

BS 25999, la nueva norma para Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

En los últimos años la gestión de la continuidad del negocio ha incrementado su protagonismo, fundamentalmente en el ámbito de las grandes empresas que, cada vez, más se preocupan por disponer de una previsión eficaz para afrontar aquellas situaciones que puedan interrumpir y poner en riesgo la continuidad de sus actividades.

Esta preocupación se ha extendido a los accionistas y clientes de las grandes empresas que desean conocer qué procedimientos existen para afrontar situaciones de discontinuidad en el negocio motivadas por cualquier tipo de desastre.

La ocurrencia de desastres (incendios, inundación, etc.) en grandes edificios de oficinas y otras instalaciones ha incrementado esta preocupación, y ha generado una demanda en relación a un modelo de gestión que pueda afrontar estas situaciones eficazmente.

Esta demanda motivó que British Standards Institution (BSI) iniciase un proceso de desarrollo de normas específicas sobre la gestión de la continuidad del negocio, que ha dado como resultado la publicación de dos normas en los últimos años:

- “BS 25999-1 Gestión de la continuidad del negocio. Código de práctica”: Publicada en noviembre de 2006, como una guía de implantación del modelo de gestión.

- “BS 25999-2 Gestión de la continuidad del negocio. Especificación”. Publicada en diciembre 2007, como una especificación de requisitos para un sistema de gestión de continuidad de negocio y, por lo tanto, con la posibilidad de certificación de aquellas organizaciones que cumplan los requisitos de esta norma.

La gestión de la continuidad del negocio puede generar una gran cantidad de situaciones que pueden interrumpir el funcionamiento normal de una organización, por ejemplo:

a. Situaciones asociadas a los propios recursos de la organización:

- Destrucción de las instalaciones (incendio, inundación...).
- Indisponibilidad de recursos humanos en puestos clave de la organización.
- Avería de los medios de producción y almacenamiento.
- Avería de los sistemas de información y telecomunicaciones.
- Pérdida de información, tanto en soporte magnético como en soporte papel.

b. Situaciones asociadas a suministradores (materias primas, energía...) y subcontratistas. Por ejemplo:

- Interrupción del suministro de recursos energéticos (electricidad, agua, gas...).

- Falta de suministro de materias primas.
- Interrupción de las actividades de subcontratistas de procesos productivos.
- Interrupción de las actividades de subcontratistas de procesos auxiliares (transporte, mantenimiento, etc.).

Como es fácilmente entendible, la importancia relativa de este tipo de posibles situaciones varía radicalmente de una organización a otra en función del tipo de actividad a la que se dedique y del modelo de negocio que hayan implementado.

De este modo, cada organización deberá identificar cuáles son los riesgos que pueden afectar de forma crítica a la continuidad de su negocio y realizar la provisión y planificación necesaria para poder



seguir funcionando de forma “cuasi-normal” hasta que se restablezcan sus condiciones normales de funcionamiento.

INTRODUCCIÓN A LA NORMA BS 25999

Tanto el código de práctica (BS 25999-1) como la especificación (BS 25999-2) se estructuran en dos partes:

A. Desarrollo del sistema de gestión de continuidad del negocio

Los aspectos clave del desarrollo son los siguientes:

- Planificación de requisitos. Deben desarrollarse los requisitos, objetivos y expectativas esperadas del sistema de gestión.
- Suministradores y subcontratistas. Debe analizarse la capacidad de continuidad del negocio de los suministradores y subcontratistas.
- Política. Debe desarrollarse una política que defina las líneas estratégicas de la gestión de la continuidad del negocio.
- Provisión de recursos. Debe determinarse qué recursos se requieren para hacer funcionar el sistema de gestión, incluyendo su presupuesto, recursos humanos y otras herramientas.

- Formación, concienciación y competencia. Debe identificarse la competencia del personal que desempeñen las funciones clave del sistema de gestión de la continuidad del negocio, y proporcionarles la formación y entrenamiento necesarios.
- Documentación y registros. Deben desarrollarse finalmente los documentos y registros que soportan el sistema de gestión y evidencian su implantación.

B. Implantación y funcionamiento del sistema de gestión de continuidad del negocio

Una vez desarrollado el marco general del sistema de gestión deben implementarse una serie de actividades específicas que se indican a continuación:

- Análisis de impactos en el negocio (BIA, Business Impact Analysis)**
Debe determinarse el impacto sobre el negocio que tendrían las distintas situaciones que pueden provocar una interrupción.
- Análisis de riesgos**
Deben analizarse e identificarse las amenazas y vulnerabilidades de las actividades críticas de la organización.

c. Opciones de tratamiento del riesgo

Deben determinarse las opciones estratégicas para mitigar los riesgos mediante la reducción de la probabilidad de ocurrencia de la interrupción o limitando su duración.

