



Circular de Guías de Continuidad Febrero 2018

Programas Nacionales de Continuidad de FEMA



FEMA



El ambiente de amenazas de hoy día ha aumentado la necesidad de tener planes de continuidad abarcadores que le permitan a las comunidades y organizaciones a continuar con sus funciones esenciales y a proporcionar servicios críticos durante una amplia gama de emergencias cuando se interrumpen las operaciones normales.

La planificación eficaz de continuidad es responsabilidad de toda la comunidad. La continuidad es un elemento importante de preparación y una parte integral de cada capacidad fundamental a través de las cinco áreas de la misión de protección, prevención, mitigación, respuesta y recuperación dentro del Sistema de Preparación Nacional. Debido a que los incidentes pueden afectar la capacidad de una organización o gobierno de proporcionar bienes, asistencia y servicios, la planificación de continuidad y las operaciones son componentes inherentes de cada capacidad fundamental y de las estructuras coordinadoras que las proporcionan. Un gobierno constitucional, una continuidad de gobierno y una continuidad de operaciones duradera depende de la base de preparación establecida por cada individuo y comunidad. Ningún nivel de gobierno puede llevar a cabo funciones esenciales ni proporcionar servicios críticos sin el apoyo del resto de la Nación. Las entidades del sector privado, infraestructura crítica, organizaciones no gubernamentales, comunidades, individuos y familias tienen una función vital.

Esta Circular de Guías de Continuidad sirve de recurso para entidades federales y no federales para guiar, actualizar y mantener los esfuerzos de planificación de continuidad organizacional e integrar y sincronizar apropiadamente los esfuerzos de continuidad. Estas entidades deben también involucrar a colaboradores, partes interesadas y otras estructuras coordinadoras para integrar los planes de continuidad organizacional a los esfuerzos de planificación a través de las comunidades y el gobierno.

William B. “Brock” Long

Administrador

Agencia Federal para el Manejo de Emergencias

Tabla de contenido de la Circular de Guías de Continuidad

Prólogo: Una Filosofía de Continuidad Nacional	1
Introducción.....	1
Visión y Propósito.....	3
Planificación de Continuidad.....	3
Principios Guía	4
Funciones, Responsabilidades e Integración	5
Interacción con Otros Conceptos	6
Cómo Utilizar esta Circular	8
Capítulo 1: El Comienzo	9
Guías y Estándares.....	9
Iniciar la Planificación.....	10
Apoyo del Liderazgo.....	12
Capítulo 2: Desarrollo de Capacidad.....	14
Paso 1: Identificar las Funciones Esenciales.....	14
Paso 2: Identificar Opciones de Mitigación.....	19
Paso 3: Identificar Elementos Clave	21
Paso 4: Planificar e Implementar las Opciones y Elementos.....	26
Capítulo 3: Mantener la Capacidad	31
Pruebas, Adiestramiento y Ejercicios.....	31
Actualizar y Revisar Planes y Programas.....	33
Dirección e Inversión de Recursos	34
Planificación Estratégica Multianual.....	35
Conclusión.....	36
Apéndice 1: Autoridades y Referencias.....	37
Apéndice 2: Términos Clave.....	38
Apéndice 3: Acrónimos	42
Apéndice 4: Lista de Cotejo de Planificación de Continuidad.....	43



Prólogo: Una Filosofía de Continuidad Nacional



Introducción

Cada día, individuos, organizaciones e instituciones gubernamentales proporcionan servicios críticos y llevan a cabo funciones esenciales de las cuales dependen nuestros vecinos y nuestras comunidades. Estas interdependencias son integrales a la supervivencia y el apoyo a nuestro estilo de vida. La continuidad asegura que toda la comunidad haya planificado maneras de cómo proporcionar servicios fundamentales y llevar a cabo estas funciones cuando se interrumpen las operaciones normales. Sin la planificación, provisión e implementación de los principios de continuidad, nuestras organizaciones, comunidades y gobiernos podrían no tener la capacidad para proporcionar servicios para ayudar a nuestros residentes cuando más lo necesitan. Podrían morir personas, los funcionarios electos podrían ser incapaces de realizar las autoridades estatutarias, las organizaciones podrían ser incapaces a responder y las comunidades podrían ser incapaces de recuperarse.

Esta Circular de Guías de Continuidad detalla las teorías y conceptos fundamentales para unificar la aplicación de los principios, planificación y programas de continuidad a través de toda la nación. La Circular proporciona una guía para la integración de conceptos de continuidad, una base común para entender la continuidad y dirige el desarrollo de otras herramientas y recursos.

La Directriz de Política Presidencial-21, Seguridad y Resistencia de Infraestructura Crítica, define resistencia como “la capacidad de prepararse para y adaptarse a condiciones cambiantes y recuperarse rápidamente de las interrupciones operacionales. La resistencia incluye la capacidad de perdurar y recuperarse de ataques deliberados, accidentes o amenazas incidentes que ocurren naturalmente”. La continuidad es una parte importante para asegurar una nación resistente. Es imperativo que entidades federales y no federales fortalezcan la seguridad y resistencia de los Estados Unidos a través de la preparación sistemática ante las amenazas que representan un riesgo mayor.



La preparación nacional y la continuidad de funciones esenciales para los ciudadanos es una responsabilidad compartida por toda la comunidad que se desarrolla sobre la base de la resistencia de los individuos y las comunidades locales y permea a través del sector privado y sin fines de lucro, organizaciones con base de fe y todos los niveles de gobierno, que incluye local, regional/metropolitano, estatal, tribal, territorial y federal. La importancia de la naturaleza interconectada de la continuidad significa que no está aislada como la responsabilidad de una sola organización o entidad. La continuidad no es estrictamente la responsabilidad del gobierno ni está limitada a disciplinas específicas. La continuidad abarca un concepto y una cultura interdependiente que alcanza a todas las comunidades, organizaciones e individuos y debería tomarse en seria consideración por todos los niveles de liderazgo.

Una gran variedad de amenazas y peligros continúan presentando un riesgo significativo para la nación, afirmando la necesidad de un enfoque de todo riesgo, basado en capacidades para la planificación de preparación, que incluye la planificación de continuidad. Los planes de continuidad abarcadores aseguran la resistencia de esos recursos y los medios por los cuales se ejecutan. Debido a que la continuidad es una parte inherente de la preparación, las operaciones de respuesta y la resistencia en todos los niveles, se pueden emplear una variedad de estrategias y estándares para asegurar la continuidad de las capacidades, funciones esenciales y servicios críticos de una entidad a la otra. A medida que la nación continúa evolucionando y desarrollando sobre sus experiencias con cada amenaza y riesgo que enfrenta, la continuidad es una fuerza motriz para asegurar que todos puedan brindar y recibir las funciones y los servicios esenciales.

¿Por qué la Continuidad?

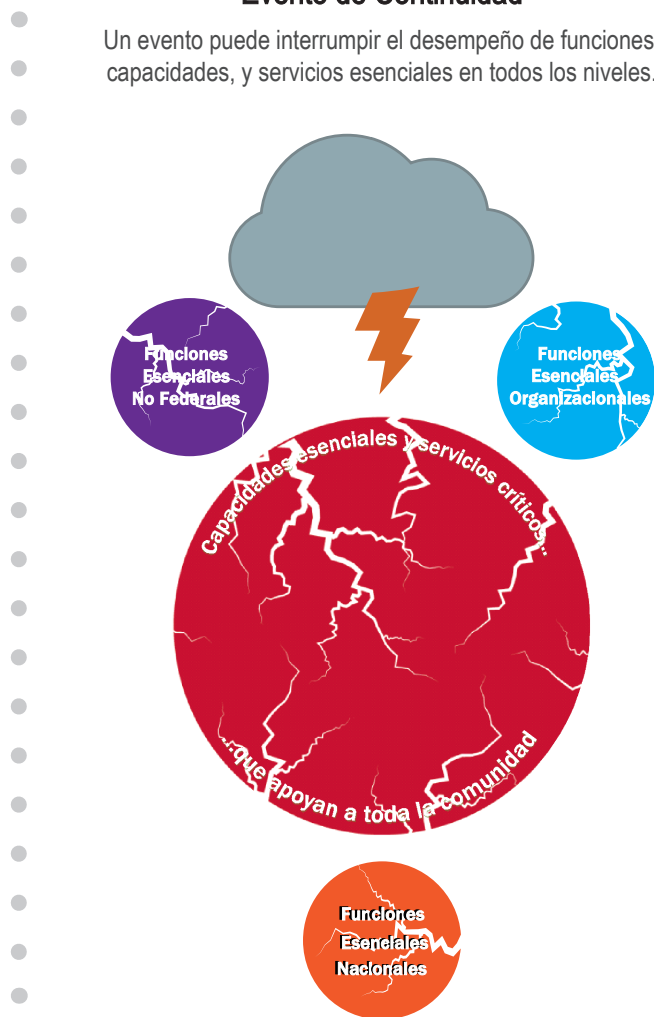
Día Regular

A diario, toda la comunidad trabaja junta para proporcionar funciones, capacidades, y servicios esenciales el uno al otro.



Evento de Continuidad

Un evento puede interrumpir el desempeño de funciones, capacidades, y servicios esenciales en todos los niveles.





Visión y Propósito

La visión para la continuidad es una nación más resistente a través de la integración de planes y programas de continuidad para sustentar las funciones esenciales en todas las condiciones. Para alcanzar esta visión, la Circular de Guías de Continuidad es flexible y se puede adaptar para una gran variedad de audiencias, amenazas y capacidades. El concepto de continuidad y una nación resistente nunca podría ser un programa igual para todos, sino uno que evoluciona para adaptarse al ambiente al que se enfrenta.

Para apoyar una doctrina unificada de continuidad, los objetivos de esta Circular son:

- Describir, a través de toda la comunidad, las relaciones involucradas para establecer y mantener un programa de continuidad abarcador y eficaz para asegurar la resistencia, el desempeño continuo de funciones esenciales en todos los niveles bajo toda condición, y, en fin, la conservación de nuestro estilo de Gobierno bajo la Constitución.
- Proporcionar una perspectiva abarcadora para fomentar la integración y coordinación de actividades de continuidad.
- Resumir los principios guía de continuidad para informar sobre la planificación, coordinación y operaciones.
- Describir las estructuras coordinadoras ajustables, flexibles y adaptables, al igual que las funciones y responsabilidades clave para integrar los planes de integración por toda la comunidad a fin de apoyar la resistencia nacional y las funciones esenciales.

Esta Circular sirve de recurso para entidades federales y no federales para integrar y sincronizar apropiadamente los esfuerzos de continuidad. Las entidades no federales, que incluye organizaciones no gubernamentales, entidades del sector privado, gobierno local, escuelas y la academia, y el gobierno estatal, tribal y territorial pueden utilizar esta Circular como referencia durante la elaboración o revisión de planes, programas y procesos de continuidad.

Planificación de Continuidad

Planificar a través de toda la gama de operaciones de continuidad es una responsabilidad inherente de todos los niveles de gobierno y de toda la comunidad. Esta Circular fomenta la unidad de esfuerzos para la continuidad de operaciones, la continuidad de gobierno en todos los niveles y la planificación gubernamental constitucional duradera al proporcionar una doctrina y un propósito común.

La continuidad de operaciones (COOP) asegura que una organización individual pueda continuar con el desempeño de sus funciones esenciales, proporcionar servicios esenciales y ejecutar capacidades fundamentales durante una interrupción de las operaciones normales. Las actividades eficaces de continuidad de operaciones proporcionan una capacidad básica y representan el estándar mínimo requerido por un programa de continuidad nacional abarcador e integrado.

La continuidad de gobierno (COG) es un esfuerzo coordinado dentro de la rama ejecutiva, legislativa y judicial para asegurar que las funciones esenciales continúen ejecutándose antes, durante y después de una emergencia o amenaza. COG es el resultado de una capacidad de continuidad viable, no es un programa. La continuidad de gobierno está dirigida a preservar la autoridad reglamentaria y constitucional de los funcionarios electos en todos los niveles de gobierno a través de los Estados Unidos.

La visión
para la continuidad es una
nación más resistente a través de
la integración de toda la
comunidad en los planes y
programas de continuidad para
sustentar las funciones esenciales
en todas las condiciones.

Los desastres pueden causar escenarios de COG locales o regionales al amenazar la capacidad de las jurisdicciones de ejecutar su autoridad reglamentaria, llevar a cabo funciones esenciales y ejecutar servicios esenciales. COG debe ser ajustable y flexible para cumplir con los requisitos, amenazas y necesidades de las organizaciones o jurisdicciones que apoya, ya sean pequeñas localidades, grandes ciudades, o el gobierno estatal, territorial o tribal.

El gobierno constitucional duradero (ECG) es el esfuerzo cooperativo entre la rama ejecutiva, legislativa y judicial para preservar el marco constitucional bajo el cual se gobierna al pueblo. El gobierno constitucional se enfoca en la capacidad de las tres ramas de gobierno de ejecutar responsabilidades constitucionales, proporcionar una sucesión ordenada y una transición de liderazgo apropiada y apoyar las funciones esenciales durante una emergencia. La jurisdicción no podrá delinear esfuerzos de planificación separados para el COG y ECG, especialmente entre comunidades pequeñas. Sin embargo, la meta de asegurar un gobierno funcional para los ciudadanos permanece igual.



La continuidad de operaciones asegura que los individuos puedan desempeñar las funciones esenciales de una organización. La continuidad de gobierno asegura el desempeño integrado y colectivo de las funciones esenciales de una rama de gobierno. El gobierno constitucional duradero salvaguarda la funcionalidad de las tres ramas de gobierno—ejecutiva, legislativa, judicial—en cualquier nivel. La continuidad mejora la resistencia de las organizaciones, de toda la comunidad, y, por lo tanto, la nación al asegurar la conservación de las estructuras de gobierno.



Principios Guía

El potencial para emergencias sin aviso, que incluye riesgos naturales, accidentes, emergencias tecnológicas y ataques terroristas localizados, requieren planes de continuidad fuertes que permitan a la comunidad y organizaciones continuar con sus funciones esenciales. Esta planificación está guiada por tres principios principales.

1. Preparación y resistencia

Una nación preparada y resistente se desarrolla sobre una base de individuos y comunidades preparadas y resistentes, y las organizaciones que la constituyen. La continuidad es un elemento importante de preparación y una parte integral de cada capacidad fundamental a través de las cinco áreas de la misión de protección, prevención, mitigación, respuesta, y recuperación dentro del Sistema de Preparación Nacional. La Meta de la Preparación Nacional identifica las capacidades fundamentales, que son actividades que atienden los riesgos mayores a la nación. La planificación de continuidad aumenta la probabilidad de que las organizaciones puedan desempeñar y ejecutar capacidades y servicios esenciales. Debido a que los incidentes pueden afectar la capacidad de una organización o gobierno de proporcionar bienes, asistencia y servicios, la planificación de continuidad y las operaciones son componentes inherentes de cada capacidad fundamental y de las estructuras coordinadoras que las proporcionan.

El Sistema de Preparación Nacional y el Sistema Nacional de Manejo de Incidentes (NIMS), con el apoyo fundacional de la continuidad, le permite a la nación poder prevenir, proteger contra, responder a, y recuperarse de cualquier incidente con interrupciones mínimas a las funciones y servicios que los sobrevivientes esperan.

2. Participación de toda la comunidad

La nación no es fuerte si las comunidades que la constituyen son vulnerables a los efectos de las amenazas y riesgos que enfrentan. Según la Meta de Preparación Nacional, toda la comunidad se define como un "enfoque en permitir la participación en las actividades de preparación nacional de una gama más variada de entidades del sector privado y sin fines de lucro, que incluye organizaciones no gubernamentales y el público en general, en conjunto con la participación de todos los niveles de gobierno para poder fomentar una mejor coordinación y relaciones de trabajo". El Marco Nacional de Respuesta enumera a los colaboradores de toda la comunidad como: "niños, adultos mayores, individuos con discapacidades y otros con necesidades funcionales y de acceso; aquellos con trasfondos religiosos, raciales y étnicos variados; personas con un dominio limitado del inglés; y los dueños de animales, incluidas las mascotas domésticas y animales de servicio". Cada comunidad y organización, independientemente del tamaño, tiene funciones esenciales que apoyan la continuación y resistencia de la nación. Ninguna entidad, incluso el gobierno federal, puede realizar todas las funciones y servicios sin el apoyo del resto de la nación. Las alianzas multidisciplinarias y multijurisdiccionales son críticas en el desarrollo y sustento de una capacidad de continuidad eficaz.

3. Capacidades de continuidad ajustables, flexibles y adaptables

Ninguna organización o entidad es igual; varían en tamaño y complejidad. Esta Circular de Guías de Continuidad toma en consideración esa diversidad. Un programa y una cultura de continuidad abarcadora requiere que los programas y las capacidades de continuidad sean ajustables, flexibles y adaptables para cumplir con los requisitos cambiantes. Mientras las necesidades aumentan y cambian, la continuidad tiene que permanecer ligera y ajustable para poder alcanzar la visión descrita en este documento.



Funciones, Responsabilidades e Integración

El propósito de esta Circular de Guías de Continuidad es que la utilice toda la comunidad. Este enfoque integral concentra los esfuerzos y le permite a una amplia gama de partes interesadas participar en actividades de continuidad y mantener comunidades resistentes. No se pueden cubrir todas las necesidades de las personas afectadas por desastres solo con los recursos del gobierno. Todos los elementos de la comunidad deben estar activos, involucrados e integrados para poder continuar con las funciones esenciales durante cualquier incidente que pueda interrumpir las operaciones.

Las alianzas más eficaces dentro de una comunidad capitalizan las coaliciones multidisciplinarias y todos los recursos disponibles; identificando, desarrollando, fomentando y fortaleciendo estructuras de coordinación nuevas y existentes para crear una unidad de esfuerzos y expandir la capacidad de quienes están involucrados. Muchas organizaciones y colaboradores comunitarios tienen funciones activas en varios sectores y prioridades simultáneamente. Esfuerzos proactivos para colaborar y coordinar antes de y durante un incidente reducen las interrupciones a las funciones esenciales y los servicios críticos. Hay una multitud de estructuras coordinadoras existentes en las cuales los planificadores de continuidad deben participar para integrar la planificación, operaciones y responsabilidades de planificación a el manejo de emergencias, preparación y esfuerzos de resistencia.

La Guía de Preparación Integral 101 de FEMA, *Desarrollando y Manteniendo el Plan de Operación en Emergencia*, describe la importancia de involucrarse en la planificación basada en la comunidad; planificación que es para toda la comunidad e involucra a toda la comunidad. Las funciones específicas a la continuidad de los miembros de toda la comunidad incluyen:

- **Individuos, familias y hogares:** Los individuos, familias y hogares tienen una función importante al ejecutar funciones esenciales y proporcionar servicios críticos; sin embargo, los impactos a las personas ponen en riesgo el desempeño continuo de las funciones esenciales antes mencionadas.
- **Comunidades:** Involucrar grupos comunitarios y promover una cultura de continuidad, mientras se identifican y capitalizan las necesidades y capacidades compartidas, sirve de fuerza multiplicadora para asegurar la ejecución de servicios y funciones esenciales durante un incidente.
- **Organizaciones no gubernamentales (NGO):** Las NGO son colaboradores clave en la planificación y las actividades de continuidad a través de su función en la ejecución de una variedad de servicios importantes y apoyando los esfuerzos gubernamentales en todos los niveles. Las NGO no solo deben redactar sus propios planes de continuidad para asegurar el desempeño continuo de las funciones esenciales, pero también deben estar integrados en los esfuerzos de planificación de continuidad en todos los niveles de gobierno.



- **Entidades del sector privado y del sector de infraestructura crítica:** Algunas empresas tienen una función esencial en la protección de sistemas de infraestructura crítica y la implementación de planes para el restablecimiento rápido de las actividades comerciales normales y las operaciones de infraestructura crítica después de una interrupción. Debido a que la mayoría de la infraestructura crítica se encuentra dentro del sector privado, colaborar con estas estructuras de coordinación es un elemento clave para asegurar la continuidad de funciones esenciales y servicios críticos. El sector privado también tendrá una función clave en la reconstitución de organizaciones y gobiernos. Estas organizaciones son críticas para que la nación pueda continuar realizando funciones esenciales y proporcione servicios críticos.
- **Gobierno local:** Debido a que trabajan para proteger la salud, seguridad y bienestar de las personas que representan, el gobierno local asume la responsabilidad de la planificación y las operaciones de continuidad. Al gobierno local le corresponde aplicar de la mejor manera un entendimiento localizado de los riesgos y peligros para planificar más eficazmente e implementar estrategias y programas de continuidad. El gobierno local está directamente conectado a los planes comunitarios y es el proveedor de servicios críticos y funciones esenciales para sus ciudadanos. El gobierno estatal, tribal y territorial y el gobierno federal dependen del gobierno local para poder asegurar que las comunidades locales pueden realizar sus funciones. En fin, las funciones esenciales de todos los niveles de gobierno contribuyen directamente a la resistencia nacional, la continuidad de gobierno y el gobierno constitucional duradero.



