



CONTINUIDAD DE LAS
ACTIVIDADES

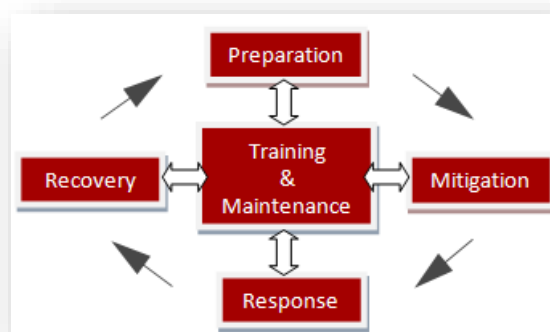
ORIENTACIONES PARA LA
PLANIFICACIÓN

Orientaciones para la
planificación de la
continuidad de las actividades
Febrero de 2020

PLANIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LAS ACTIVIDADES

GUÍA PRÁCTICA RELATIVA A LAS ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA EN MATERIA DE PREPARACIÓN ANTE EMERGENCIAS, GESTIÓN DE CRISIS Y RECUPERACIÓN A RAÍZ DE DESASTRES

- 1.0 Introducción
- 2.0 Grupo técnico sobre continuidad de las actividades
- 3.0 Alcance
- 4.0 Preparación
- 5.0 Mitigación
- 6.0 Intervención
- 7.0 Recuperación
- 8.0 Formación y mantenimiento
- 9.0 Referencias y bibliografía
- 10.0 Apéndice A - Terminología
- 11.0 Apéndice B – Lista de verificación
- 12.0 Documento adjunto – Plantilla para la planificación de la continuidad de las actividades:
delegación de responsabilidades y atribuciones
- 13.0 Plan de hibernación – Plantilla



1.0 - Introducción

Esta guía de planificación está fundamentalmente encaminada a impartir orientaciones a la secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) y a las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) acerca de la importancia de la planificación de la continuidad de las actividades de manera que se sienten las bases para el funcionamiento de la organización durante las crisis, así como la recuperación y la reanudación de los procesos operativos tras la interrupción inesperada de los programas. Habida cuenta de la función determinante que desempeñan las Sociedades Nacionales en las intervenciones de emergencia a raíz de desastres, conviene minimizar las perturbaciones en los servicios a fin de preservar la confianza de la población en su capacidad para participar en esa labor. Así, los dirigentes de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja deberían incluir, de manera proactiva, consideraciones sobre la continuidad de las actividades en la configuración de los modelos de intervención a raíz de emergencias para atenuar el riesgo de interrupciones en los programas.

En esta guía de planificación se abarca los procedimientos operativos normalizados, planes y prácticas idóneas vigentes en relación con los elementos esenciales de un proceso de planificación de la continuidad de las actividades. Asimismo, se plantea un marco general para la elaboración, la aplicación y el mantenimiento de un plan de continuidad de las actividades.

2.0 - Grupo para la planificación de la continuidad de las actividades

Todas las oficinas de la secretaría de la Federación Internacional y, de ser posible, todas las Sociedades Nacionales, deberían constituir un grupo para la planificación de la continuidad de las actividades. La Federación Internacional, en calidad de organización destacada en la preparación ante desastres y la intervención a raíz de estos, desempeña una función importante en este último ámbito, ya se trate de catástrofes naturales, de accidentes o de actos intencionados. Esta guía aborda preocupaciones y dificultades específicas inherentes a la gestión de riesgos de desastres y está destinada a la mejor atención a las necesidades de la secretaría de la Federación Internacional y de las Sociedades Nacionales mediante el fomento de la eficacia de sus programas.

La célula de coordinación para la preparación ante la pandemia del coronavirus (2019-nCoV), de reciente creación, integra apoyo específico para la planificación de la continuidad de las actividades. Toda planificación de esta índole deberá estar vinculada con el plan para situaciones imprevistas y las actividades de preparación ante riesgos múltiples, y guardará conformidad con el concepto de “preparación para una intervención eficaz”.

3.0 - Alcance

Esta guía es aplicable en todas las oficinas de la secretaría de la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales, podrá ser modificada según el contexto regional o la situación de emergencia. Abarca varios procesos y actividades relacionados entre sí que facilitarán la elaboración, el ensayo preliminar y el mantenimiento de un plan institucional que podrá ser activado ante crisis que pongan en entredicho la viabilidad y la continuidad de las actividades de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

FASE 1 - PREPARACIÓN

Objetivo

La primera fase del proceso de planificación de la continuidad de las actividades abarca planes prospectivos (preparación) como fundamento sólido para forjar un plan de continuidad de las actividades. Una vez concluida esta fase, se habrá elaborado los documentos que constan a continuación.

Tareas

1. Asignación de responsabilidades

- Políticas institucionales
- Grupo para la planificación de la continuidad de las actividades
- Delegación de responsabilidades
- Difusión del plan de la continuidad de las actividades

2. Evaluación de riesgos

- Proceso de gestión de riesgos
- Determinación de las amenazas
- Identificación de las vulnerabilidades
- Evaluación de riesgos
- Normas de seguridad

3. Análisis de incidencia en las actividades

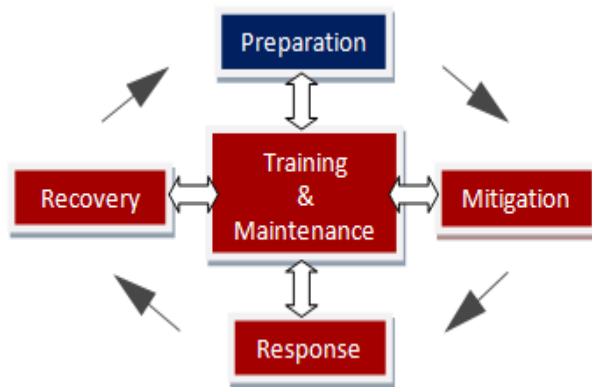
- Examen de los tipos de riesgos y de su eventual repercusión en la organización

4. Concertación de planes estratégicos

- Identificación de procesos cruciales
- Evaluación de las repercusiones en caso de eventuales crisis
- Determinación del tiempo de inactividad máximo admisible y de objetivos relativos al tiempo de recuperación
- Planes para situaciones imprevistas; traslado e hibernación
- Emplazamiento alternativo para las actividades
- Determinación de los recursos necesarios para la reanudación de las actividades y la recuperación

5. Perfeccionamiento de la gestión de crisis

- Gestión de crisis
- Composición del grupo responsable de la gestión de crisis
- Señas de contacto



	Preparación	
Recuperación	Formación y mantenimiento	Mitigación
	Intervención	

Asignación de responsabilidades

Incumbe a quienes desempeñan funciones de gestión a alto nivel la responsabilidad tanto del proceso de planificación como del desarrollo de la infraestructura para el establecimiento, el mantenimiento y la ejecución del plan de continuidad de las actividades. Así, los funcionarios responsables de la gestión y el personal de la organización a todo nivel entenderán que se trata de una prioridad de primer orden en materia de gestión.

Políticas institucionales

Los altos funcionarios directivos deberán establecer políticas que definan la manera en que la organización gestionará y controlará los riesgos identificados. En caso de crisis, la política institucional para la planificación de la continuidad de las actividades debe estar firmemente destinada a la

adopción de todas las medidas razonables y adecuadas para la protección de las personas, los bienes, y los intereses de los programas esenciales. En la política se deberá incluir la definición de “crisis”.

Grupo para la planificación de la continuidad de las actividades

Sobre la base de la evaluación de riesgos y del análisis de la incidencia en las actividades, se deberá constituir un grupo para la planificación de la continuidad de las actividades. Este grupo, responsable de la elaboración de un plan conexo, estará integrado por altos funcionarios de los principales departamentos y grupos de voluntarios, a fin de velar por que el plan de continuidad de las actividades goce de aceptación generalizada.

Delegación de responsabilidades

En esta sección se deberá identificar con precisión los miembros del personal esenciales y la delegación de responsabilidades en relación con los sistemas, los planes y los recursos disponibles. En el apéndice C figura una plantilla de matriz para la determinación y la supervisión de la delegación de responsabilidades y la atribución de estas. Además, se deberá identificar específicamente el personal fundamental necesario para la ejecución satisfactoria del plan, contemplándose la asignación de responsabilidades a personal auxiliar en caso de que los responsables principales no estuvieran disponibles.

