

FICHA TÉCNICA GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

ETAPA 1: PLANIFICACIÓN

La planificación para la continuidad del servicio, comprende el análisis de factores internos y externos de la gestión del servicio, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias y desarrollo de planes de acción en función de responder, recuperar, reanudar y restaurar los servicios a niveles predefinidos ante la situación de emergencia sanitaria nacional por COVID-19 y de este modo proporcionar un marco para la construcción de la resiliencia de la organización con la capacidad de una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de sus partes interesadas clave.

Componente	Descripción	Fuente
Planes y Estrategias de Continuidad	Planes y Estrategias de Continuidad: Información documentada que guía a una institución para responder a un evento disruptivo y reanudar, recuperar y restaurar la entrega de productos y servicios de acuerdo con sus objetivos de continuidad del negocio. Planes y Estrategias de Contingencia: Está orientado a la generación de las capacidades institucionales para una respuesta rápida, efectiva y coordinada ante emergencias, representan un amplio espectro de actividades enfocadas a sostener los servicios críticos de las instituciones después de una emergencia en un tiempo mínimo. Planes y Estrategias de Recuperación: Está orientado a la planificación de las acciones de recuperación de corto, mediano y largo plazo ante desastres. Incluye las acciones por vía de excepción y por vía ordinaria referidas en los planes generales de emergencias cuando existen las declaratorias de emergencia por parte del Poder Ejecutivo.	• Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de continuidad del negocio, (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica). • Plan Nacional Gestión del riesgo, (Comisión Nacional de Emergencias).
Análisis de riesgos	Es la determinación del nivel de riesgo a partir de la probabilidad y la consecuencia de los eventos identificados	• Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Contraloría General de la República.

GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

Herramienta Gestión de la Continuidad de los Servicios Públicos



	de las unidades o departamentos donde se brindan los servicios críticos. Elementos a considerar: a. Valoración del riesgo: Identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos. b. Identificación de riesgos: Primera actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación y la descripción de los eventos de índole interno y externo que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos fijados. c. Análisis de riesgos: Segunda actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación del nivel de riesgo a partir de la probabilidad y la consecuencia de los eventos identificados. d. Evaluación de riesgos: Tercera actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación de las prioridades para la administración de riesgos. e. Administración de riesgos: Cuarta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de riesgos. (En normativas técnicas esta actividad también se denomina "tratamiento de riesgos"). f. Revisión de riesgos: Quinta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en el seguimiento de los riesgos y de la eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgos ejecutadas.	• Normas Generales de Control Interno, Contraloría General de la República.
Determinación de funciones y Actividades claves	Es la identificación de la estructura organizativa necesaria para la prestación del servicio, estableciendo las Estrategias y procedimientos requeridos para la prestación continua del servicio. Al identificar y ejecutar las	• Continuidad operativa en hospitales ante situaciones de emergencias y desastres. (Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud, 2017) • Guía para la Prevención, Mitigación y Continuidad del Negocio por la Pandemia del COVID-19 en los centros de trabajo. (Ministerio de Salud de Costa Rica, Comisión

GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

Herramienta Gestión de la Continuidad de los Servicios Públicos



	actividades y funciones claves para la continuidad del servicio permite alcanzar los objetivos propuestos, responder de manera efectiva a las necesidades e intereses generados por los usuarios, mitigar impactos ante la eventual interrupción del servicio y cumplir con los propósitos de la existencia de la organización.	Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, Ministerio de Economía, Industria y Comercio y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social). • Seguridad de la sociedad. Sistemas de gestión de continuidad del negocio, (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica).
Definición de responsable	Identificación de roles y asignación de responsabilidades según la cadena de mando, para cada una de las actividades que conforman la gestión de la continuidad. La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de la(s) persona(s) que realizan el trabajo bajo su control que afecta su desempeño de continuidad del negocio; b) asegurar que estas personas sean competentes sobre la base de una educación, capacitación o experiencia apropiadas; c) cuando corresponda, tomar medidas para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) retener información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	• Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de continuidad del negocio, (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica).
Definir la población objetivo	Población que el programa, la unidad o la institución tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o una parte de ella.	• Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
Coordinación interinstitucional	Necesidad de sinergia y complementariedad entre instituciones y partes interesadas con el fin de articular, focalizar y optimizar las acciones relacionadas con la continuidad en la prestación de los servicios. La coordinación interinstitucional e intersectorial consiste	• Coordinación Interinstitucional, (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO) • Coordinación Intersectorial de Políticas y Programas de la Primera Infancia: Experiencias en América Latina, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe

GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

Herramienta Gestión de la Continuidad de los Servicios Públicos



	en la concertación de los diferentes sectores e instituciones, uniendo diferentes esfuerzos dispersos alrededor de objetivos comunes, lo cual permite optimizar los recursos humanos y financieros de institucionales para lograr mejores resultados en los procesos de prestación de servicios públicos. El objetivo de la coordinación es reunir a los diferentes actores sociales y armonizar sus políticas, así como sus sistemas de prestación de servicios con el fin de evitar superposiciones.	
--	--	--

ETAPA 2: EJECUCIÓN

Es la fase en la que se llevan a cabo los planes para la continuidad de la prestación de los servicios, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, considerando elementos como el recurso humano requerido para la prestación del servicio, las actividades operativas, la tecnología y los aspectos financieros. Paralelamente y de forma coordinada con el proceso de implementación, se realiza su seguimiento.

Componente	Descripción	Fuente
Recursos Humanos	Personal requerido para la prestación del servicio que se encuentra en operación. Los recursos humanos constituyen una de las principales dependencias para abordar los efectos de interrupciones y fallas en los servicios, sistemas y procesos comerciales utilizados por las organizaciones	• Business Continuity Planning Manual, (United Kingdom National Health Service).
Operación	Se refiere a las actividades requeridas para mantener su organización operando durante un periodo de	• Metodología para la Gestión de la Continuidad del Negocio, (Rodrigo Ferrer V.).

GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

Herramienta Gestión de la Continuidad de los Servicios Públicos



	desplazamiento o interrupción de la operación normal y posterior a ella (recuperación). Las principales actividades que se realizan son: • Evaluar el impacto potencial de un incidente disruptivo • Identificar las actividades que soportan la prestación de los productos y servicios • Evaluar el impacto en el tiempo de no realizar las actividades propias del negocio • Especificar los tiempos de recuperación • Identificar dependencias y recursos	
Tecnologías de Información	Conjunto de tecnologías dedicadas al manejo de la información organizacional. Término genérico que incluye los recursos de: información, software, infraestructura y personas relacionadas. Elementos a considerar: • Digitalizar procesos • Búsqueda e implementación de herramientas tecnológicas como aplicaciones, softwares, entre otros para facilitar las actividades de comunicación, seguimiento e implementación del trabajo remoto. • Utilizar herramientas para compartir archivos y almacenar en la nube la información. • En materia de seguridad, implementar prácticas para la prevención ante fraudes y crímenes tecnológicos, como por ejemplo: identificar un e-mail de Phishing, comprobar la dirección del email. • Brindar seguridad tecnológica al negocio, usando herramientas para identificar y desviar amenazas antes	• Guía para la continuidad de tu negocio durante y después de la emergencia Covid -19, Cámara de Comercio de Barranquilla • Metodología para la Gestión de la Continuidad del Negocio, (Rodrigo Ferrer V.). • Técnicas de seguridad - Sistemas de gestión de la seguridad de la información - Requisitos. INTE/ISO/IEC 27001:2014 • ITIL Foundation, Gestión de servicios TI

GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

Herramienta Gestión de la Continuidad de los Servicios Públicos



	que actores negativos puedan intervenir y acceder a información confidencial.	
Financiero	Relacionado con la identificación de los recursos financieros destinados a la preparación y a la respuesta en los casos de emergencia. Evaluar y controlar los costes asociados a los servicios TI de forma que se ofrezca un servicio de calidad a los clientes con un uso eficiente de los recursos TI necesarios. Responsable de garantizar la prestación de servicios con unos costes controlados y una correcta relación calidad-precio.	• Guía para la elaboración de planes de respuesta a desastres y de contingencia, (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja). • Centro de conocimiento en salud pública y desastres, (Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud).