- **Gobierno estatal y territorial:** El gobierno estatal y territorial sirve una función integral como conducto para la coordinación, planificación y operaciones de continuidad entre agencias federales y el gobierno local. Todos los niveles de gobierno tienen que tener la habilidad de coordinar y trabajar en equipo para asegurar la integración de la planificación y los esfuerzos de operaciones de continuidad.
- **Gobierno tribal:** Como una nación soberana, el gobierno tribal gobierna y maneja la seguridad de sus tierras y de los miembros de la comunidad. Junto a otros colaboradores, partes interesadas y todos los niveles de gobierno, el gobierno tribal tiene una función vital en la resistencia nacional.
- **Gobierno federal:** La política de los Estados Unidos es mantener una capacidad de continuidad completa y eficaz, asegurando un esfuerzo coordinado dentro de y entre la rama ejecutiva, legislativa y judicial del gobierno para realizar funciones esenciales a través de una amplia gama de amenazas y riesgos. Debido a la naturaleza interdependiente de la continuidad, el gobierno federal no puede sustentar ni realizar sus funciones esenciales sin los esfuerzos de apoyo e integración de las entidades federales y no federales. La mayoría de los departamentos y agencias federales tienen oficinas regionales o de campo que podrían colaborar con el gobierno estatal y local en la planificación de continuidad a través de grupos de trabajo y eventos integrados de evaluación, adiestramiento y ejercicios. A nivel de la Oficina Central, los Coordinadores de Continuidad a nivel del Secretario Adjunto participan del Consejo para la Continuidad, un grupo de coordinación de políticas que proporciona un foro para identificar los retos para la continuidad interagencial; obtener información relacionada con la continuidad; y colaborar en la planificación de continuidad.
- **Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA);** La Directriz de Política Presidencial-40, *Política de Continuidad Nacional*, designa a FEMA a, entre otras tareas: “coordinar la implementación, ejecución y evaluación de las operaciones y actividades de continuidad entre departamentos y agencias ejecutivas; desarrollar y promulgar Directrices de Continuidad Federal para establecer los requisitos de los programas y la planificación de continuidad para departamentos y agencias ejecutivas; desarrollar, dirigir y realizar un programa de adiestramiento y ejercicios de continuidad federal; desarrollar y promulgar una guía de planificación de continuidad para el gobierno estatal, local, territorial y tribal, y los dueños y operadores de infraestructura crítica del sector privado y organizaciones no gubernamentales; disponer los fondos para la planificación y ejercicios de continuidad, mediante subvenciones proporcionadas por la ley, al gobierno estatal, local, territorial y tribal; disponer,

según se solicite, asistencia técnica para la planificación y ejercicios de continuidad para los dueños y operadores de infraestructura crítica del sector privado, y apoyar y facilitar grupos de trabajo a nivel regional y estatal; y, por lo menos, llevar a cabo eventos de continuidad anuales para atender la planificación de continuidad y otros elementos de un programa de continuidad viable del gobierno federal y no federal.”

La respuesta de Vermont a la Tormenta Tropical Irene

Las Lecciones Aprendidas Desde una Perspectiva de Planificación de Continuidad

El 28 de agosto de 2011, el estado de Vermont sufrió el mayor desastre natural desde la Gran Inundación de 1927 – la tormenta tropical (TS) Irene. Los daños de la TS Irene causaron el desplazamiento de aproximadamente 1,500 empleados estatales, y las inundaciones y los apagones eléctricos prolongados dejaron inservibles varios lugares principales de trabajo, incluso el Centro de Operaciones en Emergencias (EOC). Las agencias estatales activaron los planes de continuidad para sustentar el desempeño de funciones esenciales, incluso utilizar lugares alternos y reubicar el EOC estatal.

Uno de los aspectos positivos identificados durante la TS Irene fue que cada agencia estatal mantuvo un plan de continuidad. Sin embargo, varias de las suposiciones del plan de continuidad confligían con acciones asociadas con el desplazamiento a largo plazo de las instalaciones principales. Esto afectó la ejecución de algunas funciones esenciales. Por ejemplo, el lugar alternativo de una agencia era el lugar principal para otra agencia.

Mediante un análisis extenso de las operaciones de las entidades estatales, regionales y locales, el estado de Vermont desarrolló un plan impresionante para atender las mejoras en la planificación de continuidad. El plan de mejoras eliminó el conflicto de las suposiciones de planificación y atendió la necesidad para la ejecución regular de los planes de continuidad a todos los niveles.

(Nota: Gracias al estado de Vermont por proporcionar los datos utilizados en el estudio de caso.)

Interacción con Otros Conceptos

La capacidad de continuar el desempeño de funciones esenciales y de proporcionar servicios críticos mejora grandemente con las personas, los recursos y la planificación adecuada. La continuidad de estas capacidades no puede ser una ocurrencia tardía para las organizaciones. La continuidad es mucho más que una buena práctica de negocios que necesita incorporarse a la planificación del día a día; esta asiste a las comunidades en el trabajo en equipo para reducir las vulnerabilidades y a recuperarse de un incidente.



Un enfoque integrado e inclusivo al manejo de emergencias está basado en principios concretos de manejo general y en el tema común de la protección de la vida y de la propiedad. Las emergencias no son aisladas y la planificación de continuidad no existe en un vacío. Los planificadores tienen que coordinar planes y programas con el personal de manejo de incidentes, Planes de Emergencia del Ocupante, evaluación, adiestramiento, y ejercicios adecuados por toda la comunidad ayudan a delinear las funciones y responsabilidades y eliminar conflictos en los asuntos de procedimientos, recursos y personal.

- **Sistema de mando de incidentes:** Las organizaciones deben integrar la planificación de continuidad con la planificación y las operaciones de manejo de incidentes, para incluir las responsabilidades descritas en el Marco Nacional de Respuesta. La continuidad no define procedimientos nuevos para las actividades de manejo de incidentes más allá de los protocolos ya establecidos; sin embargo, organizaciones con responsabilidades de manejo de incidentes tienen que incorporar los requisitos para realizar estas funciones en la planificación de continuidad. La integración particularmente clave para que los grupos de coordinación interagencial de los grupos que supervisan o se reúnen durante un incidente. La agencia líder de estos grupos interagenciales debe desarrollar y compartir planes de continuidad para asegurar la capacidad continua del grupo, independientemente de la circunstancia.
- **Plan de emergencia del ocupante/plan de emergencia de la instalación:** Los programas y planes de emergencia del ocupante y los planes de emergencia de la instalación establecen procedimientos básicos para salvaguardar vidas y propiedad en y alrededor de una instalación durante una emergencia. Describe las acciones que un ocupante debe realizar para garantizar su seguridad en una emergencia. Estos planes están diseñados para minimizar los riesgos del personal, propiedad y otros bienes. Sin embargo, los planes deben coordinarse para asegurar una transición de una

emergencia sin contratiempos, ya que la inaccesibilidad a las instalaciones o la indisponibilidad del personal puede llevar a la activación del plan de continuidad. En ciertas emergencias, el desalojo de una instalación o la movilización del personal podría poner en riesgo la seguridad y salud del individuo. Los planificadores de continuidad necesitan tomar en cuenta estas situaciones y planificar acorde a esto para garantizar que las funciones y los servicios críticos continúen de manera segura.

- **Plan de Operación en Emergencias (EOP):** El EOP describe quién hará qué, cuándo, con cuáles recursos y por cuál autoridad antes, durante e inmediatamente después de una emergencia. El EOP de una jurisdicción es el punto principal de sus esfuerzos de manejo de emergencias integrales. La planificación de continuidad permite la implementación exitosa de un EOP durante y después de una emergencia asegurando que las funciones esenciales, los servicios críticos y el liderazgo visible estén disponibles inmediatamente cuando sea necesario si se afectan las operaciones normales o los recursos necesarios no estén disponibles. La Guía de Preparación Integral 101 de FEMA, *Desarrollar y Mantener Planes de Operación en Emergencias*, está diseñado para ayudar a planificadores novatos y experimentados a navegar el proceso de planificación del EOP. Utilizada en su totalidad, la Guía proporciona información e instrucción sobre los fundamentos de planificación y su aplicación.
- **Tecnología de información/ plan de recuperación por Desastre (IT/DR):** Es una idea equivocada común que los planes de IT/DR son sinónimos con o un sustituto para el plan de continuidad. Los planes de IT/DR complementan a los planes de continuidad, y los dos planes se deben coordinar. Un plan de IT/DR no responde a cómo una organización continuará sus funciones esenciales durante una emergencia. Sin embargo, el plan



de IT/DR afecta los planes y operaciones de continuidad de una organización al identificar los objetivos de tiempo de recuperación para los sistemas clave que apoyan el desempeño de las funciones, que incluye las funciones esenciales.

- **Planes de pandemia:** Un plan de enfermedades pandémicas o infecciosas es una estrategia para que las organizaciones mitiguen enfermedades, sufrimiento y muerte de su personal mientras sustenta la capacidad de proporcionar servicios y desempeñar funciones esenciales a través de un periodo de absentismo significativo de los empleados. Debido a que una enfermedad pandémica u otra enfermedad infecciosa puede causar la activación de un plan de continuidad, dicho plan tiene una función importante en el plan de continuidad general de una organización y se debe coordinar. Los aspectos del plan de enfermedades pandémicas e infecciosas de una organización pudieran ser utilizados en incidentes no pandémicos que pudieran afectar la capacidad del personal de presentarse en el trabajo.
- **Plan de continuidad para negocios:** Los planes de continuidad para negocios son similares a los planes de continuidad en que los planes permiten el funcionamiento continuo de los negocios después de un incidente. Los planes de continuidad para negocios también atienden variables claves que le permiten a los negocios a minimizar la pérdida de ingresos y maximizar ganancias. Cuando se interrumpen las operaciones de un negocio, el seguro puede que no cubra todos los costos y no podrá reemplazar los clientes que se fueron con los competidores. Sin embargo, estos negocios pueden tener una función directa garantizando la resistencia de las comunidades en donde residen. La información contenida en esta Circular de Guías de Continuidad no sustituye otra guía de continuidad o dirección del negocio, su propósito es suplementar y proporcionar contexto desde un punto de vista holístico de la resiliencia de toda la comunidad a través de la ejecución de planes de continuidad robustos e integrados.

Cómo Utilizar esta Circular

Esta Circular de Guías de Continuidad está diseñada para presentar los principios guía abarcadores detrás de la incorporación de la planificación de continuidad a través de toda la comunidad. Las tareas y funciones realizadas por un individuo se dirigen al apoyo de su comunidad, ya sea a través de su trabajo voluntariado. Las entidades del sector público y privado, cuyo personal está compuesto por estos individuos, apoyan la provisión de servicios críticos y funciones esenciales. El gobierno constitucional duradero, la continuidad de gobierno y la continuidad de operaciones dependen de la base de resistencia y preparación creada por cada uno de los individuos y las comunidades ante amenazas y riesgos. Cada nivel de gobierno, cada sector de infraestructura crítica y cada organización pública y privada tienen una función y tienen que interconectarse e integrarse entre sí para poder desarrollar y mantener una nación resistente.

Estas entidades y organizaciones pueden utilizar esta Circular de Guías de Continuidad para guiar, actualizar y mantener los esfuerzos de planificación de continuidad organizacional. Estas entidades también deben involucrarse con los colaboradores, partes interesadas y otras estructuras coordinadoras para integrar los planes de continuidad organizacional a los planes de continuidad de toda la comunidad y el gobierno. Esta Circular de Guías de Continuidad no hace obsoletos los planes y programas de continuidad actuales. Sin embargo, para promover la uniformidad a través de la nación, se exhorta a las entidades a revisar la Circular y a actualizar los planes y capacidades según sea necesario. Esto ayuda en mejorar los planes y capacidades de continuidad jurisdiccional y alinear esos planes y capacidades con la doctrina de continuidad nacional, como se identifica en esta Circular. Esta Circular de Guías de Continuidad sustituye a la Guía de Continuidad-1, *Guía de Continuidad para el Gobierno No Federal*, con fecha de julio de 2013 y la Guía de Continuidad-2, *Guía de Continuidad para el Gobierno No Federal; Proceso de Identificación de Funciones Esenciales de la Misión*, con fecha de octubre de 2013.

FEMA ha desarrollado un Kit de Herramientas de Recursos de Apoyo de Continuidad que proporciona ejemplos, herramientas y plantillas para la implementación de cada capítulo de esta Circular. En el futuro, FEMA continuará desarrollando y distribuyendo herramientas e información para asistir a entidades federales y no federales a desarrollar y mantener un plan y programa de continuidad exitoso.

El kit de herramientas se encuentra en: www.fema.gov/continuity-resource-toolkit.

Lista de Cotejo de Planificación de Continuidad

- ☐ Examinar el estado actual del programa de continuidad organizacional.
- ☐ Identificar las posibles y actuales alianzas de la organización dentro de la comunidad, que son críticas para desarrollar y sustentar una cultura de continuidad.
- ☐ Identificar estructuras coordinadoras existentes en las cuales los planificadores de continuidad organizacional deben participar para integrar la planificación, operaciones y responsabilidades de continuidad a los esfuerzos de manejo, preparación y resistencia de emergencias.
- ☐ Identificar otros planes y programas de continuidad inter e intraorganizacional (ej. manejo de incidentes, Plan de Emergencia del Ocupante, Plan de Operación en Emergencias, Plan de Recuperación por Desastre/IT), con los que se debe coordinar para asegurar la sincronización de todos los planes y programas.



Capítulo 1: El Comienzo

La planificación de continuidad es simplemente la buena práctica de negocios de asegurar la ejecución de funciones esenciales y la provisión de servicios críticos y capacidades fundamentales en toda circunstancia. El ambiente de amenazas de hoy día y el potencial de emergencias sin aviso, que incluye peligros naturales localizados, accidentes, emergencias tecnológicas, e incidentes relacionados con ataques terroristas, enfatizan la necesidad de una planificación de continuidad fuerte que le permita a las comunidades, organizaciones y entidades a continuar las funciones esenciales a través de una amplia gama de emergencias.

Antes de iniciar el desarrollo de o actualización a los planes y procedimientos, una organización debe crear una estrategia general de continuidad que haya sido acordada por los funcionarios electos o el liderazgo de la organización. Este capítulo identifica los elementos fundacionales de un programa de continuidad que aumentará el éxito de la planificación y operaciones de continuidad. Los planificadores y administradores responsables por la continuidad deben considerar, implementar y mejorar estos elementos para asegurar el éxito de sus organizaciones.



Guías y Estándares

Existen varios estándares, leyes, códigos y guías del sector público y privado para guiar la planificación y operaciones de continuidad y su integración en la preparación, manejo de emergencias, mitigación y recuperación. Bajo la *Política de Continuidad Nacional*, FEMA tiene la responsabilidad de desarrollar y promulgar los requisitos de los programas y la planificación de continuidad para los departamentos y agencias de la rama ejecutiva federal y desarrollar y promulgar la guía de planificación de continuidad al gobierno estatal, local, territorial y tribal, organizaciones no gubernamentales, y dueños y operadores de infraestructura crítica del sector privado. Los departamentos y agencias de la rama ejecutiva federal se rigen por los requisitos resumidos en la *Política de Continuidad Nacional* y en la Directriz de Continuidad

Federal 1 y 2. Muchos estados tienen un mandato gubernamental que le requiere a las agencias desarrollar planes de continuidad. Varios condados, municipios y otras organizaciones gubernamentales requieren programas de continuidad. El sector público y privado, como el cuidado médico y la banca, tienen requisitos legislativos que abarcan los principios de continuidad de las empresas.

Las organizaciones deben primero identificar los reglamentos y requisitos de continuidad aplicables existentes. En la ausencia de requisitos obligatorios, una organización debe identificar las guías y principios que más apliquen a su organización. Esta Circular de Guías de Continuidad describe un marco de planificación de continuidad con principios y herramientas que una organización puede adoptar. La decisión de qué estrategias y requisitos de continuidad utilizar depende de muchas consideraciones, que incluye recursos,



tamaño y funciones organizacionales. En fin, la implementación de y la adherencia a un estándar o principios de continuidad mejorará aún más la preparación de una organización, su comunidad y la nación.

Los gobiernos estatales y municipales que no tengan un mandato para la planificación de continuidad deben considerar desarrollar una política abarcadora para guiar la planificación y preparación de las organizaciones de la cuales dependen los ciudadanos. Establecer o adoptar un estándar permite un proceso de planificación coordinado y establece un marco de nivel de política para guiar las decisiones tomadas durante la planificación e implementación de continuidad. El desarrollo y la adherencia a una política de nivel comunitario o estatal permite la coordinación operacional, debido a que la activación de un plan de continuidad puede también implicar la activación de acuerdos de apoyo a través de organizaciones.

Iniciar la Planificación

Cuando se inicia la planificación de continuidad, se exhorta a las organizaciones a:

- **Convertirse en expertos del programa actual** leyendo planes y procedimientos existentes. De no existir un plan o procedimiento de continuidad, los planificadores deben determinar si otros planes de emergencia que interactúan con la continuidad, como el Plan de Emergencia del Ocupante y planes de pandemia, existen.
- **Identificar las funciones y responsabilidades del programa de planificación de continuidad.** Las organizaciones deben titular y llenar las funciones del esfuerzo del programa y planificación de continuidad para articular las funciones y responsabilidades claramente. Dependiendo del tamaño, la misión, y los recursos, las organizaciones y las jurisdicciones pueden escoger combinar responsabilidades bajo una o más de estas funciones. Títulos, funciones y responsabilidades comunes incluyen:
 - **Liderazgo y funcionarios electos.** Los requisitos y responsabilidades de liderazgo y funcionarios electos se discuten en más detalle en la próxima sección. El liderazgo y los funcionarios electos son responsables de asegurar que las organizaciones bajo su cargo puedan continuar desempeñando las funciones esenciales y realicen servicios críticos cuando se interrumpen las operaciones normales.
 - **Coordinador de continuidad.** El alto funcionario contabilizador, designado por el liderazgo o funcionarios electos, es responsable de la supervisión del programa de continuidad. A los coordinadores de continuidad los apoya un administrador de continuidad y otros planificadores de continuidad dentro de niveles subcomponentes a través de la organización o gobierno.

Departamento de Transportación de Colorado

Potenciar Operaciones Diarias para Mejorar la Planificación de Continuidad

Aprovechar y coordinar los esfuerzos en curso puede mejorar los esfuerzos de planificación de continuidad para permitir un plan exitoso. El Departamento de Transportación de Colorado está utilizando un cambio de instalaciones que se realizará pronto para actualizar su plan y programa de continuidad; un ejemplo de cómo un estado ha integrado conceptos de continuidad a las operaciones diarias. En la primavera del 2018, el Departamento de Transportación consolidará dos edificios en una nueva instalación principal, una movida que afectará aproximadamente a 800 empleados y 23 programas. Los planificadores están aprovechando los esfuerzos directamente relacionados al cambio para mejorar el plan y programa de continuidad del Departamento.

El Departamento está digitalizando los archivos, almacenando los archivos en la nube y actualizando la red privada virtual (VPN). Estos esfuerzos permiten el acceso a los archivos desde cualquier lugar, incluso desde lugares alternos y de teletrabajo. El personal en cada oficina de programa está trabajando con la Oficina de Manejo de Archivos para revisar y actualizar archivos, identificar los archivos que se utilizan a diario y archivar documentos que ya no se necesitan.

Como una agencia estatal, el Departamento de Transportación tiene personal que trabaja por todo el estado; la agencia está utilizando el cambio como una oportunidad para actualizar las listas de contacto y de cadena de llamadas. Esto beneficia directamente al programa de continuidad permitiendo el contacto y la comunicación con todo el personal en el evento de una activación de continuidad.

Se requiere que las agencias estatales en Colorado actualicen sus planes de continuidad anualmente. El Departamento de Transportación de Colorado estará utilizando las lecciones aprendidas del cambio de oficina para actualizar y mejorar su plan de continuidad durante su próxima actualización anual. El cambio de oficina también llevará al Departamento a actualizar su plan de continuidad basado en el lugar nuevo, que puede impactar los riesgos a las funciones esenciales, estrategias de mitigación para reducir los riesgos y otros procesos y procedimientos de continuidad.

(Nota: Gracias al Departamento de Transportación de Colorado por proporcionar los datos utilizados en el estudio de caso.)

- **Administrador de continuidad.** El alto planificador de continuidad es responsable de la coordinación general de las actividades de continuidad dentro de la organización o jurisdicción. Es el individuo quien se encarga de manejar los programas diarios de continuidad, coordinar a los planificadores de continuidad dentro de la organización, representar el programa de su organización externamente, según sea apropiado y reportarle al Coordinador de Continuidad sobre las actividades de los programas de continuidad.
- **Planificador de continuidad.** El planificador de continuidad es responsable del desarrollo y mantenimiento del plan de continuidad de una organización o subcomponente y de la integración y coordinación del plan de continuidad con una guía, requisitos, e iniciativas organizacionales o gubernamentales más extensos.



