



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**MAESTRIA EN GESTION Y AUDITORIA DE SISTEMAS
II PROMOCIÓN**

TESIS DE GRADO MAESTRIA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA DE SISTEMAS

**TEMA: “EVALUACION DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA CONTINUIDAD
DEL NEGOCIO: CASO G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.”**

AUTOR: ING. JAVIER OMAR TOAPANTA IZA

DIRECTOR: ING. EDGAR ÁLVAREZ

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE DEL 2014



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Sangolquí, 05 de mayo de 2014

Sr. Ing. Rubén Arroyo MSc.
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y AUDITORÍA DE SISTEMAS
TECNOLÓGICOS

ASUNTO: CULMINACION O FINALIZACIÓN DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Por medio de la presente Yo, Edgar Raúl Alvarez Calvachi, MBA, MPNL, PMP, C4PM, en calidad de Director del Proyecto de Graduación Titulado: "EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO: CASO G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.", desarrollado por el señor Ingeniero Javier Toapanta, egresado de la Maestría en Evaluación y Auditoría de Sistemas Tecnológicos, pongo en su conocimiento que el Proyecto se encuentra concluido y cumple con todos los parámetros de exigencia, por lo que solicito se digno disponer la evaluación correspondiente.

Solicito además, brindar las facilidades para la Defensa Final ante el Tribunal de Graduación.

Atentamente,

Ing. Edgar Alvarez MBA, MPNL, PMP, C4PM
DIRECTOR DEL PROYECTO

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN GESTION Y AUDITORIA DE SISTEMAS
II PROMOCIÓN**

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Javier Omar Toapanta Iza

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "EVALUACION DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO: CASO G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.", ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoria.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Agosto de 2014



Javier Omar Toapanta Iza

171054967-4

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN GESTION Y AUDITORIA DE SISTEMAS
II PROMOCIÓN**

Javier Omar Toapanta Iza

AUTORIZACION

Yo Javier Omar Toapanta Iza con cedula de ciudadanía 1710549674, autorizo la publicación de mi proyecto de tesis de grado denominado "EVALUACION DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO: CASO G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.", para que sea publicado en la en la Biblioteca Virtual de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Sangolquí, Agosto de 2014



Javier Omar Toapanta Iza

171054967-4

Dedicatoria

A la razón de mi vida, mis hijos Omar y Nicole. Los amo.

JAVIER TOAPANTA

Agradecimiento

A mis padres y hermanos. Su apoyo incondicional y desinteresado es una muestra del amor de familia.

Índice General

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	ix
Resumen.....	x
Palabras clave.....	xi
Abstract.....	xi
CAPITULO I	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación e Importancia	1
1.3 Planteamiento del problema.....	3
1.4 Formulación del problema a resolver.....	3
1.5 Objetivo General	4
1.6 Objetivos Específicos.....	4
CAPITULO II.....	5
2. Marco Teórico.....	5
2.1 Continuidad de Negocio.....	5
2.2 Disaster Recovery Plan (DRP).....	6
2.3 Business Continuity Plan (BCP)	8
2.4 Business Continuity Management (BCM)	9
2.5 ISO 22301:2012	11
2.6 Modelos de Madurez.....	14
2.6.1 Business Continuity Maturity Model® (BCMM®).....	15
2.6.2 CM2 (Continuity SA).....	22
2.6.3 CERT Resilience Management Model.....	25
2.6.4 Organizational Resilience Maturity Model (ANSI/ASIS)	26
2.6.5 Relación entre modelos.....	26
CAPITULO III.....	28
3 Evaluación.....	28
3.1 Análisis de situación de Partida	28

	vii
3.1.1	Analizar competencias del modelo BCMM®..... 28
3.1.2	Herramienta para la evaluación del modelo de madurez 58
3.1.2.1	Preguntas de apertura..... 59
3.1.2.2	Preguntas de evaluación de competencias 59
3.1.2.3	Evaluación de Competencia: Contenido del Programa BC 73
3.1.3	Reglas y consideraciones de la herramienta..... 83
3.1.4	Calcular elementos a ser evaluados..... 84
3.1.4.1	Variables de análisis..... 84
3.1.4.2	Identificar Población y Estratos 85
3.1.4.3	Técnica de muestreo..... 86
3.1.4.4	Aplicar Formula 87
3.1.4.5	Afijación de la muestra usando método Proporcional 87
3.1.4.6	Resultados de la muestra por Estrato 88
3.1.5	Aplicar herramienta en la organización 88
3.1.6	Estimar porcentaje de Cumplimiento..... 91
3.1.6.1	Calcular nivel de madurez para cada competencia 92
3.1.7	Comparar resultados contra el modelo “Estándar” 93
3.2	Identificar estado futuro deseado 95
3.3	Identificar brecha 96
3.4	Recomendar Planes de Acción..... 98
4	Conclusiones y recomendaciones 100
4.1	Conclusiones 100
4.2	Recomendaciones..... 101
	Bibliografía 104
	ANEXOS 106
	Anexo A. Plan de Auditoría para la evaluar la competencia Contenido del Programa BC. . 106
	Anexo B. Arte para campaña de difusión. 108
	Anexo C. Datos extraídos de la evaluación digital de Continuidad de Negocio. 109
	Anexo D. Ejecución de auditoría y revisión documental de la competencia Contenido del Programa. 114
	Anexo E. Brecha cuantitativa entre niveles el nivel de madurez. 116
	Anexo F. Plan de acción para la competencia Liderazgo. 117

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Número de empleados por estrato.</i>	86
Tabla 2. <i>Puntuaciones de la muestra por estrato usando el método de afijación Proporcional.</i>	88
Tabla 3. <i>Evaluaciones recolectadas por estrato.</i>	91
Tabla 4. <i>Media aritmética aplicada al número de evaluaciones recolectadas por competencia.</i>	92
Tabla 5. <i>Media aritmética aplicada al valor alcanzado en la revisión documental en base a la competencia Contenido del Programa de BC.</i>	93
Tabla 6. <i>Valor cuantitativo del nivel alcanzado por cada competencia.</i>	93
Tabla 7. <i>Rangos mínimos y máximos para establecer el valor cualitativo alcanzado.</i>	94
Tabla 8. <i>Valor cualitativo del nivel alcanzado por cada competencia, respecto del modelo estándar.</i>	94
Tabla 9. <i>Brecha cuantitativa entre el nivel de madurez 3 y nivel 4.</i>	96
Tabla 10. <i>Rangos mínimos y máximos para establecer el valor cualitativo de la brecha existente.</i>	97
Tabla 11. <i>Valor cuantitativo de la brecha existente entre el nivel alcanzado y el nivel deseado.</i>	97
Tabla 12. <i>Valor cualitativo de la brecha existente entre el nivel alcanzado y el nivel deseado.</i>	98

Índice de Gráficos

<i>Figura 1.</i> Ciclo PDCA en ISO 22301	13
<i>Figura 2.</i> Niveles de madurez.....	16
<i>Figura 3.</i> Competencias del modelo de madurez BCMM®	20
<i>Figura 4.</i> Factores de éxito CM2	23
<i>Figura 5.</i> Niveles de Madurez de CM2	25
<i>Figura 6.</i> Frecuencias por niveles de madurez para la competencia Liderazgo, con datos de prueba.....	84
<i>Figura 7.</i> Proceso de Difusión	90
<i>Figura 8.</i> Descripción de documentos a utilizar para la elaboración de planes de acción.....	99

Resumen

Este documento es un análisis detallado del proceso de evaluación del nivel de madurez en la empresa G4S Secure Solutions Ecuador, utilizando el modelo BCMM® (Business Continuity Maturity Model) propuesto por Virtual Corporation. Esta actividad permite identificar el nivel de madurez que la organización posee respecto de la continuidad del negocio, permitiendo mejorar su condición actual con el establecimiento de un punto objetivo o estado deseado. En base a lo expuesto, este trabajo determina la brecha entre su estado actual y su estado futuro, proponiendo planes de acción que permitan reducir y eliminar la brecha existente, en el tiempo establecido. Este proceso se apoya fundamentalmente en una herramienta que permite evaluar el nivel de cumplimiento de ocho competencias propuestas por el modelo BCMM: Liderazgo, Conciencia de los Empleados, Estructura del Programa BC, Grado de Penetrabilidad, Métricas, Recursos Comprometidos, Coordinación Externa y Contenido del Programa de BC. La recolección de información se basa en la aplicación de un cuestionario y un proceso de auditoría. De igual forma la herramienta propone mecanismos para el análisis de datos, su tabulación y presentación cuantitativa y cualitativa. De esta manera la organización cuenta con una herramienta que pueda ser utilizada a futuro como guía para identificar el nivel de madurez de sus procesos de continuidad y acoplarlo a sus objetivos estratégicos.

PALABRAS CLAVE: CONTINUIDAD DEL NEGOCIO, NIVEL DE MADUREZ DE LA CONTINUIDAD, MODELO DE MADUREZ BCMM, AUDITORIA DEL PROGRAMA DE CONTINUIDAD, COMPETENCIAS DEL MODELO DE MADUREZ BCMM.

Abstract

This document is a detailed analysis of the evaluation process maturity level, developed at G4S Secure Solutions Ecuador, using the model BCMM® (Business Continuity Maturity Model) proposed by Virtual Corporation. This activity will identify the level of maturity that the organization has regarding business continuity, improve their current condition allowing the establishment of a target point or desired state. Based on the above, this work determines the gap between their current state and future state, proposing action plans to reduce and eliminate the gap in the set time. This process is fundamentally based on a tool to assess the level of compliance proposed by the eight competencies BCMM model: Leadership, Employee Awareness, Structure BC, Permeation Grade, Metric, Committed Resources, External Coordination Program Content and Program of BC. The data collection is based on a questionnaire and an audit process. Likewise, the tool proposed mechanisms for data analysis and tabulation quantitative and qualitative presentation. Thus the organization has a tool that can be used in the future as a guide to identify the level of maturity of their processes of continuity and attach it to their strategic objectives.

KEYWORDS: BUSINESS CONTINUITY, MATURITY LEVEL OF CONTINUITY, MATURITY MODEL BCMM, AUDIT PROGRAM CONTINUITY, SKILLS BCMM

CAPITULO I

1.1 Introducción

G4S Secure Solutions es una compañía que brinda soluciones de seguridad integral soportadas por personal, tecnología, conocimiento del negocio y cobertura nacional, lo consolidan como líder en la industria de la seguridad, de allí la importancia de garantizar una respuesta rápida y efectiva ante eventos que podrían escalar a una potencial crisis y que puedan afectar los intereses de la compañía y la continuidad de sus operaciones, con este antecedente la compañía ha implementado una estructura que permita gestionar su continuidad.

El objetivo de esta tesis es realizar la evaluación de la continuidad de negocio en la compañía G4S Secure Solutions, utilizando el modelo de madurez BCMM® propuesto por Virtual Corporation.

1.2 Justificación e Importancia

Rodríguez, Á. (Octubre de 2011), Director de Seguridad de la Información y Gobierno TI en SGS, definió a los modelos de madurez como “herramientas para realizar diagnósticos (análisis de brechas) del estado actual en el que se encuentra una organización, contra un estándar o buena práctica, en materia de Continuidad del Negocio, Permitiendo cuantificar el nivel de cumplimiento y de madurez de la organización, respecto de la norma o práctica de referencia, y proponer los pasos a seguir con el objeto de aumentar dicho nivel de cumplimiento, chequear el grado de

madurez de los mismos, los controles existentes e identificar la existencia de riesgos que puedan afectar la interrupción de la actividad del negocio y minimizar sus impactos en caso de la materialización de un evento de interrupción”.

En Ecuador existen regulaciones orientadas directa o indirectamente a manejar esquemas de continuidad de negocio, el sector bancario por ejemplo utiliza lineamientos del comité de Basilea, y acuerda la implementación de riesgo operativo contenido en la resolución de la Junta Bancaria JB-2005-834 en 2005, la cual especifica en uno de sus principios la existencia y prueba de planes de continuidad que aseguren su capacidad de operar en medio de eventos imprevistos y minimizar pérdidas que puedan traer interrupciones de las actividades del negocio.

El sector de telecomunicaciones, en cambio, posee políticas establecidas por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), mediante un concepto de calidad de los servicios y enmarcado en un sistema de regulación que responda a las verdaderas necesidades de los usuarios/clientes y a las condiciones actuales del mercado Ecuatoriano, definiendo el servicio desde cuatro puntos de vista:

- Necesidades de Calidad de Servicio del cliente.
- Calidad de Servicio ofrecida por el proveedor de servicio.
- Calidad de Servicio conseguida o entregada por el proveedor de servicio.
- Calidad de Servicio percibida por el cliente.

Lo que obliga a estas entidades a generar estructuras para garantizar la disponibilidad del servicio ofrecido y por tanto la continuidad del negocio.

1.3 Planteamiento del problema

El plan de continuidad de negocio de G4S Secure Solutions Ecuador nace en año 2010 con la ejecución de planes aislados para soportar la continuidad en procesos tales como: operaciones, logística, financiero, recursos humanos y sistemas, en el año 2012 estos planes son consolidados y asociados al programa de manejo de crisis, se identifica y delega al responsable de esta información quien engloba y genera el Business Continuity Management.

De esta forma se identifica que la organización tiene un plan de continuidad, sin embargo el problema radica en que no se conoce su nivel de madurez y por tanto no se puede garantizar la robustez alcanzada y su posible mejora.

1.4 Formulación del problema a resolver

- ¿Existe compromiso de la Alta Dirección con respecto a la implementación de un Programa Corporativo Global de Continuidad del Negocio?
- ¿Existe conciencia y entendimiento de los empleados de la organización?
- ¿Existe una estructura del Programa de Continuidad de Negocio que abarque planes recomendados por las buenas prácticas?
- ¿Existe coordinación entre los diferentes departamentos, funciones y unidades de negocio como soporte a la continuidad del negocio?
- ¿Existen métricas de desempeño monitoreadas y medibles?
- ¿Los recursos requeridos para el sustento del programa de continuidad están identificados, comprometidos y disponibles?

- ¿Existen coordinaciones de asuntos y requerimientos de continuidad del negocio con la comunidad externa?

1.5 Objetivo General

Realizar la evaluación de la continuidad de negocio en la compañía G4S Secure Solutions, utilizando el modelo de madurez BCMM®.

1.6 Objetivos Específicos

- Analizar modelo de madurez BCMM® para adaptarlo a la compañía.
- Aplicar el modelo de madurez en la organización.
- Proponer planes de acción específicos para incrementar o llegar al nivel aceptable o deseado por la organización.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1 Continuidad de Negocio

Computerworld. (2013), *Ocho pasos para alinear la continuidad del negocio con las metas organizacionales*. México. “El rol de la continuidad del negocio (BCM por sus siglas en inglés) es visto como una herramienta de mitigación de riesgos para garantizar la continuidad en el funcionamiento de la organización y hacer frente a acontecimientos inesperados y adversidades, ya sean naturales o con intervención del hombre”.

La metodología BCM se convierte de esta manera en un apoyo enorme para las organizaciones, quienes a través de planes sólidos pueden fortalecer la capacidad de respuesta a oportunidades y amenazas. La actitud y decisión frente a este concepto hace la diferencia en un momento dado, las organizaciones que identifican y fortalecen procesos de continuidad serán las mejor preparadas ante eventos no esperados.

La experta de BSI (British Standards Institution) en Continuidad del Negocio, Lorna Anderson, menciona que: "Las compañías necesitan ser más valientes y reconocer los beneficios que aporta BCM. Cualquier organización que tenga una comprensión aguda de los riesgos de su negocio, un plan sólido de

respaldo y procesos ya probados, va a estar bien posicionada para impulsar su negocio hacia adelante".

Las oportunidades y amenazas siempre están presentes, pudiendo evolucionar, cambiar e incluso desaparecer o aparecer nuevas, lo importante es saber dónde están, conocer sus cambios y estar preparados para aprovecharlas o contenerlas, las organizaciones deben convertirse en entes preventivos, enfocando los esfuerzos necesarios para mantener la razón de ser de su empresa. En este contexto algunas de las actividades destacadas al momento de hablar de Continuidad son:

- Estructurar planes de continuidad para el negocio, alineados a las metas organizacionales.
- Apoyarse en un marco de referencia como la norma internacional para la Gestión de la Continuidad del Negocio ISO 22301.
- Realizar una evaluación de riesgos.
- Identificar proveedores críticos para las operaciones y asegurar acuerdos de gestión de continuidad del negocio.
- Probar la efectividad de los planes, documentar y mejorar.
- Establecer procesos de revisión continua.

2.2 Disaster Recovery Plan (DRP)

SANS Institute. (2012). *The Disaster Recovery Plan*. United State of America. "Un desastre se define como un evento catastrófico repentino sobre la capacidad de las organizaciones para llevar a cabo los procesos de misión crítica, incluida la capacidad de ejecutar el proceso normal de producción de los sistemas

que soportan los procesos de negocio críticos. Un desastre podría ser el resultado de un daño significativo a una parte de las operaciones, una pérdida total de una instalación, o la incapacidad de los empleados para acceder a esa instalación”.

Ésta definición de desastre expresa con claridad las consecuencias negativas que pudiera generar a una organización, requiriendo por consiguiente la adopción de un mecanismo que permita contener los riesgos negativos que pudiera causar. Un plan de recuperación de desastres ayuda a estructurar reglas que definen procesos y disciplinas para asegurar que los procesos críticos del negocio seguirán funcionando, los elementos clave para un plan de recuperación de desastres son:

- Identificar y establecer un equipo de planificación con habilidades y experiencia adecuadas.
- Ejecutar la evaluación de riesgos y auditorías planificadas.
- Identificar inventario de procesos críticos y establecer prioridades.
- Desarrollar estrategias de recuperación.
- Preparar inventarios de activos e información crítica.
- Desarrollar criterios y procedimientos de verificación.
- Poner en práctica el plan.

Las organizaciones poseen personas clave que conocen los procesos y tienen la experiencia necesaria, por lo que su participación debe ser activa en la consolidación de una planificación de recuperación de desastres. El equipo de recuperación de desastres debe ampliar su visión y entender la interacción de todos los procesos de negocio con el fin de garantizar su robustez. Una evaluación de riesgos y análisis de impacto del negocio deben estar preparados por el grupo de

planificación de recuperación de desastres que incluya al menos los diez principales desastres potenciales. Tras el análisis de los riesgos potenciales, los niveles de prioridad se deben asignar a cada proceso de negocio. Es importante mantener el inventario al día y tener una lista completa de los equipos, ubicaciones, proveedores y puntos de contacto.

En este contexto, el enfoque de un Plan de Recuperación de Desastres (DRP) es restaurar la operatividad de los sistemas que soportan los procesos de negocio de misión crítica, con el objetivo de que la organización pueda volver a las operaciones normales tan pronto como sea posible.

En la actualidad muchos de los procesos de negocio de misión crítica dependen de una infraestructura tecnológica que consiste en las aplicaciones, datos y hardware, por lo que las tecnologías de la información (TI) deben ser consideradas al momento de estructurar el DRP.

2.3 Business Continuity Plan (BCP)

Jiménez, L. d. (2007). *Guía de Desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio*. Madrid España. “Un Plan de Continuidad de Negocio se compone de varias fases que comienzan con un análisis de los procesos que componen la organización. Este análisis servirá para priorizar qué procesos son críticos para el negocio y establecer una política de recuperación ante un desastre. Por cada proceso se identifican los impactos potenciales que amenazan la organización, estableciendo un plan que permita continuar con la actividad empresarial en caso de una interrupción”.

El Plan de Continuidad de Negocio se convierte en la herramienta tangible del gran concepto que abarca la Continuidad, esta herramienta es un conjunto de pasos con el fin de priorizar las operaciones de negocio que se identifiquen como críticas e indispensables para continuar en funcionamiento después de un incidente no planificado. En el desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio es importante identificar los recursos de información relacionados con los procesos críticos e identificar el período de tiempo de recuperación para los recursos de información.

Un Plan de Continuidad reducirá el número y la magnitud de las decisiones que se toman durante un período en que los errores pueden resultar mayores. El Plan establecerá, organizará y documentará los riesgos, responsabilidades, políticas, procedimientos, acuerdos con entidades internas y externas. Y su activación debería producirse solamente en situaciones de emergencia y cuando las medidas de seguridad hayan fallado. Los principales beneficios de una implementación BCP son:

- Reconocer los eventos que podrían impactar sobre la continuidad de las operaciones, considerando las afectaciones financieras, humanas y de reputación.
- Obliga a conocer los tiempos críticos de recuperación para volver a la situación anterior al desastre sin comprometer al negocio.
- Previene o minimiza las pérdidas para el negocio en caso de desastre.
- Clasifica los activos para priorizar su protección.
- Aporta una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Fomenta e incluye a toda la organización en las actividades de continuidad.

2.4 Business Continuity Management (BCM)

The Business Continuity Institute. (2010) explica que “Business Continuity Management (BCM), es un proceso holístico que identifica las amenazas potenciales para una organización y los impactos en las operaciones de negocio que esas amenazas, de realizarse, podría causar. Proporciona un marco para la construcción de la resiliencia organizacional con la capacidad para dar una respuesta eficaz que salvaguarde los intereses de las principales partes interesadas, la reputación, la marca y las actividades que crean valor”.

Administrar la continuidad de negocio se convierte en un concepto amplio que abarca a toda la organización, considerando actividades de difusión a todos los empleados y procesos que aseguren su entendimiento, desde este punto de vista la alta dirección juega un papel muy importante ya que desde ese estrato nacen las intenciones que a su vez se convierten en políticas y asignación de recursos. Para entender el interés que la alta dirección asigna a esta actividad, podemos recurrir a una encuesta internacional realizado por Business Continuity Institute & Deloitte. (2011). *Engaging & Sustaining the Interest of the Board in BCM*. Quienes publicaron una encuesta en línea entre el 14 de diciembre 2010 al 14 de junio de 2011, considerando 650 organizaciones de 52 países, abarcando 15 sectores o industrias (SIC 2007{ XE "SIC 2007:Estándar de clasificación de la industria en base a estándares económicos del Reino Unido." }).

Donde el 70% de los encuestados fueron empleados de organizaciones con más de 1000 empleados. El 86% de los programas BCM analizados tenían una antigüedad de más de 3 años.

Esta encuesta considero los escenarios usados para los ejercicios, el nivel de participación de los ejecutivos, el compromiso de los empleados, enfoque en el análisis de impacto del negocio y estándares usados tanto en el plan como documentos de apoyo.

