua de los recursos.

La clasificación de procesos expuesta evalúa la importancia y la prioridad de las tareas desarrollada por cada uno de los usuarios ajustados al giro del negocio.

La tarea transcendental de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario es la identificación los procesos críticos, esto para implementar mecanismos que apoyen a evitar la incidencia en pérdidas que limiten la continuidad del negocio y por ende la supervivencia en el mercado.

Para una adecuada gestión de este riesgo, las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria deben establecer políticas prudentes y legales para un correcto esbozo, control, actualización y seguimiento de los procesos.

### **Políticas.**

Las políticas deben referirse por lo menos a:

- a. El diseño debe ser claro, los cuales deben ser flexibles y dinámicos.
- b. El detalle de los procesos debe estar en secuencia lógica y ordenada. Los procesos deben tener controles.
- c. Establecer la responsabilidad de los procesos, los responsables deben ser aquellas personas responsables de su correcta marcha.
- d. Garantizar su aplicación absoluta mediante la transmisión y comunicación de los procesos.
- e. Dar seguimiento permanente de los procesos en su aplicación para su actualización y mejora.

Los procesos deben agruparse por la línea de negocio de acuerdo a una metodología establecida de manera formal y escrita.

Para el desarrollo de procesos y para una correcta aplicación es importante que exista una adecuada separación de funciones para evitar sobrecarga laboral, concentraciones

de carácter incompatible, licenciadas como tareas cuya adjudicadas en las competencias de una sola persona lo que puede apoyar a la realización, el cometimiento o el ocultamiento de fraudes, errores humanos, negligencias, omisiones u otros eventos de riesgo operativo.

Para una adecuada gestión de los procesos se debe manejar inventarios actualizados de los procesos existentes.

La entidad debe mantener los niveles de inventarios actualizados de los procesos y procedimientos existentes, que cuenten, con al menos con la siguiente información: tipo de proceso que están segmentados en gobernante, productivo y de apoyo, el nombre del proceso, persona responsable, productos y servicios que se genera en los procesos, clientes internos y externos, la fecha de aprobación, la fecha de actualización, además debe señalar, si se trata de un proceso crítico esto para tenerlos presente en la elaboración del Plan de Continuidad del Negocio.

**b. Personas.-** la entidad debe administrar el Talento Humano de tal manera que se identifique las insuficiencias del recurso más importante para toda empresa como es el “*recurso humano*”, tales como: personal inadecuado sin la alineación requerida para el desarrollo de las operaciones del negocio, errores humanos, negligencia, relaciones interpersonales inapropiadas, nepotismo en anuencia con la normativa legal vigente y clima organizacional perjudicial, ausencia de una metodología para establecer las necesidades de personal, contratación de empleados, capacitación, entre otros.

La gestión de riesgo operativo considerando el factor personas requiere el establecimiento legal de políticas, procesos, procedimientos, estrategias, entre otros que aseguren una apropiada conducción de los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación en pos de una adecuada planificación y administración del Talento Humano.

***Procesos de incorporación.-*** los elementos entendidos en estos procesos entre los principales se encuentran, tales como: el establecimiento de una metodología para la planificación de necesidades de personal (Procesos de selección y admisión de empleo).

***Procesos de permanencia.-*** registra el establecimiento escenarios laborales adecuados (idóneas), tales como: personal estimulado mediante desarrollo de carrera

para alcanzar adhesión y adeudo a los valores, controles, estrategias y propósitos institucionales, promoción de diligencias de aprendizaje y alineación que permitan al personal tanto hombres como mujeres aumentar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y destrezas, es decir sus idoneidades, evaluación del desempeño periódico, rendición de cuentas.

***Procesos de desvinculación.***- registra la planificación de la desvinculación (salida del personal), por causas enmarcadas en la normativa legal vigente o regular que conllevan al finiquito y la terminación de la relación laboral por concepto de despido o simplemente por finalización de contrato o temas legales.

Los procesos antes indicados deben ser ajustados a los preceptos jurídicos vigentes, soportados técnicamente, precisos, claros, entendibles y transparentes para garantizar contextos laborales idóneos. Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben hacer una autoevaluación para establecer la definición del personal necesario y las competencias aptas en relación a conocimientos, habilidades y destrezas para el ejercicio técnico en cada puesto teniendo presente algunos parámetros, tales como: formación académica, experiencia laboral, valores, talentos, personalidad, inteligencia, entre otros que puedan servir para alcanzar y garantizar la excelencia institucional.

Para un mejor control y de acuerdo al marco jurídico las entidades deben mantener base de datos con información actualizada del capital humano para una apropiada toma de decisiones en los grados jerárquicos que integral la estructura orgánica de la empresa; así como también el desarrollo de análisis de tipo cualitativo y cuantitativo de acuerdo con sus necesidades, la mencionada información debe ser del personal existente asociada a: datos generales, datos académicos y experiencia, fechas de selección, reclutamiento, contratación e inducción y el proceso seguido para el efecto, datos históricos de eventos de capacitación en los que han participado, remuneraciones percibidas, cargos que han desempeñado en la institución, resultados de evaluaciones realizadas, fechas y causas de separación del personal que se ha desvinculado de la institución y otra información que la institución considere pertinente.

**c. Tecnología de la información.**- Las entidades deben contar con tecnología de la información y comunicación (TIC) que asegure la continuidad del negocio en el

tiempo, evitando interrupciones mediante la presa o captura, procesos para procesar, almacenar, transmitir y custodiar datos de la empresa, de manera que esté disponible a la hora de generar información de servicios provistos por terceros (proveedores principales y alternos) presente peculiaridades de integridad, confidencialidad y disponibilidad para los usuarios sean internos o externos según sea el caso mediante la generación de reportes y para una acertada toma de decisiones.

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben tener presente que para generar un apropiada gestión de “riesgo operativo” teniendo como base uno de sus factores como es la “Tecnología de la Información” deben establecer e implementar políticas, procesos, procedimientos, metodologías y demás acciones que permitan viabilizar la continuidad del negocio.

De acuerdo al tamaño y a las operaciones ejecutadas por la Entidad del sector Financiero Popular y Solidario pueden establecer un comité para que sea el responsable de planificar, desarrollar, ejecutar y monitorear los aspectos asociados a la tecnología.

Así como los anteriores elementos detallados para una apropiada gestión del riesgo operativo deben establecer políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de la información con el fiel propósito de garantizar la continuidad del negocio de la entidad.

- d. Eventos externos.-** Son todos los sucesos, hechos de tipo exógeno que pueden afectar la operatividad de la empresa Ej. Terremotos, inundaciones, incendios provocados, robos, etc.

### **Responsabilidades en la Administración de Riesgo Operativo.**

#### **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración, tiene muchas responsabilidades, pero en la administración de riesgo operativo debe tener presente al menos los siguientes adeudos:

- Generar principios y valores de comportamiento ético que garantice la gestión de riesgo operativo.
- Aprobar políticas, metodologías, procesos, procedimientos, estrategias, entre otros asociados con la gestión del riesgo operativo.

- Delegar la aprobación de políticas, metodologías, procesos, procedimientos, estrategias, entre otros; si hubiera la necesidad de hacerlo.
- Aprobar el proceso, metodología y plan para la administración de la continuidad del negocio.

### **Comité de Administración Integral de Riesgos**

El comité de administración integral de riesgos, adicional debe dar obediencia a las siguientes responsabilidades en relación a la gestión del riesgo operativo:

- Someter a aprobación del Consejo de Administración políticas para la gestión del riesgo operativo.
- Valorar y proponer la optimización del proceso de gestión de riesgo operativo y que este sea implementado en toda a entidad.
- Monitorear exposición a riesgos.
- *Valorar y someter a aprobación del Consejo de Administración la metodología aplicada para el establecimiento del Plan de Continuidad del Negocio.*
- *Analizar y aprobar la designación de profesionales que se convertirán en líderes responsables de ejecutar las tareas establecidas en el Plan de Continuidad del Negocio durante una contingencia.*

### **Unidad de Riesgos**

La Unidad de Riesgos adicional debe dar obediencia las siguientes responsabilidades en relación a la gestión del riesgo operativo:

- Estructurar el proceso y políticas para la administración del riesgo operativo.
- Monitorear la exposición a riesgos provenientes de los factores que los integran como: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos;
- Revisar y analizar las políticas y procedimientos estructurados y propuestos por las áreas, secciones, departamentos, entre otros que integran la entidad en relación a los cuatros factores del riesgo operativo, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad de la información.
- Presidir el desarrollo y la aplicabilidad del Plan de Continuidad del Negocio.

- Cumplir y hacer cumplir el proceso y Plan de Continuidad del Negocio.
- Plantear el nombre de los líderes de las áreas, secciones, departamentos, entre otros que cubran el Plan de Continuidad del Negocio, prioritariamente a una persona responsable del proceso de la administración de la continuidad, el cual debe tener a su cargo, entre otras, las siguientes funciones:
  - Plantear los procesos, procedimientos, políticas y metodologías que contenga los pasos a seguir generar acciones que neutralicen la paralización inesperada del quehacer empresarial teniendo presente la institución de deberes y obligaciones.
  - Proponer mejora, reformas y reajustes al plan de continuidad.
  - Comunicar al comité de continuidad de negocios los aspectos trascendentales de la administración de la “*continuidad del negocio*” para una oportuna y la correcta toma de decisiones.
- Revisar, monitorear y evaluar los procedimientos de orden legal de la entidad a la par con el área jurídica y emitir informes que determinen su real exposición al riesgo legal, los cuales deben ser puestos en conocimiento del comité de administración integral de riesgos (CAIR).

### **EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO**

Una tarea importante que también debe ser desarrollada por la entidades del Sector Financiero Popular y Solidaria es la identificación de los “*eventos de riesgo*” y estos deben ser identificados por las líneas de negocio que manejen al interno de las mismas.

Los eventos de riesgos deben ser agrupados por tipo de evento y teniendo presente las fallas o insuficiencias de los factores del riesgo operativo u también conocido como operacional son: los procesos, las personas, la tecnología de la información y comunicación y eventualidades externas (eventos externos).

Un “*evento de riesgo*” se lo entiende con una situación que ocurre en un tiempo y espacio determinado y que pueden dañar a la entidad como el hecho de generar pérdidas económicas y pueden ser ocasionados por diversas causas.

### **Tipos de Eventos de Riesgo**

Los tipos de eventos que pueden suscitarse en las entidades Financieras sean que pertenezcan al sector Popular y Solidario o no, son los siguientes:

No.	Tipo de Evento
1	Afectación empresarial ocasionada por Fraude Interno
2	Afectación empresarial ocasionada por Fraude Externo
3	Prácticas de seguridad y salud ocupacional
4	Prácticas inmersas con los clientes y su quehacer (productos y el negocio).
5	Acciones adversas en contra de los activos físicos
6	Paralización del quehacer empresarial (negocio) por fallas en la tecnología de información y comunicación (TIC'S)
7	Debilidades en el procesamiento de procesos, en el desarrollo de operaciones y transacciones y en las relaciones con los proveedores y con terceros

### ***1. Afectación por Fraude Interno.***

Se lo puede definir como un delito no violento que por lo general se centra en la apropiación indebida de bienes, valores, recursos o soslayar la normativa legal vigente; dados por una administración mal intencionado, engaños, desvíos, abuso de confianza, conflicto de intereses en los que está implicado, al menos uno de los integrantes del personal de la entidad.

### ***2. Afectación por Fraude Externo.***

Actos encaminados a defraudar, apropiarse indebidamente de bienes, valores, recursos o soslayar la normativa legal vigente realizada por una ajena a la entidad (persona externa).

### ***3. Prácticas de seguridad y salud ocupacional.***

Actos incompatibles con la normativa legal vigente en relación a lo laboral, seguridad y salud ocupacional o que resulten en el pago de reclamos por perjuicios al personal, o reclamos relacionados con temas de variedad cultural o peor aún a la discriminación, acoso laboral.

#### ***4. Prácticas inmersas con los clientes y su quehacer (productos y el negocio).***

Fallas involuntarias o por descuido u omisión en el cumplimiento de alguna obligación contraída con los clientes u originadas de la naturaleza de las operaciones, diseño o rediseño de un producto.

#### ***5. Acciones adversas en contra de los activos físicos***

Son pérdidas que se atañen a daños o adversidades a propiedades (activos físicos) de la entidad como resultado de algunos eventos entre uno de ellos los desastres naturales.

#### ***6. Paralización del quehacer empresarial (negocio) por fallas en la tecnología de información y comunicación (TIC´S)***

Falta de continuidad de las operaciones del negocio por falla de los sistemas utilizados por la entidad.

#### ***7. Debilidades en el procesamiento de procesos, en el desarrollo de operaciones y transacciones y en las relaciones con los proveedores y con terceros***

Fallas en el procesamiento de las operaciones y/o transacciones o en la administración del proceso, y en las relaciones con las contrapartes y los proveedores. Para clarificar y un mejor entendimiento la contraparte de una entidad del sector Financiero Popular y Solidario la pueden integrar: socios, clientes, proveedores, corresponsales, empleados, administradores y/o cualquier persona natural o jurídica que tenga relación contractual o comercial con la entidad.

### **Continuidad del Negocio**

En la administración de riesgo operativo un tema trascendental es la “*continuidad del negocio*”. Este aspecto es parte de la administración integral de riesgos. Los procedimientos actualizados son elementos básicos en la administración del riesgo operativo en el aseguramiento de su capacidad de operación continua y minimizar pérdidas en caso de una paralización indeseada. Para el efecto, la entidad en base a la ISO 22301 debe establecer un proceso de administración de la continuidad del negocio y considerar al menos lo siguiente:

En el presente la “Continuidad del Negocio” se lo ha venido enmarcando en el riesgo operacional, mismo que es medido sobre el grado de compromiso del directorio u organismo que haga sus veces, la existencia de un área responsable de evaluar los

riesgos financieros a los cuáles la empresa podría estar expuesta y la generación de acciones para hacerlos frente y la mejor manera de hacerlo es elaborando e implementando un Plan de Continuidad del Negocio.

Las entidades de sector Financiero Popular y Solidario deben tener claro que la gestión de riesgos solo enmarca el término en “*prevención*” bajo un escenario “*antes*” encaminado a advertir la ocurrencia de un evento inusitado, en cambio la gestión de continuidad del negocio se basa en tres escenarios antes, durante y después, mismos que abarca preparación en el escenario antes, respuesta en el escenario durante y la reanudación, recuperación, restauración y retorno en el escenario después. En fin el Plan asume que el evento inusitado va a ocurrir.

### **Beneficio de la Continuidad de Negocio**

La gestión de continuidad del negocio soporta a la entidad independiente del tipo, naturaleza, tamaño y operaciones que son su razón de ser y existir en la disminución de la posibilidad de ocurrencia de un suceso no planificado y en caso de suscitarse la empresa está preparada para hacer frente a situación de manera apropiada y así reducir drásticamente que la probabilidad de impacto sea mayor.

### **Responsabilidad general de continuidad del negocio**

La última instancia de responsabilidad de la administración o también conocida como gestión de la continuidad de negocio; recae en el máximo organismo de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario como es el Consejo de Administración o el organismos que haga sus veces y en la Alta Gerencia así como ocurre con la gestión de cualquier riesgo a los cuales puede estar expuesto como: crédito, mercado, liquidez y operativo aunque la temática de continuidad del negocio está incluido en el último riesgo descrito. Los directivos de las entidades deben tener orientaciones holísticos para la gestión de la continuidad de su negocio. Para lograr una continuidad del negocio los órganos de gobierno de las Entidades Financieras deben impulsar la generación de una cultura organizacional en la que todos los integrantes al interior de las mismas reflexionen y se comprometan para asegurar la continuidad del negocio con el soporte de las entidades externos.

Si bien es cierto la responsabilidad última sobre la seguridad del Plan de Continuidad del Negocio es del máximo organismo de la entidad, pero hay que entender que el plan es para toda la entidad y no para determinado sector por ende la responsabilidad no debería concebirse como absoluta del Consejo de Administración u organismo que haga

sus veces como también de la Alta Gerencia, lo apropiado debería ser que la responsabilidad de su aplicabilidad del plan es de todo el recurso humano de la entidad. Bajo esta premisa el recurso humano es el principal responsable de su aplicación, pues son los principales actores durante una contingencia.

La implementación de la gestión de la *continuidad del negocio* debería cubrir en especial las operaciones más críticas de una organización para cumplir con su misión, sin dejar de lado las demás porque el Plan debe representar una herramienta que se aplique de manera global.

### **Plan de Continuidad del Negocios.**

Las entidades independiente de su tipo se hacen por lo general la siguiente interrogante ¿por qué un PCN? y al parecer esta pregunta la hacen pues no conocen la importancia de un plan para garantizar la “*continuidad del negocio*” minimizando pérdidas económicas ante cualquier contingencia que pueda inhibir las operaciones de los procesos críticos.

El Plan de Continuidad de Negocio es una agrupación de procedimientos e información argumentada y documentada de acuerdo a la realidad institucional que se ejecuta, resguarda y se conserva para su uso en caso de producirse un evento que cause pérdidas para la entidad, esto con el afán de actuar bajo tres escenarios como: “*antes, durante y después*”.

La Junta Bancaria (2005) señala: El Plan de Continuidad, está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos. Un plan de continuidad debe contener procedimientos que se ajusten a la realidad del negocio de cada institución (p.3)

El Plan de Continuidad del Negocio se basa especialmente en identificar los procesos de las operaciones que vislumbran el negocio que son estimados como “*críticos*”, así como los recursos. Los procesos son considerados críticos, pues sin estos el negocio no podría ser desarrollado con regularidad. El establecer acciones para hacer frente a las amenazas que pueden materializarse, garantiza que los asociados y clientes de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario sean beneficiarios de los productos y/o servicios que estas ofertan en un mercado cada vez más competitivo.

Para que las empresas marchen apropiadamente y alcancen los propósitos institucionales propuestos por la Dirección a través de la continuidad de operaciones necesitan de recursos sean éstos humanos, materiales, tecnológicos, económicos.

Los planes de continuidad del negocio deben cumplir, al menos los siguientes requisitos:

- Haber confirmado su eficiencia y eficacia una vez superado las pruebas realizadas a la herramienta.
- Ser conocido por el personal de la entidad que se instituye en los interesados
- Contar con al menos lo siguiente: riesgos que puedan afectar la operación que sean producto de una valoración de procesos críticos, conjunto de acciones (diligencias) a realizar en presencia de fallas, personas responsables, disyuntivas de operación y acciones de regreso al dinamismo normal en el quehacer empresarial.

#### **Características del Plan.**

Un Plan de Continuidad del Negocio debe reunir al menos las siguientes características:

- Claro
- Comprensible
- Concreto

#### **Fases del Plan de Continuidad del Negocio**

Las fases para la estructuración e implementación de un Plan de Continuidad del Negocio son:

- a. Tareas de “Inicio y administración-gestión del proyecto”.
- b. La evaluación y control del riesgo
- c. Análisis del impacto de negocio; a través de hacer un análisis BIA.
- d. Definición y ejecución de estrategias para la continuidad del quehacer empresarial de la empresa.
- e. Respuesta mediante acciones ante emergencias
- f. Establecimiento e implementación del BCM
- g. Programas de concienciación, inducción o capacitación

- h. Mantenimiento y ejercicio del BCM
- i. Comunicación de crisis
- j. Coordinación con autoridades públicas

La Junta Bancaria (2014) indica: El plan de continuidad del negocio debe contener al menos los procedimientos operativos, tecnológicos, de emergencias y comunicaciones para cada proceso crítico y para cada escenario cubierto, los cuales deben considerar, según corresponda, como mínimo lo siguiente.

- Escenarios de riesgos y procesos críticos cubiertos y alertas de los escenarios y procesos críticos no cubiertos por el plan.
- Roles y responsabilidades de las personas encargadas de ejecutar cada actividad.
- Criterios de invocación y activación del plan.
- Responsable de su actualización.
- Acciones y procedimientos a ejecutar antes, durante y después de ocurrido el incidente que ponga en peligro la operatividad de la institución, priorizando la seguridad del personal.
- Tiempos máximos de interrupción y de recuperación de cada proceso.
- Acciones y procedimientos a realizar para trasladar las actividades de la institución a ubicaciones transitorias alternativas o para el restablecimiento de los procesos críticos de manera urgente.
- Información vital y cómo acceder a ella (incluye información de clientes, contratos, pólizas de seguro, manuales técnicos y de operación, entre otros).
- Comunicaciones con el personal involucrado, sus familiares y contactos de emergencia, para lo cual debe contar con la información para contactarlos oportunamente (direcciones, teléfonos, correos electrónicos, entre otros).
- Interacción con los medios de comunicación.
- Comunicación con los grupos de interés.

- Establecimiento de un centro de comando (considerar al menos un sitio principal, y uno alternativo); y,
- Ante eventos de desastre en el centro principal de procesamiento, los procedimientos de restauración en una ubicación remota de los servicios de tecnología de la información deben estar dentro de los parámetros establecidos en el plan, permitiendo una posterior recuperación de las condiciones previas a su ocurrencia. La ubicación remota no debe estar expuesta a los mismos riesgos del sitio principal. (p. 24-25)

### **ISO 22301**

La norma ISO 22301 es una norma internacional de “*Gestión de la Continuidad del Negocio*”, misma que sin importar del tipo de empresa, la naturaleza, tamaño y operaciones esta norma es aplicable.

#### **Beneficios de la ISO 22301**

- Gestionar las amenazas que se den en el presente y en el futuro, mediante un conjunto de acciones de respuesta para contrarrestar dicha adversidad.
- Tener la habilidad física y económica de soportar y hacer frente a daños venideros por causa de la ocurrencia de un incidente.
- Guía preventiva para minimizar o neutralizar el impacto de la ocurrencia de los incidentes no planificados.
- Mantener el accionar crítico en atención y en total funcionamiento durante los momentos de la contingencia.
- Reducir el tiempo de paralización por causa de cualquier incidencia y mejorar cada vez más el tiempo de recuperación
- Adquirir una mayor flexibilidad en relación a la adaptabilidad ante la interrupción del quehacer empresarial.

### PARTE III

#### PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Anterior a la exposición de la estructura del “*Plan de Continuidad del Negocio*” es necesario poner a consideración algunos apartados de suma importancia para el lector de éste libro, que en realidad pasarán a convertirse en usuarios. Lo que pretende este texto es exponer pautas a seguir para lograr lo anteriormente señalado adaptándolas a la realidad institucional de la empresa que desee implementar la herramienta para la continuidad del negocio.

#### **¿A quién va dirigida las pautas orientadas a la continuidad del negocio?**

Los contextos registrados en el presente libro, a pesar que están dirigidas a las entidades del sector Financiero Popular y Solidario pueden también ser adaptables a cualquier empresa, sin importar el sector, las diligencias, la ubicación geográfica, la posible dispersión en múltiples agencias o sucursales de la entidad, a pesar de no importar lo indicado si se debe tener presente el tamaño pues que el estructurar e implementar un a “*Plan de Continuidad del Negocio*”, representa una serie egresos, es por eso la importancia de hacer una análisis de la capacidad presupuestal de la entidad para alcanzar lo indicado. El presupuesto, el tiempo y el brío son algunos de los parámetros que rezagan el proceso de estructura e implementación ampliamente del plan, en tal medida la intención del presente libro es que sea explotado por aquel al que se le ha delegado la responsabilidad de desarrollar las medidas tendientes a garantizar la continuidad del negocio mediante sus operaciones, en algunas empresas esta responsabilidad se la delega al responsable del área de Tecnología de la Información, Gestión de Riesgos, o incluso en algunos casos las entidades delegan tan importante tarea a personal al que se le encarga la gestión sin tener conocimientos anteriores. Pero lo más recomendable para que se garantice la vida de la empresa en el mercado durante el tiempo es quien que “*gestione de los riesgos*” de la entidad conozca las pautas de esta herramienta.