- **Equipo de planificación de continuidad.** El plan de continuidad afecta a toda la organización y requiere la participación de varias oficinas. El equipo de planificación de continuidad está compuesto de estas oficinas que asisten a los programas de continuidad y los esfuerzos de planificación. El equipo se describe más en detalle en el próximo punto.
- **Todos los empleados.** Debido a que la activación de un plan de continuidad afecta a toda la organización, todos los empleados son responsables de conocer sus funciones y responsabilidades bajo el plan de continuidad.

Para asistir a los coordinadores de continuidad, planificadores y administradores en el desarrollo y mantenimiento de planes y programas de continuidad, FEMA ha establecido un programa de adiestramiento de continuidad que atiende toda la gama de la planificación de continuidad. Mediante eventos de adiestramiento, el personal puede desarrollar y mejorar su conocimiento y experiencia de continuidad. Los cursos están disponibles para estudiantes de todos los niveles, desde individuos nuevos en la planificación de continuidad hasta administradores de programas que han estado involucrados en la planificación de continuidad por muchos años. FEMA estableció la Serie de Continuidad de Excelencia - Nivel I, Practicante Profesional de Continuidad, y el Nivel II, Practicante Maestro de Continuidad, un programa certificado para mejorar la excelencia en el desarrollo e implementación de programas de Continuidad y manejo de emergencias. Para más detalles, favor de visitar el Kit de Herramientas para Programas de Continuidad en www.fema.gov/continuity-resource-toolkit.

- **Establecer un equipo de planificación de continuidad para asistir con la planificación,** ya que una sola persona no puede desarrollar el plan de continuidad. Una vez se haya desarrollado un plan de continuidad, este equipo puede reunirse periódicamente para mantener el programa de continuidad, que incluye actualizar el plan y desarrollar adiestramientos y ejercicios. Ejemplos de otras personas necesarias para asistir incluye representantes de:

- **Cada oficina organizacional:** Estas oficinas conducen las funciones y servicios de una organización a diario y son necesarias para proporcionar detalles y experiencia al Análisis del Proceso de Negocios y a los esfuerzos y personal de planificación y apoyar las funciones esenciales y servicios críticos durante una activación de continuidad;
- **Tecnología de información.** La tecnología, que incluye las comunicaciones, sistemas críticos y datos es la base de muchas tareas, actividades, funciones y capacidades. Los expertos tienen una función clave en asegurar que estos recursos estén disponibles en una activación de continuidad. Ver Sección 3.2 para más detalles.

- **Recursos humanos.** Las organizaciones deben facilitar el diálogo entre recursos humanos y los planificadores de continuidad cuando desarrollan planes y programas de continuidad. Temas para atender incluyen la incorporación de acomodo razonable comúnmente solicitado al plan y designar empleados como personal de continuidad, teletrabajo capaz de apoyar las operaciones de continuidad y excusas de trabajo debido a la situación de emergencia;
 - **Administración de las instalaciones.** El administrador de la instalación asiste en asegurar un lugar listo y disponible, de ser seleccionado como una estrategia de mitigación. Además, mantiene la responsabilidad de evaluar los daños a la instalación de operación principal y planificar para la reconstitución;
 - **Auditor.** Las organizaciones deben alinear y localizar los recursos necesarios para implementar su estrategia de continuidad. Mediante el proceso presupuestario y de planificación, los líderes y el personal de una organización aseguran la disponibilidad de los recursos de continuidad críticos necesarios para continuar el desempeño de las funciones esenciales de una organización antes, durante y después de una emergencia o interrupción;
 - **Seguridad.** Se necesitan estrategias de seguridad para atender la seguridad del personal, seguridad física y seguridad de información para proteger planes, personal, instalaciones y capacidades y para prevenir que malhechores interrumpan los planes y operaciones de continuidad;
 - **Legal.** El departamento legal de una organización o su equivalente debe desarrollar y revisar la delegación de autoridad, orden de sucesión, y el Memorando de Acuerdo/Memorando de Entendimiento para asegurar suficiencia legal; y
 - **Unidad de negociaciones o representación del sindicato, si aplica.** Las organizaciones deben trabajar con la unidad de negociaciones y sindicatos de trabajo en el desarrollo y negociación de ciertos procedimientos que hayan afectado a empleados de la unidad de negociaciones.
- **Desarrollar el plan, cronograma y logros importantes del proyecto.** Identificar el plan, cronograma y logros importantes del proyecto asistirá al equipo a determinar si los esfuerzos de planificación son eficientes y eficaces.
 - **Identificar los requisitos preliminares de presupuesto y de recursos.** Una organización desarrollará un presupuesto detallado durante el proceso de planificación de continuidad, una vez se identifiquen las funciones esenciales, las estrategias de mitigación y los requisitos de los recursos. Sin embargo, el equipo debe identificar un estimado del presupuesto inicial durante esta fase, en particular para los costos y recursos necesarios para desarrollar el plan y programa de continuidad.



Apoyo del Liderazgo



Debido a que la continuidad se extiende a través de toda la nación, desde el gobierno nacional hasta las comunidades locales y a través de todos los niveles de las organizaciones, es imperativo que su importancia sea reconocida por los funcionarios electos y el liderazgo. El liderazgo tiene que articular un compromiso con la continuidad para que una cultura de presteza y de preparación de continuidad permee a través de la organización, la comunidad y el gobierno. Además de promover una cultura de preparación dentro de las organizaciones individuales, el liderazgo y los funcionarios electos son necesarios para supervisar un ambiente de planificación abarcador mediante la coordinación de la integración de los planes de continuidad y de emergencias con las partes interesadas interdependientes internas y externas a la organización para construir una comunidad y una nación resistente.

El liderazgo y los funcionarios electos son directamente responsables cuando los ciudadanos no reciben los servicios fundamentales de los cuales dependen o cuando una organización no puede continuar sus funciones esenciales en una emergencia. El liderazgo también es directamente

responsable de asegurar que los planes y programas de continuidad se desarrollen, coordinen, ejerciten y se implementen exitosamente. La implementación eficaz de los planes y programas de continuidad requiere el apoyo del liderazgo y de los encargados de la toma de decisiones que tienen la autoridad de comprometer la organización y los recursos necesarios para apoyar a los programas de continuidad. La preparación de continuidad abarca más que la tecnología de información (IT) o instalaciones; es la continuación de las funciones, capacidades y servicios que la organización proporciona a sus partes interesadas.

Obtener el apoyo del liderazgo y de los funcionarios electos para la planificación de continuidad y preparación puede ser difícil al tomar en cuenta presupuestos reducidos, prioridades que compiten y tareas adicionales. La continuidad se puede ver como una "póliza de seguros", y los fondos, el personal, y el apoyo se desvían hacia las necesidades percibidas como más urgentes. Como un planificador o administrador de continuidad, hay varias opciones y herramientas disponibles para asistir en obtener el apoyo del liderazgo y los funcionarios electos para el programa de continuidad.



1. **Identificar foros o grupos de trabajo de preparación o de manejo de emergencias** en los cuales puedan participar sus altos líderes. Cuando el liderazgo se expone a las iniciativas y planes en los cuales están involucradas otras organizaciones y líderes, puede que se motiven a proporcionar un apoyo similar. Los foros también permiten recalcar las mejores prácticas, lecciones aprendidas e interdependencias de su organización y de otras.
2. **Llevar a cabo eventos de evaluación, adiestramiento y ejercicios.** La planificación antes de la evaluación y ejercicios pueden subrayar las deficiencias y resaltar la necesidad de apoyo o recursos adicionales.
3. **Relacionar la continuidad a la misión y las prioridades de su organización.** El liderazgo ya está enfocado en y entiende la misión y prioridades de su organización. Enlazar la continuidad a estas puede mejorar el apoyo y el enfoque en el programa de continuidad.
4. **Incluir la continuidad como un elemento crítico de los planes de desempeño y evaluación de los líderes.** En fin, el liderazgo y los funcionarios electos son responsables de si una organización o gobierno puede continuar las funciones o servicios esenciales. Incluir los logros importantes de la planificación de continuidad y la métrica de continuidad dentro del plan o evaluación de desempeño de un líder ayuda a asegurar un enfoque y compromiso continuo al programa de continuidad.
5. **Encontrar un defensor de la continuidad.** En muchas organizaciones, hay un individuo que apoya la continuidad y la ve como una prioridad. Sin embargo, este individuo puede que no sea la cabeza de la organización o un supervisor inmediato. Incluir a estos individuos en el proceso de planificación les permite abogar ante otros a nombre del programa de continuidad.

FEMA ha desarrollado un Kit de Herramientas de Recursos de Apoyo de Continuidad que proporciona ejemplos, herramientas, y plantillas para la implementación de cada capítulo de esta Circular. En el futuro, FEMA continuará construyendo y distribuyendo herramientas e información para asistir a entidades federales y no federales a desarrollar y mantener un plan y programa de continuidad exitoso.

*El kit de herramientas se encuentra en:
www.fema.gov/continuity-resource-toolkit*

Lista de cotejo de planificación de continuidad

- ☐ Crear una estrategia general de continuidad que haya sido acordada por los funcionarios electos o liderazgo organizacional.
- ☐ Identificar reglamentos o requisitos existentes aplicables. En la ausencia de requisitos, identificar guías de continuidad y principios que más aplican a la organización.
- ☐ Identificar funciones y responsabilidades del programa de planificación de continuidad.
- ☐ Establecer un equipo de planificación para asistir con la planificación que incluye a los representantes de otras oficinas y departamentos organizacionales.
- ☐ Desarrollar los planes, cronogramas y logros importantes del proyecto.
- ☐ Identificar los requisitos preliminares de presupuesto y de recursos.
- ☐ Obtener el apoyo del liderazgo y los funcionarios electos para el programa de continuidad.



Capítulo 2: Desarrollo de capacidad

La responsabilidad y planificación de continuidad no debería ser una función separada y compartimentada que se realizan por células independientes de algunos planificadores en cada organización. Las organizaciones deben integrar la continuidad completamente en todos los aspectos de sus operaciones diarias, creando una cultura de continuidad. Este capítulo está dirigido a proporcionar una guía y un marco para construir una base abarcadora de continuidad y un plan coordinado con colaboradores y partes interesadas.



Paso 1: Identificar las Funciones Esenciales

Las Funciones Esenciales Nacionales (NEF) son la base de todos los programas y capacidades de continuidad y son el enfoque principal del gobierno federal antes, durante y después de una emergencia catastrófica. Sin embargo, el gobierno federal no puede mantener estas funciones y servicios sin el apoyo del resto de la nación; toda la comunidad contribuye directamente a la capacidad del

gobierno federal de realizar las NEF. Las NEF se realizan a través de un esfuerzo colaborativo con los departamentos y agencias federales que desempeñan varias funciones esenciales, integradas y apoyadas por estados, territorios, tribus, gobierno local, sector privado, organizaciones no gubernamentales y el público.

Las Funciones Esenciales Nacionales (NEF)

- 1** *Asegurar el funcionamiento continuo de nuestro festivo de gobierno bajo la Constitución de los Estados Unidos, incluyendo el funcionamiento de las tres ramas separadas de gobierno.*
- 2** *Proporcionar liderazgo visible a la nación y al mundo y mantener la confianza y seguridad del pueblo Estadounidense.*
- 3** *Defender a los Estados Unidos contra todo enemigo, doméstico o extranjero, y prevenir o prohibir ataques en contra de los Estados Unidos o su gente, propiedad o intereses.*
- 4** *Mantener y fomentar relaciones eficaces con naciones extranjeras.*
- 5** *Proteger contra amenazas a la nación y traer a justicia a los autores de crímenes o ataques en contra de los Estados Unidos o su gente, propiedad o intereses.*
- 6** *Proporcionar una respuesta a y recuperación de las consecuencias domésticas de un ataque u otro incidente de manera rápida y eficaz.*
- 7** *Proteger y estabilizar la economía de la nación y asegurar la confianza del público en sus sistemas financieros.*
- 8** *Proporcionar para servicios del gobierno federal que atienden las necesidades de salud, seguridad y bienestar nacional de los Estados Unidos.*



Las entidades no federales deben identificar sus propias funciones esenciales que se alinean con las NEF. Las agencias componentes o gubernamentales identifican las funciones esenciales y servicios críticos necesarios para cumplir con esta misión abarcadora. Otras agencias, organizaciones y entidades, tanto el sector privado como el público, pueden descubrir que sus funciones se encuentran dentro de estas funciones esenciales de mayor nivel y que tienen una función directa en asegurar la continuación de las funciones gubernamentales. Ejemplos de cómo las funciones esenciales no federales se alinean con las NEF incluyen:

1. Mantener la continuidad de gobierno,

enfocándose en el funcionamiento continuo de elementos críticos de liderazgo gubernamental, que incluye: la sucesión de oficinas clave, tales como las del Gobernador, alcalde, ejecutivo local, o del condado; comunicaciones dentro de las ramas de gobierno, agencias de gobierno, y el público; operaciones del liderazgo y administración; conciencia situacional; y contabilidad del personal. Esto cae bajo la sombra de la NEF 1.

2. Proporcionar liderazgo visible

enfocándose en una demostración visible de líderes que efectivamente manejen crisis y dirijan esfuerzos de respuesta. Las funciones esenciales pueden incluir vigilar amenazas y riesgos, y mantener la confianza de organizaciones gubernamentales establecidas y el público. Esto cae bajo el alcance de la NEF 2.

3. Apoyar la defensa de los

Mientras que la responsabilidad de la defensa de la nación recae en el gobierno federal, otras organizaciones e individuos apoyan la NEF 3. Los individuos componen la milicia, y estos individuos tienen el apoyo de varias organizaciones y agencias voluntarias. La infraestructura crítica y el sector privado también tienen una función importante.

4. **Mantener y fomentar relaciones eficaces con vecinos y colaboradores,** incluyendo mantener relaciones y acuerdos externos con una gran variedad de entidades; esto puede variar considerablemente en diferentes estados, territorios, y tribus. Esto incluye comunicaciones e interacciones, según sea necesario, durante una crisis con colaboradores y organizaciones críticas, incluyendo el gobierno federal; otro gobierno estatal, territorial, tribal, y local; organizaciones del sector privado y sin fines de lucro; y puede incluir gobiernos y organizaciones extranjeras. Esto cae bajo la sombra de la NEF 4; sin embargo, se reconoce que la responsabilidad principal de las relaciones extranjeras recae en el gobierno federal.

5. Mantener la ley y el orden,

enfocándose en mantener el orden civil y la seguridad pública, incluyendo proteger a la gente, la propiedad y la ley; asegurando los derechos civiles básicos, previniendo el crimen; y protegiendo la crítica. Una función dentro de la NEF 5 incluye la activación de la Guardia Nacional para apoyar estos esfuerzos. Esto cae bajo el alcance de la NEF 5.

6. Proporcionar

servicios de emergencia, enfocándose en proporcionar servicios de emergencia críticos y accesibles incluyendo manejo de emergencias, policía, bomberos, ambulancia, servicios médicos, transportación, búsqueda y rescate, refugios, servicios de alimento de emergencia, y operaciones de recuperación. Esto cae bajo la sombra de la NEF 6.

Mantener la estabilidad económica, administrar la economía general

del lugar. Mientras que el gobierno federal es responsable de proteger y estabilizar la economía nacional y de regular la moneda, el gobierno no federal tiene la responsabilidad de administrar las finanzas de su jurisdicción, asegurar solvencia, y asegurar que los bancos, cooperativas de crédito, ahorros y préstamos, e intercambios de acciones y artículos de consumo puedan abrir y hacer negocios de acuerdo a las obligaciones legales, para incluir cualquier

Ejemplos de Funciones Esenciales de Toda la Comunidad en Apoyo de una NEF





servicio de energía y de data requerido para las transacciones. Durante una crisis que afecte la economía, mantener la confianza en las instituciones económicas y financieras es crítico en todos los niveles de gobierno. Esto cae bajo NEF 7.

- 8. Proporcionar servicios fundamentales básicos**, enfocando en proporcionar agua, electricidad, cuidado de salud, que incluye servicio de apoyo para personas con discapacidades y servicios de asistencia personal, comunicaciones, servicio de transportación, servicio sanitario, protección ambiental, comercio, educación y cuidado de niños. Estos servicios deben continuar o deben restaurarse rápidamente para proporcionar necesidades básicas. Otros servicios menos críticos pueden ser retrasados o aplazados a discreción de la organización; el enfoque es en proporcionar estos servicios críticos necesarios para sustentar la población y facilitar el regreso a la normalidad. Esto cae bajo el alcance de NEF 8.

Se requiere la participación de toda la comunidad, uno de los principios guía de la planificación de continuidad, para que las funciones esenciales gubernamentales puedan continuar en todo riesgo. Ningún nivel del gobierno puede llevar a cabo funciones esenciales ni proporcionar servicios críticos sin el apoyo del resto de la nación. Las entidades del sector privado, infraestructura crítica, organizaciones no gubernamentales, comunidades, individuos, familias, y viviendas tienen una función vital en el apoyo de las funciones esenciales. Cada persona y organización es un enlace crucial en una cadena de tareas y actividades que permiten el desempeño de funciones esenciales. Las alianzas multidisciplinarias y multijurisdiccionales son críticas en el desarrollo y mantenimiento de una cultura de continuidad que sea significativa, eficaz y que proporciona una base para la seguridad, y la continuación de gobierno sobre la cual se construyó la nación. La nación no se puede sustentar ante las amenazas y peligros que enfrenta sin los individuos que realizan su trabajo o tarea, sin la infraestructura que permite que el personal y los recursos tengan las herramientas necesarias para realizar su trabajo, sin las empresas que proporcionan esos recursos, y sin las comunidades que proporcionan servicios a sus ciudadanos.

1.1 Realizar una Evaluación de Riesgos

El manejo de riesgos es el proceso de identificar, analizar, evaluar, y comunicar riesgos y aceptar, evitar, transferir, o controlar los riesgos a un nivel aceptable considerando los costos y beneficios asociados de cualquier acción tomada. Las prácticas y procedimientos efectivos de manejo de riesgos asisten a las organizaciones en cumplir los objetivos de continuidad. Un programa de manejo de riesgos incluye las operaciones de continuidad como parte de su estrategia de mitigación de riesgos.

Hay diferentes métodos para evaluar el posible impacto de las amenazas y riesgos y una variedad de fuentes de información sobre diferentes amenazas y riesgos, incluyendo evaluaciones existentes, archivos históricos de incidentes previos, y análisis de

interdependencias de infraestructura crítica. Estas evaluaciones de riesgos informan el proceso de Análisis de Impacto en el Negocio (BIA). Las evaluaciones de riesgos que las entidades pueden aprovechar incluyen la Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos del Plan de Mitigación de Riesgos, Análisis de Vulnerabilidad de Riesgos local de la instalación, evaluaciones de seguridad cibernética y de información, u otras evaluaciones de riesgos disponibles a nivel comunitario o regional. Los receptores de subvenciones federales también deben presentar una Identificación de Amenazas y Riesgos y Evaluación de Riesgos (THIRA) a FEMA y deben considerar toda información de riesgos a su disposición mientras desarrollan esta evaluación. Los estados, territorios, áreas urbanas mayores, y tribus, utilizan el proceso de THIRA para considerar amenazas y riesgos relevantes, tener contexto, e identificar posibles impactos. Las jurisdicciones después indican su nivel de preparación deseado para cada función esencial y reportan cuál amenaza o riesgo causa el mayor potencial de estrés en cada capacidad. La Guía de Preparación Integral 201 de FEMA, *Identificación de Amenazas y Riesgos y Evaluación de Riesgos*, describe el proceso para realizar la Identificación y Evaluación de Riesgos.

Existen muchos métodos para realizar una evaluación de riesgos, pero una evaluación de riesgos debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las amenazas y riesgos que enfrenta la organización?
2. ¿Cuáles son las características de las amenazas y riesgos (cómo la amenaza o riesgo afectaría a la organización)?
3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra la amenaza o riesgo?
4. ¿Cuál sería el valor de riesgo general de la amenaza o riesgo?

1.2 Realizar un Análisis de Procesos de Negocios

Un primer paso importante en la creación de un programa de continuidad es identificar las funciones esenciales de una organización y su relación con las NEF y otras funciones esenciales. Para poder lograrlo, una entidad debe llevar a cabo un Análisis de Proyecto en el Negocio (BPA).

Un BPA es un proceso sistemático que identifica y documenta las actividades y tareas desempeñadas dentro de una organización. Un BPA captura y esquematiza los procesos funcionales, flujo de trabajo, actividades, experiencia del personal, sistemas, recursos, datos, e instalaciones inherentes a la ejecución de una función o requisito. Un BPA realizado efectivamente apoya el desarrollo de procedimientos detallados que describen cómo una organización cumple con su misión.



Cada organización debe ver el proceso de BPA desde el punto de vista del panorama completo (el flujo de trabajo general y cómo la organización interactúa con colaboradores y partes interesadas) y los detalles operacionales. Realizar un BPA no es un proyecto sencillo y se debe abordar sistemáticamente y con un enfoque en describir claramente los detalles relacionados a cómo cada tarea y actividad se realiza. Un BPA detallado resultará en el desarrollo de guías para desempeñar funciones esenciales que caen bajo la sombrilla de un NEF o las funciones esenciales de una organización.