Los resultados obtenidos indican que:

- El 29% de directivos encuestados está muy interesado en BCM. Solo el 5% indica no estar interesado.
- El 69% cree que BCM protege el valor y reputación ante una crisis.
- El 30% cree que BCM proporciona una ventaja competitiva a través del poder de recuperación operativa.
- El 41% cree que BCM admite un gobierno corporativo.
- En el sector financiero, el 26% identifica BCM como un proceso de gestión y control, mientras tanto que el 46% del sector Gobierno mira BCM como un proceso de gestión y control.
- Mientras tanto el 83% de los encuestados del sector financiero dijo que los requisitos reglamentarios fueron los principales impulsores para el programa de BCM, mientras que este fue el caso del 68% de los encuestados en Gobierno.

2.5 ISO 22301:2012

ISO22301 Seguridad de la sociedad – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio, es la primera norma internacional para la Gestión de la Continuidad del Negocio (BCM) y ha sido desarrollada para ayudar a las organizaciones a minimizar

el riesgo de interrupciones. Sustituyendo a la norma Británica BS25999 { XE "BS25999:Norma para la gestión del plan de continuidad de negocio, reemplazada por la norma internacional ISO 22301 el 15 de mayo del año 2012." }.

ISO22301 especifica los requisitos para planificar, establecer, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de continuidad de negocio (BCMS) para prepararse, responder y recuperarse de los eventos perturbadores que puedan surgir.

Los requisitos especificados en la norma ISO22301 son genéricos y aplicables a todas las organizaciones (o sus partes), independientemente del tipo, tamaño o naturaleza de la organización. El alcance de la aplicación e estos requisitos depende del entorno operativo de la organización y su complejidad.

ISO 22301 emplea el modelo Plan-Do-Check-Act (PDCA) para organizar el estándar de la siguiente manera:

- **Plan:** Clausulas 4, 5, 6 y 7 excepto la planificación de BCMS
- **Do:** Clausula 8 excepto el establecimiento del BCMS
- **Check:** Clausula 9 excepto la evaluación del BCMS
- **Act:** Clausula 10 excepto la mejora del BCMS

La Figura 1. muestra como el ciclo PDCA ha sido implementado en ISO 22301

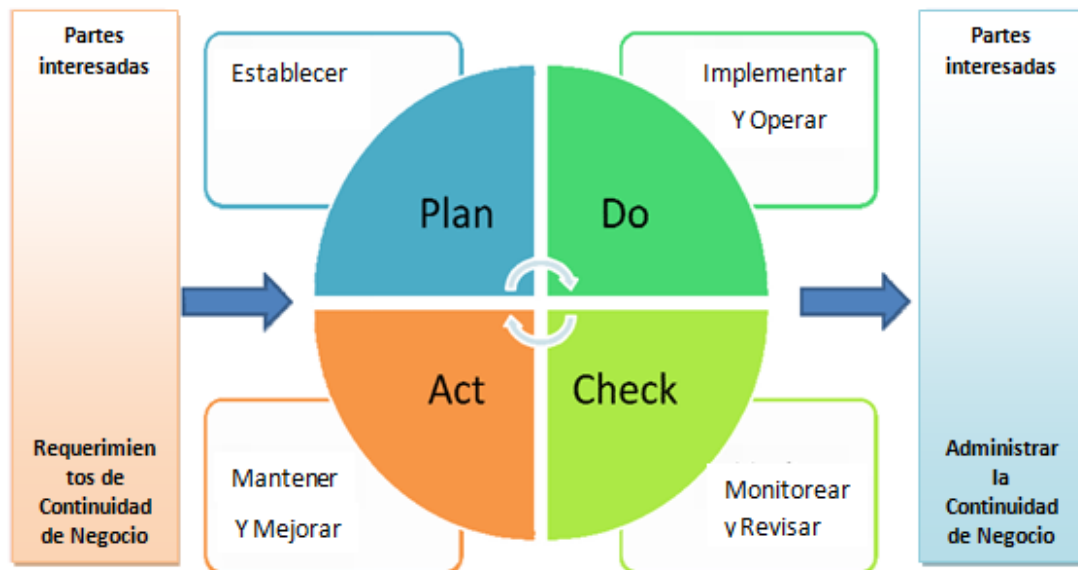


Figura 1. Ciclo PDCA en ISO 22301

Fuente: Continuity & Resilience. (sf). *Approach Notes – ISO 22301 Implementation.*

Clausulas clave de la norma ISO 22301:2012

- Cláusula 4: Contexto de la organización: Consiste en determinar los asuntos internos y externos que son relevantes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados esperados del BCM.
- Cláusula 5: Liderazgo: la alta dirección debe demostrar un compromiso continuo con el BCMS, a través de su liderazgo y acciones, la administración puede crear un ambiente en el que los diferentes actores participen plenamente y en el que el sistema de gestión pueda funcionar con eficacia en sinergia con los objetivos de la organización.
- Cláusula 6: Planificación: considerada una etapa crítica en relación con el establecimiento de los objetivos estratégicos y los principios rectores del BCMS en su conjunto.

- Cláusula 7: Soporte: la gestión del día a día de un sistema de gestión de continuidad de negocio eficaz se basa en el uso de los recursos adecuados para cada tarea.

- Cláusula 8: Operación: después de la planificación del BCMS, la organización debe ponerla en operación, considerando el análisis de impacto BIA { XE "BIA:Análisis de impacto del negocio, es un proceso que identifica las funciones críticas de negocio y describe lo que sería necesario para recuperar estas funciones, en el caso de un desastre o una interrupción en el servicio." }, evaluación de riesgos, estrategia de continuidad, procedimientos y la ejecución y verificación.

- Cláusula 9: Evaluación del desempeño: una vez que el BCMS se ejecuta, ISO 22301 requiere un monitoreo permanente del sistema, así como revisiones periódicas para mejorar su funcionamiento.

- Cláusula 10: Mejora: La mejora continuase puede definir como todas las acciones emprendidas en toda la organización para aumentar la eficacia (alcanzar objetivos) y la eficiencia (una relación coste / beneficio óptima) de los procesos y controles de seguridad para traer mayores beneficios a la organización y sus grupos de interés. Una organización puede mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión a través del uso de la política de continuidad de negocio, objetivos, resultados de las auditorías, el análisis de los eventos, indicadores, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

2.6 Modelos de Madurez

Un modelo de madurez permiten cuantificar el nivel de cumplimiento de la organización respecto de la norma o práctica de referencia, y de esta forma proponer los pasos a seguir con el objeto de mantener o incrementar el nivel alcanzado.

2.6.1 Business Continuity Maturity Model® (BCMM®)

BCMM® es un estándar de medición para la continuidad del negocio. Los objetivos de este modelo son:

1. Proveer una herramienta de diagnóstico para la evaluación objetiva de efectividad del programa de Continuidad de Negocio.
2. Generar información consistente mediante la representación de un análisis comparativo.
3. Responder las siguientes preguntas clave para la Alta Dirección:
 - a. ¿Dónde estamos hoy? (¿Qué nivel de madurez del programa de continuidad de negocio poseemos?)
 - b. ¿Cuál es el objetivo que buscamos? (¿Qué nivel de madurez del programa de Continuidad del negocio necesitamos tener?)
 - c. ¿Cuál es el camino de madurez que debemos transitar para llegar ahí?

BCMM® utiliza seis niveles de madurez, e identifica dos programas, a) Programa Básico, corresponde a los niveles uno a tres que identifica a las organizaciones que no han completado las condiciones básicas para lanzar un programa de BCM sustentable, b) Programa Desarrollado, corresponde a los niveles

cuatro a seis que identifican una ruta evolutiva de madurez de un programa de BCM Corporativo.

La Figura 2. muestra la relación entre los niveles de madurez y los requisitos clave para alcanzar cada nivel.

Nivel de Madurez de Competencia		Programa Básico			Programa Desarrollado		
		Alta Dirección	Soporte		Todas las Unidades	Planeación	Funcional
		Compromiso	Profesional	Dirección	Participando	Integrada	Toda la empresa
Nivel 1	Auto Dirigido		No	No	No	No	No
Nivel 2	Auto Dirigido Soportado	Marginal	Parcial	No	No	No	No
Nivel 3	Cooperativamente Dirigido	Parcial	Si	Parcial	No	No	No
Nivel 4	Despertar de la Empresa	Si	Si	Si	Si	No	No
Nivel 5	Crecimiento Planeado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Nivel 6	Sinérgico	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Figura 2. Niveles de madurez

Fuente: Virtual Corporation. (2011, marzo). *Business Continuity Maturity Model Versión 2.0.*

Nivel 1 – Auto Dirigido

- La Administración de continuidad de Negocio (BCM), no ha sido reconocida como una estrategia importante por la alta Dirección.
- No hay un gobierno corporativo o centralmente coordinado para soportar la función.
- Si la compañía tiene una política de BCM, esta no es mandatorio.
- Las Unidades de Negocio individuales son “ellas mismas” las que organizan, implementan, y auto-gobiernan sus esfuerzos de continuidad del negocio
- El estado de preparación es generalmente bajo en toda la compañía

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Al menos un departamento de la Unidad de Negocio ha reconocido la importancia estratégica de la Administración de continuidad de Negocio (CM), y

ha empezado a hacer esfuerzos para incrementar la conciencia a nivel ejecutivo y Corporativo global.

- Al menos un recurso interno o externo con conocimiento de BCM está disponible para apoyar los esfuerzos de participación de las unidades de negocio y departamentos en la continuidad de negocio.
- El estado de preparación quizás pueda ser moderado por los participantes, pero permanece relativamente bajo en la mayoría de la compañía.
- La Dirección Ejecutiva pueda que aprecie el valor de un BCM, pero no están dispuestos a convertirlo en una prioridad en este momento.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Unidades de Negocio o Departamentos han instituido un programa básico de Gobierno Corporativo, obligando de manera limitada a cumplir con unas políticas, prácticas y procesos estandarizados de la Administración de Continuidad de Negocio (BCM) de las cuales han llegado a un consenso.
- Un departamento BCM ha sido establecido, el cual centraliza el soporte y entrega de servicios BCM a los departamentos y unidades de negocio participantes.
- Los hallazgos de auditoría de estos participantes son usados para reforzar competitiva y estratégicamente en beneficio del grupo.
- El interés en nivelar el trabajo ya hecho, ha sido promovido como una guía de negocios para el lanzamiento del programa BCM Corporativo.
- Algunos departamentos o unidades de negocio ha alcanzado un estado alto de preparación, sin embargo la compañía está moderadamente mejor preparada.
- La Alta Dirección aún no tiene un compromiso con el programa de BCM.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- La Alta Dirección está comprometida y entiende la importancia de la estrategia de un Programa efectivo de BCM.
- Se ha adoptado una política práctica aplicable de BCM.
- Un área o departamento dentro de la empresa ha sido creado para gobernar y apoyar a todos los participantes de la compañía.
- Cada grupo ha adquirido sus propios recursos o utiliza los recursos de la central BCM.
- Se están estandarizando políticas, prácticas y procesos de BCM en toda la compañía.
- Los elementos críticos de las funciones del negocio han sido identificados y se han desarrollado planes de continuidad han sido desarrollados.
- Todos los planes de continuidad de negocio son actualizados periódicamente

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Todas las unidades de negocio y los departamentos han completado pruebas sobre los elementos de sus planes de continuidad del negocio y sus métodos de actualización de planes han probado ser efectivos.
- El Comité Ejecutivo ha participado en ejercicios de administración de crisis.
- Se ha adoptado un plan de varios años para continuamente “elevar la eficiencia” de una planeación sofisticada y en un estado de preparación corporativo global.
- Debe existir un enérgico programa de comunicaciones y entrenamiento para poder sustentar el alto nivel de conocimiento en la continuidad del negocio, apegado a un programa estructurado de madurez de competencias de BCM.
- La auditoría no reporta defectos mayores de la continuidad de negocio

Nivel 6 – Sinérgico

- Todas las unidades de negocio tienen un alto grado de competencia de planeación de continuidad de negocio que es medible.
- Sofisticadas estrategias de protección de negocio son formuladas y probadas exitosamente.
- Integración entre los métodos de control de cambios y procesos de mejora continua mantienen a la organización en un estado alto de preparación, aunque el ambiente dl negocio siga cambiando radical y rápidamente.
- Se han incorporado y apuntalado políticas innovadoras, prácticas, procesos y tecnologías dentro del programa BCM.

Competencias Corporativas

Permiten identificar las habilidades de la organización para crear un Programa de Continuidad de Negocio sustentable, la Figura 3.muestra el comportamiento de cada competencia en cada uno de los niveles del modelo de madurez, en base al “grado de compromiso” de cada competencia corporativa en términos de A: alto, M: medio, B: bajo y MB: muy bajo

Niveles de Modelo de Madurez	Nivel 1 Auto Dirigido	Nivel 2 Auto Dirigido Soportado	Nivel 3 Cooperativa mente Dirigido	Nivel 4 Despertar de la Empresa	Nivel 5 Crecimiento Planeado	Nivel 6 Sinérgico
Analogía Atlética	Capacidad para avanzar lentamente	Capacidad para caminar	Capacidad para correr	Apto para correr	Corredor competitivo	Corredor Olímpico
Modelo Comparativo	Organización	"En Riesgo"	Organización	"Competente"	"Mejora de la Casta"	
Liderazgo	MB	B	M	A	A	A
Conciencia de Empleados	MB	B	B	M	A	A
Estructura del Programa de BC	MB	B	B	M	A	A
Grado de Penetrabilidad del Programa	MB	B	B	B	M	A
Métricas	MB	B	M	M	A	A
Recursos Comprometidos	MB	B	M	A	A	A
Coordinación Externa	MB	B	B	M	A	A
Contenido del Programa de BC	MB	B	M	A	A	A

Figura 3. Competencias del modelo de madurez BCM[®]

Fuente: Virtual Corporation. (2011, marzo). *Business Continuity Maturity Model Versión 2.0*.

- **Liderazgo:** el compromiso y entendimiento demostrado por la Alta Dirección con respecto a la implementación de un Programa Corporativo Global de Continuidad de Negocio apropiadamente escalado.
- **Conciencia de Empleados:** la amplitud y profundidad de conocimiento conceptual de continuidad de negocio en todos los niveles jerárquicos de la Organización, incluyendo las consideraciones para la calidad y sustentabilidad de los programas de entrenamiento y de concienciación.
- **Estructura del Programa de BC (Business Continuity):** la escala y relevancia del programa de BC en la Organización.
- **Grado de Penetrabilidad del Programa:** Nivel de coordinación de continuidad del negocio entre los diferentes departamentos, funciones y unidades de negocio a lo largo de toda la Organización. El grado en que las consideraciones de

continuidad del negocio han sido incorporadas en otras actividades, programas o procesos de negocio.

- **Métricas:** el desarrollo y monitoreo de las mediciones apropiadas del desempeño del Programa de Continuidad de Negocio. El establecimiento y seguimiento de un punto de partida de competencias de la continuidad de negocio.

- **Recursos Comprometidos:** la disponibilidad de suficientes recursos humanos (bien entrenados y respaldados por la organización), financieros y otros recursos para el sustento de un programa de continuidad del negocio.

- **Coordinación Externa:** coordinación de asuntos y requerimientos de continuidad del negocio con la comunidad externa, incluyendo clientes, proveedores, bancos, gobierno, acreedores, aseguradoras, etc., asegurando que los eslabones (compañeros de negocio) críticos de la cadena de suministros tienen planes de BC adecuados en sus propias organizaciones.

- **Contenido del Programa de BC:** las previas siete competencias corporativas se refieren a aspectos claves de un programa de BC. Esta octava competencia Corporativa determina el cómo la organización implementa las 4 disciplinas centrales de la continuidad:
 1. **Administración de Incidentes:** se asegura que todos los aspectos de respuesta a la emergencia, manejo de crisis y cualquier otra actividad involucrada en la dirección, control y comunicación durante una contingencia y/o desastre, sean manejados adecuadamente.

2. Administración de Seguridad: asegurar que la seguridad física, seguridad de la información, y cualquier otra actividad asociada con proteger la integridad de personas, bienes o información estén apropiadamente enfocados.
3. Recuperación Tecnológica (DRP): asegurar que el hardware, software y aplicaciones críticas de la organización son recuperadas de manera adecuada, cumpliendo con los tiempos y objetivos previamente definidos (RTO { XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." }, RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." }).
4. Recuperación de negocio (BCP): asegurar que las funciones, procesos y recursos críticos del negocio, son recuperados de manera adecuada dentro de los tiempos y objetivos previamente definidos (RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." }, RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." }).

2.6.2 CM2 (Continuity SA)

Continuity Capability and Maturity Model conocido como CM2 es una marco de trabajo que permite evaluar las capacidades para administrar la continuidad del negocio y el nivel de madurez de la organización, este framework ha sido diseñado para proveer información analítica que puede ser usada para determinar las habilidades organizativas para sobrevivir y operar ante interrupciones no deseadas, con referencia al estándar BS 25999.

Las evaluaciones de capacidades y madurez están basadas en un juego de doce factores de éxito del BCM.



Figura 4. Factores de éxito CM2

Fuente: Continuity SA. (2010). *Business Continuity Management Capability and Maturity Assessment*. Sudafrica.

- **Soporte Ejecutivo**, Existencia de un modelo de negocio sustentado por un presupuesto, políticas y liderazgo comprometido.
- **Recursos y conocimientos**, Identificación y asignación de recursos y conocimientos suficientes.
- **Evaluación de las amenazas principales de la empresa**, Identificar las amenazas, los puntos de fallo y cómo se gestiona y mitiga.

- **Evaluación de amenazas extendida**, Identificar las amenazas y los puntos de fallo de la cadena de suministro.
- **Estrategias de Continuidad**, Identificar las estrategias posibles para cada una de las dependencias, y cuáles deben ser seleccionados.
- **Marco de gestión de incidentes**, Seleccionar actividades estratégicas, tácticas y operativas con una infraestructura adecuada.
- **Respuesta a Incidentes**, Enfocar los procedimientos, infraestructura y los equipos para proteger el activos más valiosos y la gente.
- **Gestión de la reputación**, Enfocar los procedimientos, infraestructura y los equipos para proteger el siguiente activo más valioso.
- **Planes de continuidad de negocios**, Incluir una respuesta inicial, planes de recuperación y reanudación de las operaciones normales.
- **Recuperación de la infraestructura**, Controlar adecuadamente el perfil de riesgos.
- **Pruebas**, Realizar pruebas periódicas.

- **Evaluaciones y revisiones de auditorías**, Estos procesos son indispensables para conducir una cultura de evaluación continua.

El nivel de cumplimiento de estos 12 factores de éxito permite ubicar a la organización en uno de los cinco niveles del modelo CM2:



Figura 5. Niveles de Madurez de CM2

Fuente: Continuity SA. (2010). *Business Continuity Management Capability and Maturity Assessment*. Sudafrica.

2.6.3 CERT Resilience Management Model

Software Engineering Institute. (s.f.) indica que “CERT Resilience Management Model, es un modelo que permite administrar la resiliencia operacional o capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse”

En este contexto, la resiliencia es la capacidad de la organización para gestionar incidentes, sin alterar significativamente sus características de estructura y

funcionalidad, pudiendo regresar a su estado original una vez que el incidente ha terminado.

Este modelo se enfoca en dos objetivos principales:

- Establecer la convergencia de riesgos operacionales y administrar las actividades de resiliencia tales como seguridad y continuidad del negocio.
- Aplicar un enfoque de procesos mejorados para administrar la resiliencia operacional a través de definiciones y aplicaciones de niveles de capacidad que expresen niveles de crecimiento de los procesos mejorados”.

2.6.4 Organizational Resilience Maturity Model (ANSI/ASIS)

Security Management. (2012, mayo) señala que “Organizational Resilience Maturity Model (ANSI/ASIS), es un modelo basado en seis fases que van desde un enfoque no aplicado y administración de eventos, para ir más allá de los requisitos propuestos por el estándar de la Organizational Resilience y crear un ambiente holístico para la administración de la resiliencia. Mediante la adopción de un proceso de implementación por fases, las organizaciones pueden determinar cuántos riesgos son aceptables y cómo administrar de manera rentable la incertidumbre en el logro de sus objetivos”.

2.6.5 Relación entre modelos

Una vez detallados los principales modelos de madurez respecto de continuidad de negocio, se puede apreciar que todos los modelos utilizan escalas o

niveles en base a funcionalidades, destrezas o competencias que las organizaciones implementan dentro de una administración de continuidad de negocio, sin embargo estos puntos de control están soportados o alineados a normas o estándares que dan las pautas a seguir en base a la experiencia y mejores prácticas a nivel mundial, en este contexto ISO 22301 es el estándar que al momento figura como líder en materia de continuidad de negocio, siendo este considerado una actualización de la norma BS 25999.

Los estándares analizados: BCMM®, CM2, CERT y Organizational Resilience cumplen o se alinean en gran medida a la norma ISO 22301, sin embargo BCMM® posee características que lo diferencian y permite ser uno de los modelos más usados y comerciales.

Características diferenciadoras de BCMM®:

- Fuertemente compatible con ISO 22301.
- Modelo genérico, permitiendo su aplicación en organizaciones de diferente industria y tamaño.
- Herramienta de acceso libre, lo que le permite tener una amplia difusión.
- Expresa de forma didáctica el estado o nivel alcanzado, para lo cual usa una “Analogía del Atleta”.
- Información detallada para una adecuada clasificación.

Esto permite identificar a BCMM® como el modelo que mejor se acoplará para cubrir los objetivos de esta tesis.

CAPITULO III

3 Evaluación

3.1 Análisis de situación de Partida

Este análisis permitirá determinar el nivel de madurez que posee la organización y consiste en un proceso de verificación en base a las competencias propuestas por el modelo de madurez BCMM®¹.

3.1.1 Analizar competencias del modelo BCMM®

El nivel de aplicación de cada competencia es analizado de acuerdo al modelo BCMM®, en base a parámetros de cumplimiento que serán unificados y transformados en preguntas como parte de la evaluación.

3.1.1.1 Competencia: Liderazgo, el compromiso y entendimiento demostrado por la Alta Dirección con respecto a la implementación de un Programa Corporativo Global de Continuidad de Negocio apropiadamente escalado.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- No se ha definido una entidad coordinadora.
- Poco entendimiento acerca de las potenciales pérdidas del negocio (financieras / operacionales / legales) debido a un incidente importante.

¹Ver descripción del modelo de madurez BCMM en la figura 2.