Las razones para que este libro se constituya en una guía a seguir en la estructura e implementación de un “*Plan de Continuidad del Negocio*” son:

- La implementación de planes de continuidad del negocio en gran medida han sido implementados en las grandes empresas, dado básicamente por su capacidad presupuestal y por otro lado el grado de implantación de esta

herramienta en las pequeñas y medianas empresas (PyMES) es notable su inferioridad. A pesar de esto, las empresas en su totalidad, independientes de la naturaleza de su negocio deben ser consecuentes a la importancia de aplicar este tipo de planes, sin embargo las grandes empresas principalmente disponen de recursos agrupados en: materiales, técnicos, económicos y humanos suficientes para convertir esta necesidad denominada “*continuidad del negocio*” en una realidad tangible, sin embargo pueden fracasar si no existe de por medio la voluntad y el compromiso para hacerlo.

- Al parecer una de las mayores debilidades de las pequeñas y medianas empresas en la gestión de la “*continuidad del negocio*”, son las lagunas en el conocimiento de ésta temática y la escasez de recursos en materia de continuidad de operaciones sobre todo de recursos: tecnológicos y económicos, este último se ha convertido en una limitante para el adiestramiento del personal, pues el tema capacitación demanda de recursos económicos, aunque que los egresos por éste concepto no se consideran conceptualmente como gasto sino como una inversión.

### **¿Por qué es importante la continuidad del negocio para las empresas?**

En la actualidad en el mercado nacional e internacional existen organizaciones empresariales que van en aumento, haciendo que el mercado sea más competidor, por existir personas jurídicas que brindan productos o servicios similares, según la naturaleza de su negocio y demandantes sean personas naturales o jurídicas más exigentes de estos. La competencia en algunos casos al parecer se ha vertido en desleal que debe ser atenuada satisfaciendo las necesidades de los clientes o los requerimientos de los órganos de Control cada vez más exigentes, estos requerimientos regulatorios en la actualidad exigen a las empresas a demostrar la respuesta y la resistencia del quehacer empresarial con tareas de negocio que le permita mantenerse a flote ante cualquier contingencia que represente peligro para la entidad.

Una inundación, un terremoto, una caída de la luz, un incendio un robo o cualquier otra amenaza real debe ser advertida de tal manera que sucedan, que las pérdidas no sean tan impactantes que dañen la continuidad empresarial en el mercado.

Múltiples organizaciones empresariales independientes de su tamaño sean pequeñas, medianas o grandes, fracasan o incluso desaparecen por la ausencia de políticas,

procesos, procedimientos, programas que registre mecanismos y técnicas que soporten la mitigación de los riesgos a los que pueden estar expuestas y respalden y vigoricen la disponibilidad de las operaciones del quehacer empresarial, aunque dispongan de los recursos necesarios.

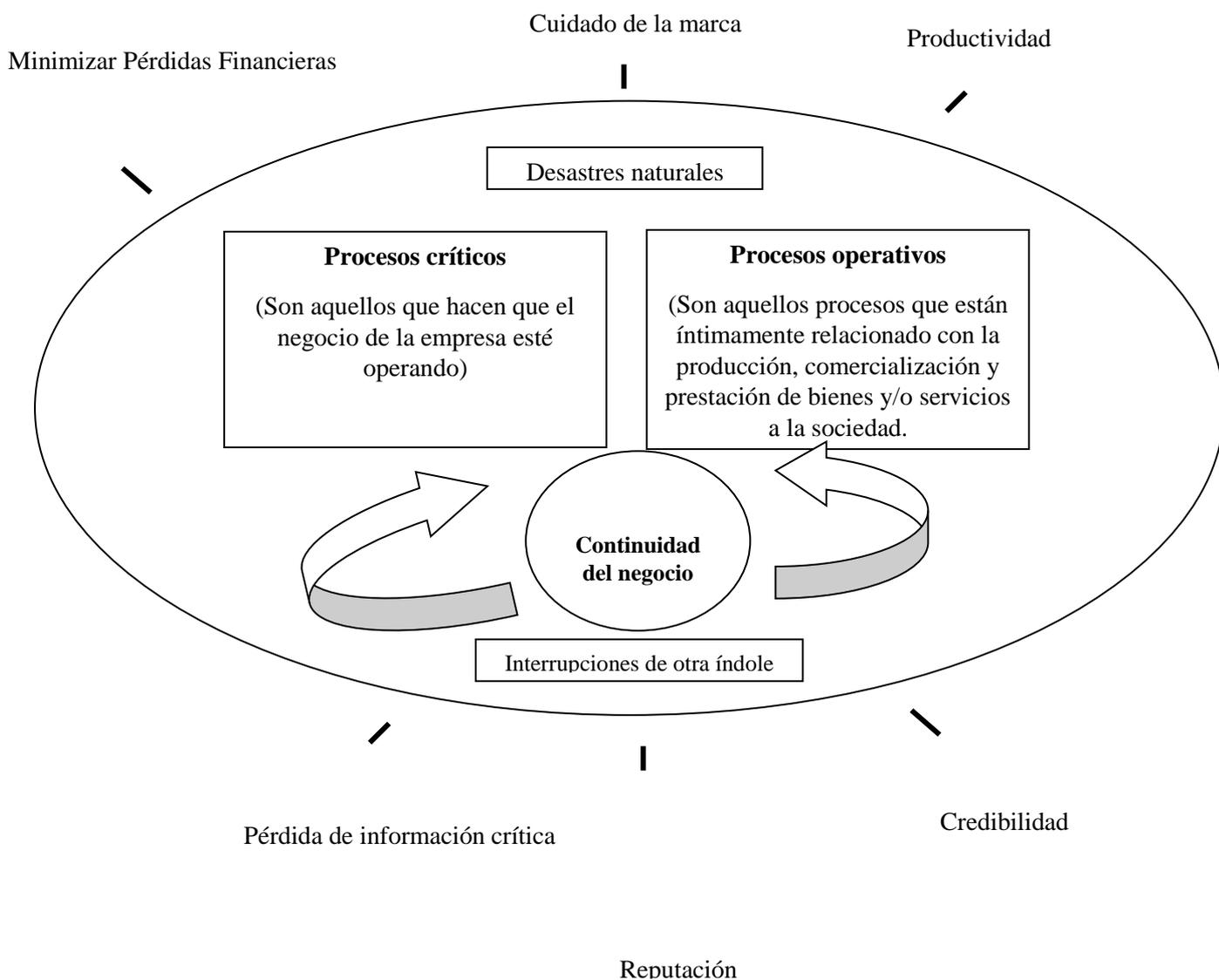
En tal medida, las entidades deben instituir acciones centradas en técnicas, procesos, procedimientos generados a partir de la realidad institucional que garanticen el desarrollo de sus operaciones (continuidad del negocio), en caso de tener que hacer frente una contingencia peligrosa.

Una de las principales barreras a las que se enfrenta una organización como se indicó en apartados anteriores cuando toman la decisión de generar aliento relacionado con la temática “*continuidad de negocio*” es la escasez de conocimiento de aspectos asociados a la temática, lineamientos y pautas claras y concretas que guíen a los empresarios por dónde y cómo empezar en relación a qué elementos y recursos deben tenerse presente para garantizar el éxito.

El libro pretende coadyuvar a erradicar la desorientación de los empresarios en este tema, mediante un marco de actuación para aquellas empresas que deseen entender y abordar elementos y las prácticas de continuidad de negocio de una manera global, desde el momento inicial en el surge la necesidad desarrollar plan que integre una serie de estrategias de continuidad para garantizar la persistencia del negocio en el mercado, hasta su mantenimiento y actualización periódica en base a los resultados de las pruebas realizadas o como resultado de la activación del plan.

El Plan de Continuidad del Negocio para una empresa representa una herramienta que soporta el quehacer empresarial a través de mitigar el riesgo para el normal desarrollo de las operaciones de acuerdo a su razón del ser y existir (misión) y como tal hace parte de la Gestión de Riesgo Operativo.

Para quienes están al frente de las empresas la gestión de la continuidad del negocio es un aspecto que estrictamente debe tratarse como parte de la gestión de “riesgos empresariales” a los que están expuestas, en este caso los “riesgos financieros” cuyo propósito es administrarlos para minimizar su impacto, para esto la empresa debe identificar cuáles son los productos y servicios financieros de los que la empresa depende para su continuidad en el mercado. Ver Figura. No.2



**Figura. No.2.** Continuidad del Negocio.

**¿Cuál es la utilidad de este libro?**

La explicación desglosada las tareas necesarias para diseñar, implantar y mantener un “Plan de Continuidad de Negocio”, es el principal propósito de éste libro, proporcionando siempre que sea posible acciones orientados a las necesidades generales de las instituciones, en este caso a las instituciones que pertenecen al sector Financiero Popular y Solidaria que pueden ser acogidas o no, pero sin lugar a dudas el éxito de éste depende de la realidad institucional de la empresa que desee estructurar e implementar este programa. Así, se pretende que la organización asimile y entienda cada una de las fases y tareas que componen dicho Plan, existen una multitud de sugerencias plasmadas en documentos que procuran orientar a las entidades a adoptar estrategias de

continuidad de negocio, sin lugar a dudas la mayor parte de ellas son teóricas, expresadas con un lenguaje legible, y no tienen en cuenta la situación, la problemática a detalles, las necesidades reales o los niveles de conocimiento por parte de este tipo de entidades que hoy en día están bajo elementos regulatorios rigurosos en los que está inmerso este tema.

El resultado es un documento en el que se expone la manera clara y sencilla los elementos, acciones, tareas y demás a considerar para ser desarrolladas por cualquier organización empresarial sea que pertenezcan al sector Financiero Popular y Solidario o no, que primordialmente tengan interés de protegerse con acciones ante posibles ocurrencias de incidencias que limiten la entrega parcial o total de sus productos y/o servicios financieros.

El libro nace para que las entidades del sector Financiero Popular y Solidario se empape con la temática de importancia denominada “*continuidad de negocio*” y entienda la necesidad e importancia de disponer de planes que garantizar la continuidad de sus operaciones de negocio ante una situación de contingencia, planes que se instauran por lo general en preventivos mismos que contienen aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de su estrategia de continuidad y qué beneficios proporciona disponer de los mismos en atenuar a la competencia con la generación de operaciones ágiles y oportunas y sean de dominio de sus clientes en la satisfacción.

Así mismo, el libro se orienta a resaltar y concienciar a las entidades acerca de la importancia de conocer sus operaciones de alta criticidad para tender a asegurar la continuidad de sus operaciones en un mercado de mayor competencia, así como la necesidad de neutralizar tomando el control en gran medida a incidentes de gran impacto que pueden dañar a la entidad si no son tomados en cuenta.

### **¿Por qué es necesario adoptar un plan de continuidad de negocio?**

Los sucesos recientes prueban aun más que las entidades independientemente del tipo en el que están agrupadas no están preparadas para hacer frente a todas y cada una de las amenazas adversas que pueden sucederles y que pueden impactar en sus actividades de negocio.

Muchas han sido las organizaciones empresariales que padecen inundaciones, incendios, ataques intencionados que pueden ser generados por terroristas o cualquier

persona con intenciones de destrucción que podrían ser generados por múltiples amenazas. Las empresas que sobreviven a estas situaciones son aquellas que tiene previsto resolver lo peor, estimando los posibles impactos a los que pueden ser objeto y ponen en marcha las medidas necesarias para protegerse y hacer frente en caso de suceder.

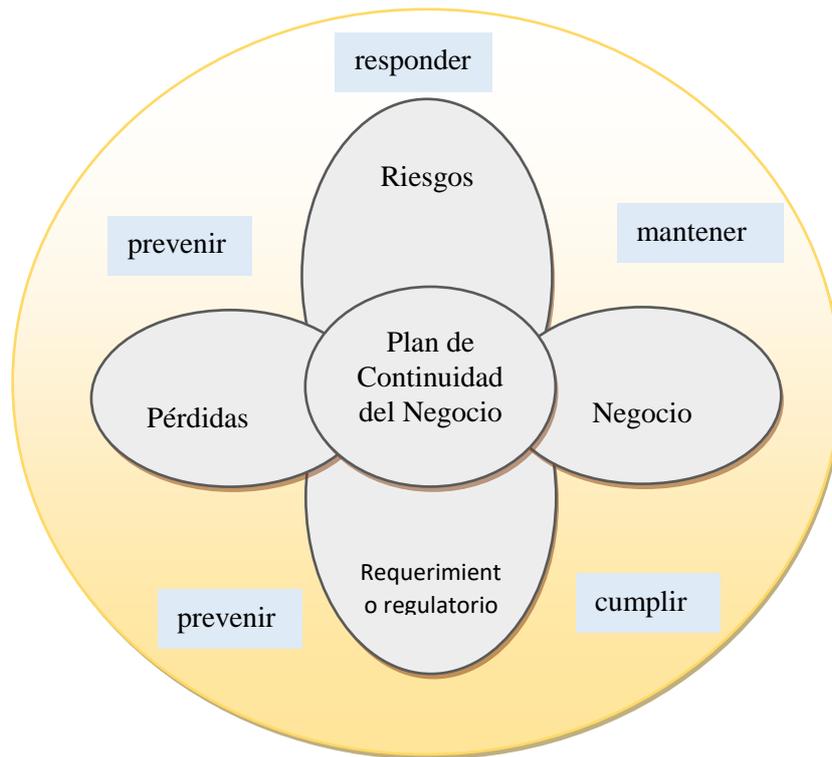
Si uno de los procesos críticos del negocio dejan de funcionar, independiente a la causa, la entidad puede dejar de prestar sus productos y servicios financieros por la paralización y los asociados o clientes pueden transferir su preferencia de “consumo” a otra entidad de similares características, he ahí radica la conceptualización de competencia creciente. Cuanto más sea el tiempo que dure la interrupción, mayor es la probabilidad de que se le dificulte sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo.

Hoy en día con tantos cambios en los entornos político, económico y social; así como el avance en muchos temas como las TIC's, la ciencia, entre otros y aún muchas empresas no ostentan de la habilidad de reanudar sus operaciones de negocio después de ser víctima de alguna amenaza. Adicionalmente, en ocasiones existe la percepción errónea de interpretar como una falta de confianza o una señal de debilidad. Por lo cual es menester que las empresas anticipen que puede fallar algún proceso de su quehacer de negocio puede fallar. Nada más lejos de la realidad.

Una respuesta planificada ante cualquier amenaza que puede limitar la supervivencia de la empresa, es lo más pertinente; pero un plan de continuidad del negocio procura también establecer acciones de prevención y minimización de pérdidas para el negocio que un desastre puede causar.

*Un ejercicio de responsabilidad y de tendencia instituye la adopción de una estrategia de continuidad de negocio que se enmarque en anticiparse a cualquier hecho que podría causar daño y hacer peligrar la supervivencia del negocio a través del tiempo.*

Un plan de continuidad del negocio puede aportar otros beneficios y dar respuesta a muchos elementos y a ayuda a evitar, mantener y a cumplir ciertos aspectos, como lo que a continuación se detalla en la Figura No.3:



**Figura. No.3.** *Plan de Continuidad del Negocio.*

### **¿Cuál es la ventaja de contar con un Plan de Continuidad del Negocio?**

La principal ventaja de contar con un “*Plan de Continuidad del Negocio*” es ser competitivo haz otras organizaciones. Sin lugar a dudas el mismo hecho de ostentar que toma medidas para garantizar la “*continuidad de negocio*” mejora la opinión e imagen pública de la empresa y afianza la confianza de socios, clientes, inversores y proveedores.

### **¿Por dónde empezar?**

Como pasos anteriores a estructurar e implementar el plan de manera formal a la entidad debe tener en consideración algunos aspectos claves que son descritos a continuación:

- Anterior a la estructura del Plan de Continuidad del Negocio se debe tener un entendimiento claro de la empresa que consiste en identificar los servicios y productos que ofrece a sus clientes la empresa en el mercado; así como los recursos necesarios disponibles en la misma que permitan entregar los servicios y productos a los clientes correspondientes en tiempo y forma, de acuerdo a la capacidad instalada de la misma. El propósito del entendimiento de la empresa radica en sacar a relucir la realidad de la entidad anterior a la implementación del Programa de

PCN, es decir entender la situación real de la empresa. Entre los elementos que debe mostrar el entendimiento señalado:

- Segmento al que pertenecen, en el cual desarrollan sus negociaciones.
  - Tamaño
  - Estructura orgánica y funcional.
  - Propósitos institucionales.
  - Procesos desarrollados en cada área, departamento o sección que integran la empresa.
  - Capacidad económica.
  - Personal que labora en la empresa; esto para definir aquellos colaboradores que participarían en el Proceso de Continuidad del Negocio.
  - Los recursos sean humanos, materiales, económicos, etc., para la consecución y cumplimiento de la planeación institucional.
  - Entre otros.
- Para abordar la implantación de un “*Plan de Continuidad de Negocio*” requiere de muchos elementos como: tiempo, brío y recursos (humanos, materiales, económicos e incluso tecnológicos). Esta necesidad convierte a las direcciones de las empresas en un componente clave para apoyar la gestión de continuidad y dotar de tales recursos a la organización.
  - Para alcanzar el éxito en la estructura e implementación del plan se requiere que la Dirección y la Gerencia de la empresa dentro del marco de sus competencias, según corresponda debe tomar las decisiones y proveer de los recursos monetarios necesarios, evidenciando así el respaldo en el proceso de continuidad de las operaciones que garantiza la adherencia de socios y clientes a sus productos o servicios, y quienes integran los organismos señalados debe concienciar y convencerse de la necesidad de este tipo de planes.

La tarea de tomar conciencia en ocasiones resulta un proceso difícil por:

No son fluidos los canales de comunicación con la dirección por los términos empleados en relación a: “riesgo” “impacto” y “vulnerabilidad” y otros conceptos

relacionados asociados a la gestión de riesgos, seguridad y tecnologías de la información no puede ser el idóneo para que sea entendido y asimilado por la dirección; en ocasiones por la desorientación en los temas expuestos. No obstante, para hacer que el lenguaje sea fluido con la dirección de la empresa es menester dirigirse en términos más sencillos, claros, entendibles, es decir más tangibles y ser transparentes en los costes de implantar un plan de continuidad y los beneficios que éstos proporcionan. El cálculo del coste de la interrupción no planificado de un proceso de negocio en términos financieros resulta útil y válido en este caso, el cual dependerá del análisis que se haga de una serie de elementos como la pérdida de ingresos durante la interrupción, la baja en la producción del personal e incluso la pérdida de imagen y reputación de la organización por las opiniones y criterios adversos generados por la escasez en la atención al socio o cliente en cuanto a productos y servicios que provee a sus adeptos.

- La empresa debe tener presente los procesos de negocio esencialmente aquellos “críticos”, el soporte a estos mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s), el saber quiénes en la empresa se instituyen como personas clave, personas titular y back up, los productos y servicios que provee a la sociedad, la estrategia de negocio, los propósitos institucionales traducidos en objetivos y metas, los procesos internos, entre otros.

Las empresas deben conocer la naturaleza de sus operaciones, su ámbito de negocio, el mercado en el que se desenvuelve, los riesgos a los que puede estar expuesta y los procesos que le permiten desarrollar sus operaciones con normalidad.

El quehacer de una empresa para recuperar sus actividades tras un desastre es absolutamente nula, si no dispone anteriormente de un buen conocimiento acerca de cómo marcha su negocio y pero aun si no dispone de medidas para hacer frente tal situación.

Muchos han sido los pensamientos de quienes dirigen las empresas o usuarios de las mismas, en este caso de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario, ante el contexto del conocimiento de la marcha de la entidad. Las posturas son diversas, a simple vista se conoce la marcha de estas pero si se hace un análisis profundo muchas de ellas se sorprenden de lo complejo que resulta entender y asimilar su funcionamiento al nivel de detalle que es requerido para poder reconstruir sus

actividades en caso de que sea necesario. Todos y cada una de las personas que integran la plantilla de personal de la entidad conoce cuáles son sus funciones y sus responsabilidades al detalle en el mejor de los casos cuando el riesgo de tipo operativo es adecuadamente gestionado, no obstante resulta difícil encontrar a alguien que sea capaz de identificar y de explicar todos y cada uno de los procesos de negocio de su organización si no existe el compromiso de hacerlo.

- Es clave que cuando se tome la decisión de abordar un plan de continuidad de negocio hacerlo en base al alcance del mismo, en algunas ocasiones el mayor error de las empresas es exigir un plan de continuidad demasiado amplio sin tomar en cuenta su realidad institucional en relación a asumir costes que conlleva tal situación y el proyecto termina siendo un fracaso. Por ello, es importante determinar el alcance, es decir qué áreas, procesos de negocio o productos/servicios de la organización serán incluidos en el plan. Incluso de ser necesario definir un alcance geográfico en los caso en los que la entidad tenga varias agencias o sucursales. En este sentido, algunas son las preguntas que deben plantearse cuando pretende de determinar el alcance de su estrategia de continuidad son:

1. ¿Se pretende abarcar a la entidad en su totalidad? o ¿Cuáles son las actividades más importantes y críticas de la entidad?.

En esta última interrogante los procesos críticos de las entidades del sector financiero están relacionados a la captación y colocación de recursos que se traduce en la “intermediación financiera”.

2. Desde el punto de vista financiero, operativo, legal o asociado a la imagen de la compañía, ¿qué impacto tendría una interrupción los servicios o de los procesos de la empresa?
3. ¿Durante cuánto tiempo puedo permitirme que la entrega de mis productos o servicios esté interrumpida?

- La estructura e implementación de un proyecto independiente de su naturaleza representa el interés de quienes integran las empresas o están relacionados directa e indirectamente con éstas y generan un impacto.

Un plan de continuidad de negocio impacta y necesita del apoyo y el auxilio de las distintas secciones, áreas, departamentos de las mismas: el proyecto cuyo contexto es “continuidad de negocio” tienen que contar con horizontes no solo de carácter tecnológicos, sino también de negocio en relación a servicios provistos por terceros,

recursos humanos, atención al cliente, recursos financieros, recurso logísticos, disponibilidad y adeudo del personal, socios, clientes, entre otros.

- No es menos importante también conocer si es ineludible disponer o no de ayuda técnica y saber el lugar dónde encontrarla, ya que muchos de los problemas a los que se tiene que hacer frente una organización para la implementación del plan ya han sido analizados y solucionados por otras empresas preliminarmente o porque simplemente es un tema en el cual están trabajando.

### **Fases de la Estructura del Plan de Continuidad del Negocio**

Las fases del PCN puede resumirse en las siguientes:

#### **Fase I. Estructura del Plan y la Política de la Continuidad de un Negocio.**

Es un conjunto de tareas a desarrollarse anterior a comenzar el proceso de desarrollo e implantación del Plan de Continuidad.

#### **Planificación del Proyecto**

La planificación es un conjunto de acciones para respaldar la validez de la estructura e implementación del Plan de Continuidad del Negocio, soporta la reducción impactos por periódicos cambios, desperdicios y la redundancia, fija estándares para facilitar el control. En esta fase es importante la obtención de apoyo por parte de la alta dirección y gerencia señalando los beneficios que tendrá la implementación del plan ante interrupciones de los procesos críticos, porque en gran medida coadyuva a la minimización de los impactos que atañen el normal desarrollo de las operaciones de negocio y la utilización de los recursos asignados para alcanzar tal propósito.