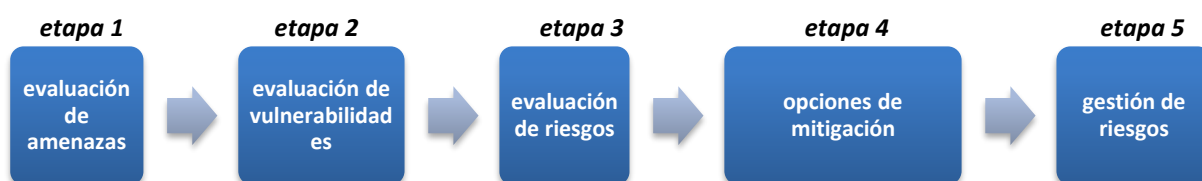
Difusión del plan de continuidad de las actividades

El plan se deberá dar a conocer dentro de la organización, de manera que todos los departamentos estén familiarizados con la estructura de este y con las funciones que les incumben.

Proceso de gestión de riesgos

La documentación derivada de esta tarea será el principal catalizador en la definición de la estrategia relativa al plan de continuidad de las actividades y la elaboración de este. En ese contexto, se determinarán los riesgos, se les asignará un orden de prioridad y se los gestionará. Además, se evaluará su incidencia general en las actividades.

El establecimiento de un entorno más seguro exige la consideración de numerosos factores. En el siguiente diagrama se ilustra el proceso de gestión de riesgos y las etapas recomendadas para garantizar su eficacia.



Evaluación de las amenazas

Se trata de la primera etapa en un programa de gestión de riesgos y abarca el espectro completo de amenazas (i.a. amenazas naturales, causadas por actividades humanas, delictivas, militares y accidentales) en un lugar específico. Se debe examinar la información justificativa que permita determinar la probabilidad de que una determinada amenaza se materialice. En el caso de las amenazas naturales, se puede recurrir a datos históricos sobre la frecuencia de desastres naturales tales como tornados, huracanes, inundaciones, incendios o sismos, para determinar la credibilidad de una amenaza. Asimismo, el índice de actos de



Asimismo, el índice de actos de

delincuencia en la zona circundante representa un indicador fiable del tipo de actividad delictiva que podría amenazar las instalaciones y servicios. Además, el tipo de bienes de la organización o de las actividades que efectúe podrían tornarla en un blanco atractivo para ciertos agresores.

Cada organización de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y cada operación son diferentes. Por lo tanto, las amenazas y las vulnerabilidades serán específicas al contexto y los riesgos dependerán de cada operación.

Evaluación de vulnerabilidades

Una vez identificadas las amenazas creíbles, conviene efectuar una evaluación del grado de vulnerabilidad para determinar la eventual incidencia de las pérdidas derivadas de un incidente, así como la probabilidad de que el incidente se materialice. Por “incidencia de las pérdidas” se entiende el perjuicio para el cometido de la organización derivado de un incidente provocado por una determinada amenaza. Una vez analizadas las amenazas y vulnerabilidades de la organización y de los miembros del personal, la última etapa consistirá en evaluar el riesgo acumulado de la conjugación de esos dos elementos, a saber: **amenaza + grado de vulnerabilidad = riesgo**.

Evaluación de riesgos

Se trata de una fase sumamente importante que influirá de manera significativa en el éxito de la planificación de la continuidad de las actividades. La planificación para proteger algo es posible únicamente si se entiende aquello que está en peligro. Durante la evaluación de riesgos y de las repercusiones de estos en los procesos operativos y las actividades, se analizan varias hipótesis en base a situaciones hipotéticas de amenazas. Se debe confiar la evaluación de riesgo a un grupo en el que estén representadas diversas funciones institucionales y servicios auxiliares.

Existen varias metodologías para el establecimiento de módulos de gestión de riesgos. El enfoque predilecto de la Unidad de Seguridad de la Federación Internacional figura en el documento “*Stay Safe – Manténgase a salvo – Guía de la Federación Internacional para los responsables de seguridad*”, y en la plataforma FedNet, bajo la sección “Seguridad” (<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/>).

Un instrumento útil para la evaluación de riesgos es la [matriz de planificación para riesgos](#), ilustrada más adelante. La plantilla en versión electrónica se encuentra disponible a través de la plataforma FedNet o se puede solicitar al coordinador de seguridad regional o a la Unidad de Seguridad de la Federación Internacional, en Ginebra. En la matriz se debe incluir varias hipótesis de amenazas en función de la probabilidad de que sucedan. Su eventual incidencia quedará determinada concretamente por el grado de vulnerabilidad de la operación. Estos datos permiten analizar el nivel de riesgo derivado de las diferentes hipótesis planteadas, desde un riesgo “bajo” a riesgo “extremo”.

Normas de seguridad

Las normas de seguridad deben formar parte integrante de la planificación de la continuidad de las actividades. Durante un desastre, la seguridad adquiere suma importancia debido a posibles cambios en el entorno operativo, el personal y el equipamiento. Podrían, así, surgir riesgos en materia de seguridad que cabrá tener en cuenta en la evaluación de riesgos. En definitiva, las estrategias de mitigación deben incorporar los riesgos identificados para garantizar la existencia de controles de seguridad adecuados cuando un evento desencadene la activación del plan de continuidad de las actividades. Además, las normas de seguridad deberán figurar en los programas de formación relacionadas con el plan y en los ejercicios de ensayo de este.

Análisis de la incidencia en las actividades

Examen de los tipos de riesgos que podrían incidir en las actividades

La organización, sobre la base de la información disponible acerca de riesgos conocidos o previsibles, debe proteger sus actividades e infraestructura básica, ya sea ante desastres naturales o antropogénicos, accidentes, o actos deliberados. El proceso crucial reside en la identificación y el análisis de los riesgos que podrían afectar a las actividades y en la evaluación de la probabilidad y de la incidencia de cada riesgo. Mediante la matriz de evaluación de riesgos, se facilita la identificación de estos y el establecimiento de prioridades entre las estrategias de mitigación o de planificación.

Cuando los riesgos hayan sido identificados y consignados en la matriz, se podrá analizar su incidencia en la labor como elemento integrante del plan de continuidad de las actividades. Uno de los objetivos fundamentales del plan residirá en la reducción o la atenuación de riesgos hasta un nivel admisible para la continuidad de las actividades. Conforme se observa de manera evidente en la matriz, ello es viable únicamente si se disminuye la probabilidad de los riesgos y/o si se logra atenuar sus repercusiones.

Nivel de incidencia

		insignificante	leve	moderado	grave	crítico
Grado de probabilidad	frecuente o inminente					
	viable					
	ocasional					
	remoto					
	improbable					



Riesgo extremo – no deseado, exige medidas inmediatas. Determinación de eventuales posibilidades de mitigación. Aplicación con carácter experimental y simulación obligatorias.



Riesgo elevado – no deseado, exige medidas prioritarias. Elaboración y prueba de planes para situaciones imprevistas.



Riesgo moderado – exige mayor concienciación y procedimientos específicos.



Riesgo bajo – se gestiona mediante procedimientos ordinarios.

La evaluación de la incidencia en las actividades puede ajustarse para abarcar cualquier criterio específico, ya sea desastres naturales o antropogénicos, preocupaciones relativas a la seguridad o brotes pandémicos. El objetivo reside en identificar la repercusión que tendrían diversos factores externos e internos sobre los diferentes elementos de una organización durante una crisis. Así, pondrá de manifiesto los componentes de la organización que acusarían en mayor medida los efectos de un incidente, y las consecuencias que tendría para la institución en general. En otras palabras, la evaluación de la incidencia en las actividades sirve para establecer las funciones operativas cruciales para la viabilidad de la organización.

Cada Sociedad Nacional es única. Puede ejecutar unos cuantos programas o cientos de ellos. Sin embargo, un determinado porcentaje de estos será decisivo para la viabilidad de la organización y en torno a esos programas se deberá establecer los planes para situaciones imprevistas. Esto no significa en absoluto que se hará caso omiso de los demás programas por ser menos importantes, sino que estos serán objeto de planes de recuperación.

Concertación de planes estratégicos

La estrategia para la continuidad de las actividades es un elemento fundamental del plan de continuidad de estas y emana de la información recopilada durante los procesos de evaluación de riesgos y de análisis de la incidencia en las actividades. A continuación se expone los componentes que conviene tener en cuenta en la definición de una estrategia de continuidad de las actividades y en la elaboración de un plan de continuidad de las actividades. Los planes de continuidad de las actividades de carácter general interno pueden incluir varias estrategias que aborden diversas crisis probables.

Identificación de los elementos vitales de la organización

En esta etapa se determina los elementos vitales para la continuidad de los programas, tales como los servicios de administración, los recursos humanos, las finanzas, la logística o las tecnologías de la información. Una vez identificados, se puede proceder al análisis de cada elemento mediante los criterios de evaluación que constan a continuación.

Evaluación de la incidencia en caso de eventuales crisis

- **Costo humano:** daños físicos y psicológicos padecidos, entre otros, por delegados, familiares, consultores, visitantes, asociados de las Sociedades Nacionales, voluntarios y demás partes interesadas.
- **Costo financiero:** sustitución de equipos y bienes, pago de horas extraordinarias, sanciones derivadas de los contratos.
- **Costo para la imagen de la organización:** reputación, consideración en la comunidad y por parte de asociados de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, voluntarios, medios de comunicación (“mala prensa”) y población afectada.