- Conocimiento limitado de las relaciones o dependencias entre la estrategia de negocio, los procesos operacionales, las instalaciones y las tecnologías de la información.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Al menos un departamento / unidad de negocio reconoce el valor estratégico de BCM y ha volcado los esfuerzos para educar a sus compañeros.
- Al menos un representante tiene voz ante la alta dirección.
- Crece el entendimiento acerca de las potenciales pérdidas del negocio (financieras / operacionales / legales) debido a un incidente importante.
- Se expande el conocimiento de las relaciones o dependencias entre la estrategia de negocio, los procesos operacionales, las instalaciones y las tecnologías de la información.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Existe gobierno de BCM.
- La participación de departamentos / unidades de negocio es ahora consiente de los conceptos y principios de BCM como un programa común.
- Expectativas de recuperación son comunicadas claramente a los departamentos / unidades participantes.
- La continuidad de negocio es justificada por Casos de Negocio soportados en análisis de riesgos e impacto del negocio.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Apoyo y responsabilidad ejecutiva

- El Caso de Negocio para el BCM corporativo ha sido claramente articulado y bien entendido por el Comité Ejecutivo.
- El Comité Ejecutivo está comprometido con una implementación apropiada y escalada.
- El primer ejercicio a nivel ejecutivo ha sido completado - basado en pruebas de unidad.
- La continuidad de negocio es justificada por Casos de Negocio Corporativo y soportados en análisis de riesgos e impacto del negocio.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Participación Ejecutiva.
- El Comité Ejecutivo mejora el programa BCM basado en el establecimiento de Líneas Base y Casos de Negocio previamente establecidos.
- Ejercicios del Centro de Operaciones de Emergencia (EOC{ XE "EOC:Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }) son coordinados con escenarios más completos y realistas.
- La continuidad de negocio es justificada por Casos de Negocio Corporativo y reforzados mediante la ejecución continua de análisis de riesgos e impacto del negocio.

Nivel 6 – Sinérgico

- Participación Ejecutiva Activa.
- El Comité Ejecutivo involucrado activamente en actividades profesional, comunidad, industria, y actividades nacionales.

- El Comité Ejecutivo promueve simulacros rigurosos y pruebas regulares.
- La continuidad de negocio es justificada por Casos de Negocio Corporativo continuamente reforzados mediante la ejecución de análisis de riesgos e impacto del negocio.

3.1.1.2 Competencia: Conciencia de Empleados, la amplitud y profundidad de conocimiento conceptual de continuidad de negocio en todos los niveles jerárquicos de la Organización, incluyendo las consideraciones para la calidad y sustentabilidad de los programas de entrenamiento y de concienciación.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- Limitado o sin conciencia de BCM.
- Los empleados permanecen en gran medida sin conciencia de la necesidad de proteger los activos de la empresa y mitigar los riesgos.
- Aún en aquellos departamentos / unidades de negocio que han implementado de manera rudimentaria capacidades de BCM, pocos empleados además de aquellos que se encuentran directamente involucrados en las actividades de BCM, han alcanzado un nivel de conciencia significativo.
- Los empleados generalmente no se encuentran preparados para participar en el BCM.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Existe participación.
- Los empleados de departamentos / unidades de negocio que ha implementado un rudimentario BCM, tiene algo de conciencia sobre continuidad de negocio.

- Los empleados que están fuera de estos grupos de implementación, se encuentran “en la oscuridad”.
- El entrenamiento inicial ha empezado dentro de los departamentos / unidades de negocio.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Concientización sujeta a departamentos / unidades de negocio que participan en la implementación del programa BCM.
- Los empleados están conscientes de las políticas BCM, estándares y prácticas que han sido publicados e implementados.
- Se ha establecido y comunicado los estatutos de continuidad.
- Tiempo de Recuperación Objetivo (Recovery Time Objective- RTO { XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." }) es conocido y manejado por los departamentos /unidades de negocio.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Conciencia promovida activamente a nivel empresarial.
- Se han iniciado con medios de comunicación empresarial sobre BCM.
- Los empleados logran competencias sobre conceptos y principios de BCM.
- Grupos selectos han participado en ejercicios y simulacros al menos en una ocasión.
- Se han iniciado medios de entrenamiento sobre BCM.
- Los empleados son competentes y tiene confianza en sus habilidades para ejecutar planes de BCM.

- Los empleados conocen quienes son los miembros del equipo BCM.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Procesos de preparación promovidos a nivel empresarial.
- Existe un programa enérgico de comunicación y entrenamiento para sustentar un alto nivel de conciencia sobre BCM.
- Planeación del mantenimiento del programa BCM por varios años.
- Son publicadas las actualizaciones a los ejercicios BC/DR más recientes.
- Cada proceso de negocios tiene claridad sobre la prioridad de recuperación.

Nivel 6 – Sinérgico

- La conciencia empresarial de BCM es un componente integral de la cultura del negocio.
- Las competencias de los empleados son constantemente alineadas con los cambiantes Casos de Negocio.
- Las actividades de BCM son claramente reportadas en el sitio web de la compañía.
- El entrenamiento empresarial de BCM es un componente integral en los procesos de selección de nuevos empleados.

3.1.1.3 Competencia: Estructura del Programa de BC (Business Continuity), la escala y relevancia del programa de BC en la Organización.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- No estructurado, potencialmente contra productivo.

- Estrategia, cultura y objetivos no definidos.
- Roles y responsabilidades no definidas.
- Uno o varios departamentos /unidades de negocio implementan unos cuantos componentes de BC.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Crece el entendimiento de BCM, terminología común en uso.
- Las actividades de departamentos / unidades de negocio están sincronizadas en una proporción relevante con la estrategia empresarial, cultura y objetivos.
- Identificación de los vínculos de control interno y los acuerdos de trabajo.
- El personal de departamentos / unidades de negocio tiene responsabilidades de BCM.
- Pueden ocurrir funciones solapadas.
- Los departamentos / unidades de negocio han formulado políticas, estándares y prácticas.
- No existe una política corporativa de BCM.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Conciencia y Adopción de BCM
- Un Caso de Negocio es establecido para la administración de la continuidad.
- Identificación de las funciones críticas del BCM y sus roles.
- Los departamentos / unidades de negocio han acordado instrucciones BCM.
- Los departamentos / unidades de negocio comparten políticas BCM, practicas, plantillas, registros, estándares y procedimientos.

- Se publican los estatutos de la continuidad por parte de los departamentos / unidades de negocio participantes.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Cumplimiento de estándares de Continuidad.
- Los requerimientos de la estrategia de BCM es revisada e integrada en el ciclo de presupuesto.
- Procedimientos de administración de cambios son coordinados a nivel de departamentos / unidades de negocio.
- Los hallazgos de auditoría empiezan a reflejar una respuesta positiva de BCM.
- Las mejoras al programa BC son reconocidos y recompensados.
- El proceso empresarial de BCM es compatible con la estrategia empresarial
- Se han definido relaciones y responsabilidades formales de BCM.
- Políticas, prácticas y plantillas de departamentos / unidades de negocio son aplicadas en la empresa.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Integración vertical y horizontal.
- BCM es considerado en el desarrollo de las estrategias de negocio.
- Sustentabilidad y supervivencia son principios de la organización.
- Se han definido relaciones y responsabilidades formales de BCM para desarrollar objetivos y compensaciones.
- Políticas, prácticas y plantillas de departamentos / unidades de negocio son revisadas periódicamente.

Nivel 6 – Sinérgico

- BCM y su relación con los productos y servicios disponibles ha llegado a ser una ventaja cuantificable y comercializable.
- BCM es uno de los motores que contribuyen al desarrollo de estrategias del negocio.
- La administración explora nuevas tecnologías y soluciones innovadoras de BCM.
- Participación ejecutiva proactiva en el desarrollo de nuevas políticas BCM

3.1.1.4 Competencia: Grado de Penetrabilidad del Programa, Nivel de coordinación de continuidad del negocio entre los diferentes departamentos, funciones y unidades de negocio a lo largo de toda la Organización. El grado en que las consideraciones de continuidad del negocio han sido incorporadas en otras actividades, programas o procesos de negocio.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- No existe un Programa de Gobierno BCM.
- Las actividades BCM iniciadas en departamentos / unidades de negocio carentes de integración.
- Consideraciones limitadas de los elementos de funciones y aplicaciones.
- Departamentos / unidades de negocio autónomas.
- Sin o muy poco conocimiento compartido.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Participación limitada de departamentos.
- Gobierno a la medida de las unidades participantes.

- Centros aislados con poca participación e integración en la planeación de los procesos de negocio de la organización.
- Cooperación inter departamental.
- El compartimiento de conocimiento se reduce a la participación de departamentos / unidades de negocio.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Participación de más departamentos / unidades de negocio.
- El programa de gobernabilidad establece al menos de manera limitada el cumplimiento de políticas, estándares y prácticas BCM.
- Aumentan las actividades de relación departamental y la integración BCM.
- Colaboración inter departamental.
- Comunicación de las actividades del BCM más allá de los departamentos / unidades de negocio participantes.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Integración.
- Programa de gobierno corporativo implementado.
- Todos los departamentos / unidades de negocio deben adherirse a las políticas, estándares y practicas acordadas BCM.
- Planeación corporativa coordinada.
- Planeación de procesos considera departamentos internos, externos y dependencias funcionales.
- Nivel de participación de funciones críticas y departamentos / unidades de negocio críticas de toda la organización.

- Expande el conocimiento generado hacia la administración y el personal en todos los niveles.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- BCM engranado en la cultura de negocio de la compañía.
- Gobierno corporativo con la representación de todos los departamentos / unidades de negocio.
- Métricas de los procesos BCM están integradas en la evaluación de desempeño de la administración.
- Visión corporativa centralizada y coordinada con todos los procesos de planeación de negocio empresarial.
- Dependencias funcionales y departamentos internos y externos considerados en los procesos de planeación.
- Participación de la mayoría de la compañía; funciones críticas y no críticas.
- Actividades de colaboración con organizaciones externas de similar industria.

Nivel 6 – Sinérgico

- BCM engranado en la cultura de negocio empresarial.
- Participación pro activa de la administración ejecutiva.
- Visión corporativa centralizada y coordinada con todos los procesos de planeación de negocio empresarial.
- Interdependencia con la comunidad consideradas en la planeación de procesos.
- Amplia participación empresarial y actividades de colaboración con organizaciones externas dentro de la comunidad y la industria.
- Existencia de programas empresariales de concientización coordinados.

3.1.1.5 Competencia: Métricas, el desarrollo y monitoreo de las mediciones apropiadas del desempeño del Programa de Continuidad de Negocio. El establecimiento y seguimiento de un punto de partida de competencias de la continuidad de negocio.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- Sin medición.
- El BCM no es medido en ningún sentido significativo.
- Planificación y mantenimiento de registros son informales.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Nivel de medición departamental limitado.
- Métricas rudimentarias para departamentos / unidades de negocio.
- Métricas acumuladas son usadas esporádicamente.
- Objetivos amplios para la capacidad de recuperación.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Desarrollo de métricas de caso de negocio.
- Aplicación de métricas de desempeño, evaluación de preparación y casos de negocio.
- Validación de capacidades de recuperación.
- Hallazgos de auditorías son usados para reforzar la ventaja competitiva y estrategia del sus grupos.

- Establecer objetivos de RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } (Recovery Time Objective) y RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." } (Recovery Point Objective) alcanzables.
- Existen definiciones de negocio del programa de recuperación.
- Análisis logrados de RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } y RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." } (resultados de los análisis actuales versus requisitos departamentales)

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Desempeño consistente, medido contra objetivos.
- Existencia de líneas base de métricas BCM para todos los departamentos / unidades de negocio.
- Herramientas de administración, análisis y auditoría BCM implementado en toda la organización.
- Confirmación de que los RTOs y RPOs de los departamentos / unidades de negocio han sido establecidas.
- Criterios de medición formalmente definidos dentro de la política BCM.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Planeación a largo plazo (varios años).
- Métricas BCM para todos los departamentos / unidades de negocio.

- Herramientas integradas para administrar analizar y auditar BCM en toda la organización.
- Cobertura y eficiencia del programa sobre un plan de varios años.
- Determinación de la cantidad adecuada de personal y presupuesto para las tareas asignadas, estrategia apropiada para la recuperación interna y/o externa, inventario de las aplicaciones y procesos con sus enlaces, y RTO { XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } / PRO alcanzables.
- Mejora consistente de los resultados de las auditorías BCM.
- Programa de medición formalmente aplicado e impuesto por la política de BCM.

Nivel 6 – Sinérgico

- Evaluación permanente y enlace a los planes estratégicos de la organización.
- Métodos y herramientas implementadas para la evaluación permanente de la efectividad y el nivel de ventaja del programa BCM, así como un estado de preparación medible.
- Cobertura y efectividad del programa por varios años.
- Determinación de la cantidad adecuada de personal y presupuesto para las tareas asignadas, estrategia apropiada para la recuperación interna y/o externa, inventario de las aplicaciones y procesos con sus enlaces, y RTO { XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } / PRO alcanzables.
- Mejorando consistentemente los resultados d las auditorías de BCM.
- Programa de medición formalmente aplicado y obligatorio dentro de las políticas BCM.

3.1.1.6 Competencia: Recursos Comprometidos, la disponibilidad de suficientes recursos humanos (bien entrenados y respaldados por la organización), financieros y otros recursos para el sustento de un programa de continuidad del negocio.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- Muy pocos recursos en caso de existir.
- Recursos no considerados formalmente, generales o medio tiempo.
- Personal no dedicado a BCM.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Limitado compromiso de recursos a nivel de departamento / unidad de negocio.
- Al menos un recurso interno o externo con conocimiento de BCM está disponible para soportar esfuerzos de participación de departamentos / unidades de negocio.
- Los departamentos participantes utilizan la fuente de conocimiento para determinar las necesidades del BCM.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Recursos comprometidos de Departamento.
- Personal y presupuesto apropiado para cumplir el trabajo necesario.
- Compromiso para el desarrollo de recursos internos establecidos en el presupuesto del BCM.
- Modelo de implementación creado a partir de caso de negocio definen los recursos requeridos para el adecuado lanzamiento del programa BCM (presupuesto, personal, herramientas).

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Vinculación al plan estratégico de la organización.
- Compromiso Ejecutivo de los recursos para la implementación apropiada.
- La Dirección Ejecutiva empodera un liderazgo del programa de continuidad.
- La Dirección Ejecutiva establece procedimientos de financiamiento de emergencia para ser usados durante una crisis y gestión de incidentes.
- La función corporativa de BCM determina necesidades.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Personal Calificado.
- Certificación BCM u otra iniciativa de desarrollo profesional.
- La función corporativa de BCM determina necesidades corporativas y asesora a departamentos / unidades de negocio en la determinación de sus necesidades.

Nivel 6 – Sinérgico

- El personal de BCM demuestra su alto grado de conocimiento y asimilación con departamentos / unidades de negocio a los que ellos apoyan.
- Función corporativa de BCM en colaboración cerrada con gerentes de negocio para determinar las necesidades empresariales de BCM.

3.1.1.7 Competencia: Coordinación Externa, coordinación de asuntos y requerimientos de continuidad del negocio con la comunidad externa, incluyendo clientes, proveedores, bancos, gobierno, acreedores, aseguradoras, etc., asegurando

que los eslabones (compañeros de negocio) críticos de la cadena de suministros tienen planes de BC adecuados en sus propias organizaciones.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- Alguna coordinación externa está siendo manejada con recursos externos.
- Sin entendimiento de Inter-Dependencias Externas (EID { XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }).
- Ninguna o poca participación de la industria.

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Consideración mínima.
- Consideraciones externas se incorporan en los departamentos participantes en el desarrollo del plan de procesos de BCM.
- Algunas o la mayoría de exposiciones externas y riesgos siguen aún sin ser atendidos por las unidades participantes.
- Inter-Dependencias Externas (EID { XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }) claves son identificados por los departamentos participantes.
- Participación pasiva de la Industria en conferencias o sesiones de BCM.
- Limitada relación y coordinación con bomberos, policía, autoridades de seguridad local.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Colaboración.
- La participación de departamentos / unidades de negocio pueden señalar un retorno tangible de los esfuerzos de la coordinación externa.
- Inter-Dependencias Externas (EID { XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }) considerado en términos contractuales.
- El programa BCM incorpora a las interdependencias claves.
- Comunicación activa del BCM y fuente de información.
- Expande las relaciones y coordinaciones con bomberos, policía y autoridades de seguridad.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Participación.
- La administración de riesgos vincula la evaluación de riesgos externos y la exposición de toda la organización en actividades BCM.
- Los procesos de BCM identifican a primera vista los riesgos externos y la exposición en toda la organización.
- Las recomendaciones de mitigación incluye medios para reducir los riesgos externos y la exposición.
- Los socios externos BCM mantiene un lenguaje común y es usado en la negociación de contratos.
- Los términos contractuales a menudo son utilizados y los acuerdos de nivel de servicio son desarrollados.

- Algunos Inter-Dependencias Externas (EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }) son probados con frecuencia.
- Se establecen roles y responsabilidades claras con las autoridades.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Coordinación Activa.
- Lograr que el cumplimiento del BCM sea un criterio dentro de las negociaciones con todos los proveedores críticos.
- Los socios del negocio están enterados de los programas de recuperación y sus objetivos.
- Las capacidades son regularmente auditadas.
- Todas las Inter-Dependencias Externas (EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }) críticas son probadas regularmente.
- Involucramiento activo en los procesos de planeación de Servicios Médicos de Emergencia (Emergency Medical Services-EMS{ XE "EMS:Servicios médicos de emergencia, su objetivo es garantiza la continuidad en la asistencia médica de personas, hasta que llegue la entidad especializada." }).

Nivel 6 – Sinérgico

- Liderazgo y asociación.
- Socios externos invitados a participar conjuntamente en ejercicios y simulacros.

- Todas las Inter-Dependencias Externas (EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }) están sujetas a pruebas integrales regulares.
- Liderazgo activo en organizaciones profesionales e industriales, equipos de trabajo y/o equipos de proyectos.
- Involucramiento activo en los procesos de planeación de Servicios Médicos de Emergencia (Emergency Medical Services-EMS{ XE "EMS:Servicios médicos de emergencia, su objetivo es garantiza la continuidad en la asistencia médica de personas, hasta que llegue la entidad especializada." }).

3.1.1.8 Competencia: Contenido del Programa de BC, las previas siete competencias corporativas se refieren a aspectos claves de un programa de BC.

Nivel 1 – Auto Dirigido

- Reactivo, no existen planes en marcha, no hay planificación o evaluación de actividades
- Reactivo ante eventos de desastre.
- Esfuerzos heroicos mediante respuestas individuales ante crisis.
- No se ha definido un programa de Administración de Incidentes (IM)
- No se ha definido un programa de Recuperación Tecnológica (TR)
- No se ha definido un programa de Administración de Seguridad (SM)
- No se ha definido un programa de Recuperación del Negocio (BR)

Nivel 2 – Auto Dirigido Soportado

- Administración de Incidentes (IM)
 - Existencia de un procedimiento formal para notificar al personal clave ante un evento (árbol de llamadas).
 - Existencia de algunos planes de Protección Civil.
 - Registros de simulacros de incendio y/o evacuación.
 - Director de seguridad designado.

- Recuperación Tecnológica (TR)
 - Existencia de árboles de llamadas departamentales.
 - Existencia de tiempos de recuperación objetivo (RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." }) y puntos de recuperación objetivo (RPO { XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." }) para infraestructura y aplicaciones.
 - Existencia de uno o más departamentos con planes alternos de recuperación.
 - Existencia de uno o más departamentos con datos de Análisis de Impacto de Aplicaciones (AIA{ XE "AIA:Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio." }).
 - Existencia de uno o más departamentos con un Plan de Recuperación Tecnológico.
 - Existencia de una estrategia de respaldos de información.

- Administración de Seguridad (SM)
 - Existencia de árboles de llamadas departamentales.
 - Existencia de procedimientos de reporte de incidentes.
 - Existencia de un área segura para el equipo tecnológico.
 - Existencia de reglas rudimentarias de acceso lógico a sistemas operativos y plataformas.
 - Existencia de una estrategia básica de respaldos por seguridad de sistemas y datos relacionados.
 - Existencia de un control de accesos básico y un proceso de control de autenticación de usuarios.
 - Recuperación del Negocio (BR)
 - Existencia de árboles de llamadas departamentales.
 - Existencia de tiempos de recuperación objetivo (RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." }) y puntos de recuperación objetivo (RPO { XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." }).
 - Existencia de uno o más departamentos que han recogido información acerca del Análisis de Impacto del Negocio (BIA{ XE "BIA:Análisis de impacto del negocio, es un proceso que identifica las funciones críticas de negocio y describe lo que sería necesario para recuperar estas funciones, en el caso de un desastre o una interrupción en el servicio." }).
 - Existencia de uno o más departamentos que cuentan con un plan de recuperación de negocio documentado.

- Evidencia de las pruebas documentadas del plan de recuperación del negocio.

Nivel 3 – Cooperativamente Dirigido

- Administración de Incidentes (IM)
 - Existencia de un departamento o equipo local de administración de incidentes.
 - Existencia o conocimiento experto y manejo calificado de administración de incidentes.
 - Existencia de pruebas realizadas considerando el árbol de llamadas y participación de los equipos.
 - Existencia del lugar designado para manejar la respuesta del incidente departamental.

- Recuperación Tecnológica (TR)
 - Administración centralizada de la recuperación tecnológica por los departamentos participantes.
 - Existencia de una fuente de conocimiento de recuperación tecnológica compartida por los departamentos participantes.
 - Existencia de árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los clientes internos del negocio, socios externos, y proveedores de servicios.
 - Evidencia de pruebas realizadas con árbol de llamadas por los departamentos participantes.
 - Existencia de facilidades alternas (internas o externas) que han sido usadas para recuperación tecnológica de los departamentos participantes.

- Existencia de una estrategia común de recuperación tecnológica para los departamentos participantes.
 - Existencia de la identificación de los requerimientos tecnológicos como resultado de la ejecución del Análisis de Impacto de Aplicaciones (AIA{ XE "AIA:Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio." }) de los departamentos participantes.
 - Existencia de una estrategia de almacenamiento de respaldo de medios fuera de sitio.
 - Identificación de dependencias Inter-departamentales.
 - Identificación de proveedores de servicio (interno y externo) e interdependencias.
- Administración de Seguridad (SM)
- Existencia documentada de políticas de seguridad y procedimientos.
 - Existencia documentada de planes de seguridad para los sistemas críticos/plataformas/funciones.
 - Existencia de planes de la recuperación departamentales para los sistemas críticos de seguridad/plataformas/funciones.
 - Existencia de árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los clientes internos del negocio, socios externos y proveedores de servicios.
 - Existencia de fuentes de conocimiento en seguridad.
 - Evidencia de pruebas del árbol de llamadas.
 - Existencia de una estrategia de seguridad Inter-departamental de respuesta de incidente y recuperación.