La planificación del proyecto denominado "*Plan de Continuidad del Negocio*" está encaminado a minimizar el impacto cuando los procesos críticos del giro del negocio sean interrumpidos, pues la interrupciones generan pérdidas innecesarios a la entidad, además de reducir la calidad de servicio a los diferentes usuarios y colaboradores de la misma .

En la planificación del plan debe establecerse con claridad, con precisión y concreción las responsabilidades de cada uno de los actores de continuidad del negocio, los objetivos que se espera alcanzar haz interrupciones, recursos, etc., por contingencias de distinta índole.

Las actividades de planificación indican qué se desea lograr en la empresa y con qué medios se planea alcanzarlo. Conoce con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación. (Sánchez, 2014, p.81)

Para el desarrollo e implementación del Plan de Continuidad del Negocio las entidades del sector Financiero Popular y Solidario debe hacer una de las tareas prioritarias para la estandarización de tareas como es estructura de procesos para generar un mapeo y establecer los procesos críticos del negocio.

Los procesos permiten una pertinente gestión de la continuidad del negocio encaminado las amenazas que se puedan presentar.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es básico en la temática de “*continuidad del negocio*” y este consiste en determina el personal que participaría; sin olvidar definir las responsabilidades de cada participante considerando tres escenarios: antes, durante y después de la contingencia. Esto se lo debe hacer con el propósito de que cuando la empresa este en un estado crítico, dónde la situación se torne compleja por la paralización de la operación normal, los participantes de la continuidad del negocio tengan una idea de lo que deben hacer para apoyar a la entidad. Para lograr tal fin y establecer un compromiso se recomienda las tareas antes, durante y después, de cada uno de los participantes de la estructura de continuidad del negocio.

- **Designar un coordinador de continuidad de negocio**

Un aspecto clave es designar como líder a una apersona integrante del equipo de trabajo de la empresa que se encargará de gestionar y supervisar cada paso del proceso de elaboración e implantación del plan de continuidad de negocio (PCN), lo más recomendable es quien ocupe tan importante designación de líder, sea el responsable de gestionar los riesgos a los cuáles puede estar expuesta la entidad, e incluso tomando en consideración elementos como la inversión y si esta lo permite, por la naturaleza de las operaciones, el tamaño de la entidad y el alcance del plan, es recomendable asignar el personal necesario y competente y constituir un equipo para la gestión de la continuidad de negocio que se integrará en un “*COMITÉ DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO*”, respecto a esto se explica más adelante en lo que se refiere a la estructura organizacional

asociado a la continuidad. El coordinador o el equipo del Comité deben trabajar en paralelo con la alta dirección para identificar en que procesos críticos resultado de los productos y servicios financieros que ofrece se implementará; así como también establecer los objetivos que persigue el plan como herramienta.

- **Organización y personal clave.**

En éste apartado se debe integrar el equipo de trabajo con el cual se iniciará, se gestionará y se ejecutará el Plan de Continuidad del Negocio, que no es más que un compendio de “Planes de contingencia”, equipo que debe estar apoyado por la Dirección General de la entidad y coordinado por los demás actores inmersos en la continuidad del negocio.

La gestión de la “*continuidad de negocio*” requiere de una estructura organizacional y sobre todo la definición del personal clave que actúe durante la contingencia anteponiendo la responsabilidad de iniciar el progreso en los lineamientos establecidos para una procedente administración de ésta temática en la empresa. La estructura organizacional debe darse en función del tamaño, disponibilidad del personal, recursos económicos, entre otros.

Una vez organizado el personal clave, es básico que se defina cuáles serán los roles a cumplir de cada uno y que se defina la metodología a utilizar para garantizar la efectividad del Plan de Continuidad del Negocio para que el personal se familiarice a fondo y el trabajo se desarrolle de manera eficaz.

- **Comité de Continuidad del Negocio.**  
**Perfil de las personas que integren el Comité.**

El perfil del personal que integrará la gestión de la continuidad de negocio de la entidad no tiene que estar enmarcada o a fin necesariamente en profesionales asociados a las áreas de Tecnología de la Información y esto pasa por la concepción de que los procesos de continuidad del negocio, están organizados principalmente por componentes tecnológicos, no obstante la continuidad del negocio comprende varios componentes entre los cuales están incluidos los de carácter tecnológico.

Para gestionar y supervisar el proceso de elaboración e implantación el Plan, la empresa tiene la tarea clave de estructurar un comité de continuidad del negocio integrado, al menos por:

<b>Miembros del Comité</b>		
Responsable de la Unidad de Riesgos.	Presidente	Voz y Voto
Responsable de administrar la continuidad del negocio. (Negocios)	Secretario	Voz y Voto
Responsable de Tecnología de la Información.	Vocal	Voz y Voto
Responsable de Talento Humano.	Vocal	Voz y Voto
Auditor	Vocal	Voz
Máximo representante de los procesos de continuidad del negocio.	Vocal	Voz y Voto

El comité de continuidad del negocio debe estar integrado como mínimo por los siguientes miembros: la persona representante y responsable de la unidad de riesgos, quien lo presidirá, el funcionario representante y responsable de la administración de la continuidad del negocio; quien hará las veces de secretario responsable de la generación de actas desprendidas de la reuniones realizadas. Por otro lado, los funcionarios y representantes de las áreas: TIC'S, Talento Humano y Auditoría Interna, solo con voz, y el representante de los departamentos en los cuales se ejecuten un quehacer operacional de alta criticidad.

### **Sesiones del Comité de Continuidad del Negocio**

Para iniciar las sesiones del Comité se debe tomar en cuenta, al menos lo siguiente:

- Término condicionante para que se dé la sesión.
- Número de miembros del Comité con los cuáles se iniciará la sesión.
- La periodicidad de tiempo con la que se realizarán las sesiones.
- El número de votos ineludibles para tomar las resoluciones.
- La posibilidad de que participen o no terceros al Comité en las sesiones (personal de la empresa), así como militar el papel que representarán.

- Tipo de sesión (ordinaria y/o extraordinaria), en el caso de la temática “*continuidad del negocio*” lógico realizar sesiones extraordinarias puesto que van a darse casos imprevistos que deben ser atendidos de manera inmediata en el Comité.
- Roles a desplegar como la responsabilidad de convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Tiempo con el cual se convocará a las sesiones.
- Formas de desarrollo de sesiones si solamente se puede desarrollar sesiones presenciales o podrían desarrollarse utilizando las TIC’s.
- El documento en el que se registrará las resoluciones tomadas en el Comité; así como las seguridades del caso para ejercer un mejor control, serán las actas.

Las sesiones del Comité de Continuidad del negocio se instalarán una vez que se constate el quórum. El comité sesionará como mínimo con la mitad de sus integrantes más uno, por lo menos una vez al trimestre, y sus decisiones serán tomadas sobre los votos de la mayoría absoluta de sus miembros. La persona que ostenta el cargo de presidente del comité tendrá voto separador de decisión (dirimente). El comité de continuidad del negocio (CCN), debe dejar constancia de lo tratado y decidido en las actas desprendidas mismas que debe ser conocidas y aprobadas por el CAIR. En las sesiones podrán participar terceros ajenos al comité, mismos que tendrán derecho solo a voz quienes procederán como soporte y/o cumplimiento.

El comité podrá reunirse de manera extraordinaria, cuando sea convocada por el presidente por aliento propio o de al menos la mitad de los integrantes del comité. En las sesiones extraordinarias se tratarán únicamente los puntos del orden del día.

Las convocatorias deberán contener el orden del día, las comunicará el Presidente con al menos 48 horas a menos de que se trate de sesiones extraordinarias que podrán ser convocadas en cualquier momento.

Las sesiones podrían ser presenciales y si la situación lo amerita se podrían hacer por cualquier medio tecnológico al alcance de la empresa.

Las resoluciones desprendidas de las sesiones independiente del tipo, se registrarán en las actas que estarán a cargo de quien haga las veces de secretario, mismas que deberá ser “*Fecha*das y *Numeradas*” de manera secuencial de todas las sesiones, mismas que estar apropiadamente suscritas por todos sus integrantes y por quienes hayan participado. Así mismo, será de su responsabilidad de la custodia de ellas, bajo los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

### **Responsabilidades del Comité de Continuidad del Negocio.**

Para que el Plan de Continuidad del Negocio sea práctico, la empresa debe establecer las tareas del equipo que integra el Comité de Continuidad del Negocio, mismas que deben ser estrictamente cumplidas para que la empresa pueda continuar su actividad normal en la situación de que un evento afecte sus operaciones.

La Junta Bancaria (2014) indica: El comité de continuidad del negocio debe tener al menos las siguientes responsabilidades:

- Monitorear la implementación del plan y asegurar el alineamiento de éste con la metodología; y, velar por una administración de la continuidad del negocio competente.
- Proponer cambios, actualizaciones y mejoras al plan.
- Revisar el presupuesto del plan y ponerlo en conocimiento del comité de administración integral de riesgos.
- Dar seguimiento a las potenciales amenazas que pudieran derivar en una interrupción de la continuidad de las operaciones y coordinar las acciones preventivas; y,
- Realizar un seguimiento a las medidas adoptadas en caso de presentarse una interrupción de la continuidad de las operaciones. (p. 23)

Adicionalmente pueden ejecutar las siguientes responsabilidades.

- Elaborar la metodología aplicada para la estructura del Plan de Continuidad del Negocio y poner la misma bajo el conocimiento y aprobación del Comité de Administración Integral de Riesgos.
- Designar profesionales que se convertirán en líderes responsables de ejecutar las tareas establecidas en el Plan de Continuidad del Negocio, en los escenarios

antes, durante y después de una contingencia y ponerlo a conocimiento del Comité de Administración Integral de Riesgos para que este lo analice y lo apruebe.

- Realizar un seguimiento a las medidas adoptadas en el Plan, en el caso de presentarse una interrupción en la continuidad del negocio.

*La estructura y la aplicación del Plan de Continuidad del Negocio, puede variar de una empresa a otra.*

### **Miembros del Comité de Continuidad del Negocio.**

#### **Competencias**

Las personas designadas legalmente como parte integrante de la labor ardua de “*continuidad del negocio*” con roles y responsabilidades requieren competencias sobre algunos talentos que se presentan a continuación.

- Análisis y evaluación de riesgos.
- Usos de nuevas herramientas, ya que debe controlar y hacer varias tareas de manera simultánea y bajo presión por los plazos ajustados al plan ante una interrupción inesperada.
- Liderazgo, ya que debe tener la capacidad de influir de manera positiva a pensar y a actuar para alcanzar el propósito de alcanzar la continuidad del negocio.
- Juicio del giro del negocio de la empresa.
- Habilidad de trabajar en un entorno cambiante y sobre todo sujeto a incertidumbre y actuar de manera inmediata.
- Habilidad de generar trabajo en equipo y de comunicación, ya que está previsto que interaccione de manera inteligible con las distintas áreas de la empresa que probablemente tengan otras prioridades. La comunicación puede ser de tipo formal, informal o relaciones interpersonales.
- Capacidad para gestionar proyectos: planificación, definición de recursos necesarios, seguimiento, reporte, entre otros.

#### **Responsabilidades.**

Es menester e importante establecer las acciones a seguir de los integrantes del Comité de Continuidad del negocio en relación para evitar paralizaciones; es necesario además

aclarar que las personas nombradas como parte integrante tienen las mismas responsabilidades.

**Responsable de la Unidad de Riesgos. (Presidente del Comité de Continuidad del Negocio)**

Es la persona encargada principalmente de liderar la elaboración, la aplicabilidad y cumplimiento del proceso y las diligencias del *Plan de Continuidad del Negocio*. Como representante de la Unidad de Riesgos, es responsable de declarar el suceso del evento inesperado “contingencia”; ante el escenario de interrupción del departamento, sección o área (lugar de trabajo). Asimismo, para declarar la contingencia toma en cuenta las decisiones adoptadas por el Comité de Continuidad del Negocio (CCN), en aquellas situaciones donde surja la necesidad de su aceleración y activación inmediata.

**Responsabilidades:**

Adicional a las responsabilidades en relación a la administración integral de riesgos en relación a la continuidad del negocio debe al menos cumplir con:

- Monitorear y seguir la aplicabilidad de las acciones registradas en el Plan de Continuidad del Negocio, mediante los colaboradores responsables.
- Identificar los procesos críticos en la empresa simultáneamente con la participación de la alta dirección.
- Dirigir las acciones registradas en el PCN, durante la contingencia y recuperación, reluciendo sus competencias.
- Analizar el suceso del evento inesperado (situación de contingencia).
- Tomar la decisión de poner en marcha o no el Plan de Continuidad.
- Notificar por la vía más rápida a la Gerencia General, clientes internos y externos mediante los disímiles responsables la aplicabilidad del Plan.
- Tomar decisiones que sean claves durante la contingencia para reducir al máximo posible el riesgo y la incertidumbre generada en el momento mismo de la ocurrencia de eventos de riesgo.
- Evaluar los daños, en el caso de haberse producido el evento de riesgo, en conjunto con el equipo de trabajo en relación a la “continuidad”.
- Liderar, monitorear y evaluar las acciones plasmadas para hacer frente a la contingencia y para desarrollar la recuperación con los diferentes responsables.

- Supervisar y monitorear el proceso de reanudación de los procesos, con relación a los tiempos estimados para el efecto.
- Delegar en forma particular al Comité las responsabilidades de actualización, mantenimiento y de desarrollo de pruebas para determinar la realidad del plan de continuidad.
- Encabezar las reuniones del Comité, mediante la figura de líder.
- Advertir al Comité sobre nuevos riesgos que podrían aquejar a la continuidad de las operaciones del negocio de la empresa y que podrían poner al descubierto las debilidades del PCN.
- Monitorear los reportes desprendidos del desarrollo de procesos de recuperación o evaluación durante el suceso de un evento inesperado.
- Garantizar la seguridad del personal inmerso durante la contingencia.
- Activar el plan de continuidad del negocio ante la paralización de operaciones y/o transacciones.
- Determinar las causas del evento inesperado que motivaron la activación de las acciones de contingencia.
- Poner en práctica las decisiones tomadas en el seno Comité de Continuidad del Negocio.
- Fundamentar el manual de continuidad de la institución, a través de su documentación.
- Hacer las pruebas necesarias para la implementación y aplicación apropiada del plan de continuidad del negocio, bajo un esquema de organización y en armonía con los responsables de las áreas inmersas.
- Controlar la actualización de políticas, procesos, procedimientos, recursos humanos y las TIC's, entre otros.
- Las demás, que estén dentro del marco de su competencia ajustadas a la normativa legal vigente.

#### **Administrador de Continuidad del Negocio.**

El administrador de Continuidad, puede ser el máximo representante del área de Negocios o el órgano que haga sus veces, en la medida de que sea posible debe tener presente que el avance tecnológico y la administración como tal anticipen la ocurrencia

de amenazas que aún no están consideradas en el PCN para la generación e incorporación en el plan, estrategias que minimicen sus efectos.

### **Responsabilidades:**

Al menos las responsabilidades que se detalla debe cumplir el máximo representante del área de Negocios:

- Asumir la responsabilidad de dar obediencia con los deberes y obligaciones del Presidente del Comité de Continuidad del Negocio en su ausencia.
- Dar a conocer la contingencia dada ante un incidente tecnológico, sobre la base de un análisis realizado por el departamento de Tecnología de la Información.
- Establecer acciones de organización y coordinación para el desarrollo de capacitaciones permanentes sobre el contenido del plan de continuidad al personal de la entidad.
- Apoyar, regularizar, seguir y monitorear la gestión de PCN en cada área.
- Las demás, que estén dentro del marco de su competencia ajustadas a la normativa legal vigente.

### **Responsable de Tecnología de la Información.**

Es la colaborador responsable de liderar el proceso de recuperación tecnológica de la entidad, basado en las estrategias de continuidad implementadas en el PCN de las TIC's. Por ende, es el vínculo directo entre el departamento de alta criticidad como es el de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC'S) por el manejo del score financiero y el Comité de Continuidad del Negocio (CCN); además, orienta y se instituye en un soporte en el proceso decisional del Presidente del Comité de Continuidad en cuanto a la parte tecnológica, durante la declaración y activación de la contingencia.

### **Responsabilidades.**

Al menos las responsabilidades que se detallan debe cumplir el máximo representante del área de Tecnología de la Información:

- Encabezar la recuperación tecnológica, sujeto a las estrategias de continuidad de negocio implementadas.
- Analizar e identificar los posibles riesgos de tipo tecnológicos que podrían paralizar el normal desarrollo del negocio y que saca a relucir deficiencias en el PCN.

- Mantener apropiados canales de comunicación entre los distintos responsables del PCN cuando la entidad presente estado de *emergencia*.
- Ayudar en la transmisión de mensajes de lo suscitado a sus proveedores, sobre el estado actualizado de la entidad, esto anterior a la decisión y autorización del Presidente de Continuidad del Negocio.
- Generar y entregar los reportes desprendidos del suceso dado y proceso de recuperación, al Comité de Continuidad del Negocio CCN.
- Actualizar las acciones tecnológicas cuando se den modificaciones parciales o totales en las herramientas informáticas, cambio en la infraestructura tecnológica, atribuciones y competencias, gestión de los recursos, entre otros.
- Realizar y vigilar el desarrollo de las acciones de pruebas del plan de continuidad del negocio y medir los aportes de estas.
- Verificar que las diligencias de los ajustes sobre el plan, resultantes de las pruebas implementadas y desarrolladas son eficientes.
- Las demás, que estén dentro del marco de su competencia ajustadas a la normativa legal vigente.

**Responsable de Talento Humano:**

Es la persona responsable de la dimensión humana en relación a los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación, sin embargo en el caso de alguna interrupción no deseada se encargará principalmente del personal que soportará durante la contingencia.

**Responsabilidades:**

Al menos las responsabilidades que se detallan deben cumplir el máximo representante del área de Talento Humano:

- Valorar y atender las necesidades laborales de tipo extraordinarias que puedan generarse a partir de las peculiaridades especiales de los trabajos que haya que realizar durante una contingencia (personal back up, contacto con el comité, establecimiento de turnos, horas extraordinarias, alimentación, transporte de personal, entre otros).
- Atender el estado físico y psicológico del personal que resultare afectado por el incidente dado mediante el soporte de expertos en la materia.

- Mantener información actualizada del capital humano que sea útil durante el suceso de la contingencia como: dirección, datos de contacto de allegados del personal, principales padecimientos de salud, tipo de sangre, entre otros.
- Atender e informar a familiares de posibles heridos.
- Las demás, que estén dentro del marco de su competencia ajustadas a la normativa legal vigente.

### **Auditor Interno.**

Es la persona encargada del control interno de las acciones detalladas en el PCN.

### **Responsabilidades.**

Al menos las responsabilidades que se detallan debe cumplir el máximo representante de la Unidad de Auditoría:

- Verificar y promover la existencia del Plan de Continuidad del Negocio.
- Monitorear la aplicabilidad de la metodología empleada para el desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio.
- Valorar que la estructura del Plan se haya tenido en cuenta aspectos relacionados a los propósitos del negocio.
- Valorar el cumplimiento de las acciones detalladas en el plan.
- Verificar la existencia de un Plan de Capacitación sobre el contenido del plan.
- Verificar que el Plan de Continuidad del Negocio esté vigente y actualizado.
- Verificar que la metodología del plan sea revisada y actualizada conforme a la necesidad y en base los resultados de las pruebas realizadas.
- Participar como observador en las pruebas del plan para determinar la calidad de ejecución de lo plasmado en el documento.
- Las demás, que estén dentro del marco de su competencia, ajustadas a la normativa legal vigente.

### **Equipo de apoyo.**

Este equipo está integrado por aquellos que apoyan al *Comité de Continuidad del Negocio* en sus acciones y decisiones para mantener las condiciones óptimas de los procesos de alta criticidad en la entidad.

### **Responsable de las Finanzas**

Es la persona encargada de la “*Gestión Financiera*” de la empresa, elemento humano clave dentro de la *continuidad del negocio*.

#### **Responsabilidades:**

Al menos las responsabilidades que se detallan debe cumplir el máximo representante de Finanzas:

- Negociar con compañías de seguros y de la creación de cuentas especiales para controlar gastos extraordinarios resultantes del incidente, entre otros., en base a la valoración económica realizada.
- Evaluar el impacto económico de la contingencia después de ocurrida.
- Advertir sobre riesgos que puedan impedir la continuidad del negocio o el buen ejercicio del plan; si así lo detectaren.
- Hacer tareas que le sean asignadas durante la declaración de contingencia de manera pronta y con la mayor predisposición del caso.
- Las demás determinadas por la alta Gerencia.

### **Responsable del área Jurídica**

#### **Responsabilidades:**

Al menos las responsabilidades que se detallan debe cumplir el máximo representante del área Jurídica:

- Estudiar los contratos suscritos con los clientes y proveedores para notificar los posibles incumplimientos y consecuencias derivadas de ellos.
- Estructurar escritos de notificación dirigidos a los órganos que sean pertinentes.
- Las demás designadas por la Alta Gerencia.

### **Responsable de Marketing**

Es el profesional experto en analizar el mercado y servirse de los datos existentes y entender y desarrollar la estrategia más adecuada para que la empresa mantenga posicionada en la mente del consumidor los productos y/o servicios, durante una contingencia generada por alguna interrupción no deseada. Es decir, debe pensar el cómo generar de confianza en el cliente a través del material publicitario generado a posteriori.

## **Responsabilidades:**

Al menos la responsabilidad que se detalla debe cumplir el máximo representante de Marketing:

- Hacer un estudio del nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la imagen, instalaciones físicas alternas, servicios, entre otros.

Finalmente el equipo que integra el comité de continuidad de negocio debe aplicar sus competencias, es decir habilidades, destrezas y conocimientos de gestión de proyectos para programar, formular y desarrollar los siguientes componentes del plan de trabajo:

## **Objetivo del PCN.**

Para el desarrollo e implementación del Plan de Continuidad del Negocio el equipo de trabajo de continuidad del negocio es de vital importancia que instituyan el propósito último que se pretende lograr al que se dirige una acción u operación mediante la estructura del plan, teniendo presente que este documento es una herramienta estratégica que debe involucrar al personal de todos los departamentos y divisiones para que surja información de utilidad para la temática de continuidad a medida que sea necesario estructurarlo y llevarlo adelante mediante su ejecución para incrementar la posibilidad de supervivencia del negocio en el mercado con la *“continuidad del negocio”*.