Por ejemplo, puede reducirse el riesgo de interrupción del negocio por “problemas de transporte del producto”, disponiendo de varios transportistas que trabajen habitualmente y puedan asumir un incremento de su carga de trabajo en el caso de que uno de ellos no pueda trabajar por cualquier problema (averías, huelga...).

d. Opciones de continuidad de negocio

Deben definirse los procesos a seguir para que la organización recupere el funcionamiento de sus actividades críticas en un plazo de tiempo razonable, y que en la medida de lo posible no afecte a su suministro de productos o servicios.

e. Actividades de respuesta (*Response activities*)

Deben determinarse los procesos para responder a una interrupción y gestionar las actividades de recuperación del negocio.

Por ejemplo, si se produce un corte del suministro eléctrico en un almacén refrigerado de alimentos, los procesos



que deben definirse y estar preparados podrían ser:

- Conmutación a un sistema alternativo de suministro eléctrico (SAI, grupo electrógeno...).
- Mantenimiento de los alimentos en almacén durante un tiempo conocido en función de la capacidad de los sistemas alternativos de suministro eléctrico.
- Transporte de los alimentos a un almacén refrigerado externo subcontratado y previamente localizado.

f. Planificación documentada

Deben documentarse (procedimientos, planes de actuación...) las estrategias, opciones y actividades indicadas en los apartados anteriormente mencionados.

Es imprescindible determinar los tiempos o plazos en los cuales debe desarrollarse cada opción o actividad, así como los responsables de la toma de decisiones, de ejecución de actividad y las partes externas involucradas (subcontratistas, etc.).

g. Ejercicios

Una vez disponibles los procedimientos y planes de actuación, es esencial realizar pruebas de funcionamiento de los mismos mediante ejercicios de simulación teórica o práctica.

h. Revisión de planes y estrategia

En la mayor parte de los casos, estos ejercicios proporcionarán información muy valiosa a tener en cuenta para actualizar y mejorar los procedimientos de actuación.

i. Revisión del sistema de gestión de la continuidad del negocio

Finalmente, debe revisarse periódicamente el sistema completo de gestión de la continuidad de negocio, comprobar si se han alcanzado los objetivos previstos y comprobar si ha funcionado de forma eficaz en las situaciones de interrupción del negocio en las cuales ha tenido que utilizarse.

BS 25999-2 INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN

A. Planificación (BS 25999-2 cláusula 4)

El primer paso para la implementación de un sistema de gestión de la continuidad del negocio es definir el alcance del mismo. Éste debe identificar los procesos productivos que deseamos incluir en la gestión de continuidad. Lo que implica que pueden incluirse sólo los procesos productivos que suponen la mayor parte del negocio de la organización, excluyendo productos o servicios que se realicen de forma minoritaria, o incluir todos los productos. Ésta será la primera decisión a tomar.

Esta etapa de planificación incluye lógicamente la definición de una política y la asignación de recursos apropiados. Asimismo, debemos desarrollar una documentación (política, procedimientos, etc.) para dar soporte al sistema. Esta cláusula incluye también los requisitos para el control de la documentación y de los registros asociados al sistema de gestión.

B. Implantación y funcionamiento (BS 25999-2 cláusula 4)

B.1. Entender nuestra organización

El primer paso es la realización de un análisis de impacto en el negocio (*Business Impact Analysis, en adelante BIA*) que pueda provocar las posibles interrupciones.

Este análisis debe incluir:

- Qué actividades (suministro eléctrico, disponibilidad de comunicaciones, acceso a las oficinas, actividades subcontratadas, transporte...) son críticas para dar soporte a nuestros procesos productivos.
- Qué impacto produce la interrupción de dicha actividades.
- Establecer el *Periodo Máximo Tolerable de Interrupción* para cada actividad, que es el tiempo máximo que la organización puede soportar sin que sus productos o servicios sufran un daño grave (deterioro de productos, rotura de abastecimiento a clientes...).
- Identificación de dependencias entre actividades.
- Identificación de qué acuerdos hay con subcontratistas que nos suministran para las actividades críticas.
- Establecer los *Objetivos de Tiempo de Recuperación* para cada actividad, dentro del límite del Periodo Máximo Tolerable de Interrupción.

Como se puede apreciar, este análisis es el punto de partida fundamental para el desarrollo del sistema de gestión de la continuidad del negocio, ya que en el mismo se van a identificar las actividades y procesos clave de los cuales dependen nuestros productos y servicios.