- Existencia de procedimientos comunes para dirigir y revisar violaciones de seguridad tanto físicas como seguridad de la información.
 - Existencia de una estrategia para almacenamiento de medios de respaldo fuera de sitio.
 - Existencia de procedimientos de monitoreo de seguridad, rastreo y seguimiento.
 - Existencia de la clasificación de activos y control de políticas y procedimientos.
 - Existencia de procesos de cumplimiento de seguridad.
- Recuperación del Negocio (BR)
- Existencia de una función de administración centralizada para la continuidad del negocio.
 - Existencia de árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los socios de negocio externos.
 - Existencia de pruebas del árbol de llamadas.
 - Existencia de facilidades alternas (internas o externas) para ser usadas en la recuperación del negocio.
 - Existencia de un experto.
 - Existencia de un equipo designado y recursos para soportar la recuperación del negocio.
 - Existencia de estrategias individuales departamentales de recuperación del negocio.
 - Se han identificado requerimientos de tecnología/aplicaciones.
 - Se han identificado las relaciones Inter-departamentales.

Nivel 4 – Despertar de la Empresa

- Administración de Incidentes (IM)
 - Existencia de la documentación de las estrategias y políticas empresariales de la administración de incidentes.
 - Existencia del árbol de llamadas de administración de incidentes.
 - Existencia del procedimiento de notificación empresarial incluyendo notificación de los “primeros en contestar”.
 - Existencia del plan y equipo de administración de incidentes empresarial con la presencia del comité ejecutivo.
 - Existencia del Centro de Operaciones de Emergencia (EOC { XE "EOC:Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }) y definición de los procedimientos de la activación y desactivación del EOC { XE "EOC:Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }.

- Recuperación Tecnológica (TR)
 - Existencia de un árbol de llamada regularmente probado de recuperación tecnológica para todos los departamentos.
 - Existencia de un procedimiento de acción probado de notificación de recuperación tecnológica empresarial global.

- Existencia del orden de prioridad de recuperación de todos los componentes/sistemas de infraestructura tecnológica (plataformas, redes de voz y datos) así como todas las aplicaciones de negocios en todos los departamentos.
 - Existencia de las estrategias de recuperación tecnológica para todos los departamentos.
 - Existencia de las facilidades internas o externas para ser usadas para la recuperación tecnológica de todos los departamentos.
 - Existencia de un estándar de documentación común para la documentación de recuperación tecnológica.
 - Existencia de planes de recuperación regularmente probados, incluyendo la ejecución de reuniones y procedimientos.
 - Existencia del mantenimiento continuo del plan para reaccionar a cambios.
 - Existencia de los procedimientos de respaldo de medios regularmente probados.
 - Existencia de la relación entre los procesos de control de cambios tecnológicos y programas/planes de recuperación.
 - Existencia de una prueba apropiada de los recursos tecnológicos y procedimientos para asegurar pruebas de recuperación adecuadas.
- Administración de Seguridad (SM)
- Existencia de un árbol de llamadas regularmente probado de incidentes de seguridad para la empresa.

- Existencia de procedimientos empresariales globales de notificación y reporte de incidentes.
- Existencia de un programa de nivel empresarial de concientización y entrenamiento.
- Existencia del orden de priorización de recuperación para toda la infraestructura de seguridad y componentes de aplicaciones tales como datos, plataformas, firewall, red, etc.
- Existencia de estándares de seguridad física y lógica departamental para los procesos críticos.
- Evidencia de realización de evaluaciones y auditorías a la vulnerabilidad de la seguridad.
- Existencia de la Estrategia Empresarial Global de Administración de la Seguridad.
- Existencia de planes regularmente probados de respuesta/recuperación de incidentes para todos los departamentos, incluyendo ejercicios de penetración de la seguridad.
- Existencia de procedimientos de prueba “post-mortem” de respuesta/recuperación de la seguridad que asegurarán el mantenimiento del plan.
- Existencia de un plan de mantenimiento constante para lograr las condiciones de evolución.
- Existencia de procedimientos para la recuperación de medios de respaldo regularmente probados.
- Existencia de la relación entre el proceso de control de cambios y la administración de la respuesta de seguridad y recuperación.

- Existencia del resguardo de registros.
- Recuperación del Negocio (BR)
 - Existencia de un árbol de llamadas empresarial de recuperación de negocio regularmente probado.
 - Existencia de un procedimiento probado de notificación de acción empresarial de recuperación del negocio.
 - Existencia de priorización empresarial para todos los departamentos del negocio participantes.
 - Existencia de una estrategia empresarial de recuperación del negocio.
 - Existencia de un plan de documentación estándar de recuperación del negocio.
 - Existencia de los planes de recuperación del negocio para todas las funciones críticas del negocio a lo largo de la empresa.

Nivel 5 – Crecimiento Planeado

- Administración de Incidentes (IM)
 - Existencia de la integración de un proceso de administración de incidentes con el proceso de BCM.
 - Existencia de la integración de árboles de llamadas corporativos y un procedimiento común de notificación de emergencias en la compañía.
 - Existencia de la integración de la administración de incidentes de la compañía, administración de la seguridad, recuperación tecnológica y planes de recuperación del negocio.
 - Existencia de pruebas integrales de todos los componentes de BCM.

- Existencia de un centro de operaciones de emergencia (EOC { XE "EOC:Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }) de la compañía el cual esté apropiadamente equipado.
 - Existencia de la participación plena de la compañía en el proceso de administración de incidentes.
- Recuperación Tecnológica (TR)
- Existencia de la integración de árboles de llamadas de la compañía y los procedimientos de notificación de emergencias empresariales (enlaces con los servicios corporativos, clientes de negocios, administración de incidentes, administración de la seguridad, administración de las instalaciones, y proveedores externos de servicios).
 - Existencia de una estrategia para administrar la ubicación de las instalaciones y recursos compartidos de la compañía (ejemplo: un centro común de recuperación de tecnología de la compañía y un centro de pruebas de TI).
 - Existencia de un programa empresarial de recuperación tecnológica, incluyendo el uso de las mejores prácticas y la administración de proveedores externos que garanticen el mejor retorno de la inversión.
 - Existencia de un proceso en marcha/cíclico para el Análisis de Impacto de Aplicaciones (AIA { XE "AIA:Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio." }), estrategia de recuperación de la

tecnología, requerimientos de recuperación tecnológica, y revisión de las prioridades de recuperación de la compañía.

- Existencia de los enlaces apropiados de la compañía entre la recuperación tecnológica, recuperación del negocio, y planes de administración de incidentes y de seguridad.
- Existencia de los enlaces entre el proceso de control de cambios del negocio y la administración del plan de recuperación tecnológico.

- Administración de Seguridad (SM)

- Existencia de información empresarial centralmente administrada y/o un grupo de administración de seguridad física.
- Existencia de un programa empresarial de consciencia y entrenamiento.
- Existencia de políticas de seguridad empresariales, procedimientos y estándares.
- Existencia de un proceso en marcha/cíclico para la revisión de las políticas empresariales de seguridad, procedimientos y estándares.
- Existencia de los enlaces apropiados entre la recuperación de tecnología y recuperación de negocios y los planes de administración de incidentes y seguridad.

- Recuperación del Negocio (BR)

- Existencia de la integración de los árboles de llamadas empresariales y un procedimiento común de notificación de emergencia de la compañía.
- Existencia de instalaciones de recuperación alterna y de otros recursos de recuperación.

- Existencia de una ubicación empresarial de recursos de recuperación compartidos.
- Existencia de la repetición regular del BIA{ XE "BIA:Análisis de impacto del negocio, es un proceso que identifica las funciones críticas de negocio y describe lo que sería necesario para recuperar estas funciones, en el caso de un desastre o una interrupción en el servicio." } y la priorización de departamentos y funciones incluyendo los enlaces apropiados.
- Existencia de los enlaces apropiados entre los planes de administración de la recuperación tecnológica y la recuperación del negocio y de los planes de administración de incidentes y la seguridad.
- Existencia de las pruebas regulares de los planes de recuperación del negocio.

Nivel 6 – Sinérgico

- Administración de Incidentes (IM)
 - Inclusión de actividades de prevención y mitigación en las estrategias y políticas.
 - Existencia de un proceso exhaustivo de comunicación de emergencia de dos vías.
 - Existencia de una interacción proactiva con la comunidad y los medios de comunicación.
 - Existencia de entrenamiento en administración de incidentes.
 - Existencia de ejercicios de administración de incidentes y otras pruebas integradas rigurosas de BCM

- Recuperación Tecnológica (TR)
 - Existencia de pruebas regulares y rigurosas de recuperación tecnológica, incluyendo reubicación y operación en instalaciones de recuperación alternas.
 - Existencia de un proceso exhaustivo de comunicación de emergencia de dos vías.
 - Existencia de pruebas integradas incluyendo la recuperación de la infraestructura técnica así como las aplicaciones del negocio y las conexiones de redes requeridas para comunicarse a las ubicaciones normales y/o de emergencia del negocio.
 - Existencia de una revisión regular de las estrategias de recuperación tecnológica.

- Administración de Seguridad (SM)
 - Existencia de la inclusión de actividades prevención y mitigación en las políticas y estrategias de seguridad.
 - Existencia de un proceso de comunicación de emergencia de dos vías.
 - Uso obligado de los proceso de seguridad física y de información para todos los aspectos de las operaciones de la compañía.
 - Uso regular de seguridad forense para el análisis de violaciones de seguridad.

- Recuperación del Negocio (BR)
 - Existencia de un proceso exhaustivo de comunicación de emergencia de dos vías.

- Existencia de pruebas rigurosas, incluyendo reubicación y operación desde ubicaciones de recuperación alternas.
- Revisión regular de la estrategia corporativa de recuperación del negocio.

3.1.2 Herramienta para la evaluación del modelo de madurez

La presente herramienta de evaluación es el resultado de un análisis previo de cada competencia del modelo BCMM®, mismo que ha sido transformado en un cuestionario que permitirá la recolección de información que posteriormente servirá para formular e identificar el nivel de madurez de la organización respecto a la Continuidad del Negocio.

3.1.2.1 Preguntas de apertura

Estas preguntas permitirán identificar si el empleado posee los conocimientos básicos para iniciar la evaluación y evitar un desgaste de tiempo innecesario por parte del empleado.

1. ¿Conoce el concepto de Business Continuity Plan (BCP) o Business Continuity Management (BCM)?
2. ¿Usted ha participado o ha sido informado sobre procesos, actividades o tareas de continuidad de negocio tales como: equipo de crisis, simulacros, recuperación de desastres, replica de información?

3.1.2.2 Preguntas de evaluación de competencias

Estas preguntas permitirán evaluar el nivel de madurez alcanzado por la organización en cada una de las siguientes competencias:

- Liderazgo
- Conciencia de los Empleados
- Estructura del Programa BC
- Grado de Penetrabilidad
- Métricas
- Recursos Comprometidos
- Coordinación Externa

Para lo cual se han presenta una serie de preguntas de selección que permiten asociar el nivel de madurez alcanzado.

En este punto no se considera la competencia Contenido del Programa de BC ya que esta competencia se la realiza con una evaluación documental del proceso.

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
LIDERAZGO		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
1	¿Qué entidad o persona mantiene y administra la Continuidad del Negocio?	Ausencia.	Al menos un Departamento / Unidad de Negocio reconoce el valor estratégico de BCM y han comenzado esfuerzos para educar a su personal.	La participación de Departamentos / Unidades de Negocio es ahora consciente con los conceptos y principios de BCM y se implementa un programa común de BCM.	Se realizan casos de negocio para construir un programa empresarial de BCM claramente articulado y bien entendido por el comité ejecutivo.	Comité ejecutivo comprometido para realzar el programa de BCM basado en una línea base de partida y el caso de negocio previamente desarrollado.	Comité ejecutivo comprometido para una participación activa en actividades profesionales, comunidad, Industria y actividades nacionales respecto de Continuidad.
2	¿Dispone su organización de un alto directivo que sea específicamente responsable de BCM?	Ausencia.	Voces de líderes en al menos un departamento / Unidad de Negocio es escuchada al más alto nivel.	El proceso de BCM es incluido en evaluaciones de desempeño de los Administradores ó gerentes.	El Comité Ejecutivo comprometido a una implementación apropiadamente escalada.	Ejercicios coordinados con el Centro de Operaciones de Emergencia (EOC) XE "EOC: Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia,	Los Líderes de los comités ejecutivos realizan pruebas y simulacros rigurosos.

						realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }) implicando escenarios más completos y reales.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Continúa

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
LIDERAZGO		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDO SOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
3	¿Cuál es el nivel de entendimiento y uso de Business Case (Documento de Justificación Previa) como soporte a la Continuidad del Negocio?	Poco entendimiento de pérdida potencial de negocio (Financiero / Operacional / legal) debido a un incidente serio.	Entendimiento incrementado de la pérdida potencial de negocio (Financiero / Operacional / legal) debido a un incidente serio.	Análisis de riesgos e impacto del negocio, incluyendo la priorización de las unidades críticas de negocio y funciones de aquellos Departamentos /	Business Case soportado por un análisis de riesgo e impacto de negocio.	Business Case fortalecido por la ejecución continua de un análisis de riesgo e impacto de negocio.	Business Case empresarial fortalecido por la ejecución de un análisis de riesgo e impacto de negocio.

			Unidades de Negocio participantes.			
--	--	--	--	--	--	--

Continúa

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
CONCIENCIA DE LOS EMPLEADOS	AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOP ORTADO	COOPERATIV A-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA COORPORATI VA	CRECIMIENT O PLANEADO	SINERGICO

4	¿Qué nivel de conciencia en conceptos BCM existe en la organización?	Empleados en toda la compañía se mantienen en gran parte inconscientes de la necesidad de proteger el activo de la empresa y mitigar el riesgo.	Empleados en Departamentos / Unidades de Negocio han implementado un BCM rudimentario, tienen algún conocimiento fundamental en BC.	Los empleados son conscientes de la existencia de políticas BCM, normas, y las prácticas que han sido publicadas e implementadas.	Empleados en toda la compañía alcanzan niveles aceptables en conceptos y principios BCM.	Alto nivel de conocimiento de BCM.	Competencia del empleado continuamente alineada con el ambiente de negocios en evolución.
5	¿Existe un proceso que permita evaluar el nivel de conciencia de los empleados respecto de BCM?	Ausencia.	Los empleados fuera de estos pocos grupos selectos permanecen “en la oscuridad”.	Un estatuto de Continuidad de Negocio ha sido establecido y comunicado.	Medios corporativos de comunicación de BCM iniciados.	Un programa energético de entrenamiento y comunicaciones existe para sostener un alto nivel de conocimiento de BCM.	Actividades del BCM son claramente reportadas en el sitio Web de la empresa.

Continúa

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

CONCIENCIA DE LOS EMPLEADOS	AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO	
6	¿Qué nivel de preparación en BCM posee la organización?	Empleados generalmente sin preparación para participar en el BCM.	Ha iniciado entrenamiento dentro de los Departamentos / Unidades de Negocio.	Los empleados en departamentos / Unidades de Negocios participantes alcanzan un entendimiento común de conceptos y principios.	Medios de entrenamiento corporativo de BCM se han iniciados, los empleados son competentes y tiene confianza en sus habilidades para ejecutar los planes de BCM.	Planificación anual de los programas de entrenamiento BCM, y actualización en base al más reciente ejercicio de BC/DR.	Entrenamiento Corporativo BCM es integrado como un componente de los procesos para nuevos empleados.

Continúa

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
ESTRUCTURA DEL PROGRAMA		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDO SOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
7	¿El BCM considera estrategia, objetivos y cultura organizacional?	Ausencia.	Actividades de BCM de los Departamentos / Unidades de Negocio están sincronizadas con porciones relevantes de la estrategia, cultura y metas empresariales.	Se realiza un Business Case (Documento de Justificación Previa) para BCM.	Se realiza un Business Case (Documento de Justificación Previa) para BCM y se integra dentro del ciclo del presupuesto. Se han establecido procedimientos para cambios con coordinadores BCM.	El BCM es considerado en el desarrollo de estrategias corporativas de Negocio.	BCM y su relación para disponer de productos y servicios ha llegado a ser cuantificable y una ventaja competitiva. La administración explora nuevas tecnologías e innovaciones para soluciones de BCM.
8	¿Se han definido roles y responsabilidades dentro del BCM?	Ausencia.	Personal de Departamentos / Unidades de Negocio tienen responsabilidades de BCM. La duplicación de roles puede ocurrir.	La participación de Departamentos/ Unidades de Negocio tienen en común una cadena de mando de BCM.	Enlaces formales de responsabilidad de BCM y relaciones definidas y adheridas al BCM.	Enlaces formales de BCM para objetivos de desempeño	Enlaces formales de BCM para objetivos de desempeño y compensación.

Continúa

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
ESTRUCTURA DEL PROGRAMA		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDO SOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
9	¿Se han definido políticas y procesos BCM?	Uno o más departamentos / Unidades de Negocio implementaron algunos componentes de BCM.	Departamentos / Unidades de Negocio han formulado políticas, estándares y prácticas individuales.	Departamentos / Unidades de Negocio comparten políticas, estándares y prácticas comunes de BCM.	Políticas de BCM, estándares y prácticas vigentes impuestas en toda la organización.	Revisión regular de la política corporativa de BCM, estándares y practicas	Participación ejecutiva pro-activa en el desarrollo de una nueva política de BCM.

Continúa

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
GRADO DE PENETRABILIDAD DEL PROGRAMA		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
10	¿Qué nivel de profundidad y amplitud ha alcanzado el BCM?	Actividades de BCM son iniciadas por Departamentos / Unidad de Negocios sin integración.	Centros aislados de actividad BCM con poca integración dentro del proceso de planeación de negocio corporativo.	Aumento en la actividad inter-departamental e integración del BCM.	Planeación empresarial coordinada. Departamentos internos, externos y dependencias funcionales consideradas en la planeación de procesos.	Visión y coordinación corporativa centralizada. Departamentos internos, externos y dependencias funcionales considerados en la planeación de procesos.	Visión y coordinación corporativa centralizada. Interdependencias con la comunidad consideradas en la planeación de procesos.
11	¿Cuál es nivel de participación?	Departamentos / Unidades de Negocio sin integración.	Cooperación interdepartamental.	Colaboración interdepartamental.	Considera funciones críticas en Departamentos / Unidades de Negocio de toda la organización.	Participación mayoritaria de la organización, funciones críticas y no críticas. Actividades colaborativas con organizaciones externas de la misma industria.	Participación empresarial global y actividades de colaboración con organizaciones externas dentro de la comunidad y la industria.

Continúa

GRADO DE PENETRABILIDAD DEL PROGRAMA		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVAMENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
12	¿Cuál es el nivel de conocimiento BCM compartido en la organización?	Poco o nulo conocimiento compartido.	Conocimiento compartido, pero limitado entre Departamentos / Unidades de Negocio participantes.	Actividad de comunicación de BCM mas allá de los Departamentos / Unidades de Negocio	Aumento en el conocimiento compartido en la administración a todos los niveles.	Conocimiento compartido de manera permanente con el personal a todos los niveles.	Existencia de un programa de concientización empresarial coordinado.

Continúa

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
METRICAS		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA COOPERATIVA	CRECIMIENTO PLANEADO	SINERGICO
13	¿Existe un proceso de medición de métricas BCM?	BCM no medido de una manera significativa.	Métricas rudimentarias usadas esporádicamente por la administración de cada departamento participante.	Uso de métricas de desempeño en Departamentos / Unidades de Negocio.	Métricas básicas para todos los objetivos, considerando los Departamentos/Unidades de Negocio.	Métricas del BCM para todos los departamentos. Herramientas para administrar, analizar y auditar datos integrados del BCM.	Métodos y herramientas para una evaluación continua del programa BCM que considera la medición de su efectividad.
14	¿Se han establecido objetivos de respuesta y recuperación medibles?	Ninguno.	Objetivos muy amplios para la recuperabilidad.	Se establecen objetivos alcanzables de RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } y RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación	Confirmación de que los RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } y RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde	Estrategia apropiada de recuperación interna y externa. Inventario de aplicaciones/procesos con enlaces a proveedores/receptores, y la posibilidad de lograr RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo, es el	Cobertura y efectividad del programa sobre un plan a largo plazo. Estrategia apropiada de recuperación interna y externa. Inventario de aplicaciones/procesos con enlaces a proveedores/receptores, y la posibilidad de lograr RTO{ XE "RTO:Tiempo de recuperación objetivo,

			objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." }	el cual se podrá recuperar los datos." } de los Departamentos / Unidades de Negocio son establecidos y alcanzables.	tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } y RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." } alcanzables.	es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida." } y RPO{ XE "RPO:Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos." } alcanzables.
--	--	--	---	---	---	---

Continúa

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
RECURSOS COMPROMETIDOS		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
15	¿Los recursos financiero y de personal están comprometidos con el BCM?	Consideraciones no formales de recursos de BCM. Personal generalmente dedicado a medio tiempo.	Al menos una fuente de conocimiento interno o externo de BCM está disponible para apoyar en los esfuerzos de BCM de los departamentos y	Asignación del personal apropiado y presupuesto para las tareas a realizar. Existe presupuesto para BCM.	Compromiso ejecutivo para asignar los recursos para una apropiada implementación empresarial.	Iniciativas de desarrollo profesional y certificación en procesos BCM.	El personal de BCM demuestra un alto grado de conocimiento y asimilación con los Departamentos / Unidades de Negocio a las cuales ellos

			funciones participantes.				apoyan.
16	¿Existe un proceso que permite identificar las necesidades de BCM?	Ausencia.	Departamentos participantes utilizan alguna fuente de conocimientos o información para determinar las necesidades de BCM.	En base a un Business Case (Documento de Justificación Previa) se define recursos requeridos (presupuesto, personal, herramientas).	La función empresarial de BCM determina necesidades y las aplica a todos los Departamentos / Unidades de Negocio.	La función empresarial de BCM determina las necesidades de BCM y aconseja a los Departamentos / Unidades de Negocio sobre sus necesidades.	Función empresarial de BCM en estrecha colaboración con los administradores de negocio para determinar las necesidades empresariales de BCM.

Continúa

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
COORDINACION EXTERNA	AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDO SOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA CORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO

17	¿Qué nivel de coordinación externa se ha implementado?	No existe una coordinación formal.	Coordinación externa incorporada dentro de los departamentos participantes.	Se considera dentro del Business Case (Documento de Justificación Previa) una apreciación del costo de cada Departamentos / Unidades de Negocio para atender la exposición a riesgos externos.	Administración de riesgos ligada a la exposición de riesgos externos. Socios externos han desarrollado acuerdos de cumplimiento y es considerado en algunos contratos de negociación.	Cumplimiento del BCM llega a ser un criterio de negociaciones de contrato con todos los proveedores críticos.	Socios externos son invitados a participar en simulacros y ejercicios.
18	¿Se consideran las relaciones con inter dependencias externas (EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }) como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros, etc.?	No hay entendimiento de las EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores,	EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }'s clave identificadas por las unidades que participan.	Programa de BCM incorporado en las interdependencias claves.	Se desarrollan términos contractuales frecuentemente utilizados y acuerdos de nivel de servicio.	Socios de Negocio son conscientes del programa de recuperación y sus objetivos. Todas las EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno	Todas las EID{ XE "EID:Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en Continúa de uno o mas procesos, tales como Proveedores, Clientes,

		Cientes, Gobierno, Seguros." }'s.				o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros." }'s son probadas regularmente.	Gobierno, Seguros." }'s son sujetas a una prueba regular integrada.
--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	---

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
COORDINACION EXTERNA		AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA -MENTE DIRIGIDO	CONSCIENCIA COORPORATIVA	CRECIMIENTO O PLANEADO	SINERGICO
19	¿Cómo se maneja la coordinación y relación con entidades de respuesta como Bomberos, Policía y Autoridades de Seguridad?	Improvisado	Relación y coordinación limitada.	Relación y coordinación.	Roles claramente establecidos y responsabilidades con las autoridades.	Participación activa en procesos de planeación.	Participación activa en procesos de planeación conjunta.