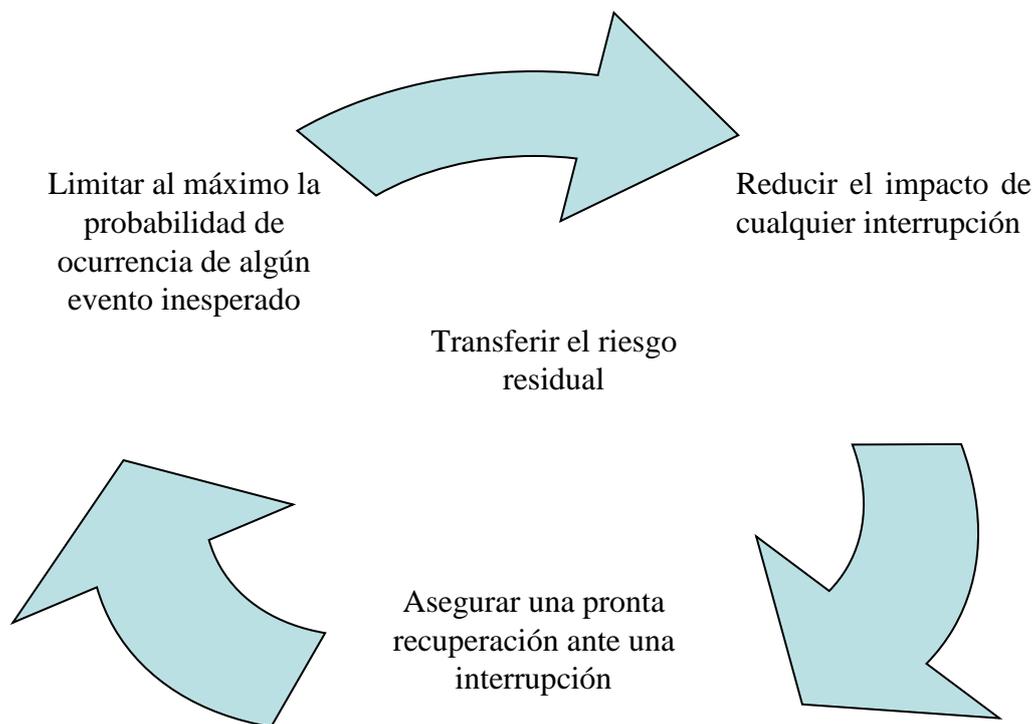
Es importante la definición de un propósito general y aquellos propósitos que se desprenden de éste.

Los objetivos específicos pueden ser los que a continuación se detallan:

- Observar los requerimientos de normas emitidas por el Organismo de Control de acuerdo al tipo de empresa y evitar preceptos sancionatorios.
- Mantener posicionada a la entidad en el negocio en un mercado cada vez más rígido.
- Optimizar de recursos, en especial reducir del tiempo de reanudación, pérdidas económicas, deterioro de bríos ante una interrupción
- Minimizar riesgos potenciales
- Reducir en gran medida las decisiones a tomar, en caso de la ocurrencia de alguna contingencia no planificada para evitar en lo posible cometer errores conservando la capacidad de vender los productos y servicios que oferta.

- Propiciar una dirección ordenada que guie en acciones de respuesta rápida y de pronta recuperación íntimamente relacionado a los márgenes de tiempo tolerables, ante cualquier interrupción para evitar desorden y reducción de la situación de tensión generada.
- Evitar la pérdida de credibilidad ante sus asociados.
- Minimizar la probabilidad de ocurrencia de interrupciones de la operación de los procesos críticos.
- Avalar la estabilidad del giro del negocio de la empresa y por ende la imagen y reputación.
- Reducir la probabilidad de pérdida de información importante para el negocio.

Los objetivos principales del plan de continuidad de negocio, pueden ser resumidos y son los que se detallan a continuación:



**Figura. No.4.** *Objetivos del Plan de Continuidad del Negocio.*

La entidad debe establecer la necesidad de disponer de una gestión de la continuidad de las operaciones mediante la elaboración e implementación del Plan de

Continuidad del Negocio; esto se logra con el apoyo de la Alta Dirección y Alta Gerencia mediante los recursos necesarios para tal efecto.

#### **Alcance del PCN.**

El plan de continuidad del negocio, es apreciado como una herramienta diseñada para reducir primariamente riesgos y pérdidas económicas ante la interrupción inesperada de procesos de muy alta criticidad, algunas empresas les basta con estructurar y aplicar “*planes de contingencia*” de algunos procesos y no consideran la posibilidad de elaborar e implementar un plan de continuidad que inserte aquellos procesos considerados como críticos para el negocio, de tal manera se convierte en una gran debilidad percibir solo una parte y no la globalidad de las operaciones, esto por supuesto de acuerdo a su capacidad presupuestal prioritariamente.

Lo que se procura con un Plan de Continuidad del Negocio es revestir el ejercicio de todos los procesos críticos del giro del negocio. Para establecer el alcance del Plan deben urgir los departamentos y las divisiones de la empresa que deben incluirse en el mismo, que abarque todas las funciones críticas de la empresa; así como los factores básicos para la operatividad del negocio:

**1. Factor Personas:** Garantizar la disponibilidad del Talento Humano que exhiba con las competencias necesarias para que los procesos considerados como críticos posterior a una valoración, estén habilitados de manera inmediata durante la interrupción dada y su recuperación.

- Comité que podría denominarse “*Comité de Continuidad del Negocio*”, que estaría integrado por los representantes de los procesos de alta criticidad, incluido el responsable del manejo de riesgos de la empresa, en el caso de existir.
- Equipo de Contingencias, integrado por personal de la entidad.
- Recurso Humano necesario para operar en situaciones de contingencia, como en situaciones de desarrollo de logística de traslado de personal, generación de un listado de contactos, contacto con familiares de personal afectado, entre otros).

**2. Factor Instalaciones Físicas:** Facilitar instalaciones alternas requeridos para habilitar los procesos críticos, ante interrupciones inesperadas. En base al supuesto de que la infraestructura principal de la empresa es atañida o inhabilitada por causa de una interrupción originada por un evento o desastre.

- Facilidades de instalaciones.
- Previsión y abastecimiento de servicios básicos (agua, luz, teléfono).
- Previsión y abastecimiento de suministros.
- Seguridad Física.

Para entender, la infraestructura física está compuesto por: construcción de ambientes para el progreso de la razón de ser y de existir de la empresa “misión” siempre que los procesos críticos de la empresa estén habilitados.

**3. Factor Comunicacional:** Generar esbozos (elementos) de comunicación durante el lapso de tiempo que dure la contingencia, este elemento vislumbra dos trazas.

- **Comunicación Interna.-** Comunicación dirigida al cliente interno de la empresa, es decir es la comunicación entre el personal de la institución para maniobrar durante la contingencia.
- **Comunicación Externa.-** Comunicación dada entre la empresa y sus clientes, proveedores (permanentes o alternos), organismos de auxilio y otros interesados.
  - o Declaración de estado de contingencia.
  - o Notificación a proveedores, personal, clientes, organismos de auxilio, interesados, entre otros.

**4. Factor Tecnológico:** Principalmente infraestructura tecnológica equipada alterna necesaria para habilitar los procesos críticos, cuando éstos se inhabiliten por una interrupción no deseada. En base al caso hipotético de que la infraestructura principal de la empresa sea dañada y no se pueda operar los procesos críticos en parte o en su totalidad.

- Centro de Tecnología de la Información alterno. (instalaciones).
- Equipo tangible e intangible necesario (Equipamiento y software).
- Redes de comunicaciones (teléfono y video vigilancia, entre otros).
- Equipó réplica (recuperación de datos).
- Personal altamente calificado para que provea de soporte técnico.

Es importante además que la empresa estructure un catálogo de las principales amenazas a las cuáles podría estar expuesta; elegir aquellas que presentan mayor probabilidad de ocurrencia y hacer un análisis interno del impacto (mayor o menor

grado de impacto) y de ser necesario dejar de lado las amenazas que tienen una menor probabilidad de ocurrencia. Para la implementación del Plan la empresa también debe establecer el presupuesto disponible para la implementación del PCN, puesto que la implementación de ésta herramienta conlleva costes importantes y de acuerdo a la capacidad económica de la empresa debe ajustarse el alcance del Plan, así como también deben tenerse presente el personal, ubicación geográfica, entre otros.

### **Elementos de la administración de la “Continuidad del Negocio”.**

Documentos que permitan asegurar la disponibilidad de productos y/o servicios financieros que se enmarquen en los procesos y demás eventos imprevistos que podrían afectar a la entidad, planes que deben tomar en cuenta la realidad institucional y proyectando situaciones de escasez de recurso humano, la usencia de un sitio para el desarrollo del trabajo normal y no contar con los proveedores principales y alternos de los procesos críticos del negocio; así como también fenómenos naturales.

**Planes de Recuperación de Desastres – DRP**, en este documento se plasma la variedad de estrategias analizadas y establecidas para la recuperación de los sistemas de la empresa.

**Plan de Continuidad del Negocio:** es el documento en el cual se plasma un conjunto de procesos, procedimientos y acciones de diversa índole que son producto de análisis minucioso de las necesidades institucionales, en cuanto a éste tema para hacer frente de la mejor manera posible suceso inesperados y asegurar la reanudación oportuna y ordenada en forma precisa a los procesos del quehacer del negocio.

- **Política General de “Continuidad del Negocio”.**

Para dar una respuesta organizada en el caso de presentarse un desastre (evento inesperado) y sobre todo que permita agilizar la toma de decisiones, las entidades deben establecer una política general de “continuidad del negocio”.

*“Establecer e implementar procedimientos para hacer frente de mejor manera un incidente inesperado no planificado, desde que inicia hasta el retorno al desarrollo del quehacer empresarial de manera normal, de tal forma el impacto sea mínimo sobre el quehacer del negocio de la empresa”.*

Para el establecimiento de una política general de “continuidad del negocio” debe tenerse presente las tipologías de la entidad o los usualmente llamados “riesgos inherentes”: naturaleza, complejidad, criticidad de las diligencias, volumen de las

operaciones, experiencia del personal, entre otros., que inciden de manera directa en el entorno operacional, centros de trabajo y cultura de la institución con el que identifica, desarrolla, implanta, opera, mantiene, revisa y prueba las medidas necesarias para garantizar la adecuada marcha del “*Plan de Continuidad de Negocio*” instituido en la entidad, ante la materialización de un incidente.

- **Políticas Específicas de Continuidad del Negocio.**

Adicional al establecimiento de una política general de “*continuidad del negocio*”, las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben instituir también políticas específicas de acuerdo a las particularidades de cada una (realidad institucional)

- a) El “*Plan de Continuidad del Negocio*” estrictamente debe ser sometido a conocimiento y aprobación del Consejo de Administración, cuántas veces surja la necesidad de hacerlo.
- b) Debe primar la seguridad del personal en todo momento, como requisito esencial anterior a la ejecución del documento denominado “*Plan de Continuidad del Negocio*”.
- c) El “*Plan de Continuidad del Negocio*” debe examinarse, sujetarse a reajustes y mejoras cuántas veces sea necesario para dar respuesta pertinente a los cambios organizacionales y de negocio que se vayan implementando en la institución.
- d) Las áreas o unidades que soporten algún proceso de alta criticidad en la entidad debe responsabilizarse de establecer y mantener reajustados los procesos y procedimientos necesarios para desarrollar los planes de contingencia y recuperación.
- e) De manera permanente o al menos una vez al año, todo el personal de la entidad debe ser capacitado, sobre cómo actuar frente a escenarios antes, durante y después de una contingencia.
- f) Desarrollar las pruebas y simulacros que sean necesarios al menos una vez al año en el lugar y tiempo que no afecte la operatividad de la institución.
- g) El Gerente General es el único responsable de declarar al público (sujetos de interés) el evento inesperado bajo el respaldo de un reporte técnico, posterior al análisis del Comité de Continuidad del Negocio, para luego notificar al respecto.
- h) Los resultados de las pruebas y simulacros de la activación del PCN con los elementos que este integra deben ser documentados y modificados.

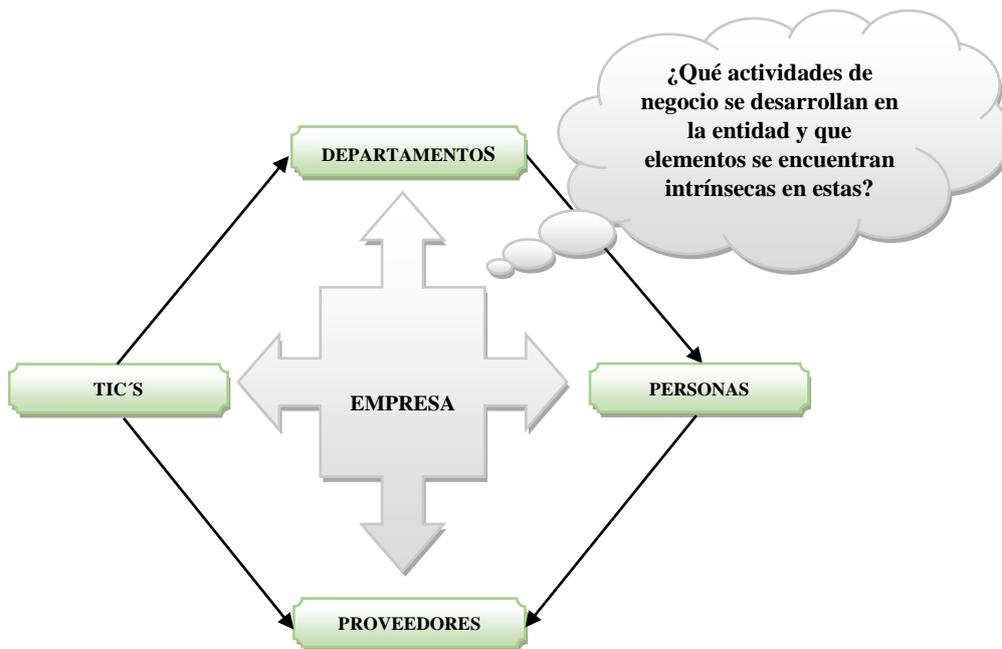
- i) El personal de la entidad debe gestionar la “*continuidad del negocio*” mediante la aplicación de lineamientos y estrategias para proteger a las personas, los recursos de la organización para así asegurar las operaciones del negocio.

## **FASE II. Conocimiento de actividades y procesos del negocio de la organización y análisis de riesgos.**

- **Actividades del negocio.**

Una tarea importante en el tema de continuidad del negocio es identificar y analizar las diligencias que se asocian al desarrollo de los productos y servicios que provee la entidad a sus socios y clientes, así como también los recursos que soportan a las mismas representando las personas implicadas en el proceso, la información, los proveedores principales y alternos y demás actores con los cuales se mantiene relación comercial o contractual, sean estas personas naturales o jurídicas. Las empresas es un ente complejo y la realidad institucional es variada entre la una con la otra o similares pero nunca exactamente igual. Entre los elementos que las diferencian es el equipamiento, tareas, personas, departamentos, mecanismos de comunicación y relaciones con proveedores externos, los cuales pueden prestar servicios críticos que deben ser considerados (servicios provistos por terceros).

Las complejidades e interrelaciones existentes se constituyen en el mayor desafío en continuidad de negocio, siendo estos elementos internos y externos a las mismas. Las empresas piensan que el ser competitivo en un mercado donde opera la competencia, significa simplemente implementar mecanismos para generar copias de seguridad de información a través de equipos back up, tener los mejores servidores, recurso humano altamente capacitado, entre otros; si bien es cierto son importantes pero no conoce cómo estos elementos interactúan para dar estructura y ejecución a una actividad de negocio, cualquier ánimo o acción implementada terminará resultando en una pérdida de recurso tiempo, esfuerzo y trabajo.



**Figura. No.5.** *Actividades de negocio de la Empresa.*

A modo de ejemplo, se presenta una tabla que incluye que las actividades de negocio de una organización y que podría servir como punto de arranque del trabajo de identificar y conocer en detalle todas las operaciones de negocio de la organización:

Áreas	Actividades de negocio
<b>Recursos Humanos</b>	Planificación de necesidades
	Selección
	Contratación
	Inducción
	Desarrollo de condiciones laborales idóneas
	Capacitación
	Planificación de la salida del personal
	Promoción
	Recepción de solicitud y documentación

<b>Crédito</b>	Verificación e Inspección
	Análisis – Evaluación y Resolución
	Otorgamiento – Desembolso
	Archivo de documentos.
	Seguimiento y Recuperación
<b>Captaciones</b>	Captar Ahorros
	Captar y generar inversiones

- **Identificación de los procesos críticos.**

**Establecer y medir el impacto de las interrupciones de los procesos del quehacer empresarial (negocio de la empresa).**

El “*Plan de Continuidad del Negocio*” pretende amortiguar los riesgos a los cuales puede estar expuesta alguna entidad mediante un plan holístico que es establecido de acuerdo al giro del negocio, que avizora la capacidad de respuesta de ésta, haz la contingencia a través de la reanudación de las operaciones y el garantizar la seguridad de la información, para esto es relevante se haga una análisis de impacto del negocio, el cual se utiliza para identificar los riesgos y los procesos críticos.

Realizar el esfuerzo de identificar y valorar el impacto que puede generar en la empresa la posibilidad de que esta identifique si una actividad se suspende por una paralización no planificada, así como el tiempo que duró la interrupción y el tiempo que puede tolerar la ausencia de una operatividad normal para que las pérdidas no sean cuantiosas.

**Análisis de impacto del negocio (BIA- Business Impact Analysis).**

Es clave para las empresas realizar un análisis de impacto en el negocio en el proceso de “*continuidad del negocio*”, que se ve reflejada en pérdida, en especial económicas.

El Análisis de impacto del Negocio conocido en inglés como BIA (Business Impact Analysis) es una tarea de la gestión de la “*Continuidad del Negocio*” que establece y entiende aquellos procesos son prioritarios para la continuidad de las operaciones de negocios, servicios de Tecnología de la Información, plazas vitales y sus dependencias y calcular su posible impacto. El contexto de instituir y vislumbrar lo anteriormente indicado envuelve tiempos de recuperación, puntos de recuperación, entre otros.

El estado de criticidad de los procesos en las entidades independiente de su tipo debe medirse en línea de la importancia de sus diligencias en la obediencia de los propósitos institucionales y los riesgos a los cuales puede estar expuesta y pueden limitar su operar. Todos los procesos pueden verse aquejados por riesgos endógenos (internos) y exógenos (externos) distintos a los riesgos peculiares como: riesgos de mercado, liquidez y de crédito, considerados tradicionales en las Instituciones Financieras pertenezcan o no al sector Financiero Popular y Solidario y que por lo general guardan una mayor atención y cuidado en su prevención y corrección. No obstante, muchos de estos factores operacionales pueden desarrollar impactos que alteren drásticamente la seguridad institucional poniendo inclusive en riesgo el cierre de operaciones de la Entidad.

Las debilidades en los sistemas de información y los procesos internos pueden producir errores tanto en la gestión automatizada como en el recurso humano, situación que produce paralizaciones y pérdidas financieras que pueden expandirse a afecciones a los proveedores y clientes comprometiendo el desarrollo organizacional.

Es por esto que la medición de criticidad toma en consideración la cultura y comportamiento organizacional y la gestión cualitativa y cuantitativa de la empresa (variables) dada principalmente por la incorporación de todos los recursos que hacen posible la gestión operativa de la entidad.

La tipificación de los procesos críticos del negocio, mediante la “*matriz de valoración de riesgos*” de los procesos de la entidad que pueden determinarse en base a los razonamientos que a continuación se detallan, entre los principales:

- Costo de horas de trabajo que se han perdido, al no usar las aplicaciones por no tener una opción manual o simplemente porque el tratamiento manual supone una significativa pérdida de eficiencia.
- Ingresos que se dimiten de percibir por paralización de los procesos de la entidad.
- Penalizaciones dadas por el incumplimiento de contratos con socios, clientes o proveedores.
- Gastos Financieros.
- Pérdida de clientes y posicionamiento en el mercado por la desconfianza generada.
- Penalizaciones por cumplimiento de disposiciones legales y regulatorias.

- Pérdidas de activos no asegurados o que resultan imposibles de asegurar.

El impacto al que por lo general las entidades prestan mayor atención a las pérdidas económicas.

### **Cálculo de pérdidas por hora.**

#### **Procedimiento**

Para hacer el cálculo de las pérdidas en las cuáles pueden incurrir las entidades por la materialización de un suceso no planificado debe hacerse lo siguiente:

1. Tomar el Estado de Resultados del tiempo en el cual se dio la paralización y extraer los valores en dólares (USD\$) de:
  - Intereses y documentos en cartera de crédito.
  - Otros ingresos.
  - Gastos de Operación.
  - Utilidad Operacional
2. Establecer el promedio de horas trabajadas en el año, para esto se considera:

**a**=días trabajados en el mes

**b**=meses del año

**c**=días trabajados en el año

$$c=a*b$$

**d**=horas laboradas en un día

**e** =total de horas trabajadas en un periodo de tiempo, específicamente un año

$$e=c*d$$

3. Calcular la pérdida por hora.

$$m=n*e$$

Este cálculo se hace considerando los valores en dólares (USD\$) extraídos del Estado de Resultados de la entidad.

Estado de Perdidas o Ganancias (Resultados) al 31 de diciembre de 20.....		Cálculo de la media de horas trabajadas en periodo de tiempo determinado (1 año).		
<b>Registro (cuenta)</b>	Resultado en dólares	Pérdida de dinero por hora de trabajo	Número de días trabajados en el	(número)

	(saldo) <b>(n)</b>	(USD\$) <b>m=(n/e)</b>	mes. <b>(a)</b>	
<b>Intereses y Descuentos en cartera de crédito.</b>	USD\$.....	USD\$.....	Meses del año <b>(b)</b>	(número)
<b>Otros Ingresos</b>	USD\$.....	USD\$.....	Días trabajados en el año <b>©=a*b</b>	(número)
<b>Gastos de Operación</b>	USD\$.....	USD\$.....	Horas laborables en un día <b>(d)</b>	(número)
<b>Utilidad Operacional.</b>	USD\$.....	USD\$.....	Total horas trabajadas en el año <b>(e) =c*d</b>	(número)
<b>TOTAL GENERAL</b>	USD\$.....	USD\$.....		

Una manera más sencilla de hacerlo es teniendo presente lo que a continuación se detalla:

Número de interrupciones que puede tener en un año, el tiempo (por ejemplo, en horas) que no va a poder dar servicios y el coste por hora que conlleva la interrupción de su actividad. Ejemplo.

<b>Coste de la interrupción al año</b>			
<b>No. Interrupciones en el año</b>	<b>Tiempo perdido</b>	<b>Coste por hora pérdida</b>	<b>Resultado</b>
<b>6</b>	1,7	USD\$ 1000	USD\$ 10.200,00

Esta es una manera de convencer y concienciar en la dirección en la estructura e implementación de una “*Plan de Continuidad del Negocio*” y hará una evaluación de la

situación porque dispondrá de información más tangible que le permitirá entender qué riesgos está asumiendo.

### **Recomendaciones para realizar un BIA.**

Las recomendaciones que pueden ser pertinentes para la realización de una BIA de cualquier empresa pueden ser las que a continuación se detallan:

- Lograr el apoyo de la alta dirección, el apoyo de este organismo es primordial para hacer este tipo de análisis, dado el proceso de análisis que engloba el BIA, como el tiempo requerido para hacerlo que se convierte en una investigación.
- El BIA conlleva un tiempo considerable hacerlo pero eso no significa empezar y no continuarlo, porque tal vez se considera que es un proceso extenso por la recopilación de datos y el análisis minucioso hay que hacer, es por tal razón esta tarea debe tomarse con la mayor responsabilidad del caso. Cuando se señala que es un proceso extenso, esto no significa que el análisis se enmarque en un sinnúmero de hojas del reporte, simplemente se requiere que la información contenida en el análisis sea: correcta, clara, precisa, válida y confiable.
- El modelo a seguir para el análisis BIA depende de la necesidad de la empresa, es decir de la realidad institucional, no hay un modelo de análisis estándar legal del BIA.