- **Establecimiento del tiempo de inactividad máximo admisible**

Mediante la evaluación de la incidencia en las actividades, se estima el tiempo de inactividad máximo admisible de las funciones y procesos operativos vitales, así como el nivel aceptable de pérdidas (datos, operaciones, finanzas y daño para la reputación) asociados con ese lapso.

- Tiempo estimado de inactividad de la oficina y los programas antes de que ya no sea posible asumir las repercusiones.
- Tiempo estimado necesario para restablecer el funcionamiento de la oficina y reanudar los programas.

Planes para situaciones imprevistas

En estos planes se describe las decisiones y medidas que adoptar ante determinadas circunstancias relativas a una actividad específica. Por lo general, se refieren a un evento planificado, mientras que los planes de continuidad de las actividades guardan relación con bienes en uso y con programas en curso. Los planes para situaciones imprevistas pueden contemplar varios supuestos, todos establecidos en función de los resultados de la evaluación de riesgos. Algunos ejemplos, a título enunciativo y no exhaustivo, son la intervención a raíz de incendios, las evacuaciones médicas, los accidentes automovilísticos y los planes de traslado e hibernación. Aunque los riesgos sean diferentes, la elaboración de los planes reviste relativa homogeneidad.

- Establecimiento de prioridades y objetivos
- Determinación de actividades y tareas
- Asignación de recursos
- Asignación de responsabilidades
- Establecimiento de orden de prioridades en la ejecución
- Aportaciones técnicas
- Elaboración de procedimientos

Lugares alternativos para el funcionamiento

En caso de exclusión de las instalaciones principales, o de graves daños en estas, la organización necesitará con urgencia locales alternativos predeterminados para su oficina, de manera que garantice la continuidad de los programas vitales en curso, al menos de manera reducida. Para garantizar la continuidad sin contratiempos, esta reubicación y el restablecimiento de los sistemas informáticos y de los datos de las copias de seguridad deberán realizarse en el plazo de un día hábil.

Mediante el enlace <https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/contingency-planning-and-disaster-response-planning/> se puede consultar información adicional sobre los planes para situaciones imprevistas.

Determinación de los recursos necesarios para la reanudación de las actividades y la recuperación

Estos recursos pueden incluir personal, equipo y programas informáticos (con inclusión de telecomunicaciones), equipos especializados, material general de oficina, oficinas e instalaciones y registros fundamentales sobre las actividades. La selección, la copia de seguridad, los servicios de computación en nube y el almacenamiento de registros vitales y esenciales sobre las actividades en un lugar seguro y accesible son requisitos fundamentales para la eficacia del plan de continuidad de las actividades.

Perfeccionamiento de la gestión de crisis

Gestión de crisis

Una vez confirmados los detalles del incidente, se constituirá un grupo para la gestión de la crisis que asumirá inmediatamente todas las responsabilidades y la supervisión de las operaciones relativas al incidente. Los niveles jerárquicos deberán ser tan reducidos cuanto sea posible. El grupo deberá disponer de autoridad suficiente para adoptar decisiones urgentes de manera inmediata, con las debidas restricciones en lo que atañe a la eventual responsabilidad jurídica de la organización en su conjunto.

Se entiende por crisis una situación que amenaza, o que ha menoscabado, la protección y la seguridad de los miembros del personal, los bienes o las operaciones de la Federación Internacional, en tal medida que, con toda probabilidad, la continuidad de las actividades en el país se verá perturbada, o incluso interrumpida, y se podría necesitar recursos de la oficina central de la Federación Internacional en Ginebra para enfrentar las consecuencias.

La definición de este proceso exige la recopilación de amplia cantidad de información pertinente cuanto antes. Así, será posible determinar si se trata de un incidente sencillo que se puede gestionar con arreglo a procedimientos ordinarios, o si, por el contrario, se trata de un incidente crítico que cabrá gestionar como tal.

Independientemente de la gravedad del incidente, se deberá contemplar las etapas siguientes:

1. esclarecimiento del suceso;
2. análisis de la situación;
3. estudio de las opciones;
4. ejecución de medidas;
5. seguimiento.

Composición del grupo responsable de la gestión de crisis

El grupo deberá estar integrado, de manera idónea, por unos tres a cinco miembros del personal que gocen de experiencia en los principales departamentos competentes, asignándose a uno de ellos la dirección de la gestión del incidente crítico.

Se podrá asignar a otros funcionarios “en préstamo” tareas de planificación o de ejecución concretas. No obstante, conviene evitar un grupo excesivamente numeroso que pudiera adolecer de ineficacia en la planificación y la adopción de decisiones. Los integrantes del grupo de gestión del incidente crítico participan en este únicamente debido a su calidad de especialistas técnicos.

Aunque no siempre es posible abarcar todas las eventualidades en políticas, la elaboración de planes para situaciones imprevistas y su actualización periódica para ajustarlos a diversas situaciones hipotéticas, además del establecimiento de procedimientos efectivos para la gestión de situaciones de crisis, contribuirá en gran medida al control de una situación y al mantenimiento de las actividades en condiciones seguras.

Se puede consultar información adicional sobre el protocolo de la Federación Internacional para la gestión de incidentes críticos en la plataforma FedNet, mediante el enlace <https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/security-management/>.

Señas de contacto

En los planes se debe incluir las señas de contacto de los miembros del personal que asuman funciones en la gestión de situaciones de crisis. Se debe proteger la información personal, por ejemplo los números de teléfono privados y los domicilios no registrados. La organización debe establecer procedimientos para garantizar que esos datos se mantengan actualizados.

MITIGACIÓN

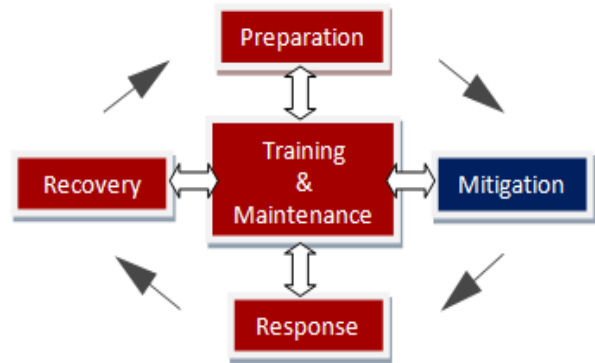
Objetivo

Los funcionarios responsables de la gestión deben elaborar estrategias de mitigación amplias para resolver eventuales problemas derivados de interdependencias internas y externas. Esas estrategias, que dependerán de los resultados del análisis de la incidencia en las actividades y de la evaluación de riesgos, garantizarán en todo momento la ejecución adecuada de las prioridades administrativas y la reanudación oportuna de las actividades.

Tareas

Estrategias de mitigación

Elaboración de estrategias de mitigación



Estrategias de mitigación

Elaboración de estrategias de mitigación

Se debe aplicar estrategias de mitigación eficaces para prevenir o reducir la incidencia de eventuales crisis. Por ejemplo, mediante la fijación de material a las paredes o a los escritorios con correas se puede atenuar los daños derivados de un seísmo; los rociadores pueden reducir el riesgo de incendios, y un programa fiable de tecnología y gestión de registros para la recuperación en caso de desastre puede mitigar la pérdida de datos y documentos esenciales.

En caso de pandemia, se podría mitigar la incidencia en la organización mediante la creación de un ambiente de trabajo que promueva la salud y, así, aspire a disminuir la eventual propagación del virus entre los empleados. El establecimiento de un lugar de trabajo sano podría incluir la determinación de medidas contra las infecciones en la oficina (zonas limpias y "con suciedad") y de los desplazamientos del personal hacia y desde la oficina.

Recursos necesarios para la mitigación

A continuación figuran diversos ejemplos de estrategias de mitigación apropiadas.

- Fortalecimiento de las instalaciones físicas mediante la utilización de materiales de construcción fiables.
- Establecimiento de salvaguardas de protección para los medios físicos y electrónicos, así como amplios procedimientos para la copia de seguridad de datos.
- Establecimiento de fuentes de alimentación, enlaces de comunicación, tecnologías para la copia de seguridad de datos y métodos de recuperación de datos, alternativos o redundantes.
- Adquisición de existencias de material esencial, suministros médicos, equipos de protección, entre otros.
- Instalación de sistemas de detección y extinción de incendios.

- Adquisición y mantenimiento de reservas suficientes de alimentos, agua, pilas, baterías y suministros médicos.
- Alarmas y sistemas contra incendios.
- Indumentaria de protección, mascarillas, guantes, trajes protectores.