Un BPA detallado identifica y responde:

1. ¿Qué productos, información y equipo se requiere para esta tarea, tanto de colaboradores internos como externos?
2. ¿Qué productos, servicios, e información resulta del desempeño de esta tarea (incluyendo métricas que identifican medidas y estándares de desempeño específico)?
3. ¿A cuál persona del liderazgo de la organización se le requiere realizar la tarea, si es necesario el involucramiento directo del liderazgo?
4. ¿A qué personal interno o externo a la organización se le requiere apoyar directamente o realizar la tarea (incluyendo destrezas específicas, experiencia y autoridad necesaria)?
5. ¿Qué comunicaciones y programas y equipos de IT se requieren para apoyar la tarea (incluyendo cualquier requisito único o inusual)?
6. ¿Cuáles son los requisitos de la instalación para realizar la tarea (ej. tipo de instalación, pies cuadrados, seguridad, infraestructura requerida)?
7. ¿Qué suministros, servicios, capacidades (que no han sido atendidas) se requieren para realizar la tarea (incluyendo la capacidad de obtener, comprar, y reubicar estos recursos)?
¿Cuáles son las fuentes de fondos?
8. ¿Cuáles son las organizaciones internas o externas que apoyan o aseguran el desempeño de la tarea y qué información, suministros, equipo o productos proporcionan?
9. De principio a fin, ¿cómo se realiza la tarea?

1.3 Realizar un Análisis de Impacto en el Negocio

Un BIA es un método de identificar y evaluar los efectos que varias amenazas y riesgos pueden tener en la capacidad de una organización de realizar sus funciones esenciales y el impacto que resulta de esos efectos. Mediante el BIA, una organización identificará áreas problemáticas (brechas, debilidades, vulnerabilidades); en cambio, el liderazgo utilizará los resultados del BIA para tomar y apoyar decisiones de manejo de riesgos. El BIA facilita la identificación y mitigación de vulnerabilidades para asegurar que cuando ocurra una interrupción, una organización pueda desempeñar sus funciones esenciales. Los resultados del BIA establecerán la base de evaluar y establecer estrategias de mitigación de riesgos para asegurar el desempeño continuo de funciones esenciales organizacionales y la ejecución de servicios críticos.

Existen muchos métodos para realizar un BIA, pero un BIA completo debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la vulnerabilidad de la función esencial para cada amenaza o riesgo identificado en la evaluación de riesgos?
2. ¿Cuál sería el impacto si se interrumpe el desempeño de la función esencial?
3. ¿Cuál es el límite de tiempo para la pérdida inaceptable de funciones y bienes críticos?

Al ejecutar un proceso de manejo de riesgos para operaciones de continuidad, las organizaciones deben considerar una variedad de factores, como la probabilidad de que ocurra el evento, prioridades de la misión, requisitos legales, y evaluación del impacto. Las organizaciones también deben considerar los costos ya que por último las decisiones informadas sobre los niveles de riesgo aceptables e inaceptables conducirán los gastos de recursos, incluyendo dinero, personas, y tiempo, para mitigar riesgos. Las organizaciones nunca podrán eliminar los riesgos, porque ninguna organización tiene la capacidad de contrarrestar todos los riesgos a su misión. La planificación de continuidad exitosa exige un análisis y priorización inteligente de dónde y cuándo enfocar los recursos, fondos, y otros bienes. El manejo de riesgos requiere que el liderazgo y personal piensen más allá de los efectos internos de la incapacidad de la organización de desempeñar sus funciones esenciales. Los líderes y personal en todos los niveles de la organización también necesitan considerar las interdependencias entre las organizaciones que comparten funciones críticas en la ejecución de capacidades. Debido a la relación de sinergia entre las organizaciones, las organizaciones necesitan coordinar la planificación entre todos los niveles y ramas de gobierno y el sector privado y público.

Algunas funciones esenciales están enfocadas en proporcionar continuamente los servicios que las partes interesadas, colaboradores y clientes esperan recibir de manera regular y sin interrupciones. Otras funciones esenciales están e



enfocadas en la respuesta directa a y recuperación de una emergencia, incidente o desastre. En ambos casos, realizar un proceso de BIA bien organizado y metódico, informado por las evaluaciones de riesgo, para crear la comprensión de qué podría suceder, cuáles podrían ser los efectos de un incidente, y cómo disminuir esos efectos es un principio clave de la planificación de continuidad.

1.4 Identificar y Priorizar las Funciones Esenciales

Las funciones esenciales son actividades y tareas que no se pueden diferir durante una emergencia; estas actividades deben realizarse continuamente o restablecerse rápidamente después de una interrupción. Se debe hacer una distinción entre funciones esenciales e importantes. Hay muchas funciones que se pueden diferir hasta después de una crisis. Ejemplos de funciones importantes que se pueden diferir incluyen adiestramiento e investigación y desarrollo. Solo porque unas funciones no estén identificadas como esenciales no significa que esas funciones no se consideren importantes. A veces esto es una distinción difícil de realizar. En muchos casos, las funciones por mandato legal serán esenciales, al igual que funciones que sean críticas para apoyar las funciones esenciales de otra organización. En este momento es cuando un BPA y BIA integral ayudarán a guiar a una organización a identificar las funciones esenciales.

Una vez se realiza un BPA y BIA, una organización puede identificar y priorizar sus funciones para determinar cuáles deben ser consideradas funciones esenciales y en qué prioridad.

No todas las tareas y actividades identificadas durante un BPA se pueden realizar en un ambiente escaso de recursos. Esta distinción entre funciones esenciales y no esenciales determina si una organización debe o no desempeñar una función durante una crisis. Las funciones esenciales son aquellas que tienen que continuar durante las emergencias. Las funciones son tanto importantes como urgentes. Si una organización determina que una función debe continuar durante o inmediatamente después de una emergencia, esa identificación la identificará como esencial.

Mientras que no todas las tareas y actividades identificadas se pueden llevar a cabo en el ambiente austero de una emergencia, ciertas funciones no se pueden descartar. Las actividades requeridas legalmente, como mantener las protecciones de ciertas clases de personas-raza, color, religión, origen nacional, edad, sexo, y discapacidad es esencial. Por ejemplo, una emergencia no abdica la responsabilidad de una organización de asegurar que todos los programas y servicios sean igualmente asequibles a individuos con discapacidades. Las actividades críticas de manejo de emergencias, como servicio de transportación, comunicación, refugio, y cuidado de salud, deben seguir siendo inclusivos a las discapacidades.

Mientras que el desempeño de todas las funciones eventualmente necesita restablecerse después de una interrupción, si los recursos son limitados, una organización puede que tenga que priorizar algunas funciones antes que otras. Algunas funciones pueden requerir un desempeño continuo mientras que la reanudación de otras funciones puede ser retrasada por cortos periodos de tiempo. Pero aun con las funciones esenciales, es posible retrasar la reanudación por varios días. Las organizaciones deben elevar la prioridad de las funciones esenciales que apoyan directamente a las NEF.

En adición a las NEF, los requisitos de la planificación de continuidad para la rama ejecutiva federal describen categorías adicionales de las funciones esenciales para asistir con la priorización. Las Funciones Esenciales de la Misión (MEF) son las funciones esenciales directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión de la organización tal como se establece en la carta ejecutiva o reglamentaria. Generalmente, las MEF son exclusivas de cada organización. Las Funciones Esenciales de la Misión Primaria (PMEF) son aquellas funciones esenciales de la misión que tienen que desempeñarse continuamente para apoyar o implementar el desempeño ininterrumpido de las NEF. Las actividades de apoyo esenciales (ESA) son funciones que apoyan el desempeño de las MEF pero que no alcanzan el umbral de las MEF o PMEF. Las ESA son importantes facilitando actividades realizadas por la mayoría de las organizaciones (ej. proporcionando un lugar de trabajo seguro, asegurando que los sistemas de computadoras estén operando); sin embargo, el desempeño único de las ESA no cumple directamente con la misión de una organización.

Se deben incluir varios factores en la determinación de la priorización de las funciones esenciales, que incluyen los siguientes:

1. **Objetivo de tiempo de recuperación:** ¿Qué tan rápido debe reanudarse esta tarea o actividad si se interrumpe?
2. **Impacto si no se realiza:** ¿Cuáles son los impactos de no realizar o retrasar el desempeño de esta tarea o actividad?
¿Afecta esta función la capacidad de otra organización para realizar sus funciones esenciales?
¿Tiene esta función un impacto en NEF?
3. **Prioridad de la administración:** ¿Cuál es la preferencia y discreción de su liderazgo organizacional?

Categorizar las funciones ayuda a las organizaciones con la priorización de recursos limitados durante una emergencia, a fin de apoyar mejor a sus comunidades durante y después de un incidente. Las prioridades pueden ser fluidas y dependientes de la situación. Por ejemplo, despejar la nieve de las carreteras puede ser una función esencial durante el invierno, pero no durante el verano. El proceso de priorización seguramente involucrará una combinación de decisiones tanto objetivas como subjetivas. Podría ser más eficiente agrupar las funciones en categorías de prioridad en lugar de intentar establecer una lista lineal completa. Agrupar y priorizar funciones esenciales en niveles pueden ayudar la flexibilidad de una organización frente a incidentes complejos. Se puede encontrar información adicional



sobre cómo la rama ejecutiva federal identifica y prioriza las funciones esenciales en las Directivas de Continuidad Federal 1 y 2.

Paso 2: Identificar Opciones de Mitigación



Identificar opciones de mitigación para atender los riesgos permite a las organizaciones manejar esos riesgos con opciones relevantes, comparables y de alcance. Los responsables de la toma de decisiones deben ser capaces de considerar la viabilidad de implementar opciones para apoyar la continuidad y cómo varias alternativas afectan y reducen el riesgo. Esto incluye la consideración de recursos, capacidades, el tiempo para implementar, la voluntad política, asuntos legales, el posible impacto sobre las partes interesadas y el potencial de transferir de manera inintencionada el riesgo dentro de la organización. En términos de la continuidad, hay varias opciones que pueden considerarse de ayuda para mitigar el impacto de una interrupción en las funciones esenciales. Esta sección describe varias opciones de mitigación que las organizaciones pueden considerar.

Aun cuando no es específico al desempeño continuo de las funciones esenciales, la adopción de estrategias de mitigación física asiste a las organizaciones a reducir aún más el riesgo de la interrupción de funciones y servicios esenciales. La implementación de estrategias de mitigación física y la reducción de las vulnerabilidades a largo plazo, combinado con la continuidad de las operaciones y la planificación de la recuperación antes del desastre, aumenta la resistencia y la probabilidad de las comunidades y organizaciones de realizar funciones esenciales y ejecutar capacidades fundamentales después de un incidente. Las estrategias de mitigación física que podrían aumentar la resistencia de una organización y reducir la interrupción de funciones esenciales incluyen:

1. Implementar cambios estructurales, tales como elevar las instalaciones, pruebas contra inundaciones, o implementar medidas de refuerzo para terremotos;
2. Fortalecer la infraestructura, incluyendo la implementación de medidas de seguridad para instalaciones, sistemas, y aplicaciones o soterrar los servicios públicos;
3. Crear redundancia, como el uso de alimentación dual o fuente de alimentación ininterrumpida; y
4. La dispersión geográfica de las operaciones diarias normales de una organización.

2.1 Ubicaciones Alternas

Las ubicaciones alternas son lugares desde donde las organizaciones pueden continuar o reanudar las funciones esenciales, no son las instalaciones operacionales principales, y es desde donde emana el mando de la organización y el control de las funciones esenciales durante una emergencia catastrófica. Una ubicación alterna debe estar a suficiente distancia de la instalación operacional principal, no debe ser susceptible a los riesgos asociados con la instalación operacional principal y debe ser accesible a individuos con discapacidades. Al identificar y preparar ubicaciones alternas, las organizaciones deben maximizar el uso de infraestructuras locales de campo, incluyendo el uso de instalaciones conjuntas o compartidas. Durante la etapa de planificación las organizaciones deben identificar ubicaciones alternas que estén accesibles a individuos con discapacidades. Si no hay ninguna disponible, las organizaciones deben trabajar con los administradores de las instalaciones para desarrollar modificaciones de actividades regulares al lugar para asegurar la preparación durante una emergencia.

Dependiendo de los recursos disponibles, los lugares alternos se pueden clasificar en uno de los siguientes:

1. Lugar preparado: Una ubicación alterna lista para operar con sistemas de computadoras, telecomunicaciones y otra infraestructura de tecnología de información. El lugar puede acomodar al personal requerido para desempeñar funciones esenciales; el personal podría o no estar permanentemente asignado a esta ubicación.
2. Lugar medianamente preparado: Una ubicación alterna equipada con algunas computadoras, telecomunicaciones, otra tecnología de información, e infraestructura ambiental con la capacidad de proporcionar apoyo después de que se haya provisto personal, equipo, suministros, programas o customización adicional.
3. Lugar poco preparado: Una instalación que en el día a día no cuenta con el personal de la instalación principal. Se le podría requerir a las organizaciones preinstalar equipo de telecomunicación e infraestructura de IT una vez seleccionados y comprados, y que movilicen al personal designado esencial de IT a las instalaciones para activar los equipos y sistemas antes de que puedan utilizarse.



Las organizaciones deben considerar utilizar espacios de organizaciones existentes u otros espacios para ubicaciones alternas, tales como:

1. **Instalación remota de adiestramiento/fuera de los predios:** Estas instalaciones pueden incluir el área de adiestramiento de alguna organización ubicada cerca de las instalaciones operativas principales de la organización, pero lo suficientemente lejos como para permitir cierta dispersión geográfica.
2. **Espacio adquirido y mantenido por otra organización:** Algunas organizaciones ofrecen servicios de adquisición de espacio que otras organizaciones pueden usar para ubicaciones alternas.
3. **Participación en ubicaciones alternas de uso conjunto:** Varias organizaciones pueden agrupar sus recursos para adquirir espacio que pueden usar conjuntamente como ubicación alterna. Con esta opción, las organizaciones deben garantizar que las instalaciones compartidas no se comprometan en exceso durante la activación de los planes de continuidad. Una organización puede ubicarse junto con otra organización en una instalación operativa alterna, pero cada organización debe tener espacio designado individualmente y otros recursos en esa ubicación para satisfacer sus propias necesidades.
4. **Uso alterno de las instalaciones existentes:** En ciertos tipos de activaciones de planes de continuidad, las organizaciones pueden usar una combinación de instalaciones y estrategias, tales como distanciamiento social en un escenario de pandemia, el cual disminuye la frecuencia y duración del contacto social a fin de reducir la transmisión, persona a persona, de un virus y apoyar las operaciones de continuidad.

Puede que el uso de ubicaciones alternas no funcione para todas las organizaciones y la efectividad de esta opción dependerá de factores identificados durante el BPA, incluyendo los requisitos y flexibilidad de los recursos.

2.2 Trabajar Remoto

Hay una relación directa entre el plan de continuidad de una organización y el teletrabajo. Los dos programas comparten el objetivo básico de desempeñar y mantener las funciones de una organización en una ubicación y empleando un método alterno. El teletrabajo puede asistir con el sostenimiento de las funciones esenciales durante el cambio en el estatus normal de operaciones, como en una pandemia o un incidente que ocasione el cierre de un edificio. En reconocimiento al valor que el teletrabajo puede sumar a las capacidades de la continuidad, la Ley de Mejora al Teletrabajo fue firmada en ley en el 2010, requiriendo que las agencias ejecutivas federales incorporen el teletrabajo en los planes de continuidad.

Al utilizar teletrabajo como una opción para apoyar las funciones esenciales durante la activación de un plan de continuidad, las organizaciones deben identificar cuáles funciones pueden realizarse mediante el teletrabajo, incluyendo la evaluación del uso de teletrabajo en apoyo de la extensión de las operaciones de continuidad y el uso por personal ajeno al de continuidad. Las organizaciones tienen que adherirse a leyes, estatutos, políticas

y guías relevantes que gobiernan el uso del teletrabajo, proporcionar protección de la información y los sistemas de información durante las actividades de teletrabajo de acuerdo con los estándares establecidos, y proporcionar acceso a registros y comunicaciones esenciales necesarios para sostener las funciones esenciales en los lugares de teletrabajo. Las organizaciones deben también coordinar con sus especialistas de IT para identificar los requisitos para el apoyo técnico y de equipo al personal identificado como capacitado para el teletrabajo. Las organizaciones deben trabajar con recursos humanos para apoyar las operaciones continuas en un ambiente de teletrabajo. Además, las organizaciones deben identificar métodos accesibles necesarios para mantener acceso a la comunicación eficaz y al teletrabajo para empleados sordos o con dificultad auditiva o empleados ciegos o con poca visión.

Sin embargo, el teletrabajo puede que no sea una estrategia viable para las funciones esenciales continuas durante todos los incidentes, tales como ataques cibernéticos y apagones eléctricos masivos. Si una organización planifica utilizar el teletrabajo para continuar las funciones esenciales, los planificadores tienen que documentar esta estrategia en su plan de continuidad. El uso del teletrabajo podría no funcionar con todas las organizaciones o partes de organizaciones y la eficacia de esta opción dependerá de los factores identificados durante el BPA. Aún cuando el teletrabajo pueda no funcionar para apoyar las funciones esenciales, podría servir como una opción para apoyar las funciones o capacidades necesarias para asegurar el continuo funcionamiento de las funciones esenciales.

2.3 Transferencia de Autoridad

La transferencia de autoridad es la capacidad de transferir la autoridad estatutaria y responsabilidad del personal e instalaciones operativas principales de una organización a otro personal designado y localidades alternas para sostener las funciones esenciales. La opción de transferir autoridades en un plan de continuidad aborda cómo una organización identificará y transferirá el mando y control organizacional, además de la responsabilidad de realizar las funciones esenciales, a personal en un lugar no afectado por el incidente.

Aunque esta opción puede parecer más adecuada para las entidades federales grandes con la opción de transferir sus operaciones y funciones esenciales a oficinas regionales y de campo, no es exclusiva a organizaciones de este tipo. Si un incidente afecta a una organización tan adversamente que la opción de transferencia de autoridades se tiene que activar, todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, podrían transferir operaciones a otra organización no afectada por el incidente. Una ciudad puede transferir algunas funciones a una ciudad vecina o a su condado. Un condado o distrito podría transferir funciones al estado o a un condado vecino. La transferencia de autoridades tampoco es una opción absoluta. Las organizaciones podrían transferir algunas funciones como parte de un esfuerzo de aliviar un volumen abrumador de trabajo para su personal en un entorno de escasez de recursos después de un incidente.



Los gobiernos deben examinar si la transferencia de autoridades es una estrategia viable y beneficiosa. Las jurisdicciones y gobiernos no federales podrían estar limitados por leyes y reglamentos, autorizaciones y responsabilidades legales, que podrían afectar la habilidad de delegar ciertas operaciones. Como mínimo, los gobiernos no federales deben buscar acuerdos de asistencia mutua, memorandos de entendimiento, y contratos con comerciantes y contratistas del sector privado para reforzar o realizar de manera provisional algunas funciones esenciales bajo la dirección y control de la jurisdicción afectada.

Durante la planificación para la transferencia de autoridades, una organización debe considerar:

1. El colaborador a quien transferirá el desempeño de las funciones esenciales;
2. Desencadenantes activos y pasivos que resultan en la activación e implementación del plan de transferencia de autoridades. Los desencadenantes activos inician la opción de transferencia de autoridades debido a una decisión deliberada de funcionarios electos o liderazgo; los desencadenantes pasivos ocurren cuando no hay liderazgo disponible para iniciar la activación y el colaborador de transferencia de autoridades asume las autoridades y el desempeño de funciones esenciales;
3. Cómo y cuándo se transferirá la dirección y control de las operaciones de la organización al colaborador de la transferencia de autoridades y cuando se devolverá; y
4. Los recursos necesarios para facilitar el desempeño de funciones esenciales, como personal, servicios, equipo, y materiales, en el lugar de la transferencia de autoridades.

La transferencia es una estrategia compleja de continuidad que requiere planificación y adiestramiento antes de un evento. El colaborador de la transferencia de autoridades debe recibir adiestramiento en:

1. Las funciones esenciales y cómo desempeñarlas
2. Las comunicaciones, registros esenciales y sistemas de IT necesarios para desempeñar las funciones esenciales
3. Las funciones y responsabilidades, incluyendo cómo se activa el plan

2.4 Acuerdos de Asistencia Mutua

Ya que ninguna organización enfrentará un desastre o incidente por sí sola, le corresponde a toda la comunidad ayudarse mutuamente. Las jurisdicciones en todos los niveles deben trabajar juntas para desarrollar acuerdos de ayuda mutua o procedimientos del Pacto de Asistencia en el Manejo de Emergencias (EMAC).