### **Análisis Financiero para determinar la viabilidad de la implementación del Programa de Continuidad del Negocio**

Es de suma importancia hacer un análisis financiero para verificar la viabilidad de estructurar e implantar en la empresa un Programa de Continuidad del Negocio. Para hacer este análisis se tomará en cuenta la propuesta de ORACLE.

Para establecer la importancia de implementar un Programa de Continuidad de Negocio basta solamente en poner en práctica las fórmulas que a continuación se detalla.

#### **Costo de pérdida de productividad (P)**

A= Costo anual de los colaboradores de la entidad

B= Número de personas que figuran como colaboradores

C= Media de días trabajados en un año

D= Media de horas trabajadas por colaborador por día

E= Número de horas no trabajadas (downtime)

F= Número de empleados afectados por la paralización.

$$(P) = (A \times E \times F) / (B \times C \times D)$$

Cómo un ejemplo:

$$(P) = (50,000 \times 88 \times 25) / (100 \times 264 \times 8) = 520$$

Valor de pérdida por ventas (S)

G= Ingreso en USD\$ por ventas anuales generadas.

H= Número de operaciones y/o transacciones generadas anualmente (total de ventas por año)

I= Número estimado de operaciones y/o transacciones no generadas en el año (pérdidas de ventas por año)

$$(S) = (G \times I) / (H)$$

**Ejemplo.**

$$(S) = (500,000 \times 500) / (10000) = 25000$$

Costo de Recuperación de Servicio (R)

J= Trabajo de horas de soporte de TI

k= Costo hora de personal de soporte

$$(R) = (J \times K)$$

**Ejemplo:**

$$(R) = (88 \times 50) = 4400$$

Costo Estimado de falta de tiempo o fuera de tiempo (Downtime) (T)

$$(T) = (P + S + R)$$

$$(T) = (520 + 25000 + 4400) = \text{US\$ } 29,920.00$$

El resultado obtenido en USD\$, muestra la pérdida de tipo financiera de asumir la empresa en el caso de materializarse el incidente tomado como objeto de análisis.

La empresa según el resultado determina si el impacto es significativo en el quehacer normal de sus operaciones que conlleve a crear importante la implementación de medidas para inhibirlo, tomando como base el costo estimado generado por operaciones en downtime.

- **Identificación de procesos Críticos**

Las entidades del sector Financiero popular y Solidario por encontrarse en un entorno cada vez más cambiante y de alta volatilidad por localizarse en un mercado cada vez más competitivo, en tal medida no se pueden dar el lujo de dejar de operar esta situación ocasionaría que sus asociados se orienten hacia la competencia y escenarios de pérdida de ahí la importancia de identificar los procesos críticos del negocio para generar acciones de respuesta y responsabilidades en caso de materializarse alguna interrupción de éstos.

***Primera Fase. Levantamiento o actualización de una Lista de Procesos (inventario).***

Anterior a la identificación de procesos críticos, las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben contar con un inventario de procesos pero esto es resultado de una visión global del sistema, así como los responsables para planear, hacer, verificar y actuar sobre cada una de las actividades que se realizan en la organización con la construcción de procesos con la metodología que esté de acuerdo a la realidad institucional, depende el interés de organización la profundidad del inventario que puede estar dado a nivel de:

- Macro- Proceso
- Proceso
- Sub-proceso

El inventario de procesos es una labor de suma importancia que debe realizarse día a día o de acuerdo a la periodicidad definida por la entidad de acuerdo a su necesidad, pero sin lugar a dudas esta tarea debe constituir la mejora y actualización permanente de los procesos con el propósito de tener presente los procesos críticos, siendo que al inventario de procesos es una relación detallada de los procesos de negocios de la entidad.

***Segunda Fase. Definición de Factores Críticos de Éxito.***

Los Factores Críticos de Éxito son las acciones seguidas por las entidades, en la medida que estén comprometidos con el éxito de la organización. Lo que se pretende es definir

los resultados que de no lograr, pueden tolerar a la negación del negocio; en cuanto a poner en peligro el éxito del negocio.

Los Factores Críticos de Éxito distinguen lo importante de lo prioritario, para la entidad en cuanto a sus prioridades de operación asociado a la “*intermediación financiera*”.

La identificación de los Factores Críticos de Éxito debe integrar factores exógenos (externos), como las relaciones comerciales con los servicios provistos por terceros y la satisfacción de los asociados, así como los factores endógenos (internos), como un personal altamente competente e incentivado.

El personal que está inmerso en los procesos de negocio de la entidad debe apoyar en la tarea de identificación de los FCE. Esto se traduce en el hecho de que no solo es tarea del recurso humano interno, sino también de los sujetos de interés externos. Asimismo, es esencial disponer de información sobre el entorno; sea éste general o específico, económico, social y legal de la entidad. La caracterización del negocio suele plasmarse en la “*Declaración de Propósitos*” (DP), que incluye la misión, la visión y los valores institucionales.

El punto de partida para identificar los FCE, se puede tomar la herramienta denominada análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Una vez realizado el análisis se obtienen los resultados, los cuales se clasifican. Esta clasificación debe ser acorde con la “*Declaración de Propósitos*”. Para conocer si la clasificación está acorde a la realidad institucional, los implicados deben valorar el impacto en el logro de la “*Declaración de Propósitos*”, ante la pérdida de una de estas categorías. Si la respuesta es favorable o afirmativa, esta categoría será un FCE.

Ejemplos de “*factores críticos de éxito*”:

- Cumplimiento de normativa.
- Capacidad de enfrentar a las entidades que prestan productos y/o servicios similares.
- Disponer de la información del grado de endeudamiento, generado a partir de distintas fuentes de fondeo.
- El grado de satisfacción, fidelidad de socios o clientes.
- Adaptación a los entornos: político, económico y social.
- Control de la Morosidad.
- Gobernabilidad en relación a las estrategias y políticas institucionales.
- Talento Humano profesional, capacitado y sobre todo satisfecho.

- Imagen institucional.

**Tercera Fase. Ponderación de los Factores críticos de Éxito.**

Una vez identificados los “Factores Críticos de Éxito”, posterior haber realizado el análisis FODA se procede a construir una matriz de ponderación de Factores Críticos de Éxito, mediante el cálculo de ponderaciones que deben ser utilizadas para la calificación de los procesos de la entidad.

Al calificar, se debe considerar al “0” como un número que representa una calificación de menor importancia, mientras que el “1” como un número que representa una calificación de mayor significancia e importancia; es decir, si los Factores registradas en las columnas son más importantes, que los Factores registradas en las filas resultará una calificación de “1 punto”, en caso adverso se obtendrá una calificación de “0 puntos”. Por otro lado, no tendrán calificación cuando coinciden los factores tanto de la fila como de la columna. El resultado de la división y la suma de la evaluación y puntuación de cada fila para la suma total de las valoraciones y puntuaciones son las ponderaciones (pesos).

Una variante de esta matriz con respecto a la otra es usar las ponderaciones de cada FCE como un factor integrante de cada celda. Ej.

	FC1	FC2	FCE 3	FCE 4	FCE 5	FCE 6	SUMATORIA	PONDERACIÓN	PORCENTAJE
FCE 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
FCE 2	1	0	0	0	1	0	2	0,13333333	13%
FCE 3	1	1	0	0	1	0	3	0,20	20%
FCE 4	1	1	1	0	1	1	5	0,33333333	33%
FCE 5	1	0	0	0	0	0	1	0,06666667	7%

FCE 6	1	1	1	0	1	4	4	0,26666667	27%
TOTAL	5	3	2	0	4	1	15	1	100%

**Cuadro. No.1.** *Matriz de ponderación de Factores de Críticos de Éxito.*

Esta matriz permite identificar a la institución, qué Factor Crítico de Éxito es importante vs lo prioritario, logrando así un listado de posición (ranking) de FCE. El ranking se determina a través de la participación resultado del cociente de la suma de las valoraciones y puntuaciones de cada fila vs la suma total de las mismas.

**Cuarta Fase. Cruce o Intersección entre Factores Críticos de Éxito (FCE) y los Procesos de la Entidad.**

La fase consiste en llenar una matriz de puntajes que cruza Factores Críticos de Éxito y los Procesos, para colocar el puntaje en cada celda de cruce; para esto se formula la siguiente interrogante:

*¿Al ejecutar en un 100% bien el proceso se obtendría el Factor Crítico de Éxito de la entidad?*

Las respuestas que a continuación se detalla, puede tener 3 potenciales valoraciones y puntuaciones:

Acciones de respuesta	Regla o Juicio con las cuales se sustentan las acciones de respuesta	Calificación
<b>SI</b>	Proceso ejecutado extremadamente bien y alcanzar la determinación del FCE. La relación es marcada entre éstas.	1
<b>SI</b>	Proceso ejecutado extremadamente bien y alcanzar la determinación del FCE. Existe una mediana relación.	0.5

<b>NO</b>	Proceso ejecutado extremadamente bien y alcanzar la determinación el FCE. No existe relación alguna.	<b>0</b>
-----------	--	----------

**Cuadro. No.2.** *Respuestas a los FCE*

En la matriz de cruce se registran los valores numéricos resultantes de la relación de los FCE. Se suma cada fila, una vez llena la “*matriz de cruce*”, en cuanto a la valoración y puntuación de cada proceso.

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>							
MACROPROCESO, PROCESO Y SUBPROCESO.	FCE 1	FCE 2	FCE 3	FCE 4	FCE 5	FCE ....	SUMATORIA
MACROPROCESO 1							
PROCESO 1	0	0	0	0	0,5	1	1.5
SUBPROCESO 1	0	0,5	0	0	0,5	0	1
MACROPROCESO 2							
PROCESO 1	0,5	0	1	0	0	0,5	2
SUBPROCESO 1	0	0,5	0,5	0	0	1	2
MACROPROCESO 3							
PROCESO 1	0	0,5	1	0	0	0	1,5
SUBPROCESO 1	0	0	0	1	0	1	2

**Cuadro. No. 3.** *Matriz de Cruce entre Factores Críticos de Éxito vs. Procesos.*

**Quinta Fase. Medición del grado de satisfacción de los procesos institucionales.**

Para valorar y puntuar el grado de satisfacción de la entidad en relación a los procesos, subprocesos o procedimientos, se debe considerar la profundidad en cuanto al detalle de la lista ordenada de procesos, información que se utilizará para realizar la “*matriz de*

*cruce*”. Entonces, la satisfacción de procesos será resultado de la asignación de un puntaje. El mayor grado de satisfacción está representado por el número 1 y así se va valorando y puntuando de manera secuencial, hasta llegar que la ausencia de satisfacción “nula” está representado por el número 5.

NIVEL DE SATISFACCIÓN	
<b>1</b>	Muy Alta
<b>2</b>	Alta
<b>3</b>	Media
<b>4</b>	Baja
<b>5</b>	Nula

Para valorar y puntuar el nivel de satisfacción se debe tomar las siguientes peculiaridades:

- La documentación de los procesos.
- La automatización del proceso.
- Número de quejas asignadas al proceso.
- Número y la efectividad de los controles enmarcados en los procesos.

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

MACROPROCESO, PROCESO Y SUBPROCESO.	FCE 1	FCE 2	FCE 3	FCE 4	FCE 5	FCE ...	SUMATORIA	NIVE DE SATISFACCION
MACROPROCES								
PROCESO 1	0	0	0	0	0,5	1	1,5	2
SUBPROCESO	0	0,5	0	0	0,5	0	1	4
MACROPROCES								
PROCESO 1	0,5	0	1	0	0	0,5	2	1
SUBPROCESO	0	0,5	0,5	0	0	1	2	3
MACROPROCES								
PROCESO 1	0	0,5	1	0	0	0	1,5	5
SUBPROCESO	0	0	0	1	0	1	2	1

**Cuadro. No.4.** *Matriz de Nivel de Satisfacción.*

### **Sexta Fase. Proceso Críticos.**

Para determinar los procesos críticos existes dos maneras de hacerlo:

#### ***Primera Forma***

Para determinar los “*procesos críticos*” se debe multiplicar la sumatoria de la matriz de cruce de factores críticos de éxito vs procesos por el puntaje del nivel de satisfacción. La valoración y puntuación total resultante permite determinar si un proceso es o no crítico, para el efecto existen opciones variadas, entre una de ellas está: Promediar las valoraciones y puntuaciones totales; entonces se catalogan como procesos críticos aquellos que muestran una puntuación igual o superior ( $=$  o  $>$ ) a la media generada.

#### ***Segunda Forma***

La tabulación resulta de multiplicar las ponderaciones de los Factores Críticos de Éxito por cada una de las valoraciones y puntuaciones de los procesos tomados de la Matriz

de Cruce. Los puntajes se suman; para posteriormente multiplicarlos a nivel horizontal con el Nivel de Satisfacción de los procesos. Para tal propósito se utiliza la siguiente tabla:

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO									
MACROPROCESO, PROCESO Y SUBPROCESO	FCE 1	FCE 2	FCE 3	FCE 4	FCE 5	FCE ...	SUMATORIA	NIVE DE SATISFACCION	PUNTAJE TOTAL
MACROPROCES									
PROCESO 1	0	0	0	0	0,5	1	1,5	2	3
SUBPROCESO	0	0,5	0	0	0,5	0	1	4	4
MACROPROCES									
PROCESO 1	0,5	0	1	0	0	0,5	2	1	2
SUBPROCESO	0	0,5	0,5	0	0	1	2	3	6
MACROPROCES									
PROCESO 1	0	0,5	1	0	0	0	1,5	5	7,5
SUBPROCESO	0	0	0	1	0	1	2	1	2
PROMEDIO									4,08

**Cuadro. No.5. Procesos críticos.**

El valor resultante se multiplica por el impacto y la frecuencia de ocurrencia de los procesos. Posterior se obtiene el puntaje total, del cual se calcula el promedio de los valores generados. Por ende, aquellos procesos que lograron un puntaje igual o superior ( $\geq$  ó  $>$ ), al puntaje promedio pueden ser adjudicados como "procesos críticos".

ELEMENTOS QUE INTEGRA LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
Categoría	Valor	Descripción
Casi certero que ocurra	5	La probabilidad de ocurrencia del riesgo es muy alta; es decir, se tiene la entidad tiene la plena seguridad que éste ocurra, tiende al 100%

Muy Probable que ocurra	4	La probabilidad de ocurrencia del riesgo es alta; es decir, la entidad tiene la percepción de que este ocurrirá en una escala 75% a 95%.
Moderado	3	La probabilidad de ocurrencia del riesgo es media; es decir, la entidad tiene la percepción de que este ocurrirá en una escala de 51% -74%.
Improbable que ocurra	2	La probabilidad de ocurrencia del riesgo es baja; es decir, la entidad tiene la percepción de que este ocurrirá en una escala de 26% a 50%.
Muy improbable que ocurra	1	La probabilidad de ocurrencia del riesgo es muy baja; es decir, la entidad tiene la percepción de que este ocurrirá en una escala de 1% a 25%.

<b>ELEMENTOS QUE INTEGRA LA PROBABILIDAD DE MATERIALIDAD DEL IMPACTO</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Catastróficas	5	La materialización del riesgo influye de manera directa en la sumisión de la razón del ser y existir de la entidad como es la misión, pérdida en relación al patrimonio o deterioro de la imagen reputacional, por dejar de marchar de manera total o por un período importante de tiempo las operaciones y transacciones necesarias para brindar los productos o servicios financieros con los que incursiona en el mercado.
Mayores	4	La materialización del riesgo dañaría elocuentemente el patrimonio, imagen reputacional o la planeación de la entidad en relación a los propósitos institucionales. Por tal razón, se requiere que la alta dirección emplee una gran cantidad de tiempo en indagar y corregir los daños producidos
Moderadas	3	La materialización de riesgo que influye de manera directa en pérdidas importantes en el patrimonio o daño en la imagen institucional. Por tal razón, la alta dirección debe emplear una gran cantidad de tiempo en indagar y corregir los daños producidos
Menores	2	La materialización del riesgo que influye en pérdidas en el patrimonio

		daño en la imagen institucional. No obstante, se puede atenuar o corregir en menos de 1 año; lo cual hace los propósitos institucionales estratégicos se ven afectados.
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener o no un efecto y si lo tiene es poco importante para la institución.

**Cuadro. No.6.** Matriz de impacto y ocurrencia.

		PROCESOS					
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Casi con certeza	5					
	Probable	4					
	Posible	3				<b>R</b>	
	Poco probable	2					
	Raro	1					
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderada	Mayor	Catastrófica
		IMPACTO					

**Respuesta a los riesgos.**

Son los procedimientos que deben estar desarrollados con anterioridad para responder a una situación de emergencia producida como consecuencia de un suceso cuya ocurrencia está considerada como posible. Estas operaciones tienden a estabilizar la situación, minimizar el impacto del suceso y pueden incluir la puesta en servicio de un centro de control o de gestión de crisis para ser utilizado como puesto de mando durante la crisis. (Martínez, 2004, p.35)

Existen distintas opciones con las cuales las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidaria pueden dar respuesta a los riesgos:

**Aceptar el riesgo:** Aun conociendo el riesgo la entidad lo asume sin tomar ninguna medida o acción que contrarreste la situación, sea porque no tiene el respaldo económico o bien porque el coste para gestionarlo orientado a mitigarlo es desequilibrado haz los beneficios que aporta hacerlo.

**Transferir el riesgo:** la entidad puede transferir el riesgo mediante acciones como el establecimiento de relaciones contractuales con empresas aseguradoras, reflejado en la contratación de un seguro de cobertura para distintos procesos, de tal manera que si el riesgo se materializa; exista una respuesta por parte de instancias externas que lo neutralice; es decir lo atenúe.

**Reducir el riesgo a niveles aceptables por la organización:** la entidad para reducirlo se elabora y se implementa controles o medidas protectoras que atenúen el impacto y las consecuencias.

**Evitar el riesgo:** la entidad para el efecto, puede generar una un cambio de 360°; es decir reingeniería de procesos que no es más que la revisión y el rediseño total de los procesos; incluso suspendiendo la tarea que origina el riesgo; sin dejar de lado los propósitos del negocio.

La gestión de los procesos mediante las alternativas señaladas puede ser realizada de manera paralela. Asimismo, es importante destacar que el impacto de todos los riesgos puede ser reducido, neutralizado o advertidos a un grado de aceptable.

La continuidad del quehacer normal del negocio constituye por sí misma; una respuesta para gestionar los riesgos que pueden interrumpir o paralizar las operaciones de la organización.

Al no interpretar apropiadamente los riesgos, por parte de las personas responsables de las empresas en materia de “*continuidad de negocio*”, en lo que se relaciona a los riesgos a los cuáles puede la empresa estar expuesta y cuál es el impacto que puede generar estos cuando paralizan las actividades de negocio. Al presentarse este caso, puede ocurrir, principalmente:

- Problema para responder ante amenazas.
- Error a la hora de identificar y priorizar los daños que son más comúnmente conocidos como “impactos” en el negocio generados por los riesgos a los cuales puede estar expuesta.

La gestión de riesgos de riesgos también es desarrollado mediante matrices de análisis que generan el consumo de mucho tiempo por la metodología utilizada. No obstante, si son apropiadamente administradas y sí existe además el compromiso del personal se puede lograr.

### **Tiempos críticos.**

Es el proceso para determinar el tiempo máximo aceptable, cuando el proceso, el quehacer empresarial se ha detenido, esto en base al impacto financiero y operacional valorado.

Los tiempos a continuación, se detallan:

**MTD (Tiempo de inactividad máximo tolerable).**- Período máximo de tiempo aceptado para tolerar la interrupción de procesos de la entidad, sin entrar a una crisis; en otras palabras en colapso; desde el desarrollo del evento hasta el reinicio de las operaciones de los procesos interrumpidos, hasta que empiece a presentar pérdidas y colapso principalmente por la presión ejercida por los asociados, pérdida económica y deterioro de imagen.

Las estimaciones de tiempos máximos permitidos de interrupción que pueden ser utilizados o empleados por la entidad, para establecer el grado de criticidad de sus actividades y/o de sus recursos, de acuerdo a la realidad institucional, son los que a continuación se detalla:

<b>Prioritario</b>	<b>30 días</b>
<b>Normal</b>	7 días
<b>Importante</b>	72 horas
<b>Urgente Crítico</b>	24 horas
<b>Crítico</b>	minutos u horas

A modo de ejemplo se expone lo siguiente:

Una entidad del sector Financiero Popular y Solidaria específicamente una Cooperativa de Ahorro y Crédito que vende sus productos y servicios financieros o no, por internet con la asistencia del sistema informático adquirido para tal efecto sufre la caída de su línea de conexión a internet durante 2 horas y consecuentemente calcula que las pérdidas asociadas a la interrupción ascienden a USD\$ 15.00,00, la citada línea de comunicación (red) es identificado como un “*recurso crítico*” para el negocio de la entidad y tendrá que adoptar una estrategia de continuidad prioritaria consistente en implantar una línea de comunicación redundante y alternativa, para esto tiene que estar previamente establecido

Depende de varios aspectos para determinar la pérdida por la paralización de algún proceso de la entidad:

<b>Clasificación (Impacto)</b>	<b>Detalle o descripción del impacto</b>
Operacional.	Ej. Tareas que se relacionan a las operaciones de negocio de la entidad que son ajenas a la labor o el costo por pérdidas de horas de trabajo del personal.
Económicos.	Ej. Lucro cesante.-valores económicos que non percibidos o costos directos o indirectos al quehacer empresarial.
Regulatorios o de tipo contractuales.	Ej. Amonestaciones, llamados de atención o sanciones por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria u cualquier otro órgano supervisor o con cual se mantiene algún tipo de relación de tipo comercial por incumplimiento legal de contrato con clientes
Imagen.	La imagen que tienen los asociados de la entidad deteriorada, siendo que la imagen corporativa engloba aspectos intangibles; y, por complicados de medir como la imagen y reputación institucional frente a los socios, clientes, proveedores, entre otros.

Estos elementos deben siempre estar latentes para hacer una evaluación válida y veraz por ser un estudio completo.

En la siguiente ilustración se detalla cualitativamente y a modo de ejemplo la secuencia para calcular el impacto (retraso en la captación de depósitos y generación de retiros) procesos críticos que tiene que ser generados de manera automática e inmediata, sin

embargo se ha paralizado la captación de valores sea para ahorro o inversión y entrega de dinero a los socios o clientes mediante retiros, por la caída del sistema que soporta esta transacciones.

<b>Fuente de Información.</b>	<b>Actividades Críticas</b>	<b>Recursos Críticos</b>	<b>Tiempo máximo permitido</b>
Responsables de generar estas transacciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos</li> <li>• Retiros</li> </ul>	Sistema Informático	1 hora

**RTO (Tiempo recuperación objetivo).**- tiempo de recuperación de los servicios de Tecnología de Información y otros recursos que viabilizan la continuidad del negocio.

**RPO (Punto de recuperación objetivo).**- período de tiempo que un proceso puede tolerar pérdida de datos. Este tiempo debe ser mínimo pues se maneja la opción “Tecnología Back up”.

**WRT (Tiempo de recuperación de trabajo).**- es el periodo de tiempo de recuperación establecido para recuperar los datos perdidos por la interrupción, una vez reestablecidos los servicios de tecnología de información y comunicación. (Recuperación manual de datos).