3.1.2.3 Evaluación de Competencia: Contenido del Programa BC

Ésta evaluación consiste en una revisión documental del proceso de continuidad de negocio considerando la existencia y contenido de los grupos:

- Administración de Incidentes (IM)
- Recuperación Tecnológica (TR)
- Administración de Seguridad (SM)
- Recuperación del Negocio (BR)

Su aplicación estará apoyada en un proceso de auditoría con referencia al cumplimiento de una serie de requisitos, los cuales permitirán identificar el nivel de cumplimiento en cada grupo documental, utilizando para este efecto el registro CA-RG004 Plan de Auditoría, ver Anexo A, que establece:

Equipo de Auditoría:

Auditor Líder: Javier Toapanta

Asesor: Sebastián López

Objetivo de Auditoría:

Efectuar una revisión del estado inicial en el que se encuentra la organización con respecto a la competencia Contenido del programa BC, del modelo de madurez BCMM. Previo a la identificación del nivel de madurez de la continuidad.

Alcance de la Auditoría:

Continuidad de Negocio en la prestación del servicio de Seguridad Privada en la ciudad de Quito, Edificio Bosmediano en Gral. Roca N.33-92.

Criterios de Auditoría & Documentos de referencia:

Modelo de madurez BCMM, competencia Contenido del Programa BC

Ley vigente aplicable para empresas de Seguridad Privada

Manual de Calidad de G4S

La relación entre los requisitos necesarios y el nivel de continuidad se describen en detalle en la siguiente herramienta, misma que será usada en el proceso de auditoría y revisión documental.

Administración de Incidentes (IM)		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO
No se ha definido	<p>Procedimiento formal para notificar al personal clave ante un evento (árbol de llamadas).</p> <p>Algunos planes de Protección Civil.</p> <p>Simulacros de incendio y/o evacuación.</p> <p>Director de seguridad designado.</p>	<p>Departamento o equipo local de administración de incidentes.</p> <p>Conocimiento experto y manejo calificado de administración de incidentes.</p> <p>Pruebas realizadas considerando árbol de llamadas y participación de equipos.</p> <p>Lugar designado para manejar la respuesta del incidente.</p>

Continúa

Administración de Incidentes (IM)		
NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
CONSCIENCIA COORPORATIVA	CRECIMIENTO PLANEADO	SINERGICO
<p>Documentación de estrategias y políticas empresariales de la Administración de incidentes.</p> <p>Árbol de llamadas, procedimiento de notificación empresarial “primeros en contestar”.</p> <p>Plan y equipo de administración de incidentes empresarial con la presencia del comité ejecutivo.</p> <p>Centro de Operaciones de Emergencia (EOC{ XE "EOC:Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }) y procedimientos de activación y desactivación.</p>	<p>Integración del proceso de administración de incidentes con el BCM.</p> <p>Integración de la administración de incidentes de la compañía, administración de la seguridad, recuperación tecnológica y planes de recuperación del negocio.</p> <p>Pruebas integrales de todos los componentes de BCM.</p> <p>Centro de operaciones de emergencia (EOC{ XE "EOC:Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones." }) apropiadamente equipado.</p> <p>Participación plena de la compañía en el proceso de administración de incidentes.</p>	<p>Actividades de prevención y mitigación en las estrategias y políticas.</p> <p>Proceso exhaustivo de comunicación de emergencia de dos vías.</p> <p>Interacción proactiva con la comunidad y los medios de comunicación.</p> <p>Entrenamiento en administración de incidentes.</p> <p>Ejercicios de administración de incidentes.</p>

Continúa

Recuperación Tecnológica (TR)		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO
No se ha definido	<p>Árboles de llamadas.</p> <p>Tiempos de recuperación objetivo (RTOs) y puntos de recuperación objetivo (RPOs) para infraestructura y aplicaciones.</p> <p>Uno o más departamentos con planes alternos de recuperación.</p> <p>Uno o más departamentos con datos de Análisis de Impacto de Aplicaciones (AIA{ XE "AIA:Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio." }).</p> <p>Uno o más departamentos con un Plan de Recuperación Tecnológico o estrategia de respaldos de información.</p>	<p>Administración centralizada de la recuperación tecnológica.</p> <p>Árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los clientes internos del negocio, socios externos, y proveedores de servicios.</p> <p>Estrategia común de recuperación tecnológica para los departamentos participantes.</p> <p>Identificación de los requerimientos tecnológicos como resultado de la ejecución del Análisis de Impacto de Aplicaciones (AIA{ XE "AIA:Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio." }).</p> <p>Estrategia de almacenamiento de respaldo de medios fuera de sitio.</p> <p>Identificación de dependencias Inter-departamentales y proveedores de servicio.</p>

Continúa

Recuperación Tecnológica (TR)		
NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
CONSCIENCIA COORPORATIVA	CRECIMIENTO PLANEADO	SINERGICO
<p>Orden de prioridad de recuperación de todos los componentes/sistemas de infraestructura tecnológica (plataformas, redes de voz y datos) así como todas las aplicaciones de negocios en todos los departamentos.</p> <p>Estrategias de recuperación tecnológica para todos los departamentos, incluyendo facilidades para ser usadas en la recuperación tecnológica de todos los departamentos.</p> <p>Estándar de documentación común para la documentación de recuperación tecnológica.</p> <p>Planes de recuperación regularmente probados, incluyendo la ejecución de reuniones y procedimientos. Procedimientos de respaldo de medios regularmente probados.</p> <p>Relación entre los procesos de control de cambios tecnológicos y programas/planes de recuperación.</p> <p>Verificación de recursos tecnológicos y</p>	<p>Integración de árboles de llamadas de la compañía y los procedimientos de notificación de emergencias empresariales (enlaces con los servicios corporativos, clientes de negocios, administración de incidentes, administración de la seguridad, administración de las instalaciones, y proveedores externos de servicios).</p> <p>Estrategia para administrar la ubicación de las instalaciones y recursos compartidos de la compañía (ejemplo: un centro común de recuperación de tecnología de la compañía y un centro de pruebas de TI).</p> <p>Programa empresarial de recuperación tecnológica, incluyendo el uso de las mejores prácticas.</p> <p>Proceso en marcha/cíclico para el Análisis de Impacto de Aplicaciones (AIA{ XE "AIA:Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio." })), estrategia de recuperación de la tecnología, requerimientos de recuperación tecnológica, y revisión de las prioridades de recuperación de la compañía.</p>	<p>Pruebas regulares y rigurosas de recuperación tecnológica, incluyendo reubicación y operación desde instalaciones de recuperación alternas.</p> <p>Proceso exhaustivo de comunicación de emergencia de dos vías.</p> <p>Pruebas integradas incluyendo la recuperación de la infraestructura técnica así como las aplicaciones del negocio y las conexiones de redes requeridas para comunicarse a las ubicaciones normales y/o de emergencia del negocio.</p> <p>Revisión regular de las estrategias de recuperación tecnológica.</p>

Continúa

procedimientos para asegurar pruebas de recuperación adecuadas.	Enlaces apropiados de la compañía entre la recuperación tecnológica, recuperación del negocio, y planes de administración de incidentes y de seguridad.	
Administración de Seguridad (SM)		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO

<p>No se ha definido</p>	<p>Árboles de llamadas departamentales. Procedimientos para reporte de incidentes. Área segura para el equipo tecnológico. Reglas básicas o rudimentarias de acceso lógico a sistemas operativos y plataformas. Estrategia básica de seguridad sobre respaldos de sistemas y datos relacionados. Control de accesos y autenticación básicos.</p>	<p>Políticas de seguridad y procedimientos documentados. Planes documentados de seguridad para los sistemas críticos/plataformas/funciones. Planes de la recuperación departamentales para los sistemas críticos de seguridad/plataformas/funciones. Pruebas de árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los clientes internos del negocio, socios externos y proveedores de servicios. Estrategia de seguridad Inter-departamental de respuesta de incidente y recuperación. Procedimientos comunes para dirigir y revisar violaciones de seguridad tanto físicas como seguridad de la información. Estrategia para almacenamiento de medios de respaldo fuera de sitio. Procedimientos de monitoreo de seguridad, rastreo y seguimiento. Clasificación de activos y control de políticas y procedimientos.</p>
--------------------------	---	--

Continúa 

Administración de Seguridad (SM)		
NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
CONSCIENCIA COORPORATIVA	CRECIMIENTO PLANEADO	SINERGICO

<p>Árbol de llamadas regularmente probado para incidentes de seguridad empresarial.</p> <p>Estrategia Empresarial Global de Administración de la Seguridad y procedimientos empresariales de notificación y reporte de incidentes. Programa empresarial de concientización y entrenamiento.</p> <p>Orden de priorización de recuperación para toda la infraestructura de seguridad y componentes de aplicaciones tales como datos, plataformas, firewall, red, etc.</p> <p>Estándares de seguridad física y lógica departamental para los procesos críticos. Evaluaciones y auditorías a la vulnerabilidad de la seguridad.</p> <p>Planes regularmente probados de respuesta / recuperación de incidentes para todos los departamentos, incluyendo ejercicios de penetración de la seguridad.</p> <p>Procedimientos de prueba “post-mortem” de respuesta/recuperación de la seguridad y procedimientos para la recuperación de respaldos. Proceso de control de cambios y resguardo de registros.</p>	<p>Información empresarial centralizada.</p> <p>Programa empresarial de consciencia y entrenamiento.</p> <p>Políticas de seguridad empresariales, procedimientos y estándares.</p> <p>Proceso en marcha/cíclico para la revisión de las políticas empresariales de seguridad, procedimientos y estándares.</p> <p>Enlaces apropiados entre la recuperación de tecnología y recuperación de negocios y los planes de administración de incidentes y seguridad.</p>	<p>Inclusión de actividades de prevención y mitigación dentro de las políticas y estrategias de seguridad.</p> <p>Proceso de comunicación de emergencia de dos vías.</p> <p>Uso obligado de los proceso de seguridad física y de información para todos los aspectos de las operaciones de la compañía.</p> <p>Uso regular de seguridad forense para el análisis de violaciones de seguridad.</p>
---	---	---

Continúa

Recuperación del Negocio (BR)		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
AUTO DIRIGIDO	AUTO DIRIGIDOSOPORTADO	COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO

<p>No se ha definido</p>	<p>Árboles de llamadas departamentales.</p> <p>Tiempos de recuperación objetivo (RTOs) y puntos de recuperación objetivo (RPOs).</p> <p>Uno o más departamentos han recogido información acerca del Análisis de Impacto del Negocio (BIA{ XE "BIA:Análisis de impacto del negocio, es un proceso que identifica las funciones críticas de negocio y describe lo que sería necesario para recuperar estas funciones, en el caso de un desastre o una interrupción en el servicio." }).</p> <p>Uno o más departamentos cuentan con un plan de recuperación de negocio documentado.</p> <p>Pruebas documentadas del plan de recuperación del negocio.</p>	<p>Función de administración centralizada para la continuidad del negocio.</p> <p>Pruebas de árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los socios de negocio externos.</p> <p>Facilidades alternas (internas o externas) para ser usadas en la recuperación del negocio.</p> <p>Existencia de un experto.</p> <p>Equipo designado y recursos para soportar la recuperación del negocio.</p> <p>Estrategias individuales departamentales de recuperación del negocio.</p> <p>Se han identificado requerimientos de tecnología / aplicaciones.</p> <p>Se han identificado las relaciones Inter-departamentales.</p>
--------------------------	--	--

Continúa

Recuperación del Negocio (BR)		
NIVEL 4	NIVEL 5	NIVEL 6
CONSCIENCIA COORPORATIVA	CRECIMIENTO PLANEADO	SINERGICO

<p>Árbol de llamadas empresarial de recuperación de negocio regularmente probado.</p> <p>Procedimiento probado para notificación de acciones de recuperación del negocio.</p> <p>Priorización empresarial para todos los departamentos del negocio participantes.</p> <p>Estrategia empresarial de recuperación del negocio.</p> <p>Plan de documentación estándar de recuperación del negocio.</p> <p>Planes de recuperación del negocio para todas las funciones críticas del negocio.</p>	<p>Integración de los árboles de llamadas empresariales y un procedimiento común de notificación de emergencia de la compañía.</p> <p>Instalaciones de recuperación alterna y de otros recursos de recuperación.</p> <p>Ubicación empresarial de recursos de recuperación compartidos.</p> <p>Análisis regular del BIA{ XE "BIA:Análisis de impacto del negocio, es un proceso que identifica las funciones críticas de negocio y describe lo que sería necesario para recuperar estas funciones, en el caso de un desastre o una interrupción en el servicio." } y la priorización de departamentos y funciones incluyendo los enlaces apropiados.</p> <p>Enlaces apropiados entre los planes de administración de la recuperación tecnológica, la recuperación del negocio, de los planes de administración de incidentes y la seguridad.</p> <p>Pruebas regulares de los planes de recuperación del negocio.</p>	<p>Proceso exhaustivo de comunicación de emergencia de dos vías.</p> <p>Pruebas rigurosas, incluyendo reubicación y operación desde ubicaciones de recuperación alternas.</p> <p>Revisión regular de la estrategia corporativa de recuperación del negocio.</p>
--	---	---

3.1.3 Reglas y consideraciones de la herramienta

Tanto la aplicación como la evaluación deben ajustarse a los siguientes parámetros o reglas:

En la aplicación de la herramienta:

- Las Preguntas de Apertura son obligatorias y de respuesta simple Si / No.
- Todas las Preguntas de Apertura deben ser positivas (Si) para continuar con las Preguntas de evaluación de competencias.
- Cada una de las Preguntas de Apertura y evaluación de competencias poseen una única respuesta (selección).
- La evaluación puede ser aplicada en medio digital y/o en medio físico o impreso.
- Todas las preguntas de evaluación de competencias deben poseer una opción de selección denominada “No lo sé”
- La opción “No lo sé” no aplica positiva ni negativamente en la evaluación.
- La evaluación de Preguntas de Apertura y evaluación de competencias será realizado de forma individual por cada uno de los empleados seleccionados en la muestra.
- La evaluación de competencia: Contenido del Programa BC:
 - No depende de la evaluación de preguntas de Apertura ni de Preguntas de evaluación de competencias.
 - Es un actividad de revisión documental, apoyado por un proceso de auditoría.
 - Puede ser ejecutada en medio digital y/o en medio físico o impreso.

En el análisis de datos:

- Si al menos una de las respuestas de las Preguntas de Apertura es negativa (No), se considera que la evaluación califica un nivel de madurez uno en todas las competencias.
- Para establecer el nivel de madurez en cada competencia, se aplica la media aritmética considerando seis clases equivalentes a los seis niveles de madurez.

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{n}$$

Donde:

\bar{x}	Media aritmética
X	Clase, nivel de madurez
F	Frecuencia, numero de observaciones en una clase
N	Número total de elementos evaluados

Por ejemplo si el número total de elementos evaluados (n) es 15 y la frecuencia (f) por nivel es la mostrada en la figura 6, entonces el nivel alcanzado es igual a Nivel Dos.

COMPETENCIA	NIVEL	NIVEL	NIVEL	NIVEL	NIVEL	NIVEL	\bar{x}
	1	2	3	4	5	6	
LIDERAZGO	2	3	8	2	-	-	2,67

Figura 6. Frecuencias por niveles de madurez para la competencia Liderazgo, con datos de prueba.

3.1.4 Calcular elementos a ser evaluados

3.1.4.1 Variables de análisis

Las variables de estudio están identificadas y relacionadas con el cumplimiento de cada una de las ocho competencias del modelo de madurez BCMM®, y que finalmente permitirán identificar el Nivel de Madurez de la Organización.

Variables cualitativas:

1. Liderazgo
2. Conciencia de los Empleados
3. Estructura del Programa BC
4. Grado de Penetrabilidad
5. Métricas
6. Recursos Comprometidos
7. Coordinación Externa
8. Contenido del Programa de BC

3.1.4.2 Identificar Población y Estratos

Población se considera al personal que trabaja en la organización y pertenecen a una de las tres ciudades con mayor presencia numérica.

Se identifican los siguientes estratos:

1. **Directivo:** corresponde al nivel de dirección y planeación organizacional.
2. **Mandos Medios:** se selecciona en este grupo a roles tales como jefe, supervisor y coordinador, quienes tienen empleados bajo su responsabilidad.

3. **Administrativo:** personal de oficina que no tiene empleados bajo su responsabilidad.
4. **Operativo:** personal que ejecuta directamente el servicio ofertado por la organización.

Tabla 1. *Número de empleados por estrato.*

ESTRATOS	EMPLEADOS
Directivo	15
Mandos Medios	50
Administrativo	150
Operativo Quito	700
Operativo Guayaquil	500
Operativo Cuenca	300
TOTAL POBLACION	1715

Nota. Datos reales proporcionados por el director de Recursos Humanos con fecha 26 de septiembre de 2013.

3.1.4.3 Técnica de muestreo

Muestreo Estratificado: es una técnica de muestreo probabilístico que consiste en la división de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar.

Definido mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 \times N + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n	Muestra significativa
z	Valor estándar 1.95 considerando un grado de confiabilidad del 95%
N	Número total de elementos que conforman la población
P	Probabilidad de la población que presenta características o “población éxito”, se usará valor estándar 50%
Q	Probabilidad de la población que no presenta características o “población fracaso”, se usará valor estándar 50%
e	Nivel de significancia del 5% considerando una confiabilidad del 95%

3.1.4.4 Aplicar Formula

Variables:

z	1.95
N	1715
P	0.5
Q	0.5
e	0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1715}{0.05^2 \times 1715 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n \cong 314$$

3.1.4.5 Afijación de la muestra usando método Proporcional

Afijación proporcional: El número de elementos muestrales de cada estrato es directamente proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.

$$nh = n \frac{NH}{N}$$

Donde:

n Muestra significativa

nh Muestra por estrato

NH Número de elementos de un estrato

N Número total de elementos que conforman la población

3.1.4.6 Resultados de la muestra por Estrato

Tabla 2. Puntuaciones de la muestra por estrato usando el método de afijación Proporcional.

ESTRATOS	POBLACION	MUESTRA
Directivo	15	3
Mandos Medios	50	9
Administrativo	150	27
Operativo Quito	700	128
Operativo Guayaquil	500	92
Operativo Cuenca	300	55
TOTAL POBLACION	1715	314

3.1.5 Aplicar herramienta en la organización

Una vez que se ha determinado una muestra significativa por estrato, se aplicará cuestionario en la organización en formato digital para lo cual se aplicará la siguiente estrategia:

La organización utiliza su plataforma web para la difusión de políticas, noticias, comunicados, así como procesos de consulta de rol de pagos, capacitación y evaluación en línea. El personal está relacionado y es un consumidor permanente de estos servicios, registrándose en promedio diez mil accesos por mes con un total de mil cuatrocientos usuarios registrados.

Este nexos permitirá exponer el cuestionario de evaluación en formato digital mediante un cuestionario opcional.

El cuestionario no requerirá de información general como nombre, ubicación, fecha, tipo de empleado, etc. ya que los usuarios registrados en la plataforma son empleados activos en nómina y por tanto con toda la información actualizada y relacionada.

El proceso de difusión se detalla en la Figura 7.

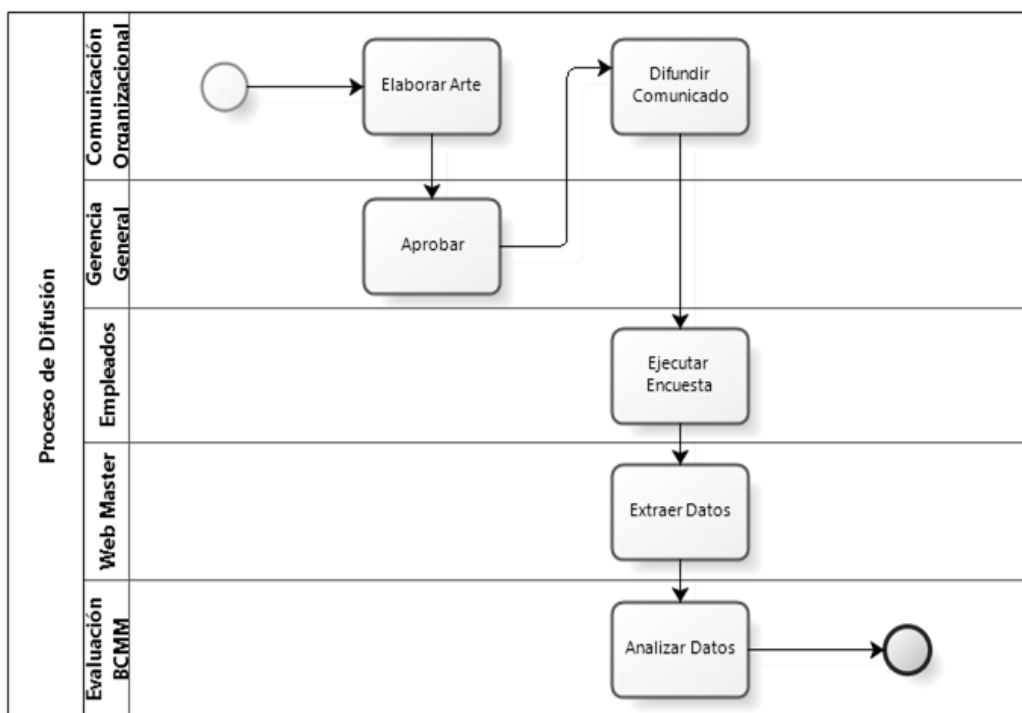


Figura 7. Proceso de Difusión

Descripción de Procesos

- **Elaborar Arte:** el departamento de Comunicación organizacional elabora el arte considerando como incentivo la entrega de seis licencias antivirus personales, ver Anexo B.
- El comunicado no especifica fecha límite, sin embargo se identifica al día jueves 21 de noviembre de 2013 como fecha de cierre ya que el histórico de uso del portal web indica afluencia masiva durante los cinco primeros días debido a la publicación del rol de pagos.