Los acuerdos de asistencia mutua son un concepto que cae bajo NIMS. En NIMS, el Sistema Nacional de Asistencia Mutua se desarrolla con la integración de todo tipo de asistencia mutua a un sistema único que normalmente se rige por fronteras geopolíticas incluyendo: asistencia mutua local, intraestatal, regional, tribal e internacional. Cada nivel utiliza los niveles superiores, inferiores y a sus alrededores para crear un sistema nacional de asistencia unificado para asegurar una nación más resistente. Cuando los recursos locales se agotan y las solicitudes por recursos llegan a la agencia estatal para el manejo de emergencias, el estado delega la necesidad de recursos a asistencia mutua intraestatal, el gobierno federal, el sector privado o EMAC.

Los acuerdos de asistencia mutua ya existen en varias formas entre todos los niveles del gobierno. Estos acuerdos autorizan la asistencia mutua entre dos comunidades vecinas o más, entre todas las jurisdicciones dentro de un estado y entre estados. Los acuerdos también se pueden hacer con y entre entidades del sector privado, NGO, y otros colaboradores. La comunidad de continuidad debe considerar los recursos y capacidades de todos los colaboradores y partes interesadas y desarrollar acuerdos por escrito para facilitar el acceso a recursos que podrían ser necesarios.

Paso 3: Identificar los Elementos Clave

Una vez se identifican las opciones para mitigar los efectos de un incidente sobre el desempeño de las funciones esenciales, hay una variedad de elementos que son críticos para que una organización pueda realizar esas opciones. Estos elementos sirven como el fundamento para cómo una organización funciona no solo durante la activación de un plan, pero también en el día a día. Identificar y entender estos elementos cuando no hay una amenaza o peligro activo es crítico para la continuación de las funciones esenciales cuando ocurre un incidente.

3.1 Personal

El personal de una organización es su recurso más valioso. Escoger a las personas correctas para formar el personal de una organización siempre es importante y es particularmente evidente en una situación de crisis. Las organizaciones tienen que considerar el impacto de amenazas y riesgos en las personas dentro de la organización. El liderazgo tiene que establecer las prioridades y mantener el enfoque.



Algunas personas pueden tener una función directa en las funciones esenciales de una organización, mientras otras pueden tener una función de apoyo, pero todas son críticas para la perdurabilidad de una organización antes, durante, y después de la activación de un plan de continuidad. La realización de las funciones esenciales por el personal de una organización depende de la seguridad y bienestar emocional y social que tienen, a incluir el estado de familias, mascotas, animales de servicio, y hogares. Los planes de continuidad necesitan abordar las emociones y reacciones de las personas que trabajan dentro de la organización desarrollando la preparación antes de un incidente y por el cuidado y asistencia durante y después del incidente.

3.1.1 Recursos Humanos

Cierto personal dentro de una organización es necesario para el desempeño continuo de las funciones esenciales durante y después de una activación de continuidad. Las organizaciones necesitan designar dichas personas como personal esencial de continuidad y asignar personal que los sustituirá en el caso de que no estén disponibles. A estos individuos se les puede requerir viajar a localidades alternas o a hacer teletrabajo durante un plan de continuidad para asegurar la continuación del desempeño de las funciones esenciales de una organización.

Las organizaciones deben facilitar el diálogo entre los recursos humanos y organizadores de continuidad mientras desarrollan planes y programas de continuidad. Los temas que se deben abordar incluyen el nombramiento de empleados como personal de continuidad, la designación de empleados capacitados en teletrabajo para apoyar las operaciones de continuidad, y esos que se eximirán de servicio debido a la situación de emergencia. Las organizaciones deben desarrollar e implementar procesos para identificar, documentar y preparar el personal de continuidad para realizar o apoyar las operaciones de continuidad, incluyendo:

- Explicar claramente las expectativas, funciones y responsabilidades al personal de continuidad;
- Informar al personal de continuidad y los sustitutos, por escrito, de sus funciones y responsabilidades, además de asegurar que se satisfaga cualquier obligación de negociación colectiva aplicable; y
- Mantener una lista, enumerando el personal de continuidad principal y alterno, donde la información de contacto se actualiza con regularidad.
- Asegurar que se considera el personal de continuidad con discapacidades durante el proceso de planificación.

Las organizaciones son responsables de asegurar que la planificación para la continuidad toma en consideración el personal con diferentes tipos de discapacidades ocultas o visibles. Durante las operaciones normales, la discapacidad de una persona puede no requerir un acomodo razonable. Sin embargo, durante una emergencia y activación de un plan de continuidad, el entorno impredecible e inestable podría tener un impacto desproporcionado en el personal con discapacidades. Para mitigar esto, las organizaciones deben difundir planes de continuidad al personal antes de una emergencia. El proceso de solicitar un acomodo razonable debe de estar claramente expuesto dentro del plan de continuidad y las organizaciones deben incorporar acomodos razonables comúnmente solicitados en el plan desde un principio. Categorías comunes de la accesibilidad que se deberían considerar en el plan de continuidad incluyen:

- **Comunicación accesible y eficaz.** Las organizaciones deben considerar a los individuos que son sordos o con dificultades auditivas y a los individuos que son ciegos o con problemas de visión. Las organizaciones deben proporcionar múltiples y redundantes métodos de comunicación, ya que quizás no todos tengan acceso a un método específico. Medidas comunes para el acceso incluyen subtítular las llamadas de teleconferencia para las personas sordas o con dificultades auditivas y asegurar que los materiales electrónicos cumplen con la Sección 508 - Enmienda a la Ley de Rehabilitación de 1973 para que los individuos ciegos o con problemas de visión puedan procesar los materiales eficazmente.



- **Instalaciones y localidades accesibles.** Las organizaciones son responsables por asegurar que la localidad alterna sea accesible a personas con discapacidades. Para las personas con discapacidades de movilidad, las medidas de acceso incluyen entradas, salidas, baños y caminos peatonales físicamente accesibles. Tenga presente que además de las personas con discapacidades de movilidad, otras personas podrían tener discapacidades no evidentes que requieren acomodo. Por ejemplo, las personas que tienen discapacidades sensoriales, tal como las personas en el espectro autista, podrían necesitar un espacio o cuarto silencioso. Es importante ser flexible en el uso del espacio para poder hacer estos acomodados.
- **Acomodo o modificación razonable.** Aun cuando se incluye un nivel extenso de accesibilidad en un plan de continuidad, el personal guarda el derecho de solicitar acomodo o modificación razonable adicional de un programa o política. Una organización debe tener un plan de acomodo razonable que es claramente definido, articulado y ampliamente publicado.

Las organizaciones son responsables por apoyar al personal que no forma parte de la continuidad quienes podrían ser afectados por una emergencia que ocasiona una activación del plan de continuidad. Las organizaciones deben desarrollar una estrategia para utilizar y apoyar al personal que no forma parte de la continuidad durante la activación y operaciones del plan de continuidad, que aborda la habilidad de comunicar y coordinar con personal no de la continuidad y proporciona guía en las funciones y responsabilidades durante la activación y operaciones del plan de continuidad.

La contabilización de personal es una función crítica para todas las organizaciones. Las organizaciones necesitan tener los medios y procesos en lugar para poder contactar y contabilizar a los empleados. Las organizaciones deben establecer los procedimientos para contactar a todo el personal en el evento de una emergencia, incluyendo a los contratistas, para poder comunicar y coordinar actividades, proporcionar alertas y notificaciones, y comunicar cómo, y hasta qué punto, se espera que los empleados se mantengan en contacto con la organización durante una emergencia.

El estado y las operaciones de una organización también son importantes para las partes interesadas externas. La organización debe desarrollar procesos para comunicar el estado de operaciones al personal y a las partes interesadas; las opciones incluyen establecer un número directo 1-800 o sitio web, anunciar vía emisión por radio o televisiva, o difundir a través de correo electrónico.

3.1.2 Orden de Sucesión

Las ordenes de sucesión son listas formales y secuenciales de puestos (en vez de nombres de individuos específicos) que identifican quién es autorizado a asumir una función de liderazgo o gerencia particular cuando el titular muere, renuncia, o no puede cumplir con las funciones y deberes de su puesto por cualquier otra causa. Las organizaciones deben

Centro Nacional de Finanzas

Preparación y Respuesta Para la Continuidad

El Centro Nacional de Finanzas (NFC) desempeñó su plan de continuidad con éxito en respuesta a un tornado devastador basado en las lecciones aprendidas del huracán Katrina en conjunto con un programa extenso de ejercicios. El NFC, que es parte de la Oficina del Director de Finanzas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, es responsable por pagar a 650,000 empleados federales en más de 170 agencias diferentes.

Después del huracán Katrina, el personal del NFC desarrolló planes sólidos de continuidad de operaciones e integró adiestramiento de continuidad. El personal practicó los planes de continuidad rutinariamente y estableció capacidades de refuerzo en centros de datos en otras partes del país. El NFC mantiene una localidad alterna en otra parte de Luisiana, que tiene la capacidad de hospedar cientos de los empleados a tiempo completo (o su equivalente) del NFC. El NFC ejercita la instalación alterna por lo menos anualmente para asegurar un nivel alto de preparación.

El 7 de febrero de 2017, un tornado con la clasificación 3 en la escala Fujita Mejorada (EF), con vientos sostenidos de más de 136 millas por hora, causó daños severos a la instalación del NFC y desplazó a 1,300 empleados. Luego del tornado, un equipo inicial de 50 empleados movilizó inmediatamente a la localidad alterna. El próximo día, el 8 de febrero de 2017, más de 130 empleados del NFC adicionales se reportaron a la localidad alterna mientras que la mayoría del personal del NFC hizo teletrabajo. El procesamiento de nóminas, una de las funciones esenciales del NFC, procedió sin interrupción el 10 de febrero de 2017. El 21 de febrero de 2017, el NFC empezó a reconstituir las operaciones en su instalación principal de operaciones en Nueva Orleans. El NFC atribuye la preparación efectiva, incluyendo el conocimiento del personal del plan de continuidad y de las funciones y responsabilidades individuales, y el compromiso continuo de la alta dirección a la planificación, adiestramiento y ejercicios de continuidad, como factores clave en mantener e implementar su capacidad exitosa de continuidad.

(Nota: Nuestro agradecimiento al liderazgo de NFC por proporcionar los datos utilizado en este caso practico.)

establecer y documentar, por escrito, las ordenes de sucesión de antemano y según las leyes aplicables para asegurar que hay una transición de liderazgo ordenado y predefinido durante cualquier cambio en las operaciones normales. En ciertos casos, las organizaciones pueden tener la libertad de desarrollar la orden de sucesión, mientras en otros casos, la sucesión se estipula por estatuto, orden o directriz.

El departamento legal de una organización (o su equivalente) debe desarrollar y revisar la orden de sucesión para asegurar la idoneidad legal. Los abogados también pueden abordar los asuntos legales relativos a reglas y procedimientos con que los funcionarios tienen que cumplir con relación a la sucesión; cuando la sucesión ocurre; el método de notificación; y cualquier otra limitación. Las ordenes de sucesión incluyen, pero no se limitan a, liderazgo, funcionarios electos y gerentes clave. Establecer una orden de sucesión para los funcionarios electos o directores de organizaciones asegura que un funcionario designado esté disponible para servir como funcionario interino hasta ser nombrado por una autoridad apropiada,



remplazado por un nuevo funcionario nombrado permanentemente, o de otra manera liberado del cargo. Si es posible, las organizaciones deben incluir por lo menos tres puestos permitidos a suceder al puesto de liderazgo identificado. Además, las organizaciones deben considerar identificar a un puesto dentro de la orden de sucesión que típicamente trabaja desde un lugar que no tiene una proximidad directa con los otros puestos identificados.

3.1.3. Delegaciones de Autoridad

Las delegaciones de autoridad aseguran la transición ordenada y predeterminada de responsabilidades dentro de una organización y están relacionadas, aunque distintas, a las órdenes de sucesión. Una delegación de autoridad escrita le proporciona a los recipientes una autorización legal de actuar a nombre del director de la organización o de otros funcionarios para propósitos especificados y para desempeñar tareas específicas. Las delegaciones de autoridad generalmente especificarán la función particular que un individuo está autorizado a desempeñar e incluye las restricciones y limitaciones asociadas con esa autoridad. Las delegaciones de autoridad son parte esencial del programa de continuidad de una organización y deben guardar amplitud suficiente para asegurar que la organización pueda desempeñar sus funciones esenciales.

Las delegaciones de autoridad deben proporcionar detalles para permitir al personal tomar decisiones clave durante emergencias, incluyendo:

- Explícitamente delinear la autoridad, incluyendo cualquier excepción a esa autoridad, de un funcionario designado a desempeñar la dirección organizacional;
- Delinear las limitaciones de la autoridad y responsabilidad;
- Delinear la autoridad de personal a volver a delegar las funciones y actividades, según apropiado; y
- Definir las circunstancias en que la delegación de autoridad tomará efecto y terminará.

El departamento legal de una organización (o su equivalente) debe desarrollar y revisar las delegaciones de autoridad para asegurar la idoneidad legal. Las delegaciones de autoridad comúnmente se enlazan con puestos específicos, pero como muchas delegaciones requieren adiestramiento, calificaciones, y certificaciones específicas, las organizaciones también deben asociar algunas delegaciones de autoridad con individuos específicos (p.ej., delegaciones para la asignación de fondos, contrataciones, y dirección técnica). Las organizaciones deben asegurar que las delegaciones de autoridad sean identificadas como registros esenciales, disponible durante una activación de continuidad y actualizadas regularmente.

3.2 Tecnología



La tecnología es la base de muchas tareas, actividades, funciones y capacidades. La tecnología de información se usa todos los días independientemente de cuándo ocurre o si ocurre o no un amenaza o riesgo. Los individuos dependen de IT para las comunicaciones y el acceso a registros, entre otros diversos servicios. Sin embargo, a pesar de la criticidad y naturaleza universal de IT, no es el único enfoque de la continuidad. Los planes de IT/DR se deben desarrollar en conjunto con el plan general de continuidad de una organización. Las prioridades y objetivos para el tiempo de recuperación para las capacidades, sistemas y servicios de IT se deben identificar y desarrollar durante los procesos de BPA y BIA e incorporar en el plan general de continuidad. Ya que la tecnología está en constante evolución, la revisión periódica de sistemas y procesos es necesaria para asegurar que los planes no se vuelvan obsoletos ante la evolución tecnológica.

3.2.1. Registros Esenciales

Todas las organizaciones crean y manejan grandes cantidades de información y datos, tanto en forma electrónica y física. Muchos de esos datos e información son importantes. Parte de esos datos e información es fundamental para la sobrevivencia y funcionamiento continuo de la organización. El impacto de la pérdida o corrupción de datos por fallo del *hardware*, error humano o ataque informático puede ser significativo. Un plan para hacer copias de respaldo de datos y de restauración de información electrónica es vital y se debe hacer en conjunto y de forma coordinada tanto con el plan general de continuidad y el plan de IT/DR.

Los sistemas y aplicaciones de información, documentos electrónicos y físicos, referencias, y registros necesarios para el apoyo de las funciones esenciales durante la activación de un plan de continuidad son categorizados como registros esenciales. Los registros esenciales son esos registros necesarios para lograr las responsabilidades operacionales de una organización en una emergencia de seguridad nacional u otras condiciones de emergencia (registros de operaciones en emergencias) o para proteger los derechos legales y financieros



del gobierno y de las personas afectadas por actividades del gobierno (registros de derechos legales y financieros). Anteriormente, los registros esenciales se llamaban registros vitales. Los registros de operaciones de emergencia son esenciales para el funcionamiento continuo o la recuperación de una organización. Los registros de derechos legales y financieros son críticos para el desempeño de las funciones legales y financieras esenciales de una organización y la protección de los derechos legales y financieros de los individuos directamente afectados por las actividades de la organización.

Ejemplos de registros esenciales:

- Procedimientos operativos estándar;
- Plan de continuidad y otros planes de operaciones en emergencia;
- Registros de personal y nómina;
- Contratos;
- Acuerdos de proveedores;
- Memorandos de acuerdo y entendimiento;
- Ordenes de sucesión; y
- Delegaciones de autoridad

Los programas de continuidad viables incluyen procesos abarcadores para identificar, proteger y acceder registros esenciales electrónicos y físicos en localidades primarias y alternas. Deben estandarizar la redundancia de aplicaciones y equipo de *software* de manejo de datos a través de la organización y proporcionar el nivel apropiado de acceso y seguridad cibernética para proteger información sensible y de identificación personal, incluyendo cumplir con los requisitos aplicables, como esos cubiertos bajo la Ley de Privacidad de 1974 y la Ley de Transferencia y Responsabilidad de Seguro Médico (HIPAA). Las opciones para asegurar el acceso a registros esenciales durante un incidente que interrumpa las operaciones normales incluyen:

- **Utilizar servidores de respaldo.** Los datos y registros se duplican en un servidor secundario, en adición al servidor principal. Cuando el servidor de respaldo se guarda en una localidad distinta a la instalación primaria, la organización aumenta la posibilidad de mantener la disponibilidad y acceso a esos datos y registros.
- **Posicionamiento previo de las copias físicas de registros.** Hacer copias físicas de los registros asegura que una organización no depende de equipo electrónico para acceder los registros. Colocar las copias de antemano en localidades alternas de operación también protege una organización en el evento que la instalación primaria se vuelva inaccesible.
- **Aprovechamiento de la computación en nube.** En la computación en nube, servidores remotos en línea se utilizan para almacenar, manejar y procesar datos. Esto dispersa el riesgo a una organización ya que los datos no se almacenan en servidores locales, siempre cuando el proveedor de servicio de la nube también tiene planes de continuidad adecuados.

3.2.2. Comunicaciones



El éxito de un programa de continuidad depende de la disponibilidad de y acceso a sistemas de comunicación con suficiente resistencia, redundancia y accesibilidad disponible para desempeñar funciones esenciales y proporcionar servicios críticos durante una interrupción. Durante una emergencia, la habilidad de un departamento o agencia de desempeñar sus funciones esenciales en su localidad principal o alterna depende de la disponibilidad de los sistemas de comunicación. Estos sistemas apoyan la conectividad entre el liderazgo clave del gobierno, elementos internos, otras organizaciones y el público bajo todas condiciones. En la activación de un plan de continuidad las comunicaciones externas son una función esencial de muchas organizaciones durante emergencias. Las partes interesadas externas y el público esperarán recibir información de un área afectada y es vital que una organización pueda comunicar su estado e información adicional de forma rápida, precisa, eficaz y accesible a toda la comunidad, incluyendo individuos con discapacidades y otros con necesidades funcionales y de acceso.

Las organizaciones deben integrar las necesidades de contingencia de comunicaciones a los esfuerzos de planificación de continuidad incorporando las opciones de mitigación para asegurar el apoyo de comunicaciones continuas. La evaluación de riesgo y la BIA identifica los riesgos a los sistemas de comunicaciones principales y alternos involucrados en el desempeño de las funciones esenciales, que se identifican durante la BPA. Por ejemplo, las organizaciones pueden incorporar líneas de comunicación redundantes y diversas en sus instalaciones, asegurar que los equipos de comunicaciones, tal como el interruptor o la unidad de distribución de energía, tener escasez estratégica de puntos individuales de fallas, y puedan confirmar la separación geográfica de los medios de transmisión principales y alternos. Las capacidades de comunicación deben ser interoperables, robustas, seguras para permitir cualquier comunicación involucrando información sensible y clasificada, y disponible en suficiente cantidad y medio/modo proporcional a las responsabilidades de cada organización en respuesta a una emergencia particular.



Las organizaciones deben establecer un plan de seguridad cibernética que incluya la continuidad de un componente de las comunicaciones como comunicaciones basadas en radiofrecuencia que no dependen de la infraestructura pública.

Las organizaciones deben mantener adecuadamente las capacidades de comunicaciones y adiestrar al personal al que se le requiere hacer uso de ellas. Si localidades alternas, delegaciones de poderes, acuerdos de asistencia mutua u otras medidas de mitigación se utilizan, las organizaciones deben asegurar el acceso adecuado a, e interoperabilidad entre los recursos de comunicaciones. Esto incluye confirmar que las copias actuales de registros esenciales, incluyendo los archivos electrónicos y *software*, tengan copias de respaldo y se mantengan fuera de la localidad.