INTERVENCIÓN

Objetivo

Esta sección comprende la fase del proceso de planificación correspondiente a la reacción, con ideas y estrategias para enfrentar las incidencias –tanto a nivel institucional como operativo. Se trata de comprender y documentar las opciones disponibles, de manera que se puedan aplicar según proceda.

Tareas

1. Declaración de la crisis
2. Ejecución del plan
3. Elaboración del plan de comunicación
4. Gestión de los recursos



Declaración de la crisis

Conviene definir y documentar con precisión el momento a partir del cual una situación constituye una crisis, estableciéndose parámetros muy específicos y controlados. Asimismo, se debe definir y atribuir con claridad la responsabilidad de declarar la crisis. También se debe designar a dos personas suplentes (primer y segundo suplentes) del responsable principal.

La declaración de una crisis activará varios planes para situaciones imprevistas, con inclusión, a título enunciativo y no exhaustivo, de las siguientes actividades:

- sistema adicional de notificación de llamadas;
- evacuación, hibernación o traslado;
- protocolo de seguridad;
- activación del lugar de intervención y del sitio de operaciones alternativo;
- movilización de unidades;
- accesibilidad y cometidos de los miembros del personal;
- activación del contrato para situaciones de emergencia;
- cambios operativos.

En determinadas situaciones sería posible o imperativo adoptar medidas, incluso sin que se haya declarado oficialmente una crisis.

Sistema por fases ante situaciones de emergencia

Estos niveles podrían ser útiles para las organizaciones que han emprendido la elaboración de planes de intervención y el establecimiento de “factores desencadenantes” de las situaciones de crisis. Por lo general, incumbirá al grupo responsable de la gestión de la crisis determinar el nivel inicial y la progresión entre un nivel y el siguiente.

La Federación Internacional recurre a un sistema con fases de cuatro colores para caracterizar la situación.

Fase blanca	Situación normal	Ausencia de preocupaciones importantes para la seguridad o la salud
Fase amarilla	Situación de tensión acusada	Incidencia limitada en la continuidad de las actividades <ul style="list-style-type: none"> • Preocupaciones para la seguridad o la salud • Concienciación sobre la intensificación de las medidas de seguridad. • Cobertura mediática únicamente a nivel local
Fase ámbar	Situación de emergencia	Incidencia moderada en la continuidad de las actividades <ul style="list-style-type: none"> • Grave riesgo para el personal de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja • Rigurosa gestión de la seguridad • Fallecimientos o lesiones • Daños moderados • Incidencia moderada en las comunidades • Acceso limitado a los beneficiarios • Cobertura mediática nacional e internacional
Fase roja	Traslado o hibernación	Incidencia importante en la continuidad de las actividades <ul style="list-style-type: none"> • Repercusiones significativas en todos los ámbitos • Prestación de servicios imposible a causa de las condiciones; riesgo extremo para el personal de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

- Todos los miembros del personal deben conocer la fase de seguridad a la que corresponde la situación existente y la incidencia de esta en la prestación de servicios y el estilo de vida en el lugar de trabajo o en la zona que visitarán.
- Todos los miembros del personal deben observar cualquier restricción impuesta por los altos funcionarios directivos con arreglo a la situación imperante y la fase de seguridad declarada.

Procedimientos de emergencia

Los miembros del personal deben conocer su destino y sus funciones durante una situación de emergencia, así como las repercusiones que esta entrañará para la seguridad en su ámbito de trabajo. Asimismo, deberán estar familiarizados con sus cometidos y responsabilidades en el marco del plan de continuidad de las actividades y el plan de traslado. **Véase el anexo – Matriz de planificación de la continuidad de las actividades: delegación y asignación de responsabilidades.**

Ejecución del plan

Los planes para la continuidad de las actividades deberán articularse en torno al “supuesto más desfavorable”, entendiéndose que existe la posibilidad de adaptar la envergadura de la intervención con arreglo al sistema de fases para emergencias de la Federación Internacional. Al iniciar una intervención, es importante velar por que los objetivos preserven los intereses enunciados a continuación en función de su orden de prioridad.

- Salvar vidas y reducir las posibilidades de otras lesiones o muertes.
- Defender y proteger la dignidad humana.
- Proteger los bienes materiales.
- Restablecer los procesos y sistemas operativos esenciales.
- Disminuir la duración de la interrupción de las actividades.
- Proteger frente a los daños para la reputación.
- Hacer un seguimiento de la cobertura mediática (local, regional, nacional o mundial).
- Mantener el contacto con los donantes.

Comunicación

Se trata de un elemento fundamental en cualquier crisis. En esta sección, se debe definir los destinatarios de la comunicación interna y externa y las categorías de recursos de comunicación necesarios.

Identificación de las partes interesadas

Se debe identificar a los destinatarios que recibirán la información sobre la intervención institucional a raíz de una crisis. Para optimizar la comunicación y transmitir mensajes adecuados a diversos grupos, suele convenir segmentar el público destinatario. Esto permitirá la publicación de los mensajes destinados a un grupo determinado.

Destinatarios de la comunicación interna	Destinatarios de la comunicación externa
<ul style="list-style-type: none">● Miembros del personal y sus familiares● Asociados● Consultores, visitantes● Contratistas <i>in situ</i>	<ul style="list-style-type: none">● Población afectada● Contratistas● Medios de comunicación● Organismos gubernamentales y de reglamentación● Fuerzas locales del orden● Agentes de intervención a raíz de emergencias● Comunidades circundantes

Comunicación con distintos grupos de partes interesadas

He a continuación los elementos que conviene tener en cuenta en la estrategia de comunicación a raíz de una crisis.

- Se debe comunicar la información con sinceridad y en el momento oportuno.
- En la medida de lo posible, la organización debe ser la primera en transmitir las noticias a los destinatarios.
- En la información comunicada se debe proporcionar análisis objetivos y subjetivos.
- Todos los empleados deben ser informados cuasi simultáneamente.
- Conviene anunciar las malas noticias de una vez y evitar edulcorarlas.
- De ser posible, se debe brindar a los destinatarios la oportunidad de plantear preguntas.
- Se debe proporcionar información actualizada periódicamente y anunciar el momento en que se emitirá la próxima actualización.

- La organización debe regirse por la máxima “trate a los demás como le gustaría que le trataran a usted”.
- Adapte la comunicación a las circunstancias:
 - _ reuniones presenciales (individuales o en grupo)
 - _ conferencias de prensa
 - _ correo electrónico o mensajes de voz
 - _ intranet y sitio web institucionales
 - _ boletín informativo especial
 - _ anuncios a través de los medios locales o nacionales

Portavoz oficial

La organización debe designar a un único portavoz principal, y a representantes suplentes, que gestionarán la comunicación y transmitirán la información durante la crisis, tanto a los medios de comunicación como a los demás destinatarios. Esa persona deberá recibir formación previa sobre relaciones con los medios de comunicación. Toda la información se debe canalizar por intermediación de una única fuente para garantizar la coherencia de los mensajes. Conviene destacar que se debe notificar rápidamente a los funcionarios a quién dirigir las llamadas de los medios de comunicación e informarles de que únicamente los portavoces oficiales deberán hacer declaraciones a los medios de comunicación. En determinadas circunstancias, también podría ser necesario contar con un portavoz competente *in situ*.

Gestión de recursos

La gestión de la dimensión de los recursos humanos, ya sea antes, durante y después de una crisis, reviste suma importancia para la continuidad de las actividades. Los empleados mentalmente sanos tienen más probabilidades de trabajar con eficacia. A continuación figura una lista de cuestiones que se debe tener en cuenta.

El “elemento humano”

Las personas son el aspecto más importante de cualquier plan de continuidad de las actividades. La gestión de los recursos humanos de una organización condicionará el éxito o el fracaso de la gestión de una crisis.

Gestión de las competencias

Mediante el análisis de la plantilla se deberá identificar:

- personas con competencias específicas;
- personas con experiencia específica en determinadas funciones;
- personas con aptitudes similares.

Recuento del personal

Se debe establecer un sistema que permita el recuento de todo el personal poco después de que comience una crisis. Ese sistema podrá ser, por ejemplo, un sencillo organigrama telefónico. La información de contacto de los miembros del personal debe ser exacta y mantenerse actualizada.

Notificación a los familiares cercanos

Se debe prever disposiciones para informar a los parientes en caso de lesión o fallecimiento. De ser posible, deberá hacerlo en persona un alto funcionario responsable de la gestión.

Asesoramiento en situaciones de crisis

Se debe impartir según proceda. En muchos casos, ese asesoramiento trasciende las competencias y la experiencia de los recursos humanos de una organización. Antes de la crisis, se deberá identificar otras fuentes fiables de apoyo psicológico.