- El departamento de comunicación organizacional elabora formulario electrónico y lo publica en la plataforma web de la organización
- **Aprobar:** Gerencia General aprueba arte.
- **Difundir Comunicado:** El día jueves 3 de octubre de 2013, comunicación interna envía comunicado a todo el personal de la organización que tiene una cuenta registrada en el portal web, utilizando la cuenta de correo electrónico intranet@ec.g4s.com.
- **Ejecutar Cuestionario:** el personal inicia proceso de evaluación en línea.
- **Extraer Datos:** El día martes 26 de noviembre comunicación interna extrae datos en archivo de hoja de cálculo, y lo envía por correo electrónico al responsable de evaluación BCMM sin realiza procesos de depuración o limpieza de datos, ver Anexo C.
- **Analizar Datos:** el responsable de evaluación BCMM inicia proceso de análisis.

3.1.6 Estimar porcentaje de Cumplimiento

Tabla 3. *Evaluaciones recolectadas por estrato.*

ESTRATOS	MUESTRA	EVALUACIONES RECOLECTADAS
Directivo	3	8
Mandos Medios	9	15

Continúa

Administrativo	27	63
Operativo Quito	128	168
Operativo Guayaquil	92	129
Operativo Cuenca	55	68
TOTAL	314	451

POBLACION

Nota. Las evaluaciones recolectadas son proporcionadas por el departamento de Comunicación Interna mediante archivo de hoja de cálculo.

3.1.6.1 Calcular nivel de madurez para cada competencia

Aplicación de la media aritmética para cada competencia.

Tabla 4. *Media aritmética aplicada al número de evaluaciones recolectadas por competencia.*

COMPETENCIA	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	x ^a
Liderazgo	39	3	42	196	159	12	4,04
Conciencia de los Empleados	38	26	87	158	133	9	3,77
Estructura del Programa BC	53	93	130	109	59	7	3,11
Grado de Penetrabilidad	41	41	132	160	67	10	3,45
Métricas	61	63	130	90	69	38	3,35
Recursos Comprometidos	68	64	99	113	90	17	3,32
Coordinación Externa	49	75	123	133	67	4	3,24

Nota. El número total de elementos evaluados es 451.

^a Media Aritmética descrita en el literal 3.1.3 Reglas y condiciones de la herramienta.

Los datos obtenidos del proceso de auditoría y revisión documental de la competencia Contenido del Programa se detalla en el Anexo D, y sus resultados finales se describen en la Tabla 5.

Tabla 5. *Media aritmética aplicada al valor alcanzado en la revisión documental en base a la competencia Contenido del Programa de BC.*

COMPETENCIA	n ^a	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	x ^b
Contenido del Programa de BC	4			2	2			3,50

^a Número total de elementos evaluados, ^b Media Aritmética descrita en el literal 3.1.3 Reglas y condiciones de la herramienta.

Los resultados obtenidos en las ocho competencias del modelo se reúnen y presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. *Valor cuantitativo del nivel alcanzado por cada competencia.*

COMPETENCIA	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
1 Liderazgo				4,04		
2 Conciencia de los Empleados			3,77			
3 Estructura del Programa BC			3,11			
4 Grado de Penetrabilidad			3,45			
5 Métricas			3,35			
6 Recursos Comprometidos			3,32			
7 Coordinación Externa			3,24			
8 Contenido del Programa de BC			3,50			

3.1.7 Comparar resultados contra el modelo “Estándar”

Los puntajes en el modelo estándar representan puntajes típicos en cada nivel de madurez, de tal manera que provee una comparación general del estado de su organización contra una organización representativa, para lo cual se usa la siguiente escala:

Tabla 7. Rangos mínimos y máximos para establecer el valor cualitativo alcanzado.

ESCALA		VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
MB	Muy Bajo	0,00	0,25
B	Bajo	0,26	0,50
M	Medio	0,51	0,75
A	Alto	0,76	1,00

Al aplicar la escala descrita en la Tabla 7 a los datos cuantitativos alcanzados en cada una de las competencias se identifica valores cualitativos descritos en la Tabla 8.

Tabla 8. Valor cualitativo del nivel alcanzado por cada competencia, respecto del modelo estándar.

COMPETENCIA	Nivel 3		Nivel 4	
	Estándar	Alcanzado	Estándar	Alcanzado
Liderazgo	M	A	A	MB
Conciencia de Empleados	B	A	M	-
Estructura del Programa de BC	B	MB	M	-
Grado de Penetrabilidad del Programa	B	B	B	-
Métricas	M	B	M	-
Recursos Comprometidos	M	B	A	-
Coordinación Externa	B	MB	M	-
Contenido del Programa de BC	M	B	A	-

Los datos obtenidos ubican a la organización en un nivel de madurez Nivel 3, sin embargo para que la empresa alcance los niveles estándar de la industria y consolidar el nivel alcanzado, se identifican puntos de mejora en las siguientes competencias: Estructura del Programa, Métricas, Recursos Comprometidos, Coordinación Externa y Contenido del programa.

Con referencia al esquema principal del modelo de madurez descrito en la Figura 2, se establece que la organización se encuentra en el Programa Básico, lo que indica que no ha completado las condiciones básicas para lanzar un programa de BCM sustentable.

3.2 Identificar estado futuro deseado

En reunión de Comité Ejecutivo realizado el día miércoles 11 de diciembre de 2013, se exponen los resultados obtenidos en el análisis de la madurez de la empresa, el directorio asimila contenidos y nivel alcanzado, luego de lo cual establece los siguientes objetivos estratégicos orientados a alcanzar un estado futuro deseado:

- Que el año 2014 la organización mantenga el nivel alcanzado (Nivel 3) y el departamento de Calidad conjuntamente con el responsable de BCMM® asuman las competencias de monitoreo.
- Que el año 2015 inicie con una nueva evaluación que permita confirmar el nivel de madurez, que se estima será Nivel 3.
- Que la organización requiere mantener el Nivel 3 como un nivel de tolerancia mínimo y su objetivo para el 2016 sea alcanzar el Nivel 4.
- Que en el año 2015 la organización aplique los planes de acción propuestos en este trabajo, con un monitoreo trimestral, mismo que será elevado a Comité Directivo para su revisión.
- Que los planes de acción identifiquen el cuarto trimestre de año 2016 como límite para alcanzar los planes propuestos.

- Que el cuarto trimestre del año 2016 se ejecute una evaluación del nivel de madurez con el fin de identificar si el objetivo ha sido alcanzado.
- Que todo este proceso sea informado a casa matriz como parte del cumplimiento de los Mínimos Controles de Seguridad MMSC (Mandatory Minimum Security Controls) dentro de los plazos y límites establecidos.

3.3 Identificar brecha

El valor numérico en unidades entre el nivel más bajo (MB de Nivel 1) y el nivel más alto (A de Nivel 6) del modelo de madurez BCMM® corresponde a 23, por lo que se utilizan unidades de medida entre 1 y 23 para determinar la brecha existente en base al “grado de compromiso” en términos de Muy Lejos, Lejos, Medianamente Lejos, Cerca y Muy Cerca. Estas unidades no pueden ser representadas en unidades de tiempo ya que cada organización es diferente, requiriendo tiempos diferentes para el cumplimiento de una tarea similar.

Las unidades de medida se detallan en el Anexo E y a continuación se extrae la tabla correspondiente a la relación entre el Nivel 3 y Nivel 4.

Tabla 9. Brecha cuantitativa entre el nivel de madurez 3 y nivel 4.

		Nivel 3				Nivel 4			
		MB	B	M	A	MB	B	M	A
Nivel 3	MB	0 ^a	1	2	3	4	5	6	7
	B	- ^b	0	1	2	3	4	5	6
	M	-	-	0	1	2	3	4	5
	A	-	-	-	0	1	2	3	4
Nivel 4	MB	-	-	-	-	0	1	2	3
	B	-	-	-	-	-	0	1	2

Continúa

M	-	-	-	-	-	-	-	0	1
A	-	-	-	-	-	-	-	-	0

Nota. El valor cuantitativo entre el nivel más bajo (MB de Nivel 1) y el nivel más alto (A de Nivel 6) del modelo de madurez BCMM® corresponde a 23.

^a Valor cuantitativo entre niveles iguales es equivalente a cero, por consiguiente no existe brecha.

^b Si el nivel alcanzado es superior al nivel deseado, entonces no existe una brecha a superar, por consiguiente no existe un valor cuantitativo.

Con referencia al valor cuantitativo 23 entre el nivel más bajo (MB de Nivel 1) y el nivel más alto (A de Nivel 6), se establece la siguiente escala cualitativa:

Tabla 10. Rangos mínimos y máximos para establecer el valor cualitativo de la brecha existente.

BRECHA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Muy Lejos	18,7	23,0
Lejos	14,3	18,6
Medianamente lejos	9,8	14,2
Cerca	5,4	9,7
Muy cerca	1,0	5,3

La organización ha establecido el Nivel 4 como estado futuro, por lo tanto la evaluación obtenida por la organización respecto del nivel deseado, establece el siguiente grado de compromiso:

Tabla 11. Valor cuantitativo de la brecha existente entre el nivel alcanzado y el nivel deseado.

COMPETENCIA	NIVEL ALCANZADO		NIVEL DESEADO	BRECHA
	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	
Liderazgo		MB	A	3
Conciencia de Empleados	A		M	3
Estructura del Programa de BC	MB		M	6
Grado de Penetrabilidad del Programa	B		B	4

Continúa

Métricas	B	M	5
Recursos Comprometidos	B	A	6
Coordinación Externa	MB	M	6
Contenido del Programa de BC	B	A	6

La representación de la brecha existente en cada competencia, considerando el nivel alcanzado versus el nivel deseado, en términos de Muy Lejos, Lejos, Medianamente Lejos, Cerca y Muy Cerca, establecen:

Tabla 12. *Valor cualitativo de la brecha existente entre el nivel alcanzado y el nivel deseado.*

COMPETENCIA	NIVEL DESEADO Nivel 4	BRECHA
Liderazgo	Alto	Muy Cerca
Conciencia de Empleados	Medio	Muy Cerca
Estructura del Programa de BC	Medio	Cerca
Grado de Penetrabilidad del Programa	Bajo	Muy Cerca
Métricas	Medio	Muy Cerca
Recursos Comprometidos	Alto	Cerca
Coordinación Externa	Medio	Cerca
Contenido del Programa de BC	Alto	Cerca

3.4 Recomendar Planes de Acción

La elaboración de los planes de acción se ajusta a las políticas y procedimientos de la organización, por lo que se usa el procedimiento documentado CA-PR0006 Manejo de Gestión de Cambio, apoyado en los registros CA-RG017 Gestión de Cambio, CA-RG013 Solución de Problemas y CA-RG014 Plan de Acción.

DOCUMENTO	DESCRIPCION	PERMISOS
CA-PR0006 Manejo de Gestión de Cambio	Proceso documentado para aseguramiento de los cambios permanentes y/o temporales con el fin de evitar que los cambios se conviertan en peligros inminentes que afecten a la prestación del servicio.	No existe autorización para publicar o difundir documento fuera de la organización.
CA-RG017 Gestión de Cambio	Registro general del cambio, permite identificar propietario y departamentos participantes.	Autorización para adjuntar documento como parte del trabajo de tesis.
CA-RG013 Solución de Problemas	Registro que permite identificar causa raíz y específica de forma general las actividades a desarrollar para corregir el problema.	Autorización para adjuntar documento como parte del trabajo de tesis.
CA-RG014 Plan de Acción	Registro que detalla las actividades y responsables, además permite el seguimiento de las mismas.	Autorización para adjuntar documento como parte del trabajo de tesis.

Figura 8. Descripción de documentos a utilizar para la elaboración de planes de acción.

Los planes de acción específicos para cada competencia se describen en detalle en el Anexo F.

CAPITULO IV

4 Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Implementar un modelo de continuidad permitirá a la organización garantizar una respuesta rápida y efectiva ante eventos que podrían escalar a una potencial crisis.

El hecho de no implementar un modelo de continuidad sustentable, podría ocasionar que un evento no planificado afecte el normal desempeño de las operaciones, degradando la marca y poniendo en riesgo su condición actual como líder en la industria de la seguridad privada.

La estructura del departamento de Gestión de Continuidad no abastece los requerimientos del negocio debido a una carga adicional de funciones relacionadas con otra actividad de negocios.

El departamento de Gestión de Continuidad no tiene una representación adecuada dentro de la alta dirección, que permita transparentar la situación actual, proponer y gestionar proyectos de mejora.

El departamento de Gestión de Continuidad no aplica métodos o técnicas formales en la etapa de medición de indicadores y métricas, lo que impide conocer si determinado proceso requiere ser mejorado.

La organización no posee un control integral que permita estandarizar los procesos de continuidad en todas las líneas de negocio, a pesar de que existe un departamento de Calidad a quien la organización ha asignado estas tareas.

El departamento de Gestión de Continuidad no posee un mecanismo adecuado de identificación de necesidades que permitan estructurar una asignación de recursos adecuada y comprometida en presupuesto económico.

La organización no conocía o no tenía un mecanismo de comparación o medición de su proceso de continuidad, en su lugar la organización poseía una percepción global de su estado de continuidad, limitando la mejora de este proceso.

La organización no ha completado las condiciones básicas para lanzar un programa de BCM sustentable.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar una evaluación integral de los departamentos Gestión de Continuidad y departamento de Calidad, con el fin de alinear sus esfuerzos a los objetivos de la organización, considerando en este proceso la participación activa de la alta dirección para conseguir un entendimiento integral de la situación y lograr la

asignación de recursos necesarios. En este proceso se recomienda evaluar estructura funcional, perfil de funciones, planes de trabajo, relación con otros procesos y cumplimiento de objetivos.

Apoyar al equipo de Gestión de Continuidad con una asesoría técnica y especializada, con referencia a procesos formales como la norma ISO22301 Seguridad de la sociedad – Sistemas de gestión de la continuidad del negocio.

Se recomienda incluir un proceso de seguimiento y auditoría con el fin de verificar el cumplimiento de los planes de acción propuestos.

Que el Centro de Formación de G4S incluya temas de continuidad dentro de los planes de capacitación y difusión anuales.

Incluir dentro de la Evaluación de Desempeño variables que permitan medir habilidades del personal para ejecutar los planes BCM.

Se recomienda estandarizar documentos, formatos, procesos y procedimientos, mediante un sistema de gestión documental que abarque a toda la organización.

Se recomienda que dentro del presupuesto económico de la organización se incluya el presupuesto para gestión de la continuidad.

Se recomienda elaborar un plan de medición del nivel de continuidad utilizando la herramienta descrita en este trabajo de tesis, lo que permitirá identificar fortalezas o aplicar acciones correctivas.

Se recomienda aplicar los planes de acción descritos en este trabajo, manteniendo los esquemas de seguimiento y monitoreo establecidos, para facilitar que la organización alcance el nivel de madurez deseado en el año 2016.

Bibliografía

- Rodríguez, Á. (Octubre de 2011). *Modelos de madurez en Business Continuity Management paso a paso hacia la excelencia*. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://sas-origin.onstreammedia.com/origin/isaca/LatinCACCS/cacs-lat/forSystemUse/papers/223.pdf>
- The Business Continuity Institute. (2010). *Good Practice Guidelines 2010*. United Kingdom.
- Information Security & Business Continuity Academy. (s.f.). *Conceptos básicos sobre ISO 22301*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de sitio web de 27001 Academy: http://www.iso27001standard.com/index.php?option=com_content&view=article&id=421:sto-je-iso-22301#standard
- Continuity SA. (2010). *Business Continuity Management Capbility and Maturity Assessment*. Sudafrica.
- Software Engineering Institute. (s.f.). *Productos y servicios: CERT Resilience Management Model*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de sitio web de Cert: <http://www.cert.org/resilience/products-services/cert-rmm/index.cfm>
- Security Management. (mayo de 2012). *News: ASIS International Releases Organizational Resilience Maturity Model ANSI Standard*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de sitio web de Security Management: <http://www.securitymanagement.com/news/asis-international-releases-organizational-resilience-maturity-model-ansi-standard-009762>
- The Business Continuity Institute. (2012). *Business Continuity Management Legislations, Regulations and Standards Version 0.7*. United Kingdom.
- Virtual Corporation. (s.f.). *Servicios: Virtual Corporation*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de sitio web de Virtual Corporation: <http://virtual-corp.net/Home/Services/BusinessContinuityMaturityModel.aspx>
- Armijos, C. G. (2006). *La Investigación Científica en Preguntas y Respuestas*. Ecuador.
- BCI and Deloitte. (2011). *Engaging & Sustaining the Interest of the Board in BCM*. United Kingdom.
- SANS Institute. (2002). *Disaster Recovery Plan Strategies and Processes*. United State.
- Jiménez, L. d. (2007). *Guía de Desarrollo de un Plan de continuidad de Negocio*. Madrid.

Glosario de Términos

A

AIA

Análisis de impacto de aplicaciones, es el proceso que permite identificar aplicaciones informáticas que sustentan procesos críticos de negocio., 47, 49, 55, 77, 78

B

BIA

Análisis de impacto del negocio, es un proceso que identifica las funciones críticas de negocio y describe lo que sería necesario para recuperar estas funciones, en el caso de un desastre o una interrupción en el servicio., 14, 48, 56, 81, 82

BS25999

Norma para la gestión del plan de continuidad de negocio, reemplazada por la norma internacional ISO 22301 el 15 de mayo del año 2012., 11

E

EID

Inter dependencias externas, son entidades externas a la organización que participan en la ejecución de uno o más procesos, tales como Proveedores, Clientes, Gobierno, Seguros., 43, 44, 45, 71

EMS

Servicios médicos de emergencia, su objetivo es garantiza la continuidad en la asistencia médica de personas, hasta que llegue la entidad especializada., 45, 46

EOC

Centro de operaciones de emergencia, es un lugar o área designada, desde el cual se controla totalmente una emergencia, realizando actividades de evaluación inicial, coordinación y toma de decisiones., 30, 51, 54, 61, 76

R

RPO

Punto de recuperación objetivo, es el momento o punto de tiempo anterior a la pérdida, desde el cual se podrá recuperar los datos., 22, 39, 40, 47, 48, 69

RTO

Tiempo de recuperación objetivo, es el tiempo que toma la recuperación de datos en caso de pérdida., 22, 32, 39, 40, 41, 47, 48, 69

S

SIC 2007

Estándar de clasificación de la industria en base a estándares económicos del Reino Unido., 10

ANEXOS

Anexo A. Plan de Auditoría para la evaluar la competencia Contenido del Programa BC.

	PLAN DE AUDITORÍA	CA-PL004
		01-03-2012
		VER. 1
Fecha de Emisión	17 de noviembre del 2013	
Fecha de realización de la Auditoría.	19 y 20 de Noviembre del 2013	
Nombre del Representante Legal	Licenciado Fernando Santacruz	
Representante de la Dirección	Ingeniera Verónica Loarte	
Auditoría Interna		
<input type="checkbox"/> I Auditoría interna anual <input checked="" type="checkbox"/> Auditoría a petición		
<input type="checkbox"/> II Auditoría interna anual		
Equipo de Auditoría Interna	Auditor Líder: Javier Toapanta Audidores internos: Asesor: Sebastian Lopez, Calidad	
Objetivo de Auditoría	Efectuar una revisión del estado inicial en el que se encuentra la organización con respecto al modelo de madurez BCMM, competencia Contenido del Programa BC. Previo a la identificación del nivel de madurez de la continuidad.	
Alcance de la Auditoría	Continuidad de Negocio en la prestación del servicio de Seguridad en la ciudad de Quito, Edificio Bosmediano en Gral. Roca N.33-92 y Bosmediano y Edificio Toledo en Cordero E12-114 y Toledo	
Criterios de Auditoría & Documentos de referencia	Modelo de madurez BCMM, competencia Contenido del Programa BC Ley vigente aplicable para empresas de Seguridad Privada Manual de Calidad de G4S	

Continúa

		PLAN DE AUDITORÍA				CA-PL004	
						01-03-2012	
						VER. 1	
ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA							
	AGENDA/PROCESOS	FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	LUGAR	AUDITOR	AUDITADO(S)
1	REUNION DE APERTURA	19-11-2013	9:00	9:30	Bosmediano	Javier Toapanta	Alta Dirección, Representante de la Dirección, Dueños de los procesos
2	SISTEMAS	19-11-2013	9:30	12:00	Bosmediano	Javier Toapanta, Sebastian Lopez	Coordinadores de Sistemas por de Lineas de negocio
3	OPERACIONES-CONTINUIDAD	19-11-2013	14:00	17:30	Bosmediano	Javier Toapanta, Sebastian Lopez	Roberto Varas, personal de Operaciones
4	REUNIÓN DE ENLACE	19-11-2013	17:30	18:00	Bosmediano	Javier Toapanta	Todos los auditores
5	REUNION DE CIERRE	20-11-2013	9:00	11:00	Site Center	Javier Toapanta, Sebastian Lopez	Alta Dirección, Representante de la Dirección
		 AUDITOR LÍDER				 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	

Anexo B. Arte para campaña de difusión.

PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

G4S
Asegurando Tu Mundo
<http://intranet.ec.g4s.com/>

Tú opinión es importante...?

Forma parte de la evaluación de Continuidad de Negocio en G4S Secure Solutions.

Participando en la evaluación:



Puedes **ganar** una de las 6 licencias de Antivirus por un año.