Comunicaciones de respaldo posibles incluyen:

- **Radio**, incluyendo equipos de alta frecuencia y de radioaficionados (ham). Operadores de equipos de radioaficionados han demostrado la habilidad de coordinar y comunicar durante las emergencias. Los estados y territorios también tienen acceso al Sistema Nacional de Radio de FEMA (FNARS), un respaldo para las telecomunicaciones comerciales y capacidades de mensajería, independiente de pero interoperable con sistemas de comunicaciones normales.
- **Sistemas de satélite**. Plataformas basadas en satélite ofrecen capacidades de voz, vídeo, y datos en el caso de que las comunicaciones terrestres fallen o para el uso en lugares menos probables de tener servicio de sistemas terrestres, como redes de línea o celular.
- **Servicio de Prioridad Inalámbrico (WPS)**. El WPS apoya al liderazgo nacional; gobiernos federales, estatales, locales, tribales, y territoriales; y otros usuarios autorizados de la seguridad nacional y preparación para emergencias. Su propósito es de ser utilizado en una emergencia o situación de crisis cuando la red inalámbrica esté sobrecargada y la probabilidad de completar una llamada normal esté reducida. El WPS proporciona acceso de prioridad al personal y procesamiento de prioridad en todas las redes de celular nacional y varias redes de celular regional, aumentando la probabilidad de completar llamadas de manera considerable.
- **Servicio Federal de Telecomunicaciones para Emergencias (GETS)**. El GETS proporciona un servicio similar al WPS. El GETS proporciona acceso de emergencia y procesamiento de prioridad en los segmentos locales y de larga distancia de la Red Telefónica Conmutada Pública (PSTN). Su propósito es de ser utilizado cuando el PSTN esté sobrecargado y la probabilidad de completar una llamada esté considerablemente reducida.
- **Servicio de Prioridad de Telecomunicaciones (TSP)**. El TSP es un programa que autoriza a las organizaciones de seguridad nacional y preparación de emergencias recibir tratamiento de prioridad para circuitos vitales de voz y datos u otros servicios de telecomunicaciones. Una asignación TSP asegura que la organización recibirá atención de prioridad del proveedor de servicio antes de cualquier servicio no TSP.

3.2.3 Sistemas Críticas



Durante un BPA detallado, una organización identificará varias tareas y funciones, y los sistemas importantes para la continuación de esas tareas y funciones. Estos sistemas van más allá de los sistemas de comunicación e información y podrían incluir equipo y sistemas especializados.

La planificación para la continuidad frecuentemente es única a cada sistema, proporcionando medidas de prevención, estrategias de recuperación, y consideraciones técnicas apropiadas para la confidencialidad, integridad, y requisitos de disponibilidad de la información de cada sistema, y el nivel de impacto del sistema. Las organizaciones tienen que considerar y utilizar las diferentes opciones de mitigación para los sistemas que apoyan las operaciones y activos de la organización incluyendo esos proporcionado o manejado por otra organización, contratista u otra fuente. Los planes de IT/DR complementan los planes de continuidad, y deben coordinar ambos planes. El plan de IT/DR tiene un impacto en los planes de continuidad y las operaciones de una organización a través de la identificación de objetivos de tiempo de recuperación para sistemas clave que apoyan el desempeño de las funciones, incluyendo las funciones esenciales.

Paso 4: Planificar e implementar las opciones y elementos

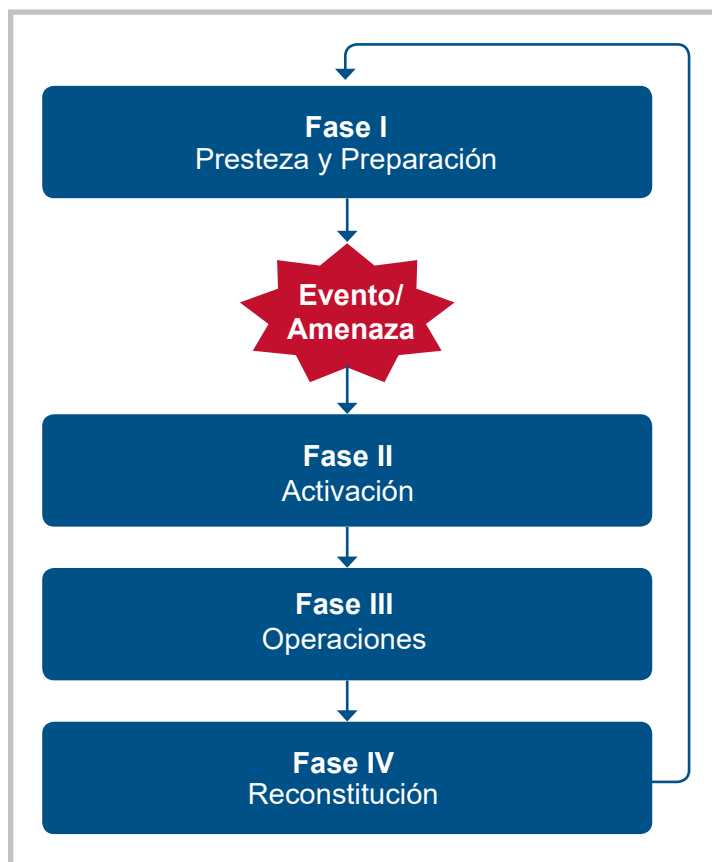
Si bien una organización necesita líderes, personal, comunicaciones, instalaciones y equipos para desempeñar sus funciones esenciales, también necesita planes abarcadores para definir qué hacer con esos recursos necesarios. La planificación tiene que incluir consideraciones de los requisitos y procedimientos necesarios para desempeñar las funciones esenciales y establecer planes de contingencia en el caso de que los recursos necesarios no estén disponibles.



Al continuar el desempeño de las funciones esenciales durante y después de una emergencia catastrófica, las entidades federales y no federales apoyan el desempeño de los NEF, mantienen continuidad de gobierno y de gobierno constitucional perdurable, y aseguran que se proporcionen servicios esenciales gubernamentales a los ciudadanos de la nación. Un programa y plan de continuidad abarcador e integrado permitirá una respuesta y recuperación más rápida y eficaz contra cualquier emergencia, tanto nacional o localizado.

4.1 Fases de continuidad

La implementación de un plan de continuidad está concebido para continuar o reanudar rápidamente las funciones esenciales luego de un cambio en las condiciones de operaciones normales. Hay cuatro fases en las operaciones de continuidad: presteza y preparación, activación, operaciones y reconstitución. Estas cuatro fases se deben utilizar para construir los procesos y procedimientos de continuidad, para establecer metas, objetivos, y para apoyar el desempeño de las funciones esenciales organizacionales durante una emergencia.





4.1.1 Presteza y Preparación

La presteza es la capacidad de una organización de responder a una activación de continuidad. Aunque la presteza es una función de planificación y adiestramiento, al final es la responsabilidad del liderazgo de una organización asegurar que la organización pueda desempeñar sus funciones esenciales antes, durante y después de emergencias o desastres de todo tipo de riesgo.

Esta fase incluye todas las actividades de presteza y preparación de continuidad de la organización, incluyendo:

1. El desarrollo, repaso y revisión de los planes, que incluye la planificación de reconstitución y recuperación;
2. Actividades de pruebas, adiestramiento y ejercicios;
3. Manejo de riesgos incluyendo identificación de estrategias de mitigación;
4. La incorporación de posturas de presteza y medidas de preparación a las actividades diarias; y
5. La proporción de guía a todo el personal

4.1.2 Activación

Esta fase debe incluir la activación de planes y procedimientos de continuidad para habilitar el desempeño continuo de las funciones esenciales. Esta fase también incluye la activación de personal, registros y bases de datos esenciales, y el equipo involucrado en estas funciones.

Las organizaciones deben delinear el proceso para la activación del plan de continuidad e identificar quién tiene la autoridad de activar el plan. Una organización puede convocar un equipo de alta dirección y/o personal, a menudo denominado el equipo de acción en crisis, para evaluar la situación y determinar si el plan de continuidad se debe activar.

Las organizaciones deben identificar desencadenantes que ayudarán al liderazgo decidir si activar los planes de continuidad o no. Desencadenantes ayudan al personal reconocer cuándo la activación del plan de continuidad es necesario y permiten una transición más fluida a las operaciones de continuidad. Ejemplos de escenarios donde la activación de planes de continuidad podría ser requerida incluyen:

1. Una organización o región recibe notificación de una amenaza creíble, que lleva a que la organización aumente su postura de presteza y se prepare para tomar las acciones necesarias;
2. Una organización pasa por una emergencia o alteración al personal, lugar, equipo u otros recursos necesarios para desempeñar las funciones esenciales; y
3. Muchas, si no todas, las organizaciones tienen que desalojar el área inmediata o geográficamente afectada.

Las organizaciones deben identificar las funciones y responsabilidades durante las activaciones y operaciones de continuidad. La continuidad no define nuevos procedimientos para actividades de manejo de incidentes fuera de los protocolos ya establecidos; sin embargo, las organizaciones con responsabilidades de manejo de incidentes tienen que incorporar requisitos para desempeñar estas funciones en la planificación de continuidad. Títulos, funciones y responsabilidades comunes incluyen:

- **Liderazgo y funcionarios electos.** El funcionario de mayor rango normalmente es el individuo con la autoridad de activar el plan de continuidad. Otros de la alta dirección y expertos en la materia podrían formar parte del equipo de acción en crisis.
- **Equipo de acción en crisis.** Una organización puede convocar un equipo de miembros de la alta dirección y/o expertos en la materia, comúnmente denominado el equipo de acción en crisis, para revisar la situación y determinar si el plan de continuidad se debe activar. Este equipo también puede coordinar apoyo y comunicación entre las organizaciones internas y externas; iniciar contabilización de personal para corroborar el bienestar y disponibilidad del personal; hacer recomendaciones sobre la activación de las estrategias de mitigación asociadas dentro del plan de continuidad basado en la magnitud del incidente y el impacto en el personal, instalaciones, y actividades comerciales normales; iniciar la alerta y notificación de todo el personal; y asegurar que las funciones esenciales tengan suficiente apoyo y continúan.
- **Personal de continuidad.** El personal de continuidad, frecuentemente denominado el Grupo de Relocalización en Emergencias, son esos individuos identificados para y asignado a desempeñar las funciones esenciales y ofrecer los servicios críticos en el caso de una activación del plan de continuidad.
- **Manejador de reconstitución.** El manejador de la reconstitución es una función importante dentro de la fase de planificación y la fase de operaciones. Este individuo es responsable de planificar y manejar la recuperación de la organización, incluyendo las instalaciones, el personal, y los sistemas. La reconstitución se discute en más detalle en la sección 4.1.4.
- **Todo el personal.** Ya que la activación de un plan de continuidad afecta a toda la organización, todos los empleados son responsables de entender sus funciones y responsabilidades cuando se activa el plan de continuidad.

La fase de activación incluye las siguientes actividades:

1. El suceso de un incidente o la amenaza de un incidente;
2. Decidir activar el plan de continuidad cuando las operaciones normales y los recursos necesarios se afectan;



3. Alertar y notificar el personal, incluyendo los colaboradores de la delegación de poderes y de ayuda mutua, las instalaciones alternas de operaciones, organizaciones subordinadas y de oficinas centrales, todos los empleados y otras partes interesadas;
4. Implementar las estrategias de continuidad, tal como relocalizar a localidades alternas, delegar poderes, o activar los acuerdos de ayuda mutua.

También se debería considerar cómo la organización hará la transición de operaciones normales a operaciones de continuidad. ¿Es viable interrumpir las funciones por suficiente tiempo para que el personal pueda establecer las operaciones en un lugar no afectado por el desastre? Si no, ¿una delegación de poderes parcial o acuerdo de asistencia mutua ayudará a la organización en sostener las funciones esenciales? O, ¿es posible para el personal desempeñar las funciones esenciales a través del teletrabajo desde un lugar? Cada organización es diferente y hay varias opciones para asegurar que las funciones esenciales y los servicios críticos no se interrumpen.

4.1.3 Operaciones

Esta es la fase donde las organizaciones implementan y realizan las estrategias identificadas en el plan de continuidad para asegurar que las funciones esenciales se logren. La fase de operaciones incluye, pero no se limita a:

1. Desempeñar funciones esenciales;
2. Contabilizar el personal, incluyendo el liderazgo disponible;
3. Establecer comunicaciones con organizaciones interdependientes y otras partes interesadas internas y externas, incluyendo los medios y el público
4. Proporcionar guía a todo el personal; y
5. Preparar para la recuperación de la organización

4.1.4 Reconstitución

Planificar para la recuperación de la organización ocurre durante la fase de presteza y preparación, pero el proceso de reconstitución generalmente comenzará cuando ocurre un incidente o poco después de que termina el incidente. Durante esta fase, una organización se enfoca en regresar a las operaciones normales.

La reconstitución ocurre en un espectro con muchas variables. La reconstitución puede ser tan simple como comunicarle a las partes interesadas que las oficinas e instalaciones reabrirán luego de operaciones limitadas debido a una tormenta de nieve y que se espera que todos los empleados acudan al trabajo para operaciones normales. La reconstitución también puede ser tan complicada como recuperar de la destrucción completa de una instalación, con retos que incluyen relocalizar las operaciones, realizar las funciones esenciales con los sobrevivientes, e identificar y equipar una nueva instalación permanente de operaciones. La reconstitución de una organización va más allá



que reconstruir o adquirir una nueva instalación física. Dependiendo del incidente, una organización podría tener que abordar los impactos físicos y psicológicos al personal, recuperar registros y archivos, o readquirir equipo especializado para recuperar el funcionamiento completo. Planificar para la reconstitución requiere experiencia y coordinación de la organización entera para asegurar una transición sin problemas de vuelta a las operaciones normales.

Algunas de las actividades involucradas con la reconstitución incluyen, pero no se limitan a:

1. Evaluar el estado de las instalaciones afectadas, determinar cuánto tiempo se necesita para reparar la instalación afectada y/o para adquirir una instalación nueva, y supervisar los reparos de la instalación;
2. Evaluar el estado del personal después del incidente para determinar su disponibilidad de regresar a trabajar e informar a todo el personal que la emergencia en sí, o la amenaza de una emergencia, y la necesidad por operaciones de continuidad ya no existen, e instruir al personal en cómo resumir las operaciones normales;
3. Verificar que todos los sistemas, comunicaciones, y otras capacidades requeridas estén disponibles y operacionales en la instalación de operaciones nueva o primaria restaurada y que la organización esté totalmente capaz de desempeñar todas las funciones, y no solo las esenciales, en la instalación de operaciones nueva o principal restaurada;
4. Implementar un acercamiento a la reconstitución por fases basadas en prioridades continuando las funciones esenciales en la instalación de operaciones alterna en tanto las funciones no esenciales vuelven a la instalación de operaciones nueva o principal restaurada mientras que la organización realiza una transición sin problemas de una localidad a otra; y
5. Supervisar el regreso a operaciones, y de personal, registros, y equipo a la instalación de operaciones principal o alterna.



Mando Naval de Sistemas de Marítimos

Reconstitución Luego de un Incidente de Francotirador Activo

El 16 de septiembre de 2013 un incidente de francotirador activo ocurrió en el Edificio 197 del Astillero Naval de Washington, DC. Por dos horas, la instalación estuvo en cierre de emergencia y el personal estuvo refugiado en el lugar.

Aunque el edificio permaneció intacto, el personal no volvió a ocupar el Edificio 197 hasta 17 meses después del tiroteo luego de que la Marina completó una renovación de la instalación de \$6.4 millones. La renovación realizó mejoras y rediseñó el edificio para asegurar que no pareciera el espacio antes y durante el tiroteo. Durante la renovación, la organización y el personal fueron reconstituidos provisionalmente en una instalación previamente de la Guardia Costera a unas pocas millas de distancia.

Cuando empezó el proceso de reconstitución para volver al Edificio 197, hubo personal que rehusaron volver a la instalación. La Marina hizo acomodos para las personas demasiadas traumatizadas para volver y organizó recorridos del edificio para grupos pequeños de trabajadores para asegurar que el personal tuviera la oportunidad de decidir si estaban cómodos. El personal regresó semanalmente en un programa escalonado de mudanza a lo largo de nueve semanas para asegurar el funcionamiento completo de la instalación y minimizar cualquier interrupción a la misión. Este evento ejemplifica las consideraciones y planificación particular requerida cuando se reconstituye personal y funciones y la importancia del compromiso y apoyo del liderazgo.

(Nota: Nuestro agradecimiento al Mando Naval de Sistemas de Mar por proporcionar los datos utilizado en este caso práctico.)

FEMA ha desarrollado un Kit de Herramientas de Recursos de Apoyo de Continuidad que proporciona ejemplos, herramientas, y plantillas para la implementación de cada capítulo de esta Circular. En el futuro, FEMA continuará desarrollando y distribuyendo herramientas e información para asistir a entidades federales y no federales a desarrollar y mantener un plan y programa de continuidad exitoso.

*El kit de herramientas se encuentra en:
www.fema.gov/continuity-resource-toolkit.*

Lista de Cotejo de Planificación de Continuidad

- ☐ Realizar un BPA para identificar y documentar las actividades y tareas que se realizan dentro de una organización, con un enfoque en el panorama completo (cómo la organización interactúa con los colaboradores y partes interesadas) y los detalles operacionales.
- ☐ Realizar una evaluación de riesgo para identificar y analizar posibles amenazas y riesgos.
- ☐ Realizar un Análisis de Impacto en el Negocio (BIA) para identificar y evaluar cómo las amenazas y riesgos a la organización podrían afectar la habilidad de la organización de realizar sus funciones esenciales.
- ☐ Identificar las funciones esenciales y las actividades esenciales de apoyo de la organización determinando qué funciones organizacionales son esenciales, tomando en cuenta los requisitos reglamentarios y enlaces a Funciones Esenciales Nacionales y otras funciones esenciales en la comunidad.
- ☐ Identificar opciones de mitigación para abordar los riesgos identificados en el BIA (p.ej. instalaciones alternas de operaciones, políticas de teletrabajo, procedimientos de delegación de poderes, acuerdos de ayuda mutua).
- ☐ Identificar los elementos clave de la organización (p.ej., tecnología, personas) y detallar cómo esos elementos apoyan el desempeño de funciones esenciales.
- ☐ Elaborar un plan abarcador que describa los requisitos y procedimientos necesarios para desempeñar las funciones esenciales, y establezca los planes de contingencia en el caso que los recursos clave no estén disponibles.



Capítulo 3: Mantener la Capacidad

Luego de construir un programa y plan de continuidad, las organizaciones, comunidades y gobiernos deben continuar manteniendo y mejorando esa capacidad. La naturaleza cambiante de las amenazas y el ambiente de recursos afectan las estrategias y operaciones. Como documentos en constante evolución, los planes y políticas se actualizan y refinan constantemente. Este capítulo busca proporcionar una guía y un marco para mantener una capacidad de continuidad viable y mejorar un programa y plan de continuidad.



Pruebas, Adiestramiento y Ejercicios

Eventos de pruebas, adiestramiento y ejercicios (TT&E) evalúan y validan los planes, políticas, procedimientos y sistemas de continuidad. Realizar eventos de TT&E empleando un acercamiento para todo tipo de peligro utilizando las amenazas, riesgos, y otras vulnerabilidades identificados por las evaluaciones de riesgo de la organización confirma la viabilidad de los programas y planes de continuidad. Eventos integrados y coordinados donde participan los colaboradores de toda la comunidad contribuirán aún más a sostener la continuidad del gobierno y planes duraderos del gobierno constitucional. A la medida posible, las organizaciones deben incorporar aspectos de la continuidad en su programa de TT&E de toda la organización en vez de desarrollar y realizar eventos de TT&E de continuidad independientes.

PRUEBAS

Las pruebas demuestran la operación correcta de todo el equipo, procedimientos, procesos y sistemas que apoyan el programa de continuidad de una operación. Esto asegura que los recursos y procedimientos se mantienen en un estado de presteza. Como se detalla en la Directiva 1 de Continuidad Federal, la prueba y ejercicio de las políticas, planes y procedimientos de una organización fomenta un conocimiento organizacional mejorado, identifica deficiencias de cobertura, y valida los planes y programas existentes.

Las organizaciones deben probar:

1. Sistemas de alerta y notificación y los procedimientos para todos los empleados y para empleados de continuidad;
2. Las estrategias de protección, acceso, y recuperación que se encuentran en los planes de continuidad y de IT/DR para los registros esenciales, sistemas de información críticos, servicios y datos;



3. Interoperabilidad interna y externa y funcionamiento de sistemas de comunicaciones principales y de respaldo;
4. Sistemas y servicios de respaldo de infraestructura como electricidad, agua y combustible;
5. Otros sistemas y procedimientos necesarios a la estrategia de continuidad de la organización, como la infraestructura de IT requerida para apoyar las opciones de teletrabajo durante la activación de un plan de continuidad; y
6. Medidas para asegurar el acceso para los empleados y miembros del público con discapacidades.

ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento familiariza a los individuos con las funciones, responsabilidades, planes y procedimientos para desempeñar las funciones esenciales y proporcionar servicios críticos cuando las operaciones normales se interrumpen.

Las organizaciones deben adiestrar en cuanto a:

1. Las expectativas, funciones y responsabilidades durante una activación del plan de continuidad y cómo estos aspectos son distintos a operaciones normales para todo el personal;
2. Los planes y estrategias de continuidad, tal como relocalización, acuerdos de ayuda mutua y teletrabajo, para los que estén identificados para desempeñar funciones esenciales y proporcionar servicios críticos durante la activación de un plan de continuidad;
3. Sistemas de comunicaciones y IT de respaldo que podrían ser necesarios para apoyar o sostener las funciones esenciales de aquellos que usarán tales sistemas; y
4. Las ordenes de sucesión y delegaciones de autoridad para esos individuos ocupando los puestos identificados en esos documentos.