<b>TIEMPOS CRÍTICOS</b>						
<b>PROCESOS CRÍTICOS</b>			<b>TIEMPOS CRÍTICOS</b>			
<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>RPO</b>	<b>MTD</b>	<b>RTO</b>	<b>WRT</b>
<b>P1</b>	SP 1	.....	3horas	5horas	1hora	4horas
<b>P2</b>	SP 2	.....	3horas	5horas	1hora	4horas
<b>P3</b>	SP 3	.....	3horas	7horas	1hora	6horas
<b>P4</b>	SP 4	.....	3horas	5horas	1hora	4horas
<b>P5</b>	SP 5	.....	3horas	3horas	1hora	2horas
<b>Pn.....</b>	SP n.....	.....	3horas	16horas	8horas	8horas

**Cuadro. No.7.** *Tiempos críticos.*

### **Recursos críticos.**

En la gestión de continuidad del negocio es menester estructurar un listado de los recursos que soportan los procesos críticos “*actividades de negocio*”, en razón que estos se instauran en la base para dar respuesta a los riesgos como herramientas de operatividad.

Establecer los recursos del “*procesos críticos*” es prioritario en la “*continuidad del negocio*” para ello es menester hacer una descripción detallada de cada uno de ellos. Estos recursos pueden ser principalmente ser sistemas de Tecnología de Información, pero también los que no pertenecen a tecnología de información como los recursos humanos como el personal principal y back up, infraestructura física, recursos materiales, entre otros.

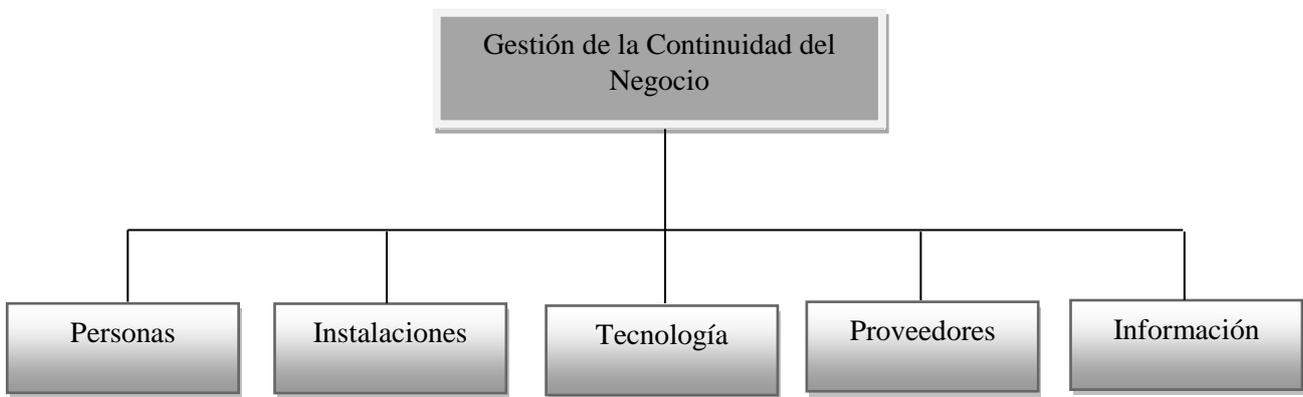
<b>RECURSOS CRÍTICOS</b>			
<b>PROCESOS CRÍTICOS</b>		<b>RECURSOS CRÍTICOS</b>	
<b>PROC ESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>OTROS</b>
P1	SP1	Nombre de los recursos	Nombre de los recursos
P2	SP2	Nombre de los recursos	Nombre de los recursos
P3	SP3	Nombre de los recursos	Nombre de los recursos
P4	SP4	Nombre de los recursos	Nombre de los recursos
P5	SP5	Nombre de los recursos	Nombre de los recursos

Pn.....	SPn.....	Nombre de los recursos	Nombre de los recursos

**Cuadro. No.8.** *Recursos críticos.*

La información sobre los recursos tecnológicos debe incluir información sobre: servidores, direcciones IP, redes, entre otros.

**Análisis de recursos organizacionales para el establecimiento de estrategias de recuperación.**



**Información Crítica**

En el tratamiento de la continuidad del negocio se debe manejar la información de los procesos críticos de la entidad, el proceso de cómo se recabará, tipo, descripción y el proceso o los mecanismos utilizados para actualizar la misma.

**Entidades Externas y Clientes**

Para cada proceso crítico establecido, es necesario tomar en cuenta la información asociada con las entidades externas, entre uno de ellos los Órganos de Control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria u organismos de emergencia y los clientes externos como uno de ellos los inversionistas sean estas personas naturales o jurídicas, en tal medida es importante conocer:

- Establecer el número del proceso.
- Detallar el proceso y el subproceso.

- Especificar las “*entidades externas*” y “*clientes externos*” con las cuáles se hace intercambio de datos.
- Explicar si la información intercambiada es entregada o recibida, es decir si la Entidad Financiera recibe la información o por lo contrario entrega.
- Establecer los datos de contacto.
- Registrar el tipo de información que se intercambia con las entidades o clientes externos.
- Describir el medio que es utilizado para intercambiar la información sean éstos: documentos físicos (DF), disco (D), módem (M), video (V), flash memory (FM)
- Establecer la periodicidad de intercambio de información (entrega-recepción) también es de suma importancia: diario (D), semanal (S), mensual (M), bimensual (B), trimestral (T), cuatrimestral (C), semestral (ST), anual (A), ocasional (O).

En la recolección de información considera crítica también se debe tener presente información sobre servicios provistos por terceros que se instituyen en proveedores críticos, para esto la entidad debe tener claramente identificados a sus proveedores críticos.

- Establecer el número del proceso.
- Detallar el proceso y el subproceso.
- Especificar el nombre del proveedor.
- Hacer una breve descripción del servicio prestado por el proveedor.
- Especificar si la información es entregada por la Entidad Financiera o si, por el contrario, la recibe.
- Establecer los datos de contacto.
- Registrar el tipo de información que se intercambia con los proveedores.
- Describir el medio que es utilizado para intercambiar la información sean éstos: documentos físicos (DF), disco (D), módem (M), video (V), flash memory (FM)

- Establecer la periodicidad de intercambio de información (entrega-recepción) también es de suma importancia: diario (D), semanal (S), mensual (M), bimensual (B), trimestral (T), cuatrimestral (C), semestral (ST), anual (A), ocasional (O).

Es importante también mencionar que la información e proveedores también deben incluir la información e los “*proveedores alternos*”.

### **Personal**

Es menester que para cada proceso considerado como crítico a todas las personas que median en éste, tanto internas y externas. Hay que incluir una breve descripción del área, personal responsable, personal back up, número de personas que realiza el proceso. Al menos la siguiente información se debe disponer del o los responsables de los procesos críticos:

- Nombre del área
- Nombre del personal titular: apellidos y nombres de la persona encargada de realizar el proceso y ostenta la categoría de “titular”.
- Cargo del responsable: cargo de la persona encargada del proceso (empleado titular).
- Personal back up: nombre y apellido de la o las personas que conocen y pueden ejecutar el proceso crítico, en caso de que la persona titular no lo pueda llevar a cabo por distintas razones.

### **Procedimientos alternos.**

El establecimiento de procedimientos alternos, permiten que los procesos de negocio catalogados como críticos que permiten el desarrollo de la misión de la entidad, puedan seguir activos, en el caso de que se presente una interrupción, mediante la ejecución manual temporal para todos los procesos críticos. La metodología del Plan de Continuidad del Negocio debe permitir el desarrollo de operaciones mediante procedimientos alternos hasta que se retome la normalidad con la utilización del sistema informático utilizado por la entidad, es decir hasta que la función de TI tenga la capacidad de retomar su aplicabilidad para proveer de productos y servicios de manera automática después de la interrupción suscitada. Estos procedimientos se los plasman en un Plan de Contingencia.

## Informe de Impacto de Negocio

Para generar este informe es necesario tener presente, los elementos que a continuación se detallan en resumen:

- Los Factores Críticos de Éxito
- Los procesos críticos.
- Tiempos críticos.
- Los recursos críticos.
- Procedimientos alternos.

## Gestión de riesgo.

La gestión de riesgo para las entidades del sector Financiero Popular y Solidaria debe ser entendida como la evaluación de las amenazas, pormenorización de las vulnerabilidades existentes, identificación e implementación de los controles necesarios para la mitigación de los riesgos en los procesos que han sido identificados; producto del análisis BIA.

Este procedimiento se demuestra a continuación:

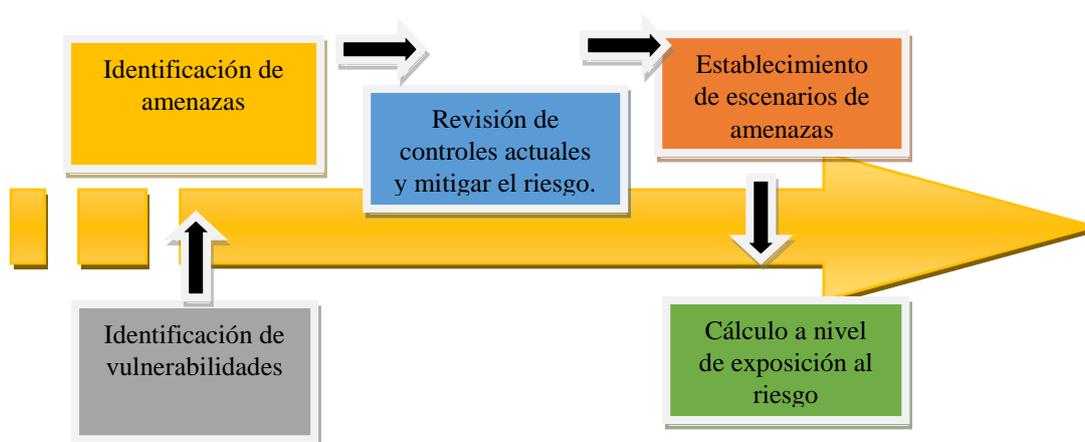


Figura. No.6. Gestión de Riesgos

**Identificación de riesgos.-** es identificar las amenazas potenciales que pueden dañar a la entidad y que deben ser reconocidos por cada grupo que probablemente abarquen todas las amenazas.

Las amenazas se deben idear como una serie de elementos no controlables que generan impacto al ejercicio de las tareas de la empresa. La presencia de las amenazas o también

denominados riesgos es siempre perjudicial por lo que ante esta situación la entidad debe conocerlos anticipadamente para poderlos gestionar y evitar su presencia.

Los riesgos a los cuales puede estar expuesta una institución pueden ser:

- Riesgo interno
- Riesgo externo

**Riesgos Endógenos (internos).**

Los riesgos internos son aquellos originados en el giro del negocio de la entidad, es decir es resultado de las tareas inherentes al negocio.

Los riesgos internos puede ser identificados, controlados y evitados a través planes y acciones oportunos para evitar su ocurrencia. Aunque algunos de los riesgos no pueden ser controlados en su totalidad pero se establecen ejercicios que minimizan los daños posibles al suscitarse.

Los riesgos internos pueden ser:

<b>Riesgos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>
<b>Imagen</b>	Es un veredicto público adverso sobre los productos y servicios financieros proveídos por la entidad o por la escasez de la credibilidad por acciones poco transparentes.	Deterioro de imagen
<b>Legal</b>	Es el riesgo que nace de la desobediencia en el respeto a las leyes, resoluciones, reglas y prácticas. Este riesgo puede producir que los asociados y clientes no reciban una atención que garantice el conocimiento de sus derechos y obligaciones.	Incumplimiento de normativa legal vigente y de relaciones contractuales, comerciales, entre otros.
<b>Daños accidentales</b>	Es el riesgo que se produce sin existir de por medio la intención de hacerlo.	Fuego inesperado (fortuito) Inundaciones.

		Fallas en el aire acondicionado.
		Exceso de humedad en espacios.
		Gases tóxicos y humo.
		Subida de la tensión
		Fallas en el suministro de energía eléctrica.
		Accidentes laborales.
		Inadecuada capacidad de las comunicaciones.
		Falla o degradación del hardware.
		Falla o degradación de las comunicaciones.
		Fallas o errores de operación.
		Debilidades en la generación de copias de seguridad.
		Deficiencias en los sistemas de autenticación y/o autorización.
		Pérdida de del sigilo en cuanto a la información (confidencialidad).
		Incumplimientos de relaciones contractuales, comerciales, etc. (legales).

### **Riesgo externo.**

Los riesgos externos son ajenos a las operaciones de negocios de la entidad pero su presencia puede generar distintos daños a la misma. El peligro de los riesgos externos son por múltiples causas, lo que genera que su identificación sea más compleja, situación que enaltece las posibilidades de impacto perjudicial en los procesos, si bien es cierto estos no se pueden controlar pero si se puede generar acciones para neutralizar su posible impacto en el caso de suscitarse amortiguándolos, atenuándolos en pos de resguardar la continuidad del negocio.

Los riesgos externos pueden presentarse de diversas maneras, para lo cual se establecen las siguientes guías que facilitarán su identificación:

Los riesgos internos pueden ser:

<b>Riesgos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>
<b>Desastres naturales</b>	Eventos naturales que pueden dañar a las diligencias internas generados por la madre naturaleza.	Maremotos
		Avalanchas
		Huracanes
		Temblores
		Terremotos
		Erupción Volcánica
		Inundaciones
<b>Ataques Intencionados</b>	Riesgos que se producen con la presencia de la intención de hacerlo.	Sustancias explosivos.
		Fuego generado de manera intencional.
		Accesos no autorizados de terceros al edificio.
		Vandalismo.
		Bombas explosivas.
		Violencia de tipo laboral
		Terrorismo

		Radiaciones electromagnéticas.
		Robos internos generados intencionalmente.
		Manipulación de datos asociados a software.
		Manipulación de equipos informáticos (hardware).
		Uso no autorizado de software (terceras personas).
		Ingreso de datos sin la autorización respectiva.
		Software destructor o malicioso.
		Robo intencional de equipos.
		Sustracción de documentos producto del quehacer empresarial.
		Hurto de software.
		Descarga y utilización de software no controlada y peor aún autorizada.
		Actuaciones maliciosas para interceptar de las líneas telefónicas de la entidad.
		Manipulación inadecuada de las líneas de comunicación, con fines negativos.
		Abuso de confianza en relación a privilegios de acceso.
		Virus en los sistemas (introducción malintencionada).
		Acciones de ataques, agresión por concepto de manipulación de información confidencial (ingeniería social).
		Inserción de códigos de manera intencional en programas informáticos (bombas lógicas).
		Ataques de inhibición del servicio.
		Errores humanos realizados bajo voluntad en relación a la estructura,

		diseño o uso de la información.
		Acceso físico a la información no autorizado.
		Acceso lógico de la información no autorizado.
		Subutilización de recursos (abandonos, rotación).
		Daño intencional a nivel interno (sabotaje interno).
		Ausencia de controles en la generación de réplicas de documentos/programas informáticos/datos.
		Errores en la conservación y mantenimiento de hardware.
		Corrupción de datos, es decir errores en los datos informáticos ocasionados durante la transmisión o la recuperación.
		Falta de obediencia legal intencionados.
<b>Ataques intencionados de origen Remoto.</b>	Riesgos que se producen con la presencia de la intención de hacerlo, sin necesidad de que el interesado se halle presente en las instalaciones de la entidad.	Acceso lógico NO autorizado.
		Virus.
		Cyber Attack.
<b>Político</b>	Existe cuando se percibe una interrupción en el entorno político de un país producido por incidentes entre las distintas fuerzas políticas y el Gobierno Nacional. Es complicado anticipar las	Políticos

	consecuencias que tendrán.	
<b>Económico</b>	Este riesgo se origina por medidas económicas implementadas por los Gobiernos de turnos encaminados a las Entidades Financieras.	Situación económica

<b>VARIABLES</b>	<b>DETALLE</b>
SI	Enmarca la probabilidad de ocurrencia de la amenaza.
NO	Enmarca la nula probabilidad de ocurrencia de la amenaza. Ej. En el caso de los “ <i>desastres naturales</i> ” los derrumbes podrían darse si las instalaciones de la entidad se encuentran en una zona montañosa con pendiente o barrancos pronunciados.

Sin lugar a dudas existen una gran serie de amenazas potenciales que pueden dañar a las algún número de entidades del sector Financiero Popular y Solidario y otras que no pueden verse dañados por estas amenazas esto puede ser por su ubicación o puede no dañar a la matriz sino a sus agencias o sucursales. En tal medida es misión de los implicados el saber discernir qué amenazas y en qué lugares pueden darse mediante un análisis.

**Identificación y tipificación de vulnerabilidades de los procesos de la entidad.-** Es la generación de una lista de potenciales vulnerabilidades por cada amenaza que aquejan a la entidad.

**Revisión de los Controles actuales de los procesos.-** Es la generación de un listado de todos los controles.

**Determinación del nivel de exposición al riesgo (cálculo).-** Es la identificación del grado de severidad (rigor) de las amenazas a los cuales la entidad está expuesta y la cobertura de los controles existentes.

Las categorías que a continuación se detalla, fueron utilizadas para el cálculo de la severidad:

<b>N/A: No aplica</b>	0
<b>B: Baja</b>	10
<b>M: Moderada</b>	50
<b>A: Alta</b>	100
<b>Exposición al riesgo = (Severidad * (100% - % de Cobertura))/100.</b>	

### **FASE III. Descripción de amenazas, control, vulnerabilidad, riesgos, severidad, cobertura y exposición.**

En medida de los procesos críticos y encauzando los recursos de tecnología de información y otros que son considerados como “*recursos críticos*”, se debe analizar las amenazas a los que está expuesta la entidad, la efectividad de los controles existentes en cuanto a sus fortalezas y sus debilidades o deficiencias, para luego estimar la severidad; es decir la magnitud de impacto y la cobertura de la amenaza.

#### **Estrategias de continuidad**

El modelo de estrategias implementadas en las entidades no es estándar, sino depende de la necesidad de la empresa en relación al giro del negocio, grado de criticidad de los procesos y procedimientos, particularidades de cada una, entre otros. En cualquier caso, las estrategias seleccionadas para una apropiada gestión de la administración de continuidad del negocio debe sujetarse a la disponibilidad de un centro alterno en el cual se reanudarán las funciones que han sido paralizadas.

La entidad debe seleccionar las estrategias de continuidad de negocio por proceso que permita mantenerlos a flote; sobre todo porque soportan los principales productos y/o servicios financieros que brinda en un mercado cada más agresivo por la competencia, dentro del tiempo establecido para la recuperación de cada proceso, mismos que deben prestar su atención, al menos en lo siguiente: la seguridad del talento humano (en relación a sus competencias asociados a aspectos inherentes a la continuidad del negocio Ej., procesos críticos, infraestructura física alterna para el desarrollo de labores operacionales y de procesamiento de información, seguridad de la información; y, equipamiento necesario para el buen desempeño del proceso.

**a. Selección de la estrategia.**

Para la selección de la estrategia de los procesos de alta criticidad, se toma como base los recursos y el tipo de plan a implementar como los planeas que a continuación se detalla:

- Plan de Recuperación o Reanudación.
- Plan de Contingencia.

**b. Desarrollo de la estrategia.**

Teniendo presente que los “*eventos de riesgo*” pueden dañar a las entidades independiente de su tipo en corto tiempo sea en horas o días. Elocuentemente al quehacer de la institución es importante establecer estrategias de recuperación o reanudación y contingencia de los procesos del negocio, considerando cada una de los elementos de las dependencias o instancias del desarrollo del evento de riesgo en 3 contextos o escenarios: 1) *antes*, 2) *durante* y 3) *después* del desarrollo del evento.

Una estrategia de continuidad del negocio enmarca una serie de acciones a realizar que emplea recursos para poder responder haz una amenaza suscitada sin planificación alguna.

Recursos de las TIC'S/Otros	Estrategias (acciones de respuesta)	Tipo de Plan a aplicar
Estación de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reemplazo de equipos de computación dañados. por equipos en óptimo estado.</li><li>- Disposición y mantenimiento de una estación de trabajo que se instituya en el soporte en cada una de las agencias y/o sucursales de la entidad.</li><li>- Establecimiento de políticas o lineamientos de respaldos de información en cada estación de trabajo.</li><li>- Aprovisionamiento y mantenimiento de equipos funcionales en cada departamento, sección, etc.; es decir, en cada puesto de trabajo.</li></ul>	Recuperación

Red WAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación y mantenimiento de respaldos de configuraciones realizadas a la red.</li> <li>- Mantenimiento de enlaces y equipos de comunicación suficientes y competentes.</li> <li>- Activación del enlace de back up en caso de fallas de antenas, ubicados en los puntos estratégicos.</li> <li>- Reemplazo de equipos en caso de la ocurrencia de fallas o debilidades en router y switch de la matriz y agencias de la WAN.</li> </ul>	Recuperación/Reanudación
Red LAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redundancia y suficiencia de equipos de comunicación.</li> <li>- Análisis y establecimiento de necesidades en relación a telecomunicaciones en los escenarios antes, durante y después de la ocurrencia del suceso.</li> <li>- Almacenamiento de configuraciones, por concepto de respaldo.</li> <li>- Desarrollo e implementación de un nuevo cableado en caso de falla o deficiencia en el cableado estructural de la entidad.</li> <li>- Reemplazo de los equipos que no funcionen apropiadamente por fallas o deficiencias del switch.</li> </ul>	Reanudación
Servidor de Producción de Switch Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redundancia y disposición de equipos suficientes.</li> <li>- Activación del equipo servidor que está destinado a funcionar como back up.</li> </ul>	Reanudación
Servidor que sirve de motor de consulta, Producción y Generación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición de servidor de consulta y producción de datos de nivel lógico</li> </ul>	Recuperación

de una Base De Datos	físico. - Generación diaria de información de respaldo. - Activación del servidor que es utilizado como motor de colocación y restauración de la base de datos.	
Servidor de producción de Firewall	- Disposición y mantenimiento mediante acciones de mejoramiento de un equipo que funcione como back up para firewall. - Activación de un equipo servidor que funcione como back up de Firewall. -	Reanudación
Servidor de producción de Programas informáticos (aplicaciones-herramientas)	- Redundancia y disposición de equipos. - Activación de un equipo que funcione como servidor de back up que sirve para generar copias completas de aplicaciones.	Reanudación
Servidor de Back up de réplica de contenidos de Correo Electrónicos del personal, Help Desk, Intranet y Proxy	- Almacenamiento y resguardo de réplicas de configuraciones. - Recuperación de configuraciones en un nuevo equipo-servidor.	Reanudación
Centro de cómputo	- Mantenimiento de un centro de computación alternativo con los equipos informáticos necesarios para que pueda operar el sistema informático. - Activación de un centro de computación alternativo.	Reanudación
Cajeros Automáticos	- Mantenimiento de la relación contractual actualizado en relación al soporte técnico. - Actualización de los contactos del	Recuperación

	equipo que se desempeña como soporte técnico.	
Valores en efectivo y cheques	- Disposición de líneas de financiamiento externo. - Racionalización del ritmo de las operaciones de colocaciones.	Contingencia
	- Mantenimiento de una adecuada estructura financiera, en relación a activos y pasivos.	Contingencia
	- Intensificación de la recuperación de la cartera.	Contingencia
Instalaciones	- Negociar pólizas de seguros para salvaguardar los activos físicos de la institución. - Garantía de la atención al público con un servicio apropiado. - Seguridad de una infraestructura que faculte la aplicación de respuestas rápidas y eficientes en conformidad a los planes desarrollados	Contingencia
Personas que se desarrollan actividades de negocio	- Definir y documentar los procesos de alta criticidad. - Inducción y capacitación. - Réplica del conocimiento multidisciplinar. - Segregación apropiada de las tareas clave	Contingencia
Proveedores	- Mantenimiento de lista de contactos de proveedores alternos. - Establecimiento de relaciones	Contingencia

	<p>contractuales con terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de acciones complementarias para mantener una apropiada comunicación con los proveedores.</li> </ul>	
<p>Establecimiento de alianzas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y establecimiento de las principales rutas de evacuación y puntos de reunión, e, caso de la ocurrencia de sucesos inesperados.</li> <li>- Participación en simulacros con la asistencia de cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, ECU 911, etc.</li> </ul>	<p>Contingencia</p>
<p>Información y documentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resguardo de información mediante la generación de copias de seguridad.</li> <li>- Diseño, aprobación e implementación de proceso y procedimientos de recuperación.</li> <li>- Diseño, aprobación de documentación de la activación del PCN.</li> </ul>	<p>Contingencia</p>
<p>Recurso Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la integridad física del recurso humano.</li> <li>- Establecimiento de roles y responsabilidades del recurso humano.</li> <li>- Acciones adyacentes a cumplir en el caso de ser puesto en marcha el plan de continuidad del negocio.</li> <li>- Herramientas a utilizar en la aplicación el plan de continuidad del negocio.</li> <li>- Entendimiento completo de la relación de las actividades de los procesos críticos para una adecuada aplicación del plan.</li> <li>- Recolección de información general del recurso humano.</li> <li>- Programación de espacios de entrenamiento para el conocimiento</li> </ul>	<p>Contingencia</p>

## **PLANES DE CONTINGENCIA**

### **Planificación de la Contingencia**

Es común reconocer a una contingencia como una situación de probable ocurrencia. La planificación de contingencia es el proceso iniciador y preparatorio de la identificación y planificación para estas situaciones de probable ocurrencia.