ETAPA 3: SEGUIMIENTO

El seguimiento se refiere a la recolección y análisis de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones, garantizar la responsabilización y sentar las bases de la evaluación y el aprendizaje.

Componente	Descripción	Fuente
Monitoreo	Son actividades llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas en los diferentes niveles de la entidad que suministran información oportuna, que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. En esta fase se efectuará el monitoreo y seguimiento de	• COSO Auditool • Diseño de un plan de continuidad para los servicios críticos del área de TI, (Universidad Peruana de ciencias aplicadas) • Continuidad operativa en hospitales ante situaciones de emergencias y desastres, (Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud, 2017)

GESTIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA

Herramienta Gestión de la Continuidad de los Servicios Públicos

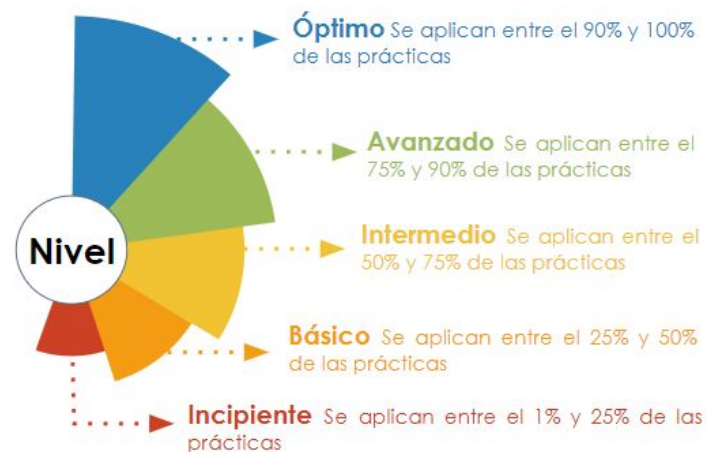


	las estrategias propuestas para su implementación, así como la verificación de su eficacia. (OPS) Elementos a considerar: 1. Evaluaciones continuas. 2. Observaciones. 3. Investigaciones. 4. Uso de la tecnología ayuda en las evaluaciones. 5. Hacer ajustes y cambios. Su importancia radica en que brinda la seguridad de poder reaccionar en el tiempo exacto junto con la acción idónea.	
Insumo para la planificación	Este proceso consiste en utilizar la información generada a raíz del monitoreo, seguimiento y evaluación del plan de continuidad del servicio establecido inicialmente, para crear, rediseñar, modificar, adaptar e implementar mejoras y de este modo asegurar su continua adecuación, idoneidad, efectividad y eficacia. La información considerada como insumo puede visualizarse en informes, instrumentos, herramientas o documentos formales que contengan apartados como: resultados, recomendaciones, acciones, buenas prácticas u otra información útil que sirva para la adecuación oportuna que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan.	• Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de continuidad del negocio, (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica). • Plan estratégico de preparación y respuesta para la enfermedad por coronavirus (COVID-19) Pautas para la planificación operativa de la preparación y la respuesta de los países, (Organización Panamericana de la Salud)
Reportes y rendición de cuentas	Deber que tienen los servidores públicos de informar, justificar, responsabilizarse pública y periódicamente, ante la autoridad superior o la ciudadanía por sus actuaciones y sobre el uso dado a los fondos asignados y los resultados obtenidos en procura de la satisfacción de las necesidades de la colectividad, con apego a criterios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad.	• Recomendaciones del Consejo sobre la Gobernanza de Riesgos Críticos, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, ,2014) • Seguridad y resiliencia - Sistemas de gestión de continuidad del negocio, (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica).

NIVEL DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

El nivel de gestión de la continuidad se determina de acuerdo con el porcentaje de buenas prácticas implementadas. Dicha ponderación se realizó a nivel de pregunta, componente y posteriormente por etapa, a cada una de las etapas. La escala utilizada se presenta en la Figura 1.

Figura 1 Escala de la gestión de la continuidad de los servicios públicos



Fuente: Elaboración CGR.