PARTICIPA Y GANA

0914471479	MANNIQUE MARTINEZ JACI	ACTIVO	24/07/2009	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	5	4	4	3	4	1	5	6	4	2	1	5	5	3	1	4	4	2	
0914510938	ZUNIGA BARAHONA ABRAH	ACTIVO	12/12/2006	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	5	6	4	3	5	5	3	3	3	3	4	2	2	1	3	3	3
0914957678	RÍOS QUEZADA JULIO JAVI	ACTIVO	18/11/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	4	5	3	2	6	4	2	4	6	5	6	5	0	5	3	6	2	
0915424113	NAULA ALVARADO ROSEN	ACTIVO	01/02/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	2	1	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0915470694	AREVALO CABEZAS SEGO	ACTIVO	16/06/1999	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	2	2	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
0916984186	MOSQUERA JIMÉZ SEGURA	ACTIVO	05/03/2011	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	5	4	5	3	2	1	5	3	4	5	6	5	3	4	3	5	4		
0916971723	MONCAYO MUÑOZ JOSÉ O	ACTIVO	15/05/2013	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	4	5	4	6	3	4	4	6	3	4	5	3	5	5	2	3		
0917023475	VERA PLAZA WALTER JAH	ACTIVO	01/05/2009	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	3	4	4	4	4	3	5	4	5	0	1	3	4	2	4	4	5	3		
0917110900	MUNOZ CASTRO VICTOR M	ACTIVO	13/11/2013	MEDICO	Administrativ	Quito	1	1	SI	5	4	4	3	5	6	5	6	4	6	5	3	0	4	2	5	3	5		
0917168486	CUENCA TORRES JOSE SA	ACTIVO	01/08/2011	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	3	5	5	4	1	5	2	4	5	2	6	3	3	6	5	3	1	5		
0917348328	ALCIVAR MOSQUERA LEM	ACTIVO	01/02/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	1	5	6	6	4	5	6	6	4	3	3	5	1	4	4	1	4	5		
0917348807	GUARIZACA PISCO HECTA	ACTIVO	01/07/2004	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	2	1	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
0918133081	PESANTES MENÉNZ DANIEL	ACTIVO	09/07/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	4	5	3	5	3	3	1	0	6	6	3	2	3	3	6	4			
0918444861	CASORLA MACÍAS MUSEU	ACTIVO	22/06/2007	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	6	4	5	4	4	3	5	4	2	3	2	2	4	1	5	6			
0918468836	LAVANDA ORDÓÑEZ JOSE	ACTIVO	22/09/2008	GUARDIA	Operativo	Cuenca	2	1	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
0919306578	LEON AVILA CRISTOBAL A	ACTIVO	22/05/2010	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	4	4	5	4	4	6	2	2	3	2	2	6	2	2	0	1	3	6		
0918795477	ZAMBRANO VELIZ FAVIO	ACTIVO	09/07/2013	PROGRA	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	5	4	5	5	5	3	1	1	3	4	6	5	1	2	5	6	6			
0918838954	GUAMANCEO CALENO ALFR	ACTIVO	06/01/2009	GUARDIA	Operativo	Cuenca	2	2	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
0919101360	GUERRERO CALENO ALFR	ACTIVO	16/05/2007	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	2	4	4	2	6	5	2	1	3	3	2	2	5	2	4	4			
0919127597	ROSALES ORTIZ PEDRO LI	ACTIVO	18/09/2012	CENTRAL	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	5	6	6	6	3	6	3	3	2	5	1	1	3	1			
0919183558	BAJUE TUMBACO FRANCI	ACTIVO	21/12/2008	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	5	5	3	4	3	2	5	3	6	2	3	4	5	6				
0919538074	INTRAGO FIGUEROA WILM	ACTIVO	22/12/2008	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	6	4	5	4	4	5	1	0	4	6	4	4	6	3	6				
0919993033	SANCHEZ QUMIS HERME	ACTIVO	01/08/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	2	2	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
0920024320	MARQUEZ RODRIGUEZ HEI	ACTIVO	16/08/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	5	5	6	3	6	4	2	2	4	1	1	0	2	4				
0920051810	SALAZAR HOLGUIN MILTON	ACTIVO	01/10/2011	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	5	4	3	5	2	2	3	5	6	6	3	3	4	5	4				
0920078029	TORRES JORDAN NELSON G	ACTIVO	11/12/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	2	2	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
0921382023	ASIMBAY JAMIE BYRON L	ACTIVO	01/01/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	5	5	5	1	4	2	2	3	3	5	2	1	5				
09220282167	ZAVALA GONZALEZ RAMIR	ACTIVO	09/07/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	4	4	3	1	4	5	3	4	5	4	3	2	3	3	4				
0923081719	ALVARADO RAMIREZ PAJ	ACTIVO	01/03/2008	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	4	5	4	4	5	1	1	0	6	4	4	4	4	5	6				
0924070390	MOSQUERA HURTADO MAJ	ACTIVO	01/09/2007	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	5	4	3	4	3	5	4	6	2	3	2	5	0	5				
092051876	ARRAEGA PEREZ MIGUEL	ACTIVO	16/09/2008	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	3	2	4	2	2	4	6	6	2	3	3	2	0	0	5				
0920658303	ALDIZ MONCAYO LUIS ST	ACTIVO	09/11/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	2	1	5	2	1	5	1	6	2	4	6	3	2				
0920962875	ORTEGA LOPEZ LUIS ALB	ACTIVO	15/10/2012	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	5	3	4	6	5	3	3	2	2	2	6	4	3	2	1	5				
0921059101	SISA GARCIA DANNY FRE	ACTIVO	16/05/2007	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	5	4	5	6	5	3	6	1	3	1	2	1	5	3	2				
0921442936	SILVA AVILES GILBERT W	ACTIVO	22/12/2008	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	5	5	4	3	5	4	4	3	0	1	5	3	0	4	3				
0921645520	BARCEL VARGAS BENIG	ACTIVO	30/08/2010	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	3	5	2	6	3	3	6	5	2	1	0	2	5	1	3				
0921865190	SEVILLA ZAMORA HENRY	ACTIVO	4/08/2010	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	0	6	6	3	2	1	0	6	4	2	2	2	2	4	3				
0921986055	ZAMORA PARRAGA FELIX	ACTIVO	01/11/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	4	5	2	6	1	2	3	5	4	1	2	6	1	4	2				
0922056015	HIDALGO BAIRD KLEBER J	ACTIVO	28/11/2002	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	6	4	4	2	3	3	5	0	1	5	1	0	5	6	4				
0922129754	MAISANCHE LARA SIXTO	ACTIVO	16/08/2007	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	5	3	4	6	4	6	4	2	5	2	5	2	6	2	1				
0922285150	TORRES CAMACHO ROBEI	ACTIVO	12/12/2006	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	4	4	1	4	5	0				
0922523894	APOLINARIO CAYETANO S	ACTIVO	17/08/2010	ASISTEN	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	5	5	6	5	3	4	4	6	2	5	1	5	6	4	1	2				
0922896422	PRONAL MARAS BELEN G	ACTIVO	23/05/2012	ASISTEN	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	6	4	5	3	6	2	1	4	2	3	3	3	1	5	3	2				
0923117239	AYALA HENRY WILFRED	ACTIVO	01/11/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	4	3	3	2	1	0	6	4	4	3	2	6	4	3				
0922996749	MENENDEZ PALMA XAVIER	ACTIVO	03/01/2011	COORDI	Medicos	Guayaquil	1	1	SI	4	5	4	4	1	4	6	4	1	2	4	2	2	4	3	4				
0923203459	TORRES NIETO KENNETH	ACTIVO	12/09/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	5	3	1	1	1	3	2	2	5	1	3	5	5	2				
0923418396	MORAN MENDOZA SEGUN	ACTIVO	19/07/2011	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	4	5	6	3	1	4	6	3	6	6	1	6	4	5				
0923583843	MENDOZA CHAVARRIA SO	ACTIVO	18/08/2010	ASISTEN	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	6	4	4	3	1	5	1	3	2	2	2	3	1	4	2	5				
0923899306	FLORES CHOMILLO MIGUE	ACTIVO	25/04/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	4	5	3	1	1	1	3	0	3	4	3	2	3	5	4				
0923950281	AREVALO LOPEZ JUAN FR	ACTIVO	01/07/2013	PERSON	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	4	5	4	5	4	5	4	3	2	3	4	0	2	0	4	2				
0924001110	MONCAYO MARTINEZ JOS	ACTIVO	01/05/2010	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	4	3	3	2	2	1	0	4	4	4	4	4	4	2				
0924253347	ORTEGA VELIZ JONATHAN	ACTIVO	19/12/2012	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	4	4	3	6	4	2	0	2	3	3	0	5	4	3	3				
0924289325	LOPEZ MARTINEZ PATRIC	ACTIVO	08/01/2010	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	5	6	1	1	0	4	6	3	5	2	3	5	3				
0924626526	BORJA QUINONES VICENT	ACTIVO	30/05/2008	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	4	0	3	2	2	1	3	6	6	1	4	4	5	2				
0925067621	PARALES ANGULO JOHN	ACTIVO	01/10/2012	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	5	6	3	3															

1203391816	ORDÓÑEZ TRIANA MIGUEL	ACTIVO	24/07/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	2	2	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1203496730	PALMOQUE GUZMAN JA	ACTIVO	18/03/2013	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	3	3	5	1	5	3	1	4	5	4	4	5	4	1	5	0	5	3	6	1	1	
1203602287	BAJANA CORNEJO WILME	ACTIVO	01/11/2012	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	4	5	3	6	4	3	4	4	3	3	4	6	5	1	3	6	3	1	1	
1203759640	SALVATIERRA GUERRERO	ACTIVO	01/08/2013	COORDIN	Medios	Quito	2	1	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
1203791601	VELEZ MIRANDA FRANCIS	ACTIVO	16/12/2006	GUARDIA	Operativo	Quito	2	1	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1204078390	BRAVO DE LANA EDUARDO	ACTIVO	16/12/2011	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	2	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1204118022	MORA PERALTA DENNY E	ACTIVO	01/02/2011	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	5	4	4	4	1	2	4	1	2	4	1	2	4	1	3	4	1	1	0	4	1	1
1204158354	MORAN MORAN HENRY G	ACTIVO	01/08/2011	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	4	5	2	5	3	6	1	4	2	4	2	4	5	3	5	1	4	1	4	1	3	
1204215014	GONZALEZ GURUMENDI W	ACTIVO	19/06/2009	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	5	4	4	2	0	3	5	2	2	6	5	4	6	1	1	0	3	1	2	1	2	
1204612715	ALAVA LAJE GONZALO AL	ACTIVO	01/04/2011	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	6	6	4	4	2	1	3	5	3	6	2	3	4	1	0	5	5	6	3	1	2	
120487127	VERA CONTRERAS RUBEN	ACTIVO	16/07/2006	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	6	1	5	6	4	3	4	5	0	5	1	3	2	5	0	3	5	2	1	2	
1204893463	HILACA DUQUE JOSE GON	ACTIVO	01/08/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	6	0	4	4	2	0	3	3	5	2	4	6	1	1	5	6	4	4	1	4	
1204932756	MORALES NUÑEZ GABRIE	ACTIVO	01/05/2010	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	5	4	0	5	2	4	1	0	4	6	4	2	1	1	2	4	5	5	2	1	2	
1205044952	PINCAJ REYES EDGAR AL	ACTIVO	15/02/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	5	4	5	3	1	4	1	6	5	3	2	3	1	4	2	3	5	3	6	
1205085317	YEPEZ BUSTAMANTE WIL	ACTIVO	01/08/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	4	4	3	6	4	5	3	6	1	4	6	3	1	3	6	2	1	4	1	2
1205239716	PIGUAROE PROANO KAREN	ACTIVO	16/09/2012	CENTRAL	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	5	4	4	4	3	3	1	2	5	3	3	6	6	5	5	0	4	2	6	1	2	
1205450248	BARBOTO MOLINA FELIX	ACTIVO	01/09/2008	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	3	5	3	4	1	4	1	3	3	3	2	4	3	2	3	6	6	6	6	6	6	
1205488701	SANTILLAN SANTOS JOSE	ACTIVO	01/10/2012	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	5	4	6	3	4	5	4	3	2	3	0	4	2	5	3	4	6	1	2	
1205690801	MAYORGA SANCHEZ ALBA	ACTIVO	22/11/2010	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	5	4	4	4	1	5	6	2	6	2	2	5	0	3	5	0	3	2	2	1	2	
1205881400	LEON GAVALANES ANGEL	ACTIVO	16/12/2010	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	5	4	5	3	6	2	1	2	4	2	1	1	1	0	1	2	2	5	2	2	
1205952986	SARAHONA ALESCANO LL	ACTIVO	20/02/2007	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	5	5	3	3	3	5	1	4	1	6	5	3	2	3	1	4	2	3	5	3	6	
1205953078	PALACIOS MEDINA FELIX	ACTIVO	15/10/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	4	4	1	3	3	1	5	2	1	4	2	3	4	2	0	4	1	4	1	2
1205981184	MACIAS BRIONES DARIO	ACTIVO	09/09/2013	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	5	4	1	1	4	2	5	2	3	1	3	1	3	5	6	4	1	4	3	
1206120733	SISA VALENZUELA ALEX G	ACTIVO	20/03/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	1	5	2	1	2	6	1	3	4	2	4	6	1	2	5	5	5	5	5	
1206404228	SOLARTE SILVA GREGOR	ACTIVO	16/09/2013	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	4	5	5	3	5	2	4	6	2	1	4	5	6	0	3	1	0	2	1	2	
1206422626	YANCHALOUIN CHUGCHIL	ACTIVO	18/03/2013	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	4	5	4	4	5	4	6	3	6	4	2	0	1	3	4	2	1	5	2	1	5	
1206795575	MARQUEZ MURILLO RICHA	ACTIVO	01/08/2012	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	3	4	4	2	3	6	3	6	3	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2
1301775340	REYES TIBAY CARLOS L	ACTIVO	01/11/1995	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	1	6	5	1	6	2	5	2	5	3	3	6	3	1	2	4	5	3	3	1	3	
1301809193	CHAVEZ ALVARO GABRIE	ACTIVO	09/12/2009	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	5	3	4	4	5	6	3	1	5	3	1	5	4	2	3	4	1	0	4	1	2	
1304213646	ZAMBRANO DELGADO JOS	ACTIVO	19/11/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	4	6	6	4	3	2	3	4	3	5	5	4	2	3	2	4	3	1	1	
1304445511	MOREIRA VARGAS ANGEL	ACTIVO	01/04/2011	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	4	5	5	4	1	2	1	4	6	5	3	3	4	1	2	5	3	1	1	1	1	
1305111179	MARICELLO MARICELLO	ACTIVO	16/01/1998	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	5	4	5	3	4	1	2	5	5	3	2	4	4	5	5	2	1	1	1	
1305316299	JARAMILLO PINARGOTE S	ACTIVO	01/05/2008	RECAUDA	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	6	5	5	4	5	6	2	4	4	5	4	1	1	1	1	2	6	5	2	1	2	
1305395053	ALVARO CASTRO ERASMO	ACTIVO	01/11/2011	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	4	6	4	4	0	3	3	4	3	4	4	2	4	5	5	4	2	1	2	
1305987471	ANDRADE PONCE LUIS A	ACTIVO	01/08/2010	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	4	6	6	4	4	4	2	1	6	2	6	3	5	2	4	3	5	3	1	3	
1306704801	GUILLE ORTEGA GERMAN	ACTIVO	18/02/2012	OPERADI	Operativo	Quito	1	1	SI	6	5	3	3	3	5	1	4	1	6	5	3	2	3	1	4	2	5	6	3	1	2
1307111276	PARRALES MERCHAN NEL	ACTIVO	16/10/2002	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	5	6	3	6	5	3	2	3	4	3	4	1	4	2	4	1	2	2	
1307502607	LAZ MOREIRA KARINA JA	ACTIVO	20/10/2010	ASISTEN	Administrativ	Guayaquil	1	1	SI	5	5	6	4	3	2	1	4	1	6	2	1	1	2	4	6	5	2	2	2	2	
1308138021	HERNANDEZ SALAZAR DA	ACTIVO	24/06/2009	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	3	4	5	4	5	3	4	6	3	4	3	2	2	1	2	2	1	5	3	1	5	
1308181626	BERMUDEZ VELIZ BENITO	ACTIVO	27/10/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	4	4	4	4	5	5	5	6	6	3	4	1	1	0	2	6	6	5	1	4	1	4
1308332392	MORA PARRAGA ERWIN F	ACTIVO	15/06/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	5	4	4	4	4	5	5	3	2	6	2	4	4	0	4	4	1	4	1	4	
1308340987	CHICAZA TUAREZ GILBER	ACTIVO	01/08/2008	TRIPULAN	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	6	5	4	4	2	5	1	4	6	6	6	3	2	4	4	0	4	1	2	1	2	
1308528331	CARRANZA SANCHEZ JO	ACTIVO	25/09/2008	PROTEC	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	4	3	3	5	4	2	0	2	2	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	
1308607898	VELIZ RODRIGUEZ ANGEL	ACTIVO	30/09/2008	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	3	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1308742509	LIMONES SANTACRUZ CAR	ACTIVO	15/10/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	4	5	2	3	3	1	4	3	5	5	5	6	5	3	2	5	3	6	1	6	
1308989803	PICO CUELALAR EDWIN FA	ACTIVO	01/04/2012	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	5	3	4	4	5	6	6	6	5	6	1	3	2	1	2	5	2	5	6	6	2	2
1309138640	MERO VERA LUIS ALBERT	ACTIVO	01/06/2012	GUARDIA	Operativo	Guayaquil	1	1	SI	3	3	5	6	5	5	1	1	3	5	2	3	4	2	3	5	1	3	4	1	4	
1309164638	FARIAS GILCES ERNESTO	ACTIVO	01/07/2008	GUARDIA	Operativo	Quito	1	1	SI	5	4	3	4	6	4	2	2	1	2	4	3	1	4	3	1	5	6	4	1	4	
1309231320																															

Table with columns: ID, Full Name, Birth Date, Sex, Civil Status, Address, Phone, Email, and National ID. The table lists individuals with their personal and contact information.

Continúa

0104217567	VELEZ CRIOLLO FAUSTO	ACTIVO	07/10/2011	OPERAD	Operativo	Cuenca	1	1	SI	5	4	2	4	3	5	4	3	1	1	3	4	6	4	4	3	5	3	5
0104336912	PIZARRO PENA GERMAN	ACTIVO	01/09/2009	TRIPULAR	Operativo	Cuenca	1	1	SI	6	3	6	4	6	5	3	1	5	4	5	6	5	6	4	0	3	3	4
0104448287	VELOZ SARMIENTO MARIA	ACTIVO	01/07/2012	ASISTEN	Administrativ	Cuenca	1	1	SI	3	3	4	5	3	5	6	2	4	2	5	3	1	4	4	2	4	6	5
0104625298	PADILLA URGILES WILLIAM	ACTIVO	20/12/2010	COORDIN	Administrativ	Cuenca	1	1	SI	6	4	4	4	2	4	5	6	4	5	5	4	4	5	2	0	4	1	5
0104642772	TENESACA JARRO LUIS H	ACTIVO	27/09/2012	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	5	5	4	4	3	2	6	3	4	6	6	2	0	2	3	6	2	6	1
0104741467	SAMIREZ LLESCAS JOSE	ACTIVO	01/02/2012	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	5	4	6	0	3	0	1	5	2	1	5	2	0	2	6	3	4	4	5
0104813159	GUARANGO TENESACA M	ACTIVO	01/02/2012	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	6	4	5	4	6	5	3	2	3	2	6	3	2	5	0	1	1	4	
0104836911	ESPINOZA MATUTE CRIST	ACTIVO	23/07/2013	GUARDIA	Operativo	Cuenca	1	1	SI	3	3	4	5	5	3	6	3	4	0	2	0	6	3	1	3	5	3	1
1705923660	SANTACRUZ CORONEL GA	ACTIVO	01/01/2009	PRESIDE	Directivo	Quito	1	1	SI	5	5	3	4	1	2	2	3	5	4	2	1	6	1	5	3	5	4	4
1705923926	SANTACRUZ CORONEL HE	ACTIVO	16/10/2007	GERENTE	Directivo	Quito	1	1	SI	5	4	2	5	4	4	5	3	5	2	1	4	5	5	5	5	4	5	5
1709982514	OBANDO HARO EDDY MAR	ACTIVO	16/09/1998	DIRECTO	Directivo	Quito	1	1	SI	5	3	2	5	4	6	4	6	6	1	4	2	4	1	3	5	5	6	5
1709852014	CALVOPINA HERRERA MA	ACTIVO	01/05/2008	APODER	Directivo	Quito	1	1	SI	5	5	6	5	5	4	5	4	6	6	5	6	4	6	5	4	5	4	4


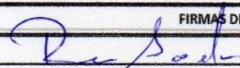
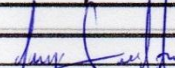
Anexo D. Ejecución de auditoría y revisión documental de la competencia Contenido del Programa.