Apoyo financiero

Una crisis puede acarrear consecuencias financieras de gran envergadura para la organización, sus empleados y familiares, y otros interesados directos. Esas consecuencias deben considerarse un elemento importante del plan de continuidad de las actividades. Entre ellas cabe mencionar el apoyo financiero a las familias de las víctimas. Además, podrían existir consecuencias impositivas que conviene mencionar y esclarecer con antelación.

Salarios

El sistema salarial debe permanecer en funcionamiento durante la crisis.

Infraestructura

Las decisiones de carácter logístico adoptadas con antelación determinarán el éxito o el fracaso de un plan adecuado de continuidad de las actividades, entre otras:

Centro de operaciones de emergencia

En la planificación "convencional" de la gestión de crisis, el centro de operaciones de emergencia constituye un lugar alternativo de control para gestionar la situación si las instalaciones de uso habitual sufren daños, se encuentran indisponibles o no son adecuadas. Este centro deberá disponer de un sistema de alimentación eléctrica de continuidad absoluta, además de sistemas esenciales de aire acondicionado, ventilación, calefacción, telecomunicaciones e informática, y otros complementarios. Asimismo, se debe determinar los suministros de emergencia y ubicarlos en el centro de operaciones. Si no fuera posible contar con un centro de operaciones de emergencia específico, se deberá designar un lugar desde el que los grupos puedan dirigir y supervisar las actividades de gestión de la crisis. También se debe localizar un centro de operaciones de emergencia secundario en caso de que el principal se viera afectado por la crisis.

Almacenamiento externo

Se trata de una estrategia de mitigación importante que permite la intervención a raíz de la crisis y la recuperación y reanudación de las actividades con rapidez. El lugar de almacenamiento externo debe situarse a una distancia suficiente de la instalación principal para reducir las probabilidades de que se vea afectado de igual manera por el mismo fenómeno. Cabe considerar el almacenamiento externo de bienes tales como los registros vitales y esenciales (impresos o en otro soporte) necesarios para la ejecución de las actividades. El plan debe incluir procedimientos que garanticen la distribución puntual de todos los bienes necesarios desde el centro de operaciones de emergencia o los lugares de operaciones alternativos.

Cuestiones financieras y cobertura de seguro

Según proceda, se debe examinar las pólizas de seguro y de financiación, y determinar y obtener coberturas de seguro y de financiación adicionales. Se debe establecer con antelación los parámetros de las pólizas, incluida la autorización previa de los proveedores relacionados con la intervención. De ser posible, en el proceso de planificación se deberá establecer la cantidad de fondos que facilitará la continuidad de las actividades. Asimismo, se deberá almacenar el efectivo en una ubicación de fácil acceso para garantizar su disponibilidad durante una situación de crisis. También se debe prever cierto dinero en efectivo y crédito para los fines de semana y los períodos de horas extraordinarias.

Durante los períodos de intervención y de recuperación y reanudación de las actividades, todos los gastos relacionados con la situación de crisis deben quedar registrados.

Los proveedores de seguros deberán ser notificados cuanto antes una vez iniciada la situación de crisis, particularmente cuando esta sea de gran envergadura y la competencia por esos recursos pudiera tornarse intensa. Toda la información de contacto y relativa a las pólizas de seguro debe ponerse

inmediatamente a disposición del grupo responsable de la gestión de la crisis y, según proceda, se deberá realizar una copia de seguridad o ser almacenada en un lugar externo.

Proveedores de suministros

Una vez identificados en el análisis de la incidencia todos los suministros vitales (materias primas, agua, alimentos, material de oficina, entre otros), se deberá adoptar decisiones sobre la constitución de reservas “vitales” (suministros sin los cuales no se puede ejecutar las actividades) en el caso de que, durante la situación de emergencia, los proveedores (o el mercado) no sean capaces de abastecer las cantidades necesarias.

- Constitución de reservas – disponibilidad de un suministro más duradero de artículos esenciales.
- Dispersión geográfica – la diversificación favorece la disponibilidad.
- Conocimiento de los transportes alternativos – se debe estar preparado para utilizarlos.

Transporte

Considere las alternativas disponibles si los medios convencionales de suministro y distribución se vieran afectados o limitados. Se debe tener en cuenta tanto el método de entrega del material por parte de los proveedores a la organización, como la distribución de este por parte de la organización a los beneficiarios. De ser posible, convendría realizar disposiciones con antelación. A continuación se enuncia contextos donde el transporte es vital, entendiéndose que no se trata de una lista exhaustiva.

- Evacuación del personal (por ejemplo, desde un lugar de trabajo derrumbado o desde una oficina exterior en otro país).
- Transporte a un lugar de operaciones alternativo.
- Distribución de suministros *in situ* o a un lugar alternativo.
- Transporte de datos vitales al lugar de operaciones.
- Transporte de personas con necesidades especiales.

Acuerdos de ayuda mutua

En estos acuerdos se establece los recursos que podrían prestarse entre organizaciones durante una situación de crisis, además del apoyo que se podría brindar recíprocamente. Los acuerdos, que deben tener una adecuada base jurídica, estar debidamente documentados y haber sido entendido por todas las partes concernidas, son garantía de recursos y de compromiso de cooperación.

RECUPERACIÓN

Objetivo

Una vez concluida la recuperación, el proceso formal de restablecimiento de la “normalidad” contribuirá a que se anticipe las necesidades y a extraer enseñanzas de la experiencia, ya sea sobre las actividades, los proveedores, los beneficiarios o los miembros del personal.

Tareas

1. Evaluación de los daños y de la incidencia

2. Reanudación de los procesos esenciales y residuales

- *Priorización*
- *Reanudación de los procesos esenciales*

3. Restablecimiento del funcionamiento normal

- *Análisis y seguimiento*



Evaluación de los daños y de la incidencia

Una vez movilizado el grupo responsable de la gestión de la crisis, se debe proceder a la evaluación de los daños. Esta evaluación puede ser efectuada por ese grupo o por otro grupo designado a tal efecto. Se debe atribuir las responsabilidades conexas a la documentación de todos los hechos y medidas adoptadas relacionados con el incidente, con inclusión de los gastos financieros.

Reanudación de los procesos esenciales y residuales

Priorización

Raras veces se dice “todo en orden” cuando concluye una crisis. Con toda probabilidad, el restablecimiento de la “normalidad” sucederá paulatinamente y con diversos matices. La nueva “normalidad” podría no corresponderse con el estado anterior a la crisis. Se debe realizar disposiciones para analizar la situación cuidadosamente, tanto para garantizar que el riesgo de propagación ha cesado como para determinar las medidas que la organización puede y debe adoptar para reanudar las actividades.

Cabe contemplar la posibilidad de reevaluar la incidencia de la crisis en la organización mediante la actualización del análisis de la incidencia en las operaciones o de los modelos operativos. Otra posibilidad sería hallar la manera más sencilla y rápida de volver a funcionar. En cualquier caso, se debe reflexionar sobre cuestiones importantes tales como:

- la evaluación de las actividades;
- la disponibilidad de los proveedores;
- el vínculo con la población afectada;
- la asistencia destinada a los miembros del personal;
- la finalización del trabajo atrasado;
- la organización de una sesión informativa para extraer enseñanzas.

Reanudación de procesos vitales

Cabe interrogarse sobre la manera de proceder en el supuesto de que los efectos de la crisis hayan pasado.

Quizás no sea posible, o sensato, “volver a la normalidad”. Antes de nada, se impone analizar la situación:

- determine si se ha transformado el entorno operativo y, en caso afirmativo, si se trata de un cambio permanente o temporal y, en este caso, por cuánto tiempo;
- determine si ha cambiado el conjunto de beneficiarios y si es necesario reconsiderar las estrategias de los programas;
- determine si han cambiado los proveedores y la posibilidad de proseguir las nuevas relaciones establecidas. Contemple la conveniencia o la viabilidad de rehabilitar las relaciones anteriores.

Restablecimiento del funcionamiento normal

En la fase posterior a la situación de crisis, la organización normaliza su funcionamiento. La crisis ya no acapara el interés de los funcionarios responsables de la gestión, aunque aún exige cierta atención, con inclusión de la comunicación necesaria a título de seguimiento. Además, la organización deberá emitir información actualizada sobre el proceso de recuperación, las medidas correctivas o las indagaciones sobre la crisis. El grado de comunicación necesaria dependerá de la cantidad de información prometida durante la crisis y de la duración del proceso de recuperación.

Análisis y seguimiento

Una vez subsanado el incidente, se debe organizar un proceso informativo *a posteriori*, en cuyo marco se abordará el incidente en todas sus etapas, desde el inicio hasta el final, y se analizará las medidas adoptadas en cada una de ellas. Se determinará las enseñanzas extraídas y se dejará constancia de ellas, al tiempo que se aplicará sin demora cualquier cambio necesario en los procedimientos y reglamentaciones vigentes. Asimismo, es importante atribuir responsabilidades respecto de las actividades necesarias de seguimiento, por ejemplo el apoyo psicológico destinado al personal, los procedimientos judiciales o las solicitudes de reembolso a las compañías aseguradoras.