EJERCICIOS

Los ejercicios tienen una función vital en la preparación porque permiten a los colaboradores, partes interesada, y funcionarios electos a dar forma a la planificación, probar y validar planes y capacidades, e identificar y abordar las deficiencias y áreas que se pueden mejorar. Los programas de ejercicios mejoran la postura de preparación de una organización y exhortan el valor de integrar funciones de continuidad a las operaciones diarias. Los ejercicios proporcionan un ambiente de poco riesgo en donde probar las capacidades, familiarizar personal con las funciones y responsabilidades, y fomentar interacción y comunicación significativa entre organizaciones.

El Programa de Evaluación y Ejercicios de Seguridad Nacional (HSEEP) proporciona los principios guías para los programas de ejercicios, tanto como un enfoque común al manejo, diseño, desarrollo, conducta, evaluación y planificación de mejoramiento de programas de ejercicios.



Las organizaciones deben hacer ejercicios de:

1. Los planes y procedimientos de continuidad para validar la estrategia y habilidad de la organización de continuar sus funciones y servicios esenciales;
2. Las capacidades de comunicación de respaldo intra e interagenciales;
3. Los datos y registros de respaldo requeridos para apoyar a las funciones esenciales para suficiencia, completitud, aceptación y accesibilidad;
4. Interdependencias internas y externas, incluyendo apoyo a las funciones y servicios esenciales y la conciencia situacional; y
5. Recuperación del ambiente y activación del plan de continuidad y la transición de vuelta a operaciones normales.

PLANIFICACIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

La documentación de las fortalezas, áreas para mejora, y las acciones correctivas asociadas contribuye al fortalecimiento de la preparación de continuidad y ayuda a las organizaciones a desarrollar las capacidades como parte de un proceso más amplio de mejoramiento continuo. Con el paso del tiempo, los ejercicios deben producir mejoras observables en la presteza y preparación en los futuros ejercicios e incidentes reales.

Las organizaciones deben incorporar las evaluaciones, informes posterior a la acción y lecciones aprendidas en el desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento. Las acciones correctivas identificadas durante los ejercicios individuales, incidentes reales, y evaluaciones se monitorean hasta se terminen, asegurando mejoras tangibles en las capacidades. Una acción correctiva efectiva desarrolla planes de mejoramiento que son documentos dinámicos, que son supervisados continuamente e implementado como parte de los sistemas más amplia de mejorar la preparación.



Actualizar y Revisar los Planes y Programas

Un plan es un documento en evolución continua que maximiza las oportunidades y guía las operaciones. Ya que la planificación es un proceso continuo, un plan es un producto basado en la información y conocimiento del momento y es sujeto a revisión continua.

CICLO DE REVISIÓN DEL PLAN

Las organizaciones deben repasar y revisar su estrategia, plan, y documentación y acuerdos de apoyo de la continuidad periódicamente, para incluir los acuerdos de ayuda mutua y los Memorandos de Entendimiento (MOU)/ y Memorandos de Acuerdo (MOA). Un modelo cíclico de planificación, adiestramiento, evaluación, e implementación de acciones correctivas le proporciona al liderazgo y personal la información básica, conciencia, y experiencia necesaria para lograr las responsabilidades de manejo del programa de continuidad. La verificación y evaluación objetiva, desarrollada de pruebas y ejercicios, proporcionan insumo en la planificación, procedimientos y adiestramiento de continuidad. Este insumo apoya el proceso de acción correctiva, que ayuda establecer prioridades, y guía la toma de decisiones de presupuesto y las mejoras a los planes y procedimientos en el proceso de revisión.

Varios factores podrían afectar cuándo y con qué frecuencia una organización, comunidad o nivel de gobierno actualiza su plan y estrategia de continuidad:

- **Cambio de liderazgo.** El liderazgo nuevo puede querer revisar las políticas, planes y procedimientos basado en su experiencia e historia. Funcionarios recientemente elegidos y cambios de liderazgo requieren la actualización de las órdenes de sucesión y delegaciones de autoridad.
- **Realineamiento o reorganización organizacional.** Una realineamiento o reorganización organizacional podría resultar en cambios en las funciones esenciales. Podría ser necesario revisar las listas, registros esenciales, y otros facilitadores claves.
- **Cambio en un proceso o sistema que apoya la función.**
- **Resultados de eventos de TT&E o eventos e incidentes reales.** Eventos de TT&E e incidentes reales pueden resaltar las áreas de mejora. Mejorar estos fallos suele requerir la actualización de planes y procedimientos.
- **Resultados de evaluaciones y verificaciones.** Las evaluaciones y verificaciones también pueden identificar áreas de mejora, que requieren cambios a los planes.
- **Requisitos obligatorios.** Las organizaciones, gobiernos y estándares pueden establecer requisitos de programas de mantenimiento y revisión. La Directiva 1 de Continuidad Federal establece requisitos de mantenimiento del programa de continuidad anual y bienal para las agencias y departamentos de la rama ejecutiva federal.

- **Requisitos obligatorios.** Las organizaciones, gobiernos y estándares pueden establecer requisitos de programas de mantenimiento y revisión. La Directiva 1 de Continuidad Federal establece requisitos de mantenimiento del programa de continuidad anual y bienal para las agencias y departamentos de la rama ejecutiva federal.

MÉTRICAS DE CONTINUIDAD

El propósito de un plan y programa de continuidad es de asegurar que una organización pueda desempeñar sus funciones esenciales y proporcionar servicios críticos ante cualquier tipo de amenaza o riesgo enfrentado. Desarrollar métricas de continuidad y luego verificar y evaluar los planes y programas de continuidad a base de estas métricas es un paso importante para los planificadores y manejadores. Identificar las métricas de continuidad y el criterio de éxito ayuda a las organizaciones y comunidades determinar la viabilidad del programa de continuidad. Las verificaciones y evaluaciones a base de estas métricas ayudan en identificar las áreas de fortaleza, áreas de mejora, mejores prácticas, y lecciones aprendidas. Al examinar las áreas de mejora y áreas de fortalezas, las organizaciones pueden mejor priorizar y proporcionar recursos para las necesidades y deficiencias de continuidad.

Estado de Nebraska

Midiendo la Planificación y Preparación de Continuidad

El Estado de Nebraska ha desarrollado una Tarjeta de Puntuación de la Continuidad para asistir en desarrollar y mantener los planes de continuidad de la agencia estatal y proporcionar al Gobernador y funcionarios del Gabinete el estatus de las capacidades de continuidad del Estado.

La Tarjeta de Puntuación, una herramienta de evaluación breve, resalta las actividades de planificación clave y los logros importantes que las agencias estatales deben cumplir al desarrollar y mantener sus planes y programas de continuidad en apoyo al programa general de continuidad del estado. La escala de evaluación identifica las actividades de planificación a lo largo de un espectro de ningún plan de continuidad; progreso limitado, moderado y sustancial; y objetivo logrado. Se le asigna una puntuación entre 0 y 10 a cada actividad a lo largo del espectro, lo que se correlaciona con una clasificación general de rojo, amarillo o verde. El Administrador de Continuidad de Operaciones del Estado desarrolla un plan estratégico multianual para trabajar con cada una de las agencias estatales a fin de mejorar los esfuerzos y capacidades de planificación.

La capacidad de continuidad de cada agencia estatal, según identificada en la Tarjeta de Puntuación, se le informa al Gobernador de Nebraska mensualmente. La Tarjeta de Puntuación y sus resultados mejora la planificación de continuidad del estado al proporcionar insumo periódico al Gobernador y los funcionarios del Gabinete sobre la capacidad de continuidad del Estado, lo que facilita el apoyo y la conciencia del liderazgo. Una competencia saludable ha emergido entre las agencias estatales para lograr la clasificación más alta en la Tarjeta de Puntuación, lo que enfoca y mejora aún más la planificación de continuidad dentro del Estado.

(Nota: Nuestro agradecimiento al Estado de Nebraska por proporcionar los datos utilizados en este estudio de caso.)



Una métrica importante es medir la habilidad de la organización de desempeñar sus funciones esenciales y ser operacional en la activación del plan de continuidad. Requisitos y estándares que se encuentran en los reglamentos o política de continuidad podrían servir como métricas de continuidad. Las pruebas y ejercicios sirven como herramientas importantes para medir el progreso al compararla con las métricas. La Herramienta de Evaluación de Continuidad (CAT) proporciona una herramienta a las agencias no federales para poder evaluar su plan y programa de continuidad en contraste con los requisitos para un programa y plan de continuidad viable como se describe en este documento. Dentro del CAT, hay tres secciones para evaluar, cada una corresponde a los tres capítulos del CGC. Cada sección incluye las actividades de continuidad y las tareas de apoyo críticas para el capítulo. Estas tareas de apoyo son divididas según las cinco áreas de soluciones que se encuentran en el Informe de Preparación Estatal; planificar, organizar, equipos, adiestramiento, ejercicio (POETE). A través de este formato, una organización puede identificar su progreso general al contrastarlo con los tres pasos de; iniciación, construcción, y mantener una capacidad de continuidad, al igual que identificar su progreso al contrastarlo con los elementos de POETE. El CAT se encuentra dentro del Kit de Herramientas de Recursos de Continuidad y debe ser usado periódicamente (ej. anual, multianual) como método para determinar si existe algún lapso en el plan y programa de continuidad de la agencia.

Dirección e Inversión de Recursos



Los recursos de comunicaciones, instalaciones, infraestructura, transporte y las personas son necesarios para la implementación y el manejo exitoso del programa de continuidad en una organización. Las organizaciones deben alinearse y distribuir los recursos necesarios para implementar la estrategia de continuidad. A través del proceso de presupuesto y planificación, los líderes de una organización y su personal aseguran la disponibilidad de recursos de continuidad críticos necesitados para continuar con el desempeño de las funciones esenciales de la organización antes, durante y después de una emergencia o interrupción.

Continuidad de operaciones y continuidad de planificación gubernamental

Planificación estatal dentro de Nevada

El estado de Nevada y sus localidades, tribus, y otras partes interesadas desarrollaron una iniciativa multianual para desarrollar y actualizar la continuidad de operaciones y la continuidad de los planes del gobierno y utilizaron de manera exitosa los fondos del Programa de Subvenciones de Seguridad Nacional (HSGP) para ayudar con la implementación.

La Estrategia de Seguridad Nacional del estado de Nevada identificó la continuidad de operaciones y la continuidad de planificación gubernamental como una de las tres principales áreas de enfoque al comienzo de la iniciativa. La ley del Estado de Nevada gobierna además la planificación de continuidad dentro del Estado al requerir "planes para la continuidad de las operaciones y servicios de la subdivisión política, cuyos planes deben ser consistentes con las disposiciones del Estatuto Revisado de Nevada 239c.260".

En un esfuerzo por aumentar la capacidad de continuidad en todo el estado, un equipo de proyecto desarrolló un plan de proyecto multianual para mejorar la planificación de continuidad e integrarse en los esfuerzos existentes en todo el Estado y sostener estos esfuerzos en los próximos años. La Comisión sobre la Seguridad Nacional de Nevada aprobó el uso de fondos HSGP para apoyar este esfuerzo. El equipo desarrolló un cuerpo especial de continuidad, compuesto de representantes de los gobiernos estatales, locales, y tribales, agencias voluntarias, y el sector privado, para servir como un comité directivo para el esfuerzo.

En el primer año del proyecto, el equipo se enfocó en los esfuerzos de planificación de continuidad para seis condados en la parte norte del estado. Ciclos subsiguientes de subvenciones permitieron la extensión del esfuerzo de planificación para los restantes condados del Sur y del Este, a la vez que sostuvieron los esfuerzos previos. Los fondos HSGP utilizados en apoyo a este esfuerzo financiaron las reuniones de los cuerpos especiales, esfuerzos de planificación, y una serie de talleres de adiestramiento y resultaron en planes de continuidad viables y plantillas para jurisdicciones en todo el Estado. Además, al coordinar la participación en todo el Estado dentro del marco de tiempo limitado de los fondos de subvención, el proyecto permitió un enfoque cooperativo y de colaboración para la planificación de continuidad que aprovechó las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y las experiencias compartidas.

(Nota: Nuestro agradecimiento al Estado de Nevada; el Condado de Washoe, Manejo de Emergencias de Nevada; y Manejo de Emergencias de la Ciudad de Las Vegas por proporcionar los datos utilizados en este estudio de caso.)

Una vez una organización haya identificado la estrategia de continuidad, incluyendo identificar las funciones esenciales, realizar una evaluación de riesgo e identificar las opciones de mitigación y elementos clave, la organización debe presupuestar para sus actividades de continuidad antes, durante y después de la activación de un plan de continuidad.

- **Antes de la activación del plan de continuidad:** Las organizaciones deben establecer su presupuesto para los recursos de continuidad y los requisitos identificados durante la fase de presteza y preparación, incluyendo equipos de comunicación, infraestructura y eventos de pruebas, adiestramiento y ejercicios. Por ejemplo, los ejercicios podrían requerir costos de viajes y de tiempo extra.



- **Durante la activación del plan de continuidad:** Las organizaciones deben adquirir y procurar equipo, suministros y recursos que no han adquirido ya y que necesitan para sostener las operaciones. Por ejemplo, la activación de un contrato de emergencia puede requerir fondos.
- **Seguir la activación de un plan de continuidad:** Recuperar las operaciones normales de una organización podría requerir fondos, de igual forma que hacer reparaciones en áreas de mejoras. Por ejemplo, si la organización utilizó combustible de generador durante las operaciones, debe proporcionar fondos para reabastecer el suministro.

En una era de presupuestos reducidos, planificadores y manejadores pueden identificar vías de conseguir fondos para la planificación, equipos e iniciativas de continuidad:

1. **Explorar fondos de subvenciones.** La planificación de continuidad tiene uso admisible de los fondos bajo el Programa de Subvenciones del Departamento de Seguridad Nacional (HSGP) y Subvención del Desepeño de Manejo de Emergencia (EMPG). Gobiernos tribales podrían utilizar el proceso de subvención competitivo a través del HSPG Tribal. Cada agencia de gobierno establece sus prioridades para el uso de los fondos de subvención bajo ambos programas. Los planificadores y organizaciones deben contactar el programa de subvención de su jurisdicción para obtener información adicional y determinar si las necesidades de continuidad cualificarían.
2. **Identificar la tecnología de doble uso y recursos.** La adquisición y actualización de equipo o sistemas podría beneficiar la capacidad de continuidad de una organización, si se considera y se planifica como corresponde. Por ejemplo, a las computadoras de una agencia les toca un remplazo por el tiempo de uso, hay que remplazar computadoras de escritorio con laptops para posibilitar la flexibilidad y dispersión de una organización. De manera similar, actualizaciones o compras de algunos equipos de continuidad benefician a la organización entera; por lo tanto, el costo debe ser llevado por toda la organización en vez de un solo programa.
3. **Ventajas de recursos a bajo o sin costo.** FEMA ofrece adiestramiento de continuidad gratuitos, herramientas, y plantillas. Adiestramiento virtual, como cursos basados en línea o webinarios, también proporciona una alternativa de bajo costo. Trabajar en equipo con otras organizaciones a través del uso de acuerdo de ayuda mutua, EMAC, o MOU/MOAs son métodos de bajo costo para mejorar las capacidades.

FEMA ha desarrollado un Kit de Herramientas de Recursos de Apoyo de Continuidad que proporciona ejemplos, herramientas, y plantillas para la implementación de cada capítulo de esta Circular. En el futuro, FEMA continuará desarrollando y distribuyendo herramientas e información para asistir a entidades federales y no federales a desarrollar y mantener un plan y programa de continuidad exitoso.

El kit de herramientas se encuentra en:
www.fema.gov/continuity-resource-toolkit.

Planificación Estratégica Multianual

La planificación multi anual es una estrategia útil para desarrollar y mejorar los programas de continuidad. Las organizaciones deben desarrollar y mejorar los programas de continuidad. Las organizaciones deben desarrollar un plan estratégico multi-anual que proporcione para el desarrollo, mantenimiento, y revisión de planes de continuidad para asegurar que el programa se mantenga viable y exitoso. Este plan estratégico debe destacar:

- Metas y objetivos de corto y largo plazo para la estrategia de continuidad y el programa;
- Asuntos, interés y obstáculos posibles para implementar el programa de continuidad, igual que una estrategia para atender estas, como sea apropiado.
- Planificar, probar, adiestrar y actividades de ejercicio, al igual que las metas para cumplir con estas actividades; y
- Requisitos de recursos para apoyar al programa, incluyendo los fondos, el personal, la infraestructura, las comunicaciones y el transporte.

Las organizaciones deben enlazar e integrar su presupuesto de continuidad directamente a los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico.

Lista de cotejo de planificación de continuidad

- ☐ Establecer un calendario para realizar pruebas regulares, adiestramiento y eventos de ejercicio para evaluar y validar planes de continuidad, políticas, procedimientos y sistemas.
- ☐ Crear un plan correctivo para implementar y rastrear áreas para mejoras identificadas durante pruebas, ejercicios, o incidentes reales.
- ☐ Desarrollar métricas de continuidad y criterios de éxito para examinar y evaluar los planes de continuidad de la organización en comparación con el programa.
- ☐ Establecer un calendario para realizar una revisión (utilizando las métricas de continuidad y criterios de éxito) y corrección de la estrategia de continuidad, plan, documentos de apoyo y acuerdos como lo son los Memorandos de Entendimiento y Memorandos de Acuerdo.
- ☐ Alinear y distribuir recursos (ej. presupuesto) implementar actividades de continuidad antes, durante y luego de una activación de continuidad.
- ☐ Desarrollar un plan estratégico de continuidad multi-anual para proporcionar para el desarrollo, mantenimiento, revisión de las capacidades de continuidad para asegurar que el programa permanezca viable y exitoso para incluir pruebas, adiestramiento, actividad de ejercicios y revisión de planes.



Conclusión

Los individuos, comunidades, organizaciones, gobiernos federales y no federales en todos los niveles tienen una función clave para asegurar una nación resistente proporcionando servicios críticos y realizando funciones esenciales en el día a día. Cuando ocurre una emergencia, las necesidades y funciones de estos servicios se vuelven aún más críticos. Gobiernos y organizaciones necesitan planes de contingencia para asegurar el desempeño y provisiones de estas funciones y servicios en el evento que las operaciones normales y los recursos necesarios se vean interrumpidos por la emergencia.



Las personas adecuadas, los recursos adecuados, y la planificación adecuada ayudan a asegurar el desempeño continuo de las funciones esenciales. La continuidad no puede ser una idea tardía. Desafortunadamente un sinnúmero de riesgos naturales y amenazas causadas por el ser humano podrían interrumpir las funciones del gobierno y de organizaciones del sector privado. Algunas de estas amenazas son más predecibles que otras. Huracanes, tormentas de hielo, inundaciones, tornados y brotes pandémicos pueden ser que no permitan un tiempo de advertencia antes de su llegada. Otros peligros, como terremotos, accidentes, sabotajes, y actos terroristas, los cuales no son tan predecibles, pueden ocurrir de momento con poco tiempo o sin aviso. Estas amenazas son reales y

peligrosas, pueden afectar adversamente la habilidad del gobierno y del sector privado, en todos sus niveles, a proporcionar las funciones esenciales y los servicios a sus ciudadanos. Por lo tanto, hay una necesidad crítica y en curso para asegurar la efectividad de las capacidades de planificación a través de la planificación, operaciones, pruebas, adiestramiento y ejercicios. De este modo, toda la comunidad continúa un desarrollo hacia la visión de una nación más resistente a través de la integración de planes de continuidad y programas dentro del gobierno y organizaciones no gubernamentales para sostener las funciones esenciales nacionales bajo todas las condiciones.



Apéndice 1: Autoridades y Referencias

AUTORIDADES:

1. Homeland Security Act of 2002, as amended (6 U.S.C. § 101 et seq.).
2. National Security Act of 1947, as amended (50 U.S.C. § 3042).
3. Telework Enhancement Act of 2010 (5 U.S.C. §§ 6501-6506).
4. Executive Order 12148, *Federal Emergency Management*, July 20, 1979, as amended.
5. Executive Order 13618, *Assignment of National Security and Emergency Preparedness Communications Functions*, July 6, 2012.
6. Presidential Policy Directive 8, *National Preparedness*, March 30, 2011.
7. Presidential Policy Directive 40, *National Continuity Policy*, July 15, 2016.
8. Presidential Policy Directive 21, *Critical Infrastructure Security and Resilience*, February 12, 2013.

REFERENCIAS:

1. Comprehensive Preparedness Guide 101, *Developing and Maintaining Emergency Operations Plans*, Version 2, November 2010.
2. Comprehensive Preparedness Guide 201, *Threat and Hazard Identification and Risk Assessment Guide*, Second Edition, August 2013.
3. Federal Continuity Directive-1, *Federal Executive Branch National Continuity Program and Requirements*, January 2017.
4. Federal Continuity Directive-2, *Federal Executive Branch Mission Essential Functions and Candidate Primary Mission Essential Functions Identification and Submission Process*, June 2017.
5. Homeland Security Exercise and Evaluation Program (HSEEP), April 2013.
6. National Incident Management System (NIMS), December 2008.
7. National Preparedness Goal, September 2015.
8. Health Insurance Portability and Accountability Act.
9. Privacy Act of 1974.