El Plan de Contingencia es muy probable que nunca sea activado, sin embargo, si es necesario activarlo porque la probabilidad se convirtió en un hecho, el plan será la base de soporte con acciones rápidas y apropiadas.

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternos al quehacer operacional normal de la empresa. El propósito de este plan es permitir la marcha de esta, aun cuando alguna de las operaciones se interrumpa y deje de hacerlo por culpa de algún incidente endógeno (interno) o exógeno (ajeno a la organización).

Es prioritario que las empresas deben contar con éste documento que se instituye en una herramienta sujeta a un análisis realizado. Además de los procedimientos alternos un Plan de Contingencia debe contener un conjunto de acciones básicas de respuesta que se debería tomar para hacer frente de manera efectiva y oportuna una eventualidad en el quehacer de la empresa, así como también debe dejarse constancia de quienes serán los responsables de las mencionadas acciones para que en el momento de evaluar el cumplimiento de las mismas, se establezca la efectividad del plan y el grado de responsabilidad del personal a cargo.

#### ***Los objetivos del plan de contingencia***

El principal propósito de un Plan de Contingencia es Planear y puntualizar el potencial de respuesta rápida por parte de la empresa, requerido para el control de emergencias antes sucesos inesperados. Es decir garantizar que, en caso de que la probabilidad de ocurrencia de un suceso se convierta en un hecho la respuesta será rápida, adecuada y efectiva.

Entre los propósitos específicos de una Plan de Contingencia se encuentran:

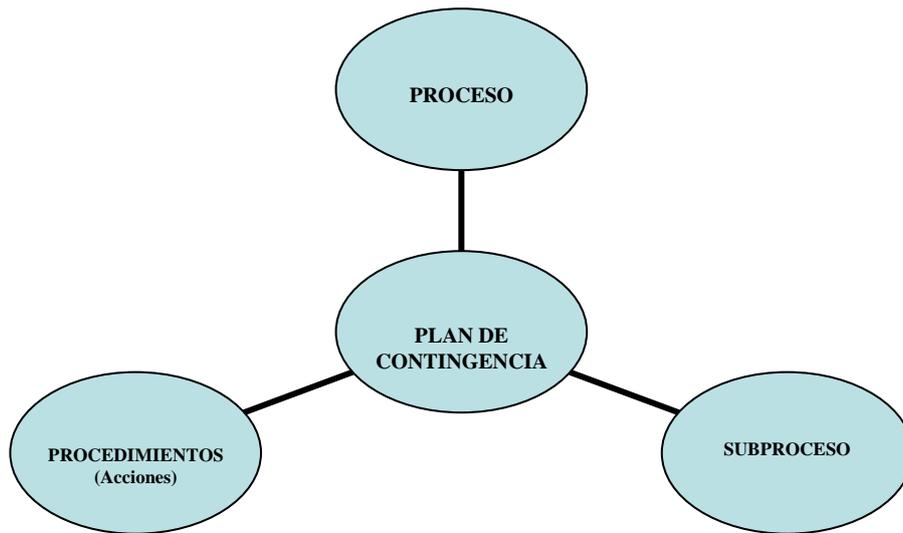
1. Establecer por escrito el procedimiento legal a seguir, mismo que debe indicar las acciones a poner en marcha ante determinados riesgos a los que está expuesta la empresa.
2. Mejorar los recursos con los que cuenta la empresa como: humanos, materiales, tecnológicos, económicos.
3. Un control apropiado para dar obediencia con las normas y procedimientos establecidos.

La empresa debe tener en cuenta que los planes de contingencia son necesarios en todo sistema y no podría dejarse de lado en el tema de seguridad.

### **Elementos de un Plan de Contingencia**

Los elementos que debe contener un Plan de Contingencia son:

- Procesos.
- Subprocesos.
- Estrategia
- Alcance
- Escenarios
- Procedimientos.
- Responsables.



**Figura. No.7.** *Plan de Contingencia*

**Proceso:** Es un conjunto de tareas (labores) y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida (resultados).



**Figura. No.8.** *Procesos*

**Subproceso:** Es una parte bien específica y delimitada de un proceso. Actividades con personería propia dentro de un proceso.

**Estrategias:** Son un conjunto de acciones muy pensadas, encaminadas hacia un fin determinado; en este caso responder de manera inmediata ante un suceso.

**Alcance:** Es que es lo que se pretende cubrir (áreas, secciones o departamentos, entre otros).

**Escenarios:** Los escenarios que se planteen en el desarrollo de un Plan de Contingencia son: antes, durante y después, estos se dan de acuerdo a la amenaza. La manifestación de la amenaza pueden ser: manifestación repentina o manifestación pausada.

Los escenarios de emergencia son el resultado real de los cambios drásticos en curso de operaciones de emergencia prolongadas.

Se define como escenario como un conjunto de hipótesis sobre lo que sucederá como resultado de la amenaza.

**Procedimiento:** Es una secuencia metódica de tareas (acciones) que deben realizarse de manera estandarizada, para obtener siempre las mismas salidas (resultados) bajo las mismas circunstancias.

**Responsables:** Para cada una de las acciones establecidas se debe asignar responsables para que en futuro en el momento de seguimiento y evaluación y tomar medidas correctivas en el caso de existir desvíos.

De manera sistematizada se establece los pasos a seguir para elaborar un plan de contingencia:

<i>Análisis de amenazas y de riesgos</i>	Estructurar una lista completa de las posibles amenazas y riesgos a los que puede estar expuesta.
<i>Priorización de contingencias</i>	Elegir un número limitado de amenazas para establecer la magnitud de las ejercicios (acciones) que van a plasmar en los planes específicos. La priorización de las amenazas (riesgos) debe estar preparada en base a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que posiblemente

	puede generar en la empresa.
<b><i>Construcción de escenario</i></b>	<p>Una vez establecidas las amenazas sobre las cuales se va a planificar las acciones para hacer frente lo que puede generar daño a la empresa, se debe precisar los escenarios sobre los cuales se va a desarrollar un plan de contingencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes</li> <li>• Durante</li> <li>• Después</li> </ul>
<b><i>Preparación de un Plan de contingencia para cada escenario elegido y generando las responsabilidades del caso.</i></b>	<p>En la base de los escenarios establecidos se deben registrar las acciones que se harán para hacer frente a la situación descrita. La responsabilidad también es prioritario registrar por tema de evaluación y seguimiento.</p>
<b><i>Medidas de preparación y actualización del Plan de Contingencia</i></b>	<p>Una vez elaborados los planes de contingencia, el proceso de planificación no termina sino que posterior a las pruebas realizadas y a las activaciones dadas es necesario preparar y actualización del documento para obtener mejores resultados.</p>
<b><i>Activar Planes de Contingencia</i></b>	<p>La amenaza se materializa, los planes de contingencia deben ponerse en práctica de acuerdo al proceso establecido para el efecto.</p>

Los planes de contingencia pueden ser de procesos críticos y fenómenos naturales u otros sucesos imprevistos.

### **Procesos Críticos**

Los procesos críticos van definirse de acuerdo a un análisis minucioso. Por lo general en las instituciones del sector Financiero Popular y Solidaria los procesos críticos están asociados a los procesos asociados a la razón del ser y existir de la empresa (misión empresarial) y los procesos que ayudan que estos puedan entrar en ejercicio. Entre los principales se encuentran asociados a las áreas:

- Captaciones
- Colocaciones
- Tecnología de la Información
- Talento Humano.

### **Desastres Naturales u otros sucesos imprevistos**

**Erupciones Volcánicas.-** Este fenómeno geológico que consiste en la liberación de magma proveniente de capas profundas de la tierra, aflora a la superficie por aberturas o fisuras de la corteza terrestre.

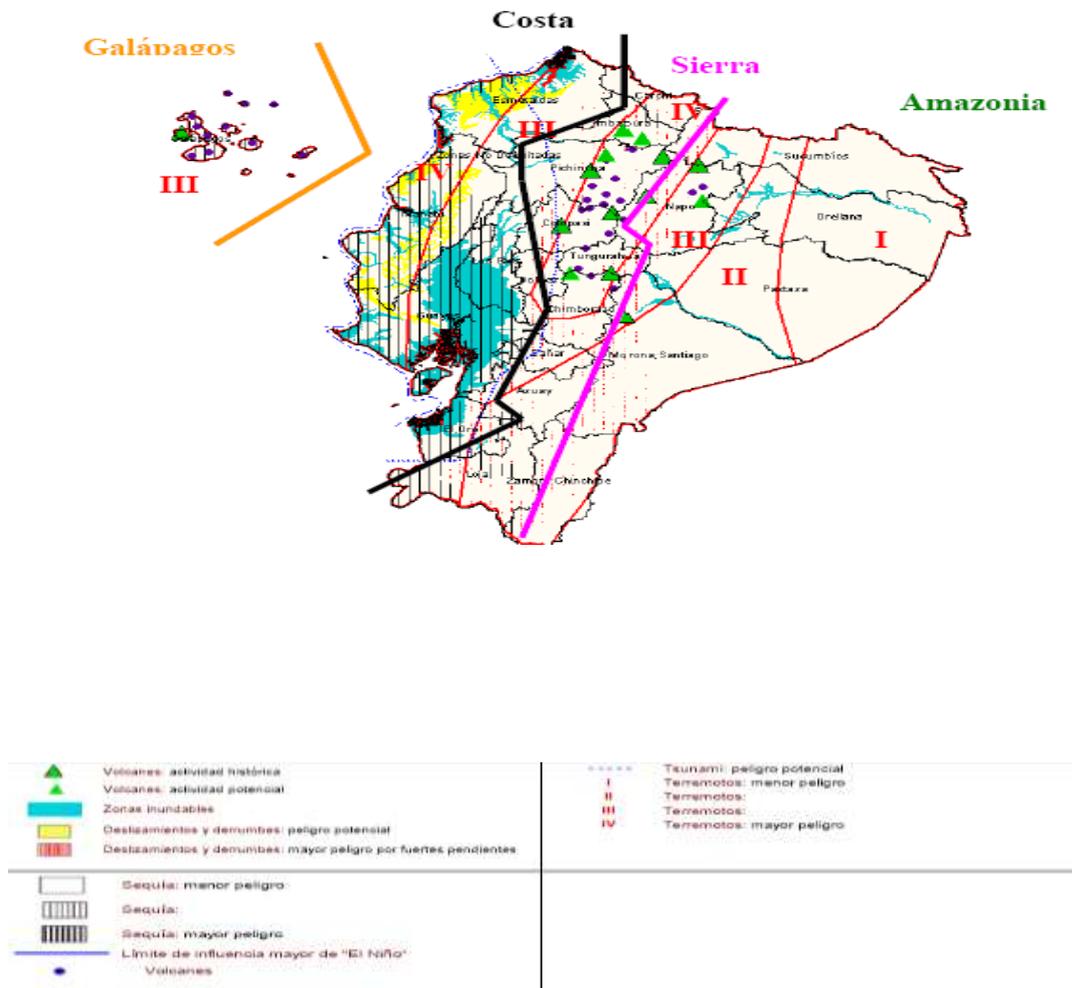
**Sismos.-** Es la liberación súbita de energía acumulada en el subsuelo que se refleja en un movimiento brusco de la tierra, producida por el choque o deslizamiento de las capas tectónicas del planeta.

**Inundaciones.-** Es el fenómeno por el cual una parte de la superficie terrestre queda cubierta temporalmente de agua ante una subida extraordinaria del nivel de ésta.

**Incendios.-** Es una ocurrencia de fuego no controlada que puede ser extremadamente peligrosa para los seres vivos y las estructuras.

**Cortes de Energía Eléctrica.-** Es la interrupción no prevista del suministro eléctrico que afecta al funcionamiento de equipos eléctricos, electrónicos y electromecánicos.

**Mapa de identificación de zonas expuestas a una o varias amenazas de origen natural.**



Fuente: <http://www.hexagon.com.ec>

**Figura. No.9.** Mapa de identificación de zonas expuestas a una o varias amenazas

**FASE IV. Entrenamiento, concientización y capacitación.**

La empresa puede verse impactada desde los económico en dos escenarios presente y futuro por la ocurrencia de sucesos no planificados por la empresa, como una acción de contingencia haz lo indicado hace la contratación de *seguros* como medida de respuesta al riesgo, mediante el personal responsable de hacerlo; pero estos no cubren todos los gastos generados y lo que es peor no minimizan la posibilidad de elección de los clientes en cuanto a la “competencia” haz un desastre. Un “Plan de Continuidad de

*Negocios*” es una herramienta valiosa para la supervivencia económica de una empresa durante el tiempo; pero sin lugar a dudas esta herramienta resulta útil cuando el personal ha recibido la capacitación pertinente caso contrario representaría su elaboración e implementación en un gasto innecesario.

Para el exitoso desarrollo del PCN, es esencial disponer del compromiso del personal, que se verá materializado en su participación en acciones de tipo preventivo y correctivo de la empresa. La administración de continuidad debe asegurar que el personal inmerso en el plan reciba entrenamiento suficiente sobre los elementos a tener en cuenta, procedimientos a seguir, esto con el propósito de sacar a relucir la importancia de los contextos del plan, y posicionar en la mente del personal que ellos serán los encargados ejecutarlo en el caso de que se presente un evento no deseado en pos del bienestar institucional. La metodología de estructura del Plan ante interrupciones debe ser conocida por parte de todas las partes interesadas, para esto una tarea básica es realizar reuniones regulares en especial a los procedimientos a ejecutar y roles a desempeñar.

Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario antes de emprender cualquier acción detallada en el “*Plan de Continuidad del Negocio*” debe determinar el grupo o los grupos al cual o los cuales presentan la necesidad de conocer el contenido del documento, de tal manera que para lograr lo señalado es menester se establezca la vía de propagación del “*conocimiento*” y los elementos que coadyuven que la socialización sea la más adecuada.

Los responsables de aspectos de la continuidad de operaciones deben ser inducidos y capacitados sobre las conceptualizaciones y acciones que contempla ésta temática. Así mismo, estos programas de adiestramiento pueden ser extendidos a terceras personas con los que la entidad interactúa desde el ámbito comercial. Ej. Proveedores.

**Formación/concienciación:** es regular que las empresas que han implantado un plan de continuidad de negocio carezcan de ideas y estrategias precisas acerca de posibles programas de formación (¿cuál será el contenido del programa? ¿cuál será el valor económico del programa? ¿quiénes deben ser los receptores del programa?, ¿qué mensajes deben ser transmitidos?, ¿qué información debe ser transmitida? ¿qué método de comunicación es el más idóneo? ¿con qué periodicidad se debe aplicar el programa?).

La funcionalidad del plan depende del grado de conocimiento del personal, tal es así que debe aplicarse programas académicos que mezclen distintas estrategias de comunicación para un seguro aprendizaje de tal manera que sea fácilmente asimilable por el personal de la empresa. Por ende, es recomendable que el PCN, aparte de ser flexible en cuanto al ingreso de reformas, por ende el documento debe ser actualizado al menos una vez al año como producto de los resultados generados a partir de simulacros. No obstante, la periodicidad de actualización depende de las necesidades de la empresa y el entorno específico o general en el que opera, es decir el entorno interno, político, económico o social.

Las técnicas de capacitación que puede aplicarse en cuanto al contenido “*lectura comentada, videos-discusión*”, en cuanto a su utilización “*técnicas de capacitación orientadas al proceso*” (*representación de roles, simulación, entrenamiento de grupos*) y las técnicas en cuanto al lugar de aplicación (lugar de trabajo-puesto y externamente al lugar de trabajo), técnicas audiovisuales, aprendizaje programado, entre otros. Lo que debe predominar es optimizar el aprendizaje de la manera más eficiente y eficaz posible, posterior a cómo la empresa decida ejecutar un programa de enseñanza.

Una de las maneras más comunes en las empresas es el entrenamiento con el soporte de la intranet, por cuanto el tiempo inhibe una capacitación presencial; pero sin lugar a dudas el mejor entrenamiento es a través de simulacros.

**Capacitación en el puesto:** En este método la persona aprende el contenido del Plan de Continuidad de Negocio en su puesto. Consiste en asignar al personal relacionado con el Plan que se encarguen de la capacitación real al personal que se encuentra bajo su mando.

La capacitación en el puesto puede ser por:

**Instrucción directa en el puesto:** En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un colaborador experimentado que forma parte del Plan de Continuidad de Negocio, lo que se pretende es que el personal adquiera conocimientos teóricos de contenidos del Plan.

**Conferencias:** Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el

aprendizaje, asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

**Aprendizaje programado:** Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto en el que el personal se desempeña, consiste en presentar una serie de preguntas o hechos para que el trabajador responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

**Simulaciones:** Es una técnica en la que los empleados aprenden a través de hacer simulacros, puesto que tiene como propósito básico concientizar en el personal sobre las acciones a ejecutar en caso de la interrupción de los procesos críticos del negocio.

Es responsabilidad de la entidad verificar periódicamente y mejorar el entrenamiento del personal respecto al Plan de Continuidad del Negocio de acuerdo a los resultados alcanzados con la ejecución de las pruebas, por ende las actualizaciones que se hagan.

Para inferir la empresa puede utilizar distintos medios para la impartición segura de los contenidos, tan sencillo puede ser la comunicación de contenidos Ej., mediante mensajes en la Intranet de la empresa o soportes tecnológicos similares.

#### **FASE V. Pruebas del plan de continuidad del negocio (PCN).**

El PCN de la entidad, debe ser aprobado por el Consejo de Administración u organismo que haga sus veces para demostrar su garantía y legalidad para preservar la continuidad de los procesos de alta criticidad de la entidad. Esta herramienta debe incluir la realización de pruebas que permitan evidenciar su seguridad operativa a la hora de inhabilidad por una interrupción y marchar de manera regular y realizar las modificaciones o ajustes necesarios (actualizaciones), cuando existan elementos que afecten la aplicabilidad y peor aún la activación del plan o cuando surja la necesidad de hacerlo una vez al año.

Las pruebas periódicas deben ser avizoradas por las entidades del sector Financiero Popular y Solidario como una oportunidad para verificar que la entidad ostenta la

habilidad para reanudar sus operaciones de alta criticidad haz una interrupción indeseado.

Los simulacros por concepto de pruebas se realizarán mediante el soporte del personal de múltiples departamentos secciones, divisiones, incluyendo las agencias y/o sucursales.

Una vez realizadas las pruebas para determinar la efectividad del PCN; pero a partir de ellas se descubrirán elementos operacionales que deben ser incluidos para garantizar a la entidad a la ejecución apropiada del plan, para que dichas modificaciones o ajustes perfeccionen el contenido de los planes establecidos.

El propósito básico de la pruebas del PCN es determinar si los procedimientos alternos de los procesos de alta criticidad proporcionan, la capacidad de respuesta necesaria para hacer frente a los posibles eventos negativos que atañen a la continuidad del quehacer empresarial de la entidad, en el antes, en el momento y después de concluido el hecho adverso.

Es necesario tener presente que la apropiada estructura de un documento denominado *“Plan de Continuidad del Negocio”* no es suficiente para asegurar el accionar en la temática de continuidad del negocio de la entidad de acuerdo a lo previsto para alcanzar ese propósito, de tal manera que tan importante también es los programas de pruebas a lo registrado en el documento.

Es aconsejable que después de cada prueba que se realice los diversos contextos del plan deben ser actualizados tomando como base las experiencias obtenidas der las mismas.

### **Fases de las Pruebas**

- Planificación y preparación (pre-prueba)
- Ejecución (prueba)
- Revisión (post-prueba)

### **Riesgos de las Pruebas.**

Es importante que la entidad durante la etapa de planificación y preparación de las pruebas se documenten los riesgos detectados durante su ejecución, esto para reajustar el plan de ser necesario.

### **Estructura de las Pruebas.**

La estructura de las pruebas debe contener los siguientes elementos:

- Alcance: infraestructura, participantes, aplicaciones relacionadas, software, hardware y comunicaciones.
- Escenarios y Premisa del ejercicio
- Preparación del “Guión” de la Prueba
- Preparación de formatos de seguimiento al ejercicio.
- Ejecución del Ejercicio.
- Evaluación de la Prueba: Problemas y desviaciones de la prueba, fortalezas y lecciones aprendidas.
- Documentación de resultados con oportunidades de mejora
- Actualizaciones y ajustes en los planes de continuidad.

### **Identificación de riesgos de las pruebas.**

Durante la fase de planeación y preparación de las pruebas se logra identificar, analizar y evaluar los riesgos que podrían surgir durante la prueba.

### **Procedimientos para las pruebas del plan de continuidad del negocio.**

Se realizará dos niveles de pruebas:

1. Pruebas en unidades departamentales en la oficina Matriz.
2. Pruebas en agencias o sucursales según sea el caso.

### **Métodos a emplear para el desarrollo de las pruebas necesarias para probar al plan de continuidad del negocio.**

Son tres los métodos para probar al Plan de Continuidad del Negocio, las mismas que se detallan a continuación:

**a. Monitoreo.**

Es menester el monitoreo del PCN mediante la recopilación, análisis y utilización de información porque obtener:

1. Un sinnúmero de pruebas debidamente definidas y registradas en documentos.
2. Reformas al plan apropiadamente aprobadas.
3. La valoración y la validación de la obediencia de los lineamientos, estrategias procesos, procedimientos y políticas insertadas en el PCN.
4. La identificación, la evaluación y monitoreo de las reformas realizadas e inmersas en los sistemas y proceso de alta criticidad.
5. El análisis, identificación y adaptación de cambios los preceptos jurídicos emitidos por los Órganos de Control que le son aplicables.
6. El análisis y revisión constante del impacto del BIA y de la gestión de los riesgos.
7. Capacitación periódica dirigida al talento humano implicado por estar inmerso en la gestión de proceso de alta criticidad; por ende inmerso en la gestión del Plan de Continuidad del Negocio, esto por concepto de una mejor comprensión de su accionar cuando el PCN se active
8. Seguimiento del PCN de manera periódica, en cuanto a las acciones orientadas a prevenir el suceso de eventos no planeados y corregir errores cometidos.
9. Entre otros.