FORMACIÓN Y MANTENIMIENTO

Objetivo

En esta sección, figuran las funciones y tareas necesarias para garantizar el mantenimiento del plan de continuidad de las actividades, de manera que el documento se amplíe y evolucione a la par que la organización, preservándose su pertinencia y viabilidad.

Se aspira a formar e instruir a los integrantes de los grupos responsables, así como a validar y perfeccionar el plan de continuidad de las actividades.

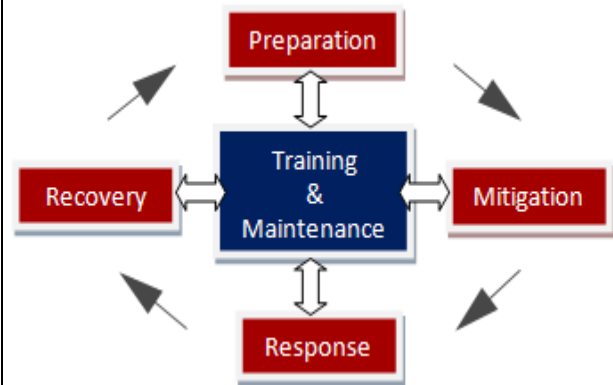
Tareas

1. Instrucción y formación

- Instrucción y formación de los grupos responsables de la gestión de la crisis
- Instrucción y formación de todos los miembros del personal

2. Establecimiento de un cronograma para el examen del plan de continuidad de las actividades

3. Establecimiento de un cronograma para el mantenimiento del plan de continuidad de las actividades



Instrucción y formación

La utilidad del plan de continuidad de las actividades dependerá de los conocimientos que se tengan sobre él. La instrucción y la formación son elementos necesarios del proceso relativo al plan de continuidad de las actividades, que exigen tiempo por parte del grupo responsable de la gestión de la crisis, los equipos de intervención y los empleados en su conjunto.

Instrucción y formación de los grupos responsables de la gestión de la crisis

Los integrantes de estos grupos deben tener conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones. Las listas de verificación sobre medidas determinantes e información que se debe recopilar son instrumentos inestimables en los procesos de intervención e instrucción. Se debe impartir formación a los grupos al menos una vez al año. Los nuevos integrantes deben recibir formación al asumir sus funciones.

Instrucción y formación de todos los miembros del personal

Todos los miembros del personal deben estar calificados para desempeñar las responsabilidades específicas que les incumben durante una crisis. También se les debe brindar información sobre los elementos fundamentales del plan de continuidad de las actividades y de los planes de intervención que les atañan directamente. Esa formación podría comprender los procedimientos de evaluación, la protección *in situ*, los procesos de verificación vigentes para el recuento de los empleados, los arreglos en lugares de operaciones alternativos y la gestión de las consultas de los medios de comunicación por parte de la organización.

Establecimiento de un cronograma para la revisión del plan de continuidad de las actividades

El plan de continuidad de las actividades debe ser objeto de revisión y evaluación periódicas. La revisión, cuya documentación se almacenará según proceda, debe efectuarse con arreglo a un cronograma predeterminado. A continuación se expone los eventuales factores desencadenantes de una revisión que deberán ser examinados con miras a esta.

Evaluación del riesgo

El plan de continuidad de las actividades deberá ser objeto de revisión cada vez que se efectúe una evaluación de riesgos relativa a la organización. Los resultados de esta pueden utilizarse para determinar si el plan mantiene su idoneidad para abordar los riesgos que enfrenta la organización.

Enseñanzas extraídas

Se debe efectuar una revisión tras intervenir a raíz de un suceso, independientemente de que se activara el plan de continuidad de las actividades o no. Si este se puso en marcha, la revisión debe tener en cuenta los antecedentes del plan, los resultados y los factores que motivaron su activación, entre otros. Si no se puso en marcha, se deberá analizar el porqué y la idoneidad de esa decisión.

Resultados de los ejercicios o pruebas

El plan de continuidad de las actividades debe modificarse según proceda en función de los resultados de los ejercicios o pruebas.

Establecimiento de un cronograma para el mantenimiento del plan de continuidad de las actividades

Nunca se insistirá lo suficiente sobre la importancia que reviste el mantenimiento del plan de continuidad de las actividades. La responsabilidad de esta tarea se debe asignar de manera precisa. Esa verificación puede estar prevista o no, y debe reflejar los cambios en el funcionamiento de la organización que afecten al plan de continuidad de las actividades. A continuación constan, a título de ejemplo, procedimientos, sistemas o procesos que podrían incidir en el plan.

- Cambios en los sistemas y en los programas informáticos de aplicación.
- Cambios en la organización y en sus procesos operativos.
- Cambios en el personal (empleadores y contratistas)
- Cambios relativos a los proveedores
- Enseñanzas determinantes derivadas de las pruebas
- Problemas detectados durante la ejecución del plan a raíz de una crisis.
- Transformación del entorno externo (nuevas amenazas en la zona, cambios políticos, cambios en la infraestructura, entre otros).
- Otras cuestiones constatadas durante la revisión del plan e identificadas a raíz de la evaluación de riesgos.

13.0 - REFERENCIAS/BIBLIOGRAFÍA

Cruz Roja Americana, Washington D.C.: *Preparing Your Business for the Unthinkable*.
www.redcross.org

Centro mundial de referencia de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja sobre preparación para desastres - *Business preparedness Initiative*
<https://www.preparecenter.org/activities/business-preparedness-initiative>

OMS – preparación ante pandemias
<https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en/>

Apéndice A

Lugar de funcionamiento alternativo – lugar de operaciones, distinto del principal, cuando este último resulta inaccesible.

Continuidad de las actividades – amplio esfuerzo supervisado que permite establecer prioridades entre los principales procesos operativos, identificar amenazas significativas para el funcionamiento ordinario y planificar estrategias de mitigación (intervención), de manera que se adopte medidas institucionales efectivas y eficaces ante los desafíos que surgen durante y después de una crisis.

Plan de continuidad de las actividades – proceso continuo que, con el apoyo de los altos directivos y con financiación, garantiza la adopción de las medidas necesarias para determinar la incidencia de las eventuales pérdidas, establecer estrategias y planes de recuperación viables y velar por la continuidad de las actividades mediante la formación del personal, la aplicación de planes con carácter experimental y el mantenimiento.

Análisis de la incidencia en las actividades – análisis financiero a nivel directivo superior a cuyo tenor se identifica las repercusiones que entraña la pérdida de recursos institucionales. Este análisis mide el efecto que acarrea esa pérdida y, el agravamiento de esta, en un horizonte temporal, a fin de facilitar datos fiables que sirvan de fundamento para la adopción de decisiones relativas a las estrategias de mitigación, recuperación y continuidad de las actividades.

Lista de contactos – relación de responsables y agentes principales durante una crisis. Deberá incluir el número de teléfono fijo, el número de busca y el número de teléfono móvil, entre otros.

Crisis – cualquier fenómeno natural o antropogénico, o interrupción de las actividades, a nivel local, regional o mundial, que entrañe el riesgo de: 1) intensificarse; 2) menoscabar el valor para los accionistas o la posición financiera de la organización; 3) ocasionar daños a la población, los bienes materiales o el entorno; 4) ser objeto de minucioso escrutinio por parte de los medios de comunicación o del gobierno; 5) injerir en las actividades rutinarias y desperdiciar una cantidad significativa de tiempo de gestión o de recursos financieros; 6) mermar el ánimo de los empleados, o 7) poner en peligro la reputación, los productos o a los funcionarios de la organización, con la consiguiente incidencia negativa en el futuro de esta.

Director de la gestión del incidente crítico – sus atribuciones incluyen la movilización del grupo responsable de la gestión del incidente crítico y la gestión de la intervención a raíz de la situación. Para ello, queda exento de las responsabilidades propias de su puesto habitual durante la intervención.

Gestión de crisis – intervención y coordinación, a título individual o colectivo, emprendidas antes, durante y después de un incidente a fin de resolverlo, reducir al mínimo las pérdidas y, además, proteger la organización.

Centro de gestión de crisis – sala o instalación específica dotada de funcionarios responsables de supervisar, controlar y coordinar la utilización de recursos y personal en la intervención a raíz de una crisis.

Grupo responsable de la gestión de crisis – equipo dirigido por altos funcionarios, o sus representantes, al que incumbe el liderazgo de la intervención a raíz del incidente o suceso. Integrado por especialistas en ámbitos tales como los recursos humanos, los servicios de tecnologías de la información, la seguridad, el derecho, la comunicación y las relaciones con los medios de comunicación, la fabricación, el almacenamiento y otras funciones críticas de apoyo a las actividades.