Apéndice 2: Términos Clave

Activación – La implementación de un plan de continuidad, en su totalidad o en parte.

Acuerdos de Ayuda Mutua – Un acuerdo escrito u oral entre y en las agencias, organizaciones y/o jurisdicciones que proporcionan un mecanismo para rápidamente obtener asistencia de emergencia en la forma de personal, equipo, materiales y otros servicios asociados. El objetivo principal es facilitar rápidamente una movilización de apoyo de emergencia a corto plazo antes de, durante y/o luego de un incidente.

Administrador de Continuidad – El Administrador de Planificación de Continuidad de Alto Rango es responsable de coordinar las actividades generales de continuidad dentro de la organización o jurisdicción. Este individuo administra los programas de continuidad del día a día, coordinando con los planificadores de continuidad dentro de la organización, representando externamente el programa de su organización, según proceda, e informarle al coordinador de continuidad sobre las actividades del programa de continuidad.

Amenaza – Natural o un suceso creado por el hombre, individual, entidad o acción que tiene o indica un posible daño a la vida, información, operaciones, medio ambiente, y/o propiedad.

Análisis de Impacto de Negocio (BIA) – Un método para identificar las consecuencias cuando se falla al desempeñar alguna función o requisito.

Análisis de Riesgo – Una examinación sistemática de los componentes y las características de riesgo.

Análisis del Proceso de Negocio (BPA) – Un método de examinar, identificar, y crear el mapa de los procesos funcionales, flujo del trabajo, actividades, experiencia del personal, sistemas, datos, interdependencias, y localidades alternas inherentes en la ejecución de una función o requisito.

Archivos Fundamentales – Los archivos que una organización necesita para cumplir con las responsabilidades operacionales bajo emergencias de seguridad nacional u otras condiciones de emergencia (archivos de operativos de emergencia) o para proteger los derechos legales y económicos del gobierno y de aquellos que se ven afectados por las actividades del gobierno (archivos de derechos legales y económicos).

Capacidad de Continuidad – La habilidad de una organización para continuar desempeñando sus funciones esenciales, usando los programas COOP y COG y los requisitos de continuidad que han sido integrados en las operaciones diarias de la organización. La meta principal es preservar nuestra forma de gobierno bajo la Constitución de Estados Unidos y el continuo desempeño de NEFs y las funciones esenciales bajo todas las condiciones.

Continuidad – La habilidad de proporcionar servicios ininterrumpidamente y apoyo, mientras se mantiene una viabilidad organizacional, antes, durante, y después de un incidente haber interrumpido las las operaciones normales.

Coordinador de Continuidad – El Funcionario Contabilizador de Alto Rango, designado por los líderes y funcionarios de gobierno, es el responsable de fiscalizar el programa de continuidad. Coordinadores de continuidad están apoyados por un administrador de continuidad y otros planificadores de continuidad en los niveles del subcomponente a través de la organización del gobierno.

Ejercicio de Seguridad Nacional o Programa de Pruebas (HSEEP) – Un programa el cual proporciona una serie de directrices para los programas de ejercicios, así como un acercamiento común para ejercer el manejo de programa, el diseño, el desarrollo, las pruebas, y la planificación de mejoras.

Equipo de Acción en Crisis – Un equipo de alta dirección y/o especialistas en el tema para revisar la situación y determinar si el plan de continuidad debe ser activado.

Equipo de Planificación de Continuidad – El plan de continuidad impacta a toda la organización y requiere la aportación de varias oficinas. El equipo de planificación de continuidad se compone de todas estas oficinas que asisten en el programa de continuidad y los esfuerzos de planificación.

Evaluación de Riesgo – Un producto o proceso que recopila información y asigna valores a los riesgos para el propósito de informar prioridades, desarrollar o comparar cursos de acción e informar la toma de decisiones.

Federal – Correspondiente a, o parte del Gobierno Federal de Estados Unidos de América.



Funciones Esenciales – Un subconjunto de funciones organizacionales que se consideran actividades críticas. Estas funciones esenciales se utilizan para identificar tareas de apoyo y recursos que deben ser incluidos en el proceso organizacional de planificación de continuidad.

Funciones Nacionales Esenciales (NEFs) – Selecciona las funciones necesarias para guiar y sostener a la Nación durante una emergencia catastrófica y que por lo tanto debe ser apoyada a través de las capacidades de COOP, COG, y ECG.

Gobierno Constitucional Duradero (ECG) – Un esfuerzo colaborativo entre la rama ejecutiva, legislativa y judicial para preservar el marco constitucional bajo el cual las personas son gobernadas. El gobierno constitucional duradero se enfoca en la habilidad de las tres ramas de gobierno para ejecutar las responsabilidades constitucionales, proporcionar para el orden de sucesión de antigüedad y la transición apropiada de liderazgo, y proporcionar para la interoperabilidad y apoyo para las funciones esenciales durante una emergencia catastrófica.

Gobierno de Continuidad (COG) – Un esfuerzo coordinado dentro de las ramas ejecutivas, legislativas, o judicial para asegurar que las funciones esenciales continúen siendo desempeñadas antes, durante y luego de una emergencia o amenaza. La continuidad del gobierno es destinada a preservar la autoridad legal y constitucional de los funcionarios electos de todos los niveles del gobierno a través de Estados Unidos.

Gobierno Local – Las entidades públicas responsables por la seguridad y bienestar de una área diseñada como lo establece la ley. Un condado, municipio, ciudad, pueblo, autoridad pública local, distrito escolar, distrito especial, distrito intraestatal, concejo de gobierno (independientemente de si el concejo de gobierno está constituido como una corporación sin fines de lucro bajo la ley estatal), entidad regional o interestatal, o agencia o la instrumentalidad de un gobierno local; tribu indígena o entidad tribal autorizada o una Aldea Nativa de Alaska o una Corporación Nativa Regional de Alaska; comunidad rural, pueblo o aldea, u otra entidad pública. Vea la Sección 2 (10), Ley de Seguridad Nacional de 2002, Pub. L. 107-296, 116 Stat. 2135 (2002).

Incidentes – Un suceso, natural o creado por el hombre, que necesita una respuesta para proteger la vida o propiedad. La palabra incidente incluye eventos planificados, así como emergencias y/o desastres de todos tipos y magnitud.

Instalación Operacional Primaria – La instalación donde el personal de liderazgo y el personal regular operan a diario.

Jurisdicción – Una gama o esfera de autoridad. Las agencias públicas tienen jurisdicción en un incidente relacionado a sus responsabilidades legales y de autoridad. La autoridad jurisdiccional de un incidente puede ser política o geográfica (ej. Federal, Estatal, tribal, líneas de límite local) o funcional (ej. orden público, salud pública).

Localidades Alternas – Fijas, móviles, o localidades transportables, además de operar la instalación principal, donde el personal líder y de continuidad se realocaliza para poder ejercer sus funciones esenciales luego de la activación del plan de continuidad.

Manejo de Riesgos – El proceso de identificar, analizar, evaluar, y comunicar el riesgo y aceptar, evitar, transferir, o controlarlo a un nivel aceptable considerando los costos asociados y beneficios de cualquier acción que se haya tomado.

Memorando de Acuerdo/Memorando de Entendimiento (MOA/MOU) – Acuerdos por escrito entre organizaciones que requieren artículos o servicios específicos para ser facilitados o tareas para ser completadas por una organización en apoyo a otra.

Mitigación – Actividades que proporcionan una base primordial en los esfuerzos para reducir la pérdida de vidas y de propiedad causadas por desastres naturales y/o creación humana, evitando o reduciendo el impacto del desastre y proporcionando valor al público creando comunidades más seguras.

Operaciones de Continuidad (COOP) – Un esfuerzo dentro de una organización individual para asegurar que las funciones esenciales continúen siendo desempeñadas durante la interrupción de las operaciones normales.

Organizaciones No Gubernamentales (NGO) – Una entidad con un vínculo basado en los intereses de los miembros, individuos, o instituciones. No es creada por el gobierno, pero puede trabajar en colaboración con el gobierno. Estas organizaciones sirven un propósito al público, no un beneficio privado. Ejemplos de ONGs incluyen organizaciones de caridad religiosas y la Cruz Roja Americana. NGO's, incluyendo a los grupos religiosos voluntarios, proporcionan servicio de ayuda para sustentar la vida, reducir la angustia física y emocional, y promocionar la recuperación de las víctimas de desastre. A menudo estos grupos proporcionan servicios especializados que ayudan a los individuos con discapacidades. ONGs y organizaciones voluntarias juegan una función mayor en asistir a los manejadores de emergencias antes, durante y luego de la emergencia.

Peligro – Fuente de origen natural, tecnológico o creado por el ser humano que causa daños o dificultades.

Personal de Continuidad – El personal de continuidad, a menudo se les llama Grupo de Relocalización de Emergencia, son aquellos individuos identificados y asignados a desempeñar funciones esenciales y facilitar servicios primordiales en el evento de la activación de un plan de continuidad.



Plan de Continuidad – Un plan documentado que detalla como una organización individual asegurará que podrá continuar desempeñando sus funciones esenciales durante una amplia gama de incidentes que impactan las operaciones normales.

Planificador de Continuidad- El planificador de continuidad es responsable de desarrollar y mantener una organización o un plan de continuidad subcomponente e integrar y coordinar el plan de continuidad con una orientación, requisitos e iniciativas organizacional o gubernamental más amplias.

Política Nacional de Continuidad – Es la política de los Estados Unidos para mantener una capacidad de continuidad completa y efectiva, compuesta de los programas COOP y COG, para así poder asegurar la preservación de nuestra forma de gobierno bajo la Constitución y el desempeño continuo de NEFs bajo todas las condiciones (PPD-40, National Continuity Policy).

Preparación – Acciones tomadas para planificar, organizar, equiparse, adiestrar y ejercicios para desarrollar y sostener las capacidades necesarias para la prevención, protección en contra de, mitigar los efectos de, responder a, y recuperarse de amenazas y peligros.

Prevenir – Las capacidades necesarias para evitar, prevenir o detener una amenaza o acto real de terrorismo. Para los propósitos del marco de prevención, el término "prevención" se refiere a prevenir amenazas inminentes.

Protección – Las capacidades necesarias para proteger a la nación en contra de actos terroristas y desastres naturales o creados por el hombre.

Prueba, Adiestramiento y Ejercicios (TT&E) – Actividades diseñadas para familiarizarse, impartir destrezas, y asegurar la viabilidad del plan de continuidad. TT&E ayuda a verificar que el plan de continuidad de una organización sea capaz de apoyar la ejecución continua de las funciones esenciales a lo largo de la duración de la activación del plan de continuidad.

Recomposición – El proceso por el cual sobrevivientes y/o reemplazos del personal de la organización reanudan sus operaciones normales.

Recuperación – La implementación de acciones prioritarias requeridas para que los procesos de la organización y sus funciones regresen a una estabilidad operacional luego de un cambio en las operaciones normales.

Redundancia – El tener capacidades duplicadas, como sistemas, equipos, y recursos.

Resistencia – La habilidad de prepararse para y adaptarse a las condiciones de cambio y recuperarse rápidamente de interrupciones operacionales. Resistencia incluye la habilidad de aguantar y recuperarse de ataques deliberados, accidentes, o amenazas naturales o incidentes.

Respuesta – Las capacidades para salvar vidas, proteger la propiedad y el medio ambiente, y cumplir con las necesidades básicas humanas luego de haber ocurrido un incidente.

Riesgos – El posible resultado no deseado de un incidente, evento, o suceso, según lo determinado por su probabilidad y las consecuencias asociadas. Con respecto a la continuidad, los riesgos pueden degradar o dificultar el desempeño de las funciones esenciales y afectar recursos primordiales asociados con la continuidad de operaciones.

Sector Privado – Organizaciones e Individuos que no son parte de ninguna estructura gubernamental. El sector privado incluye organizaciones para lucro y sin fines de lucro, estructuras formales e informales, comercios e industrias.

Sistema Nacional de Manejo de Incidentes (NIMS) – Una serie de principios que proporcionan un acercamiento sistemático, proactivo guiando agencias de gobierno a todos los niveles, organizaciones no gubernamentales y el sector privado a trabajar sin contratiempos para prevenir, proteger en contra de, responder a, recuperarse de, y mitigar los efectos de incidentes, independientemente de la causa, tamaño, localidad, o complejidad, para reducir las pérdidas de vida o propiedad y daños al medio ambiente.

Toda la Comunidad – Toda la Comunidad es un acercamiento inclusivo para la preparación de emergencia y manejo a través de la inclusión de individuos y familias, incluyendo aquellos con necesidades de acceso y funcionales; negocios; organizaciones de fé y comunitarias; grupos sin fines de lucro; escuelas y la academia; medios informativos; y todos los niveles de gobierno, incluyendo el estado, local, tribal, territorial y los colaboradores federales.

Todos los Peligros – Una clasificación que abarca todas las condiciones, de medio ambiente o causadas por el ser humano, que tienen el potencial de causar lesiones, enfermedades, o muertes; daños o pérdida de equipos, servicios de infraestructura, o propiedad; o alternamente causar una degradación funcional a los aspectos sociales, económicos o ambientales. Estos incluyen accidentes, eventos tecnológicos, desastres naturales, meteorología, ataques terroristas domésticos y foráneos, actos de guerra, armas de destrucción masiva, y química, biológica (incluyendo pandemias), radiológicas, nuclear o eventos con explosivos.



Trabajar remoto – Un acuerdo de trabajo flexible donde el empleado desempeña sus deberes y responsabilidades de su puesto, y otras actividades autorizadas, desde un lugar aprobado diferente al cual el empleado usualmente trabajaría.

Transferencia de autoridades– La transferencia de autoridad y responsabilidad legal de las operaciones del personal principal desde una organización e instalación a otro personal y otra localidad alterna para sostener las funciones esenciales cuando sea necesario.

Tribal – Se refiere a una tribu indígena, banda, nación, u otro grupo organizado o comunidad, incluyendo las Aldeas Nativas de Alaska como se define en o se establece en la Ley de Reclamaciones de los nativos de Alaska (85 Stat. 688) {43 U.S.C.A. y 1601 et seq.}, que los reconoce como elegibles para programas especiales y servicios proporcionados a los indígenas por los Estados Unidos por su estatus como indígenas.



Apéndice 3: Acrónimos

BIA	Business Impact Analysis/Análisis de Impacto en el Negocio
BPA	Business Process Analysis/Análisis de Proyecto en el Negocio
COG	Continuity of Government/Continuidad de Gobierno
COOP	Continuity of Operations/Continuidad de las Operaciones
ECG	Enduring Constitutional Government/Gobierno Constitucional Duradero
EMAC	Emergency Management Assistance Compact/Pacto de Asistencia de Emergencia en el Manejo de Emergencia
EMPG	Emergency Management Performance Grant/Subvención del Desempeño de Manejo de Emergencias
EOP	Emergency Operations Plan/Plan de Operación de Emergencia
ESA	Essential Supporting Activity/Actividad Esencial de Apoyo
FEMA	Federal Emergency Management Agency/Agencia Federal del Manejo de Emergencias
FNARS	FEMA National Radio System/Sistema Nacional de Radio de Emergencias de FEMA
GETS	Government Emergency Telecommunications Service/Servicios de Gobierno de Telecomunicaciones de Emergencia
HIPAA	Health Insurance Portability and Accountability Act/La Ley de Transferencia y Responsabilidad de Seguro Médico
HSEEP	Homeland Security Exercise and Evaluation Program/ Ejercicio de Seguridad Nacional y Programa de Evaluación
HSGP	Homeland Security Grant Program/Programa de Subvenciones de Seguridad Nacional
IT	Information Technology/Tecnología Informática
IT/DR	Information Technology/Disaster Recovery/Tecnología Informática/Recuperación de Desastre
MEF	Mission Essential Function/Función Esencial de la Misión
MOA	Memorandum of Agreement/Memorando de Acuerdo
MOU	Memorandum of Understanding/Memorando de Entendimiento
NEF	National Essential Function/Función Esencial Nacional
NGO	Non-Governmental Organization/Organización No-Gubernamental
NIMS	National Incident Management System/Sistema Nacional de Manejo de Incidentes
PMEF	Primary Mission Essential Function/Función Esencial de la Misión Primaria
POETE	Planning, Organization, Equipment, Training, and Exercise/Planificación, Organización, Equipos, Adiestramiento, y Ejercicio
PSTN	Public Switched Telephone Network/Red Telefónica Pública Conmutada
THIRA	Threat and Hazard Identification and Risk Assessment/ Identificación de Amenaza, Peligros y Evaluación de Riesgo
TSP	Telecommunications Service Priority/Servicio Prioritario de Telecomunicaciones
TT&E	Test, Training, and Exercise/Prueba, Adiestramiento y Ejercicio
WPS	Wireless Priority Service/Servicio Prioritario Inalámbrico



Apéndice 4: Lista de Cotejo de Planificación de Continuidad

PREÁMBULO

- ☐ Examinar el estado actual del programa organizacional de continuidad.
- ☐ Identificar las actuales y posibles colaboraciones de la organización dentro de la comunidad, que son primordiales para desarrollar y sostener la cultura de continuidad.
- ☐ Identificar las estructuras coordinadas existentes en que los planificadores de continuidad organizacional deben participar para integrar la planificación de la continuidad, operaciones y responsabilidades en el manejo de emergencia, preparación, y esfuerzos de resistencia.
- ☐ Identificar otros planes y programas de continuidad inter e intra organizacional (ej., manejo de incidente, Plan de Emergencia de Ocupantes, y Planes de Operaciones de Emergencia, e IT/Planes de Recuperación por Desastre), los cuales deben ser coordinados para asegurar la sincronización a través de planes y programas.

CAPÍTULO 1

- ☐ Crear una estrategia general de continuidad la cual se llegue a un acuerdo por los oficiales electos o líderes organizacionales.
- ☐ Identificar los requisitos y regulaciones de continuidad existentes y aplicables. En la ausencia de requisitos, identificar la guía de continuidad, y los principios que más apliquen a la organización.
- ☐ Identificar las funciones y responsabilidades del programa del plan de continuidad.
- ☐ Establecer un equipo de planificación de continuidad para asistir con la planificación incluyendo representantes de otras oficinas organizacionales o departamentos.
- ☐ Desarrollar un plan de proyecto, plazos y metas.
- ☐ Identificar los requisitos preliminares de presupuestos y recursos.
- ☐ Obtener el apoyo de los líderes y oficiales electos para el programa de continuidad.

CAPÍTULO 2

- ☐ Realizar un BPA para identificar y documentar las actividades y tareas que se desempeñan dentro de una organización, con un énfasis en el panorama general (cómo la organización interactúa con los colaboradores y las partes interesadas) y los detalles operacionales.
- ☐ Realizar una evaluación de riesgos para identificar y analizar posibles amenazas y peligros.
- ☐ Realizar un Análisis de Impacto de Negocios (BIA) para identificar y evaluar como las amenazas y peligros de la organización podrían impactar la habilidad de desempeñar las funciones esenciales.
- ☐ Identificar las funciones esenciales de la organización y las actividades fundamentales de apoyo determinando cuáles son las funciones esenciales de la organización, tomando en cuenta los requisitos legales y vínculos con las Funciones Esenciales Nacionales y otras funciones esenciales dentro de la comunidad.
- ☐ Identificar las opciones de mitigación para atender los riesgos identificados en el BIA (ej. instalaciones de operaciones alternas, políticas de teletrabajo, procedimientos de transferencia de autoridades, acuerdos de ayuda mutua).
- ☐ Identificar los elementos clave de la organización (ej., tecnología, personas) y detallar como esos elementos apoyan la ejecución de las funciones esenciales.
- ☐ Elaborar un plan completo que describa los requisitos y procedimientos que se necesitan para desempeñar las funciones esenciales, y establezcan un plan de contingencia en el eventualidad que los recursos clave no estén disponibles.



CAPÍTULO 3

- ☐ Establecer un calendario para realizar una prueba regular, adiestramiento, y eventos de ejercicios para evaluar y validar los planes de continuidad, políticas, procedimientos, y sistemas.
- ☐ Crear un programa de acción correctiva para implementar y rastrear áreas para mejoramiento que han sido identificadas durante pruebas, ejercicios, o incidentes del mundo real.
- ☐ Desarrollar métricas de continuidad y criterios de éxito para probar, evaluar y validarse con los planes y programas de continuidad de la organización.
- ☐ Establecer un calendario para realizar una revisión (usando las métricas de continuidad y criterios de éxito) y corrección de la estrategia de continuidad, el plan, los documentos de apoyo y acuerdos como los Memorandos de Entendimiento y Memorandos de Acuerdos de la organización.
- ☐ Alinear y distribuir recursos (ej. presupuesto) para implementar actividades de continuidad antes, durante, y después de la activación de continuidad.
- ☐ Desarrollar un plan estratégico multi-anual para proporcionar para el desarrollo, mantenimiento, y revisión de las capacidades de continuidad y así asegurar que el programa se mantenga viable y exitoso al incluir pruebas, adiestramientos, y actividades de ejercicio y revisiones del plan.