**b. Auditoría del plan.**

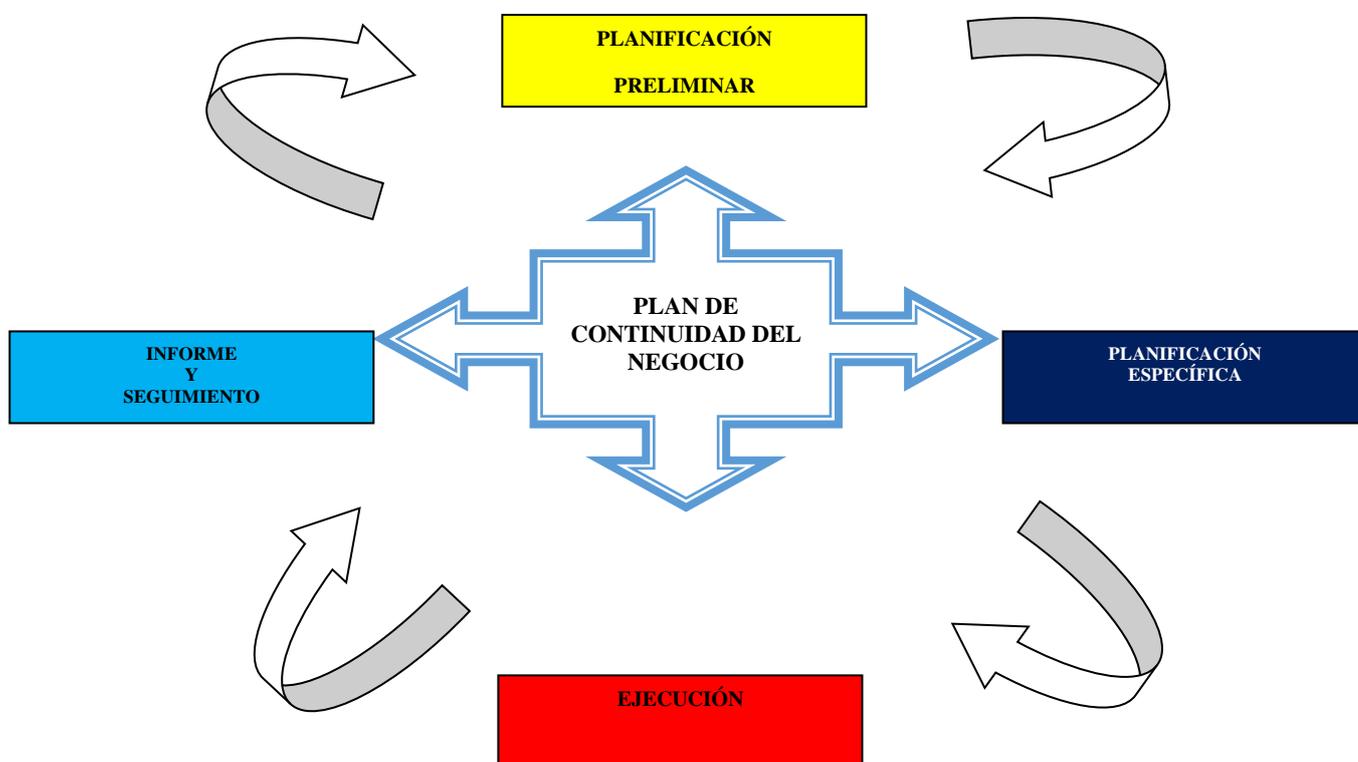
El propósito de la auditoría es detectar hallazgos mediante métodos, técnicas y procedimientos apropiados, en relación a las desviaciones en el cumplimiento de los principales aspectos registrados en el PCN, para emitir las recomendaciones del caso.

El programa de auditoría debe incluir la revisión del plan de continuidad del negocio que contenga un conjunto de procedimientos de actuación y de los recursos necesarios para la reanudación progresiva de las operaciones en caso de alguna interrupción.

El programa de auditoría debe contener a menos lo siguiente:

- Planificación Preliminar
- Planificación Específica

- Ejecución
- Elaboración del informe de auditoría.
- Seguimiento.



**Figura. No.10.** Programa de auditoría

### **Planificación preliminar.**

En ésta fase el auditor interno debe determinar si la entidad dispone de un Plan de Continuidad del Negocio, esto con el propósito de establecer el contexto que va cubrir para la valoración de auditoría, es decir para establecer el alcance). En fin es el conocimiento de la entidad en cuanto a la gestión de la continuidad del negocio. Es el análisis general para el conocimiento previo de la entidad.

### **Planificación Específica.**

En ésta fase el auditoria interno debe hacer uso de la información generada en la planificación preliminar para definir respaldar el contexto a valorar con procedimientos de auditoria, hacia aquellos aspectos del Plan de Continuidad del Negocio lo requieran.

### **Ejecución**

La fase de ejecución enmarca el desarrollo de los procedimientos de revisión típicos en la Planeación Específica mediante la aplicación de las pruebas de auditoría apropiadas para verificar el cumplimiento de los acciones y roles del personal para garantizar la *continuidad del negocio*, con el propósito prioritario es lograr la suficiente y competente evidencia que permita sostener las observaciones establecidas en cuanto al Plan de Continuidad del Negocio ya valoradas, que forman la base para la alineación y presentación de las recomendaciones de mejora pertinentes.

### **Elaboración del Informe de auditoría**

El informe de auditoría pretende comunicar a la entidad los resultados alcanzados de la valoración realizada al Plan de Continuidad del Negocio, los procedimientos y las pruebas ejecutadas, proporcionando mayor valor a la entidad en cuanto a si el Plan es realmente efectivo en el caso de su ejecución y si se encuentra alineado a los propósitos institucionales y a las TIC utilizadas.

### **Seguimiento**

En ésta fase el auditor debe verificar que lo plasmados en el Plan de Continuidad del Negocio se cumpla y si estos están coadyuvando a minimizar el impacto en caso de interrupciones.

Así mismo se evaluará que la organización este bien preparada adecuadamente y que toda la organización tiene conocimiento de las operaciones y de todos y cada uno de quienes participan en cada proceso crítico para cualquier eventualidad, continuando con su operación e impactando lo menos posible la salud financiera de la empresa.

#### **a) Prueba específica.**

Esta consiste tomar una sola unidad y/o agencia y un evento específico para probar la efectividad del PCN mediante simulacros de actuación basados en los procedimientos definidos y aprobados por la entidad, esto con el propósito de entrenar al personal involucrado.

#### **b) Prueba de escritorio.**

Esta prueba implica la estructura y desarrollo de un conjunto de preguntas plasmadas en un cuestionario, con el afán de valorar y medir el grado de conocimiento del Talento

Humano inmerso en la gestión del PCN, las preguntas deben hacer referencia, al menos lo siguiente:

- ✓ El conjunto de preguntas que se basarán y registrarán en un formato preestablecido.
- ✓ Estará dirigido al personal inmerso en el evento que afecte a un proceso crítico de la entidad.
- ✓ Medición de los conocimientos del personal involucrado con respecto a su responsabilidad en el Plan de Continuidad del Negocio.

Los ejercicios de la prueba de escritorio serán ejecutados por el personal responsable.

**c. Simulación de pruebas de actuación haz contingencias generadas intencionalmente en el momento mismo (Tiempo Real).**

Estas simulaciones están dirigidas a contingencias generadas de manera intencional por el personal de la empresa en tiempo real, en pos de probar la eficiencia de las acciones del PCN, para lo cual se considerará, al menos:

- Las pruebas de las situaciones generadas, son ejecutadas en el tiempo planificado para hacerlo.
- Los resultados de estas simulaciones son usados para probar ciertas partes contenidas en el Plan.
- Probar las habilidades de respuesta del personal asignado y responsable para afrontar contingencias.

Gran parte del funcionamiento del Plan de Continuidad del negocio se enmarca en la Tecnología de la Información (TIC), como se indicó anteriormente algunos procesos deben ser probados en tiempo real como el tema del sistema informático manejado por las entidades para dar respuesta a: ¿cómo se actúa ante una caída del sistema?.

Estas pruebas se deben hacer para restaurar los equipos back ups y verificar su idoneidad, permutar las telecomunicaciones, verificar a disponibilidad de los recursos críticos establecidos previamente para la temática “Tecnología de la Información”.

### **Actividades Previas a realizar en Las Pruebas.**

Entre las actividades previas, se encuentran:

- Asegurarse de que el Plan de Continuidad del Negocio este aprobado por la alta dirección de la entidad.
- Verificar que el personal si se han asignado responsabilidades y si éstas son conocidas.
- Valorar los planes de contingencia seleccionados para probar mediante las pruebas.
- Analizar y definir los sucesos que se considerarán y se someterán a las pruebas.
- Definición del tiempo para la ejecución de la prueba (fecha y hora).
- Asegurar el acceso y la disponibilidad de las instalaciones donde se hará la prueba y del personal responsable en el tiempo de ejecución de dichas pruebas.
- Generar en el personal el interés de creer que la meta de las pruebas es aprender y descubrir las vulnerabilidades, para establecer estrategias para evitar la sucesión de algún fracaso o frustración.
- Definir e informar el espacio físico en donde se llevarán a cabo las reuniones del equipo de contingencia, posterior a la realización de las pruebas.
- Otras que surjan de acuerdo a la situación.

### **FASE. VI. Actualización del plan de continuidad del negocio (ciclo de mejora continua).**

Todo plan de continuidad del negocio debe permanentemente ser revisado y actualizado, es decir monitoreado con el propósito de que las acciones establecidas en el documento estén acorde a la realidad de la entidad del sector Financiero Popular y Solidario y claro está alineado a las posibles amenazas y riesgos que se puedan presentar y dañar la continuidad del negocio.

La actualización del plan se sustenta en lograr que las acciones de actuación prioritariamente detalladas en él, sean reformadas si así la necesidad lo requiere, esto con el propósito de brindar todas las garantías necesarias durante su ejecución, siendo el

proceso de actualización un proceso continuo que resulta de las pruebas realizadas o en particular de la ejecución del mismo en el caso de darse su activación o del cualquier cambio dado que atañe a la entidad.

El plan de continuidad de negocio debe ser mantenido revisado y restaurado mediante un proceso formalmente establecido reflejado en un ciclo de mejora continua. Hay que entender que el negocio de la entidad puede ser impactado por cualquier cambio de tipo estratégico, técnico u operacional y por tanto surge la necesidad de hacer lo anteriormente indicado en el plan de continuidad. Las entidades del sector Financiero Popular y Solidario deben tener como tarea básica emprender un proceso con sus respectivos procedimientos para mantener actualizada la capacidad y la efectividad del Plan de Continuidad de Negocio.

Algunas propuestas para determinar la necesidad de actualización se encuentran:

- Valoración periódica de la entidad en pos de buscar cambios en la estructura organizacional, en los productos/servicios financieros que ofrece en el mercado, clima organizacional, etc., los cuales pueden influir en el plan de continuidad de negocio en relación política de CN, BIA, estrategias, procedimientos de recuperación, etc.).
- Confirmación de los cambios determinados y realizados estén contenidos en el plan de continuidad de negocio y estén acorde a la realidad vista en los diversos departamentos de la organización.
- Atención de los requerimientos de socios, clientes y preceptos jurídicos emitidos por las instancias pertinentes para las adecuaciones del Plan.
- Verificar si las mejoras establecidas, a partir de la revisión de los resultados de las pruebas realizadas están inmersas en el Plan.
- Auditorías sean internas o externas del plan de continuidad de negocio (PCN).

El propósito de la mejora al Plan es asegurar que esté actualizado y listo para sea ejecutado en el mismo momento que ocurran sucesos inesperados.

## **Riesgos asociados a la actualización del Plan de Continuidad del Negocio.**

Es de vital importancia la “*actualización*” del plan para asegurar el éxito del mismo. No obstante en esta etapa de actualización surgen algunos riesgos que podrían inhabilitar su efectividad, tales como:

- Por lo general y es común que las empresas que han desarrollado e implantado un “*Plan de Continuidad de Negocio*” ignoren o no sean creativos a la hora de generar estrategias, ideas y opciones claras y precisas sobre la manera de ejecutar programas de entrenamiento respecto a cómo transmitir el contexto del documento.
- Organización inadecuada en lo que se relaciona al criterio a la hora establecer la periodicidad en el que tienen que ser actualizado el plan como resultados de las pruebas realizadas y otros elementos.

## **Recomendaciones para la actualización del Plan de Continuidad del Negocio.**

Garantizar la actualización del plan significa “*desarrollo de programas pedagógicos*” que combinen una serie de estrategias de enseñanza-aprendizaje del contenido del plan de continuidad como tal, pero para esto de por medio debe existir el compromiso total de quienes integran la organización.

Además los planes de continuidad de negocio es recomendable tener presente que el plan de continuidad a más de ser flexible debe ser periódicamente probado al menos una vez al año mediante la realización de pruebas independiente a su tipo. La periodicidad para la actualización y por ende el desarrollo de pruebas depende de las necesidades de la empresa y de elementos externos.

### **Aspectos a recordar**

<b>Simplicidad</b>	El Plan de Continuidad del Negocio debe ser sencillo de hacer, de entender, aplicar y actualizar, para que resulte exitoso.
<b>Alcance</b>	Es importante tener presente que el plan debe cubrir al menos los procesos operativos críticos pero para establecer el alcance debe tomar en cuenta elementos expuestos en apartados anteriores como el presupuesto. La implementación de un “ <i>Plan de Continuidad del</i> ”

	<p><i>Negocio</i>” debe ser concebida como una <i>“inversión”</i> y no como un gasto.</p> <p>La reputación que se ve reflejada en la opinión pública sobre la empresa se instituye en el “retorno” de la inversión realizada por la empresa, esto se traduce en un mejor servicio, en un mayor número de adeptos por la aceptación generada por la proyección expuesta.</p>
<b>Estructura Organizacional</b>	La estructura organizacional es básico en la estructura e implementación del plan de continuidad del negocio, en la que se debe establecer quienes integraran el equipo de continuidad: las habilidades y responsabilidades de cada uno de los integrantes.
<b>Copias de seguridad</b>	Una debilidad de las empresas es creer que el plan de continuidad del negocio se traduce en generar copias de seguridad de información, cuando tema de continuidad del negocio trasciende a otros aspectos, adicional a lo señalado, pues esto solamente es una pieza de un rompecabezas que debe completado por las mismas.
<b>Acciones y tareas inalcanzables.</b>	Es importante no delinear acciones y tareas muy ambiciosas que resulten inalcanzables lo que se traduce en un fracaso, sino que deben estar apegados a la realidad institucional.
<b>Activación del Plan</b>	La alternativa de activación del plan debe ser en situaciones que realmente lo amerite de acuerdo al análisis de riesgos e impacto.



## **GLOSARIO.**

**Activo.-** Son los bienes, valores y derechos a favor de la entidad sean tangibles o intangibles, y por lo tanto se debe generar acciones de protección.

**Administración de Riesgos.-** Conjunto de acciones estructuradas y ejecutadas de manera lógica y de manera coordinada orientarla con respecto al riesgo, con el propósito de ayudarla en la minimización o neutralización del impacto generados por riesgos independiente del tipo.

**Administración del Plan de Continuidad de Negocios:** Es el quehacer empresarial, que permite establecer, implementar, mantener y actualizar las acciones para dar respuesta a posibles paralizaciones por eventos inusitado.

**Amenaza.-** Es la raíz potencial de la ocurrencia de un incidente no planificado y peor aún no deseado para la entidad que podría ser perjudicial.

**Amenaza:** Es un suceso sea de tipo endógeno o exógeno que es catalogado como una fuente de peligro o interrupción para la entidad.

**Análisis (BIA):** Este análisis viabiliza el proceso de identificar la velocidad con la que se debe actuar para la recuperación de cada área, determinando el impacto en caso de interrupción no planificada.

**Análisis de Riesgo.-** Es la utilización lógica y ordenada de información para gestionar el riesgo, en tres escenarios antes, durante y después considerando los factores del riesgo operativo, personas, procesos de negocios, tecnología de la información y comunicación TIC'S.

**Confidencialidad.-** Es la reciprocidad entre dos o más personas en cuanto a la confianza de determinado asunto, información, datos, entre otros, con reserva e intimidad y autorización de acceso.

**Contingencia:** Es el suceso, evento inesperado no planificado que paraliza el accionar normal del negocio de una empresa, con consecuencias de tipo catastrófica, negativas o adversas.

**Continuidad del negocio:** Es la secuencia en la operatividad de una acción, tarea o función de un negocio, para lo cual requiere disponibilidad de la información, recursos humanos, materiales, económicos, entre otros.

**Control de Riesgo.-** Es el proceso que se orienta a asegurar que los límites, políticas, y procedimientos para la gestión de riesgos sean correctamente establecidos y ejecutados, con el propósito de buscar eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad.

**Control:** Es la acción, proceso, política o práctica existente que actúa para minimizar el impacto de algún riesgo o potenciar oportunidades favorables para la empresa.

**Disponibilidad.-** La información de la entidad debe estar disponible en el momento que se requiera disponible para el acceso solicitado en los tiempos presentes y futuros; así, como también los recursos suficientes y necesarios para su uso y para su explotación frente a una o más amenazas.

**Escenario:** Es la opción de respuesta ante acontecimientos inesperados, teniendo presente los contextos antes, durante y después.

**Factores Críticos de Éxito (FCE).-** Son elementos que desprenden de los procesos que son necesarios para alcanzar que la Misión de la empresa se cumpla, es decir la razón de ser y existir.

**Frecuencia:** Es el número de veces que se repite un evento inesperado en un período de tiempo determinado.

**Gestión de Riesgo.-** Conjunto de acciones detallados en procesos, que son desarrollados por la alta dirección y personal de la entidad, destinados a proveer una

seguridad razonable tomando como base el logro de los objetivos de la institución. Es así que está diseñada para seguir un proceso para administrar los riesgos.

**Identificación de Riesgo.-** Es el proceso por el que se determinan los eventos inesperados sea endógenos o exógenos que puedan aquejar sobre los objetivos de la empresa de manera adversa.

**Impacto:** Es el efecto adverso que causa el desarrollo de un incidente o siniestro, impacto que puede ser medido en aspectos económicos reflejado en pérdidas, deterioro de la imagen institucional, menoscabo en la capacidad de respuesta y de competencia, entre otros.

**Incidencia/Interrupción:** Es evento que inhibe la operatividad normal del negocio de una empresa; puede reducirse el impacto a través de la utilización de medios reflexivos (razonables) y que estén al alcance de la mismas.

**Incidente de la Seguridad de la Información.-** Es un incidente inesperado que inhibe el normal desarrollo la seguridad de la información, en cuanto lo relacionado con la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información.

**Incidente de Trabajo:** Es un evento, acontecimiento o suceso inesperado que no es directa de la operación de negocio de la empresa como es los aspectos asociados a la intermediación financiera, es parte del quehacer del personal el cual puede causar reducción en el cumplimiento de las tareas calidad del servicio y en la producción de resultados.

**Información.-** Es el conjunto de datos procesados que enriquece el conocimiento del sujeto que la recibe.

**Integridad.-** Es la seguridad que se le otorga a la información en relación a que sea completa, confiable y exacta.

**Monitoreo de Riesgo.-** Es la valoración de la presencia del suceso o evento inesperado lo que permitirá determinar si el sistema de gestión integral de riesgos es adecuado.

**Plan de Continuidad de Negocio (BCP).-** Es el documento en el que se registra un conjunto de tareas que deben realizar el personal, en las que se ven inmersos los recursos a emplear para tomar la posta en retornar y continuar de manera normal la operación, en caso de interrupción por un evento inesperado.

**Plan de Recuperación de Desastres (DRP).-** Es el documento que registra las estrategias que se sigue para retomar y continuar ejecutando los servicios de tecnología de la información y comunicación posterior a la paralización sufrida por un incidente no planificado, el cual atenta contra la operatividad normal de continuidad del negocio.

**Planes de contingencia.-** Son los documentos que registran un conjunto de acciones y los recursos necesarios para responder a las interrupciones de procesos específicos considerando como críticos.

**Políticas.-** Son las directrices que formalmente expresadas deben ser cumplidas por la institución.

**Proceso Crítico.-** Es el proceso es fundamental para la operatividad del negocio en cuanto a las operaciones y transacciones generados por la entidad.

**Proceso.-** Es el conjunto de procedimientos lógicos y coordinados.

**Riesgo de Operación.-** Es la posibilidad de pérdidas de tipo económicas o reputacional por la presencia de debilidades o deficiencias en cuatro factores como: procesos internos (actividades relacionadas al negocio), TIC'S, Recurso Humano y eventos externos adversos.

**Riesgo de Tecnología de Información y Comunicación.-** Es uno de los riesgos operacionales, asociados las TIC'S, que pueden afectar al desarrollo de la

intermediación financiera, al atentar contra operatividad de las transacciones y operaciones de la entidad asociadas a la seguridad de la información.

**Riesgo inherente.-** Es el riesgo propio de las operaciones y transacciones de la empresa, antes de la existencia de controles.

**Riesgo residual.-** Riesgo remanente tras la generación y aplicación de controles.

**Riesgo.-** Es la probabilidad de pérdida económica de una empresa por la materialización de un evento no planificado por la Entidad.

**Tratamiento de Riesgo.-** Es el conjunto de medidas para modificar el riesgo den cuanto al impacto.

**Valoración de Riesgos.-** Es el proceso de evaluación de riesgos.

**Vulnerabilidad:** Es una debilidad que es causada por la falta de controles lo que facilitaría la materialización de una amenaza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Morales, C. J & Morales, C. A. (2014). *Crédito y cobranza*. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria.
- Junta Bancaria. Resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005 de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Sustituido con resolución No. JB-2014-3066 de
- 2 de septiembre del 2014)
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. Resolución No 128-2015-F de 23 de septiembre del 2015 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. Resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015 de la Superintendencia de Economía popular y Solidaria.
- Martínez, J. G. (2004). *Planes de contingencia: la continuidad del negocio en las organizaciones*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos
- Almeida, G. (2010). *El Sistema Cooperativo*. Quito Ecuador: Mercury Comunicación.
- Arbeláez, J. C, Franco, L. C. & Betancur, C. (2009). *Riesgo operacional: reto actual de las entidades financieras*. Bogotá, CO: Red Revista de Ingenierías Universidad de Medellín.
- Estupiñán, G. R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Lefcovich, M. (2009). *La gestión del riesgo*. Córdoba, AR: El Cid Editor apuntes.

Un Plan de Continuidad del Negocio en una empresa es de suma importancia, pues se instituye en una herramienta que coadyuva a la supervivencia de la misma en el mercado, mediante respuestas reflejadas en acciones de prevención y corrección, ante riesgos dados de manera inesperada., plan que debe ser ajustado al tipo y naturaleza de operaciones.

Este Plan se orienta específicamente a la protección de los procesos considerados de alta criticidad y que pueden verse afectados por la paralización inesperada por algún riesgo adverso que impactan en lo financiero o en lo reputacional, mediante la pronta recuperación del quehacer operacional en cuanto al otorgamiento de productos y servicios a la sociedad y de la información precisa y necesaria para el efecto. Por ende, el aspecto de *“continuidad del negocio”* debe ser tomado como un proceso que enmarca una gran cantidad de tiempo, recursos y la voluntad de la alta dirección de la empresa.