Función vital – proceso o actividad de un programa cuya interrupción o inactividad durante varios días hábiles perjudica de manera significativa a la organización.

Registros vitales – escritos o documentos cuyo deterioro, destrucción o pérdida supondrían un impedimento considerable para la organización, y que se debería sustituir o reproducir, con un desembolso importante para la organización.

Evaluación de los daños – proceso utilizado para estimar o determinar la cantidad de heridos o fallecidos, los daños a bienes públicos y privados, y el estado de los servicios e instalaciones esenciales ocasionados por una situación de emergencia o un desastre natural o antropogénico.

Desastre – incidente o suceso inesperado, tal como una catástrofe natural, un accidente tecnológico o un fenómeno antropogénico, que produce destrucción, pérdidas o sufrimiento generalizados en una organización, lo que podría ocasionar daños materiales importantes, numerosos heridos, o fallecimientos.

Recuperación a raíz de desastres – intervención inmediata emprendida por una organización para minimizar las pérdidas adicionales que podría acarrear una catástrofe e iniciar el proceso de recuperación, con inclusión de actividades y programas encaminados al restablecimiento de funciones operativas vitales y a restituir un estado aceptable en la organización.

Emergencia – incidente o suceso imprevisto que sobreviene inopinadamente y exige intervención y actuación inmediatas para minimizar eventuales fallecimientos, daños materiales o pérdidas de ganancias.

Evacuación – desalojo organizado, por fases y supervisado, de zonas peligrosas o potencialmente peligrosas.

Evaluación y mantenimiento – proceso que rige la revisión de un plan de continuidad de las actividades con arreglo a un cronograma predeterminado y modificado en función de factores tales como nuevas normas jurídicas o de reglamentación, transformación de los entornos externos, cambios tecnológicos, resultados de pruebas o ejercicios o ajustes en la plantilla.

Ejercicio – actividad efectuada con fines instructivos para que los miembros del personal y del grupo estén preparados para intervenir adecuadamente ante crisis y optimizar el desempeño.

Estrategias de mitigación – ejecución de medidas para reducir o eliminar la ocurrencia o la incidencia de crisis.

Acuerdo de ayuda mutua – arreglo concertado previamente entre dos o más entidades para prestarse asistencia recíprocamente.

Prevención – planes y procesos que permitirán a una organización evitar, excluir o limitar las repercusiones de una crisis.

Preparación – primera etapa del plan de continuidad de las actividades, que aborda la atribución de responsabilidades en el marco de este, la realización de una evaluación de riesgos y de un análisis de la incidencia en las actividades, la concertación de estrategias para atender las necesidades identificadas en ambos procesos, y la constitución de un grupo responsable de la gestión de la crisis y de eventuales grupos pertinentes.

[Actividades de] recuperación o reanudación – planes y procesos para que una organización supere una crisis que ha ocasionado la interrupción de sus actividades. Estas medidas deben incluir evaluaciones de los daños y de la incidencia, la priorización de los procesos vitales que se debe reanudar, y el restablecimiento del funcionamiento normal o la renovación de las actividades.

Intervención – ejecución del plan y utilización de los recursos identificados para desempeñar las obligaciones y los servicios destinados a preservar y proteger la vida y los bienes, así como a prestar servicios a los supervivientes. Se debe incluir medidas para el reconocimiento de eventuales crisis y su notificación, el análisis de la situación y la declaración de la crisis, la ejecución del plan y la gestión de la comunicación y de los recursos.

Evaluación de riesgos – proceso para la identificación de las amenazas y vulnerabilidades internas y externas, la determinación de la probabilidad de que estas se materialicen, la definición de las funciones vitales necesarias para la continuidad de las actividades de una organización, la determinación de los controles existentes o necesarios para reducir la exposición y la evaluación del coste de esos controles.

Protección *in situ* – proceso para preservar y proteger a personas y bienes en el lugar aproximado donde ocurre la crisis.

Simulacro – prueba en la que los participantes realizan, parcial o totalmente, las acciones que les corresponderían si se activara el plan. Estos ejercicios tienen lugar en condiciones que se asemejan al “mundo real” tanto como sea posible.

Ejercicio teórico de simulación – método de prueba donde se presenta la versión simplificada de una situación de crisis hipotética en formato narrativo, de manera que los participantes analizan y deliberan, sin llevar a la práctica, las políticas, los sistemas, los procedimientos, la coordinación y la asignación de recursos conexos a la activación del plan.

Ensayo preliminar – conjunto de actividades ejecutadas para evaluar la eficacia o los medios de un plan con arreglo a objetivos o criterios de medición específicos. Por lo general, se incluye ejercicios destinados a mantener el desempeño eficaz de las funciones de los grupos y los empleados y a revelar deficiencias en el plan de continuidad de las actividades.

Formación – proceso educativo por el que se imparte aptitudes y competencias a grupos y empleados respecto de las funciones y responsabilidades que les incumben en el marco del plan de continuidad de las actividades.

Registros fundamentales– escritos o documentos de carácter jurídico, normativo u operativo cuyo deterioro, destrucción o pérdida irremediables mermarían considerablemente la capacidad de la organización para proseguir sus actividades.

APÉNDICE B

	Lista de verificación	Sí/No	Comentarios
	Consideraciones		
1	Si sucediera un desastre de gran envergadura hoy mismo, ¿contaría su organización con planes para garantizar su viabilidad?		
2	¿Dispone su organización de un plan de continuidad de las actividades? En caso afirmativo, ¿está actualizado?		
3	Indique si el plan de continuidad de las actividades ha sido aprobado por los altos funcionarios de gestión.		
4	Indique si el plan de continuidad de las actividades cuenta con el apoyo de los altos funcionarios de gestión.		
5	Indique si se ha determinado el costo del plan de continuidad de las actividades, con inclusión de su elaboración y mantenimiento.		
6	Indique si los departamentos responsables de la cobertura de seguros, la seguridad y las auditorías iniciales han examinado el plan de continuidad de las actividades.		
7	Indique si se ha sometido a prueba el plan de continuidad de las actividades, y si se ha efectuado una prueba por sorpresa.		
	ELABORACIÓN DEL PLAN		
	Rendición de cuentas		
1	Indique si en las políticas de su organización se incluye una definición de "crisis".		
2	Indique si se ha designado a la persona responsable de los procesos operativos y sistemas vitales.		
3	Indique si se ha nombrado a los miembros del grupo responsable del plan de continuidad de las actividades y si entre ellos figuran altos funcionarios con funciones operativas.		
4	Indique si se ha dado a conocer el plan de continuidad de las actividades en la organización.		
5	Indique si se ha designado a una persona responsable de la actualización del plan de continuidad de las actividades.		
	ELABORACIÓN DEL PLAN		
	Evaluación de riesgos		
1	Indique si su organización ha efectuado una evaluación de riesgos.		
2	Indique si se ha procedido a la identificación y el análisis de los tipos de riesgos que podrían afectar a la organización.		
3	Indique si se ha evaluado la probabilidad asociada a cada tipo de riesgo.		
	ELABORACIÓN DEL PLAN		
	Análisis de la incidencia en las actividades		
1	Indique si se ha determinado los procesos operativos vitales.		
2	Indique si se ha estimado las repercusiones que acarrearía una eventual crisis respecto al coste humano y financiero.		
3	Indique si se han establecido objetivos relativos al tiempo máximo admisible de interrupción y de recuperación.		

4	Indique si se ha determinado el tiempo admisible de inactividad para los procesos operativos de su organización.		
5	Indique si se ha identificado objetivos relativos al tiempo de recuperación.		
6	Indique si se ha determinado los recursos necesarios para la reanudación de las actividades y la recuperación.		
ELABORACIÓN DEL PLAN			
Planes estratégicos			
1	Indique si se ha determinado métodos para mitigar los riesgos identificados en el análisis de la incidencia en las actividades y en la evaluación de riesgos.		
2	Indique si se ha elaborado planes y procedimientos para intervenir ante cualquier incidente.		
3	Indique si se ha seleccionado estrategias para hacer frente a interrupciones de corta y larga duración de las actividades.		
4	¿Se trata de estrategias factibles, probadas y efectivas en función de los costos?		
ELABORACIÓN DEL PLAN			
Perfeccionamiento de la gestión de crisis y constitución del grupo responsable de la gestión de crisis			
1	Indique si el grupo responsable de la gestión de riesgos está integrado por miembros de Recursos Humanos.		
2	Indique si se ha elaborado planes de intervención relativos a diversos aspectos de las crisis y, en caso afirmativo, si se los ha incorporado en el plan general de continuidad de las actividades.		
3	Indique si los planes de intervención contemplan la evaluación de los daños, la rehabilitación del lugar, las nóminas, los recursos humanos, la tecnología de la información y el apoyo administrativo.		
4	Indique si en el plan figura información de contacto relativa a los grupos responsables de la intervención y de la gestión de la crisis.		
PREVENCIÓN			
Observancia de las políticas institucionales y las estrategias de mitigación			
1	Indique si se ha efectuado auditorías de cumplimiento para ejecutar las políticas y los procedimientos relativos al plan de continuidad de las actividades.		
2	Indique si se ha identificado los sistemas y recursos que facilitarán el proceso de mitigación, con inclusión de los miembros del personal, las instalaciones, la tecnología y el material.		
3	Indique si se ha controlado los sistemas y recursos para garantizar su disponibilidad cuando sean necesarios.		
PREVENCIÓN			
Medidas preventivas, disuasorias y de detección			
1	Señale si los empleados están determinados a asumir las responsabilidades de prevención, disuasión y detección.		
2	Indique si se ha establecido programas de seguridad en las instalaciones para favorecer la prevención, la disuasión y la detección.		
3	Señale si se ha elaborado procedimientos y políticas operativos para proteger las instalaciones.		
4	Indique si se ha garantizado el establecimiento de suficientes planes y sistemas de seguridad física para proteger las instalaciones.		