Este segundo paso supone la realización de un *análisis de riesgos* para evaluar la probabilidad de ocurrencia de las posibles interrupciones identificadas en



el BIA. Este proceso nos ayudará a identificar las amenazas y vulnerabilidades asociadas a las actividades críticas que soportan nuestro negocio.

A continuación debe definirse el tratamiento a dar a los riesgos identificados con el objetivo de:

- Reducir los riesgos de interrupción.
- Disminuir el tiempo de interrupción.
- Limitar el impacto de una interrupción en nuestros productos / servicios.

B.2. Estrategia de continuidad del negocio

Una vez identificados y entendidos los riesgos para la continuidad de nuestro negocio, la organización debe definir su estrategia de actuación.

Para ello, es necesario definir la estructura documental (planes de gestión de incidentes, planes de gestión de la recuperación...) a implementar de forma óptima y enfocada a su utilización de modo operativo en el caso de una interrupción real.

B.3. Desarrollo e implantación de la respuesta

Los documentos fundamentales a desarrollar como herramienta para responder de forma eficaz, en el caso de una interrupción que pueda afectar a nuestro negocio, son los Planes de Gestión de la Continuidad del Negocio (en adelante planes GCN).

La implantación de estos planes implica las siguientes etapas:

a) Estructurar la respuesta a incidentes

Determinando la secuencia de operaciones a realizar una vez ocurrido un incidente. Esta secuencia de operaciones debe estar definida de forma inequívoca (responsables...).

b) Desarrollo de los Planes GCN

Estos planes se enfocarán a la recuperación de las actividades interrumpidas. De este modo deben establecer la secuencia de operaciones que

lleven a la finalización de la interrupción en el menor tiempo posible y dentro de los límites aceptables (Periodo Máximo de Interrupción).

c) Desarrollo de los Planes de Gestión de Incidentes

Estos planes se enfocarán exclusivamente a la gestión del incidente en sí, y a las actuaciones a realizar a corto y medio plazo para que el incidente tenga la menor repercusión en nuestros productos y servicios mientras dure.

B.4. Ejercicios, mantenimiento y revisión de los acuerdos para la gestión de la continuidad del negocio

Finalmente, y como última etapa de implantación, debe considerarse la realización de ejercicios para validar los planes y procedimientos desarrollados, así como realizar su revisión y mantenimiento de forma periódica y en intervalos definidos.

Esta revisión puede realizarse mediante ejercicios de autoevaluación o auditoría.

C. Seguimiento y revisión (BS 25999-2 cláusula 5)

Una vez implementados los requisitos anteriormente indicados, BS 25999-2 requiere la realización de una serie de actividades de seguimiento y revisión ya contempladas y tradicionales en otros modelos de sistemas de gestión como son:

- Auditorías internas.
- Revisión por parte de la dirección.

D. Mantenimiento y mejora (BS 25999-2 cláusula 7)

Finalmente, la norma propone la utilización de acciones correctivas y preventivas como método para canalizar la mejora continua del sistema de gestión de la continuidad del negocio, tal y como se propone también en otros modelos de gestión (ISO 9001...).

Beneficios de la implantación de BS 25999

En conclusión, pueden resumirse los beneficios de disponer de un sistema de gestión de la continuidad del negocio en base a BS 25999:

1. Aumento de la RESISTENCIA de la organización a amenazas internas y externas.
2. Aumento de la REPUTACIÓN de la organización frente a accionistas y clientes.
3. Asegurar la FORTALEZA DE SU CADENA DE SUMINISTRO.
4. Disponer de una VENTAJA COMPETITIVA, ya que se puede demostrar al cliente la mayor capacidad de la organización para asegurar el suministro y servicio de forma continuada, incluso en situaciones de crisis.
5. REDUCCIÓN DE COSTES debido a la optimización de los recursos previstos para atender a situaciones de interrupción del negocio, y a la desaparición de costes imprevistos.

Para finalizar, podemos decir que implantar un sistema de continuidad del negocio basado en BS 25999 se convertirá a muy corto plazo en un requerimiento imprescindible de todas las partes interesadas en una empresa desde accionistas hasta clientes, incluyendo entidades bancarias y de seguros. Incluso, es probable que las Administraciones Públicas también lo requieran para asegurar la continuidad de los servicios públicos prestados por empresas privadas.

De este modo, BS 25999 es hoy ya la norma de referencia para la implementación de un sistema de gestión que se considerará imprescindible a muy corto plazo para cualquier organización que quiera asegurar y demostrar su capacidad para garantizar un suministro fiable de productos y/o servicios. ■

José Luis Miguel Bello
Vocal del Comité de Entidades
de Certificación de la AEC