	INTERVENCIÓN Reconocimiento de eventuales crisis y notificación a los grupos		
1	Indique si el programa de intervención permitirá reconocer una crisis y reaccionar ante esta en cierta medida.		
2	Señale si se ha identificado las señales de peligro que denotan una crisis inminente.		
3	Indique si se ha establecido un sistema de notificación, con inclusión de otros redundantes.		
4	Señale si la lista de contactos con fines de notificación está completa y actualizada.		
	INTERVENCIÓN Evaluación de la situación		
1	Indique si se ha elaborado un proceso para evaluar la gravedad y la incidencia de la crisis.		
2	Señale si se ha designado a la persona responsable de declarar una crisis, así como a sus suplentes primero y segundo.		
	INTERVENCIÓN Declaración de una crisis		
1	Indique si se ha establecido los criterios que imponen la declaración de una crisis.		
2	Señale si la responsabilidad de declarar una crisis ha sido definida con precisión y atribuida a un responsable.		
3	Indique si se ha establecido una red de alerta para los empleados y los miembros del grupo responsable del plan de continuidad de las actividades.		
4	Señale si se ha garantizado medios alternativos de alerta en caso de que la red de alerta falle.		
5	Indique si se ha identificado las actividades que se ejecutará durante una crisis, entre otras la notificación, la evacuación, el traslado, la activación de un sitio alternativo, la movilización de los grupos y los cambios operativos.		
	INTERVENCIÓN Ejecución del plan		
1	¿Se ha contemplado la posibilidad de articular un plan de continuidad de las actividades en torno al “supuesto más desfavorable”?		
2	Indique si el plan de continuidad de las actividades establece las siguientes prioridades: salvar vidas, proteger bienes materiales, restablecer los procesos y sistemas operativos esenciales, disminuir la duración de la interrupción de las actividades, proteger frente a los daños para la reputación, hacer un seguimiento de la cobertura mediática y mantener el contacto con los donantes.		
3	Señale si se ha determinado la gravedad de la crisis y las actividades de intervención adecuadas.		
	INTERVENCIÓN Comunicación		
1	Indique si se ha elaborado una estrategia de comunicación para situaciones de crisis.		
2	Señale si la información se comunica con sinceridad y el momento oportuno.		
3	Indique si todos los empleados son informados cuasi simultáneamente.		

4	Señale si se brinda información actualizada periódicamente, incluido el anuncio del momento en que se emitirá la próxima actualización		
5	Indique si se ha designado a un portavoz principal, y a representantes suplentes, que gestionarán la comunicación y transmitirán la información durante la crisis, tanto a los medios de comunicación como a los demás destinatarios.		
INTERVENCIÓN Gestión de los recursos humanos			
1	Señale si se ha establecido un sistema que permita el recuento rápido del personal.		
2	Indique si existe un sistema para garantizar que la información de contacto sea exacta y actualizada.		
3	Indique si se ha realizado disposiciones para informar a los parientes más próximos.		
4	Señale si existe la posibilidad de organizar asesoramiento en situaciones de crisis, según proceda.		
5	Indique si permanecerán operativos los sistemas financieros correspondientes a las nóminas y al apoyo a las instalaciones y a los empleados.		
INTERVENCIÓN Gestión de recursos — logística			
1	Señale si se ha designado un centro para la gestión de crisis y, en caso afirmativo, si dispone de los servicios cotidianos básicos, tales como suministro eléctrico y equipos de comunicación ininterrumpidos.		
2	Indique si se han identificado lugares de trabajo alternativos para la recuperación y la reanudación de las actividades.		
3	Señale si se ha almacenado los registros vitales y esenciales en una instalación exterior.		
4	Indique el tiempo de actividad eficaz de cada función operativa en ausencia de procesos ordinarios de almacenamiento e ingreso de datos.		
5	Describa las medidas que se debe adoptar para recuperar los datos correspondientes a un mismo momento anterior, en el marco del objetivo relativo al tiempo de recuperación.		
6	Señale si existe la posibilidad de recurrir a otros procesos alternativos de almacenamiento de datos, tras la recuperación inicial de los datos, para acelerar la recuperación de estos hasta el momento actual.		
INTERVENCIÓN Gestión de recursos – cuestiones financieras y cobertura de seguro, transporte, proveedores y prestadores de servicios, y ayuda mutua			
1	Indique si se ha determinado y contratado la cobertura de seguro adecuada.		
2	Señale si el grupo responsable del plan de continuidad de las actividades tiene a su disposición efectivo y dinero bancario.		
3	Indique si se ha dispuesto con antelación alternativas para el transporte.		
4	Señale si se ha concertado acuerdos con prestadores de servicios y proveedores esenciales.		
5	Indique si se ha concertado acuerdos de ayuda mutua.		

6	En caso afirmativo, señale si tienen una adecuada base jurídica, si están debidamente documentados y si han sido entendidos por todas las partes.		
RECUPERACIÓN Y REANUDACIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Evaluación de la incidencia y de los daños, reanudación de los procesos y restablecimiento de la normalidad			
1	Indique si se ha efectuado una evaluación de los daños cuanto antes.		
2	Declare si se ha movilizado al grupo responsable de la evaluación de los daños.		
3	Señale si se ha priorizado la recuperación de los procesos operativos de manera que se dé prelación a los procesos vitales.		
4	Indique si el cronograma para el restablecimiento de los procesos se ajusta a las prioridades establecidas.		
5	Señale si existe documentación sobre el momento en que se reanudó los procesos.		
6	Indique si el la organización vuelve a funcionar con normalidad.		
7	Señale si se ha documentado y comunicado la decisión de restablecer el funcionamiento normal de las actividades.		
EJECUCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PLAN			
Instrucción y formación			
1	Indique si los grupos responsables de la intervención y de la gestión de la crisis han recibido instrucción sobre las responsabilidades y obligaciones que les incumben.		
2	Señale si se ha elaborado una lista de verificación sobre las medidas determinantes y las responsabilidades y obligaciones.		
3	Indique si se imparte formación anual a los grupos responsables.		
EJECUCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PLAN			
Ensayos preliminares			
1	Señale si el plan de continuidad de las actividades y los grupos pertinentes son sometidos a pruebas para revelar puntos débiles que se deba rectificar.		
2	Indique si se ha fijado objetivos y expectativas en relación con las pruebas y los ejercicios.		
3	Señale si se realiza simulacros y ejercicios teórico de simulación con carácter anual.		
4	Indique si se ha asignado la responsabilidad de someter a prueba el plan de continuidad de las actividades, considerándose la posibilidad de constituir un grupo responsable.		
5	Señale si en las pruebas participan diversos grupos de la organización y del sector público.		
6	Indique si se ha designado a personas en calidad de observadores que tomen notas durante la prueba y efectúen una crítica una vez concluido el ejercicio.		
7	Indique si se ha sometido a evaluación las pruebas y simulacros, incluyéndose un análisis sobre el grado en que se ha cumplido con las metas y objetivos.		
EJECUCIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PLAN			
Cronogramas para el examen y el mantenimiento del plan de continuidad de las actividades			

1	Señale si el plan de continuidad de las actividades es objeto de revisión y evaluación periódicas con arreglo a un cronograma predeterminado.		
2	Indique si el plan de continuidad de las actividades se somete a revisión cada vez que se efectúa una evaluación de riesgos relativa a la organización.		
3	Señale si se modifica el plan de continuidad de las actividades según proceda en función de los resultados de los ejercicios o pruebas.		
4	Indique si se ha atribuido la responsabilidad relativa al mantenimiento del plan de continuidad de las actividades.		
5	Señale si en el proceso de mantenimiento del plan de continuidad de las actividades se refleja los cambios en el funcionamiento de la organización.		