Administración de Incidentes (IM)			
NIVEL 4			
CONSCIENCIA COORPORATIVA	DOCUMENTO	CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA / OBSERVACION
Documentación de estrategias y políticas empresariales de la Administración de incidentes.	-Programa de Manejo de Crisis	SI	-Existencia de políticas y objetivos empresariales.
Árbol de llamadas, procedimiento de notificación empresarial "primeros en contestar".	-Equipo de crisis designado (semanal)	SI	-Árbol de llamadas contenido en documento Equipo de crisis designado, con responsables alternados semana a semana y comunicados a toda la organización mediante correo corporativo.
Plan y equipo de administración de incidentes empresarial con la presencia del comité ejecutivo.	-Programa de Manejo de Crisis -Programación para equipo de crisis	SI	-Conformación de EMC principal y de apoyo con la participación del nivel Directivo (Gerencia General y Presidencia Holding) -Documento Programación para equipo de crisis contiene planificación mensual.
Centro de Operaciones de Emergencia (EOC) y procedimientos de activación y desactivación.	-Programa de Manejo de Crisis	SI	-Existencia de Centro de manejo de crisis CMC y procedimientos de activación y acciones post incidente.
Recuperación Tecnológica (TR)			
NIVEL 4			
CONSCIENCIA COORPORATIVA	DOCUMENTO	CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA / OBSERVACION
Orden de prioridad de recuperación de todos los componentes/sistemas de infraestructura tecnológica (plataformas, redes de voz y datos) así como todas las aplicaciones de negocios en todos los departamentos.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Inventario de tecnología asociado a los procesos de negocio
Estrategias de recuperación tecnológica para todos los departamentos.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Contenido en la sección Disaster Recovery Plan
Facilidades para ser usadas en la recuperación tecnológica de todos los departamentos.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Disposición de Infraestructura alterna principal y secundaria
Estándar de documentación común para la documentación de recuperación tecnológica.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Uso de plantillas para la redacción de procedimientos
Planes de recuperación regularmente probados, incluyendo la ejecución de reuniones y procedimientos.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Pruebas integrales de BCP anuales y continuas desde el año 2009
Procedimientos de respaldo de medios regularmente probados.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Esquema integral de respaldo, procedimientos y registros de pruebas trimestrales
Relación entre los procesos de control de cambios tecnológicos y programas/planes de recuperación.	-Plan Informático -Actas de revisión de IT	SI	-Existencia de actas de reuniones del equipo del Comité Informático
Verificación de recursos tecnológicos y procedimientos para asegurar pruebas de recuperación adecuadas.	-Actas de revisión de IT -Acciones Preventivas & Correctivas	SI	-Acta de reunión de Comité Informático previa las pruebas de continuidad, con la posibilidad de generar Acciones Correctivas -Como resultado de cada prueba se identifican Oportunidades de Mejora y se levantan Acciones Correctivas
Administración de Seguridad (SM)			
NIVEL 3			
COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	DOCUMENTO	CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA / OBSERVACION
Políticas de seguridad y procedimientos documentados.	-Política de Seguridad	SI	-Existe una política de seguridad integral y cada proceso de negocio mantiene procedimientos documentados
Planes documentados de seguridad para los sistemas críticos/plataformas/funciones.	-Planes de continuidad de procesos	SI	-Cada proceso de negocio posee Planes de Continuidad
Planes de la recuperación departamentales para los sistemas críticos de seguridad/plataformas/funciones.	-Planes de continuidad de procesos	SI	-Cada proceso de negocio posee Planes de Continuidad
Pruebas de árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los clientes internos del negocio, socios externos y proveedores de servicios.	-Actas de pruebas de continuidad	SI	-En las pruebas de continuidad cada proceso genera una acta en la que se evidencia la interacción con procesos relacionados, clientes y proveedores
Estrategia de seguridad Inter-departamental de respuesta de incidente y recuperación.	-Política de Seguridad	SI	-Política unificada
Procedimientos comunes para dirigir y revisar violaciones de seguridad tanto físicas como seguridad de la información.	-Política de Seguridad	SI	-Informes de seguridad
Estrategia para almacenamiento de medios de respaldo fuera de sitio.	-Programa de Manejo de Crisis -Plan de Continuidad de IT	SI	-Disposición de Infraestructura alterna principal y secundaria -Procedimientos de respaldo
Procedimientos de monitoreo de seguridad, rastreo y seguimiento.	-Política de Seguridad	SI	-Informes de seguridad
Clasificación de activos y control de políticas y procedimientos.	-Planes de continuidad de procesos	SI	-Cada proceso de negocio posee Planes de Continuidad





Continúa

Administración de Seguridad (SM)			
NIVEL 3			
COOPERATIVA-MENTE DIRIGIDO	DOCUMENTO	CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA / OBSERVACION
Función de administración centralizada para la continuidad del negocio.	-Función centralizada	SI	-La administración de continuidad empresarial esta centralizada en un Rol dentro de la organización
Pruebas del árboles de llamadas Inter-departamentales incluyendo a los socios de negocio externos.	-Actas de pruebas de continuidad	SI	-En las pruebas de continuidad cada proceso genera una acta en la que se evidencia la interacción con procesos relacionados, clientes y proveedores
Facilidades alternas (internas o externas) para ser usadas en la recuperación del negocio.	-Programa de Manejo de Crisis	SI	-Disposición de Infraestructura alterna principal y secundaria -Asignación económica permanente con esquema de custodia compartida y acceso con clave desechable desde en Centro de Operaciones
Existencia de un experto.		SI	
Equipo designado y recursos para soportar la recuperación del negocio.	-Programa de Manejo de Crisis	SI	-Disposición equipos de crisis semanales -Asignación económica permanente con esquema de custodia compartida y acceso con clave desechable desde en Centro de Operaciones
Estrategias individuales departamentales de recuperación del negocio.	-Planes de continuidad de procesos	SI	-Cada proceso de negocio posee Planes de Continuidad
Se han identificado requerimientos de tecnología / aplicaciones.	-Plan de Continuidad de IT	SI	-Identificados
Se han identificado las relaciones Inter-departamentales.	-Plan de Continuidad G4S	SI	-Identificados gráficamente


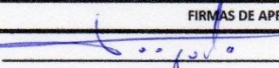
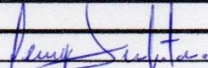
Anexo F. Plan de acción para la competencia Liderazgo.





			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017																				
						18-09-2013																				
						VER. 1																				
PROCESO:																										
INFORMACIÓN REQUERIDA																										
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA																					
DÍA	MES	AÑO																								
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas																					
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : <input checked="" type="checkbox"/>	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:																					
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD																						
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		<input type="checkbox"/>																					
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		ALTA	<input checked="" type="checkbox"/>																				
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS		<input checked="" type="checkbox"/>	MEDIO																				
			O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES		BAJA	<input type="checkbox"/>																				
			CAMBIOS DE PROCESOS																							
			CAMBIOS TÉCNOLÓGICOS/SISTEMAS																							
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.																										
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:																										
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>ALTA DIRECCION</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>GESTIÓN DE COMPRAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>PRESTACION DEL SERVICIO</td> <td></td> <td>GESTION LOGÍSTICA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RECURSOS HUMANOS</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>GESTIÓN DE SISTEMAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMERCIALIZACIÓN</td> <td></td> <td>GESTIÓN FINANCIERA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ATENCIÓN AL CLIENTE</td> <td></td> <td>MANTENIMIENTO</td> <td></td> </tr> </table>							ALTA DIRECCION	<input checked="" type="checkbox"/>	GESTIÓN DE COMPRAS		PRESTACION DEL SERVICIO		GESTION LOGÍSTICA		RECURSOS HUMANOS	<input checked="" type="checkbox"/>	GESTIÓN DE SISTEMAS		COMERCIALIZACIÓN		GESTIÓN FINANCIERA		ATENCIÓN AL CLIENTE		MANTENIMIENTO	
ALTA DIRECCION	<input checked="" type="checkbox"/>	GESTIÓN DE COMPRAS																								
PRESTACION DEL SERVICIO		GESTION LOGÍSTICA																								
RECURSOS HUMANOS	<input checked="" type="checkbox"/>	GESTIÓN DE SISTEMAS																								
COMERCIALIZACIÓN		GESTIÓN FINANCIERA																								
ATENCIÓN AL CLIENTE		MANTENIMIENTO																								
OTROS (Especifique): _____ Calidad _____																										
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"																										
Cumplio el plan de acción?				<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO																					
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO																										
FIRMA: 			FIRMA: 																							
NOMBRE: René Salazar			NOMBRE: Sebastian Lopez																							
CARGO: Director de RRHH			CARGO: Coordinador de Calidad																							

	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA INICIO PROBLEMA _____ 26/12/2013			
DP TO.RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS	RESPONSABLE _____			
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p>Competencia Liderazgo no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 4 (Muy Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Alto) Brecha existente = Muy Cerca</p> <p>Se evidencia la existencia de un programa común de BCM, el proceso de BCM es incluido en el perfil de cargo de los responsables, y por tanto es parte de la evaluación de desempeño, sin embargo el uso de la herramienta Business Case corporativa no es usada.</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5 'Porque's <input checked="" type="checkbox"/>	LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>			
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>	HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>			
PARETO <input type="checkbox"/>	OTROS: _____			
ANÁLISIS CAUSA RAIZ				
1. Porqué la competencia Liderazgo no cumple el nivel deseado? :				
Porque no se realizan Casos de Negocio para la elaboración del BCM.				
2. Porqué no se realizan Casos de Negocio?				
Por el escaso conocimiento de ésta herramienta.				
3. Porqué desconocen el uso de la herramienta Casos de Negocio?				
Porque no ha existido una difusión adecuada de la herramienta empresarial Business Case o Caso de Negocio.				
4. Porqué no ha existido una difusión adecuada?				
Porque el departamento responsable Calidad no ha planificado esta actividad en su planificación anual.				
5. Porqué el departamento de calidad no ha planificado la difusión del Business Case empresarial?				
Porque no tiene tiempo.				
6. Porqué no tiene tiempo?				
Porque ha concentrado sus esfuerzos en la certificación BASC e ISO.				
7. Porqué ha concentrado sus esfuerzos en la certificación BASC e ISO?				
Porque el personal de Calidad es muy poco para atender otros temas en paralelo, por lo que la Alta Dirección dio prioridad a la certificación BASC e ISO.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Realizar Evaluación de Desempeño al departamento de Calidad		Recursos Humanos	06-30-2014	⊕
Elaborar Planificación Anual de actividades (2015).		Calidad	08-30-2014	⊕
Analizar resultados de Evaluación de Desempeño, revisar Planificación Anual y : asignar prioridades, entregar recursos y aprobar Planificación.		Alta Dirección	11-30-2014	⊕
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones		
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014
						01-03-2012
						VER.1
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	06-30-2014	Realizar Evaluación de Desempeño al departamento de Calidad	Recolectar documentos RH-RG020 Perfil de Puesto de todo el personal del departamento de Calidad	Asistente RRHH	03-30-2014	⊕
			Realizar Evaluación de Desempeño	Desarrollo Organizacional	05-30-2014	⊕
			Emitir Informe		06-30-2014	⊕
2	08-30-2014	Elaborar Planificación Anual de actividades (2015).	Identificar actividades	Calidad	06-30-2014	⊕
			Asignar recursos (tiempo, personal, materiales)	Calidad	07-30-2014	⊕
			Proporcionar secuencia de ejecución (cronograma)	Calidad	08-15-2014	⊕
			Emitir Informe y Presentación	Calidad	08-30-2014	⊕
3	11-30-2014	Analizar resultados de Evaluación de Desempeño, revisar Planificación Anual y : asignar prioridades, entregar recursos y aprobar Planificación.	Recibir Informe de Evaluación de Desempeño y Planificación	Alta Dirección	08-30-2014	⊕
			Analizar documentos y discutir en conjunto	Alta Dirección, Calidad, Desarrollo Organizacional	10-30-2014	⊕
			Autorizar Planificación y asignación de recursos	Alta Dirección	11-30-2014	⊕
4						⊕
						⊕
						⊕
5						⊕
						⊕
						⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS	 Abierto: Todavía no se toman acciones					
	 Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA-----		FECHA CIERRE-----		
	 Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas					


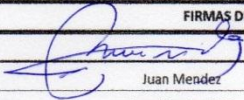
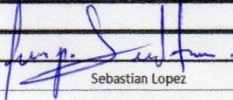
Plan de acción para la competencia Conciencia de los Empleados.


			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
						18-09-2013
						VER.1
PROCESO:						
INFORMACIÓN REQUERIDA						
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA	
DÍA	MES	AÑO				
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas	
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : <input checked="" type="checkbox"/>	TEMPORAL: <input type="checkbox"/>	DE EMERGENCIA: <input type="checkbox"/>	
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD		
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		ALTA	<input checked="" type="checkbox"/>
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	<input checked="" type="checkbox"/>	MEDIO	
			CAMBIOS DE PROCESOS		BAJA	
			CAMBIOS TÉCNOLÓGICOS/SISTEMAS			
realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.						
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:						
ALTA DIRECCION		<input checked="" type="checkbox"/>	GESTIÓN DE COMPRAS			
PRESTACION DEL SERVICIO		<input checked="" type="checkbox"/>	GESTION LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS			GESTIÓN DE SISTEMAS		<input checked="" type="checkbox"/>	
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA		<input checked="" type="checkbox"/>	
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO			
OTROS (Especifique): _____						
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO						
Calidad "				"uso exclusivo del Dpto. de la		
¿Cumple el plan de acción?			SI		NO	
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO						
FIRMA: 			FIRMA: 			
NOMBRE: Javier Toapanta			NOMBRE: Sebastian Lopez			
CARGO: Director de Sistemas			CARGO: Coordinador de Calidad			





	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA INICIO PROBLEMA		26/12/2013	
DP TO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS		RESPONSABLE _____		
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p>Competencia Conciencia de Empleados no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Alto), Nivel Deseado = Nivel 4 (Medio) Brecha existente = Muy Cerca</p> <p>Se evidencia la ejecución de campañas de difusión de conceptos BCM utilizando el boletín mensual impreso, su plataforma web y correo electrónico, los empleados alcanzan un conocimiento aceptable en conceptos BCM, sin embargo no existe un proceso de evaluación y medición consistente.</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5'Porque's <input checked="" type="checkbox"/>		LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>		
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>		HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>		
PARETO <input type="checkbox"/>		OTROS: _____		
ANÁLISIS CAUSA RAZ				
1. Porqué la competencia Conciencia de Empleados no cumple el nivel deseado? :				
Porque no existen medios permanentes de evaluación y medición de habilidades para ejecutar los planes BCM.				
2. Porqué no existen mecanismos de evaluación y medición de habilidades BCM?				
Porque el coordinador BCM no posee una herramienta automatizada que permita recolectar información.				
3. Porqué el coordinador BCM no posee una herramienta automatizada de recolección de información BCM?				
Porque el departamento de Tecnología no tiene en su inventario una herramienta similar.				
4. Porqué el departamento de Tecnología no tiene una herramienta de evaluación y medición de habilidades BCM?				
Porque no se había creado la necesidad.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Elaborar Business Case		Coordinador BCM	05-30-2014	⊕
Aprobar Business Case		Alta Dirección	06-30-2014	⊕
Elaborar documentación de inicio de proyecto (PID)		Coordinador BCM	09-30-2014	⊕
Aprobar Proyecto		Alta Dirección	10-30-2014	⊕
Elaborar planificación de difusión y medición de resultados		Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
				⊕
STATUS		Abierto: Todavía no se toman acciones		
		Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
		Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

G4S		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014
						01-03-2012
						VER.1
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	05-30-2014	Elaborar Business Case	Resumen Ejecutivo (puntos clave, beneficios, ROI)	Coordinador BCM	05-30-2014	⊕
			Justificación y Objetivo	Coordinador BCM	03-30-2014	⊕
			Identificar equipo de gestión Comité de Proyecto	Coordinador BCM	03-30-2014	⊕
			Opciones (Desarrollo, compra, servicio)	Coordinador BCM, Tecnología	04-30-2014	⊕
			Alcance, tiempo, costo, riesgos y calidad	Coordinador BCM	04-30-2014	⊕
2	06-30-2014	Aprobar Business Case	Revisar Business Case	Alta Dirección	05-30-2014	⊕
			Revisar Plan de inicio de fase	Alta Dirección, Coordinador BC	05-30-2014	⊕
			Confirma justificación y aprueba	Alta Dirección	06-30-2014	⊕
3	09-30-2014	Elaborar documentación de inicio de proyecto (PID)	Expediente y enfoque de Proyecto	Coordinador BCM	06-30-2014	⊕
			Estructura de equipo de gestión con descripción de roles	Coordinador BCM	06-30-2014	⊕
			Business Case y Plan de Proyecto	Coordinador BCM	07-30-2014	⊕
			Gestión de Calidad, Configuración, Riesgos y Comunicación	Coordinador BCM	08-30-2014	⊕
			Documento de Control de Proyecto, monitoreo y tolerancias del proyecto	Coordinador BCM	09-30-2014	⊕
4	10-30-2014	Aprobar Proyecto	Confirmar Objetivos	Alta Dirección	10-30-2014	⊕
			Ratificar claridad de alcance	Alta Dirección	10-30-2014	⊕
			Aprobar inicio de proyecto	Alta Dirección	10-30-2014	⊕
						⊕
5	01-30-2015	Elaborar planificación de difusión y medición de resultados	Identificar actividades	Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
			Asignar recursos (tiempo, personal, materiales)	Coordinador BCM	12-30-2014	⊕
			Proporcionar secuencia de ejecución (cronograma)	Coordinador BCM	12-30-2014	⊕
			Aprobar planificación	Alta Dirección	01-30-2015	⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones				
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA.....		FECHA CIERRE.....	
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas				


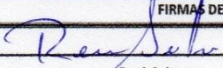
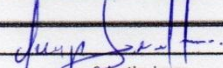
Plan de acción para la competencia Estructura del programa BC.


			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
						18-09-2013
						VER.1
PROCESO:						
INFORMACIÓN REQUERIDA						
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA	
DÍA	MES	AÑO				
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas	
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : X	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:	
DETALLE DEL CAMBIO					PRIORIDAD	
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		ALTA	X
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		MEDIO	
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS	X	BAJA	
			○ POLÍTICAS ORGANIZACIONALES			
			CAMBIOS DE PROCESOS			
			CAMBIOS TÉCNOLÓGICOS/SISTEMAS			
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.						
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:						
ALTA DIRECCION		X	GESTIÓN DE COMPRAS			
PRESTACION DEL SERVICIO		X	GESTION LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS			GESTIÓN DE SISTEMAS			
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA			
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO			
OTROS (Especifique): _____						
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"						
Cumplio el plan de acción?				SI	NO	
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO						
FIRMA:				FIRMA:		
NOMBRE:	Juan Mendez			NOMBRE:	Sebastian Lopez	
CARGO:	Coordinador BCM			CARGO:	Coordinador de Calidad	


	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA INICIO PROBLEMA		26/12/2013	
DPTO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS		RESPONSABLE _____		
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p>Competencia Estructura del Programa de BC no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Muy Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Medio) Brecha existente = Cerca</p> <p>Se evidencia la utilización de políticas y procesos comunes entre departamentos, sin embargo no todos los departamentos y proceso utilizan estos estándares.</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5 'Porque's <input checked="" type="checkbox"/>		LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>		
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>		HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>		
PARETO <input type="checkbox"/>		OTROS: _____		
ANÁLISIS CAUSA RAZ				
<p>1. Porqué la competencia Estructura del Programa BC no cumple el nivel deseado? :</p> <p>Porque algunos departamentos utilizan políticas, procesos y formatos propios, alineados a su realidad, y no se ajustan en su totalidad a los estándares impartidos por la Coordinación BCM.</p> <p>2. Porqué algunos procesos o departamentos no se acoplan a los estándares Corporativos?</p> <p>Porque fueron los primeros en implementar conceptos de continuidad en sus procesos y los formatos y procedimientos están difundidos y entendidos en su ambiente. Uno de estos departamentos es Operaciones de Logística de Dinero y Valores.</p> <p>3. Porqué el departamento de Logística de Dinero y Valores no se acopla a los estándares Corporativos?</p> <p>Porque sus procesos y formatos están acoplados y entendidos por clientes importantes para esta línea de negocio, como es el caso del sector Bancario.</p> <p>4. Porqué no se puede estandarizar los procesos y compartirlos con Clientes?</p> <p>Porque la línea de negocio no tenía el recurso humano adecuado, sin embargo la gerencia ha asignado un recurso a tiempo completo que se encuentra estandarizando procesos, entre los cuales se encuentran los procesos de Continuidad.</p>				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Elaborar plan de estandarización que abarque a toda la organización		Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
Aprobar Plan y asignar recursos		Alta Dirección	12-30-2014	⊕
				⊕
				⊕
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones		
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014
						01-03-2012
						VER.1
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	11-30-2014	Elaborar plan de estandarización que abarque a toda la organización	Identificar Procesos no estandarizados	Coordinador BCM	05-30-2014	⊕
			Identificar estrategia de estandarización con dueños de procesos	Coordinador BCM, Dueños de Procesos	07-30-2014	⊕
			Identificar involucrados externos (Clientes, Proveedores)	Coordinador BCM	08-30-2014	⊕
			Elaborar estrategia de cambio	Coordinador BCM	10-30-2014	⊕
			Establecer alcance, tiempo, costo y riesgos	Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
2	12-30-2014	Aprobar Plan	Revisar estrategia	Alta Dirección, Coordinador BCM	12-30-2014	⊕
			Aprobar plan	Alta Dirección	12-30-2014	⊕
			Comprometer recursos	Alta Dirección	12-30-2014	⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS		Abierto: Todavía no se toman acciones				
		Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA -----		FECHA CIERRE -----	
		Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas				


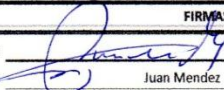
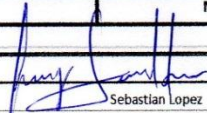
Plan de acción para la competencia Grado de Penetrabilidad.





			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
						18-09-2013
						VER.1
PROCESO:						
INFORMACIÓN REQUERIDA						
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA	
DÍA	MES	AÑO				
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas	
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : X	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:	
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD		
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		ALTA	X
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		MEDIO	
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	X	BAJA	
			CAMBIOS DE PROCESOS			
			CAMBIOS TÉCNOLÓGICOS/SISTEMAS			
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.						
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:						
ALTA DIRECCION		X	GESTIÓN DE COMPRAS			
PRESTACION DEL SERVICIO		X	GESTION LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS		X	GESTIÓN DE SISTEMAS			
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA			
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO			
OTROS (Especifique): _____						
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"						
Cumplio el plan de acción?			SI	NO		
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO						
FIRMA:			FIRMA:			
NOMBRE:	René Salazar		NOMBRE:	Sebastian Lopez		
CARGO:	Director de RRHH		CARGO:	Coordinador de Calidad		





	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA INICIO PROBLEMA			26/12/2013
DPTO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS		RESPONSABLE _____		
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p>Competencia Grado de Penetrabilidad del Programa no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Bajo) Brecha existente = Muy Cerca</p> <p>Se evidencia que los conceptos de Continuidad están entendidos, abarca toda la organización, con un nivel aceptable de participación, sin embargo el nivel deseado, exige una planeación empresarial en la que todos los departamentos y líneas de negocio participen activa y colaborativamente.</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5 'Porque's <input checked="" type="checkbox"/>		LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>		
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>		HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>		
PARETO <input type="checkbox"/>		OTROS: _____		
ANÁLISIS CAUSA RAZ				
1. Porqué la competencia Grado de Penetrabilidad del Programa no cumple el nivel deseado? :				
Porque no existe una planeación empresarial coordinada entre todos los departamentos y líneas de negocio.				
2. Porqué no existe una planeación empresarial coordinada entre todos los departamentos y líneas de negocio.				
Porque el coordinador de BCM no dispone del tiempo adecuado para el desarrollo de esa actividad.				
3. Porqué el coordinador de BCM no dispone de tiempo?				
Porque tiene a su cargo otras funciones.				
4. Porqué tiene a cargo otras funciones diferentes a las de BCM?				
Porque se requiere atender la coordinación de una línea importante para G4S.				
5. Porqué no se contrata otra persona que tome la coordinación de esa línea?				
Por costos.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Realizar evaluación de Perfil de Puesto para Coordinador BCM y Coordinador de Seguridad Protectora		Recursos Humanos	07-30-2014	⊕
Analizar propuesta, identificar estrategia		Recursos Humanos, Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
Crear Plan		Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
Aprobar Plan		Alta Dirección	02-28-2015	⊕
				⊕
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones		
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014
						01-03-2012
						VER.1
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	07-30-2014	Realizar evaluación de Perfil de Puesto para Coordinador BCM y Coordinador de Seguridad Protectiva	Recolectar documentos RH-RG020 Perfil de Puesto de los cargos indicados	Asistente RRHH	05-30-2014	⊕
			Realizar Evaluación de Perfil	Desarrollo Organizacional	06-30-2014	⊕
			Emitir Informe	Desarrollo Organizacional	07-30-2014	⊕
						⊕
2	11-30-2014	Analizar propuesta, identificar estrategia	Recibir Informe y analizar recomendaciones	Alta Dirección, Coordinador BCM	08-30-2014	⊕
			Identificar estrategia	Alta Dirección, Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
						⊕
3	01-30-2015	Crear Plan	Incorporar en actividades de trabajo la planeación empresarial coordinada entre todos los departamentos y líneas de negocio	Coordinador de BCM	12-30-2014	⊕
			Asignar recursos (tiempo, personal, materiales)	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
			Proporcionar secuencia de ejecución (cronograma)	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
			Emitir Informe	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
4	02-28-2015	Aprobar Plan	Analizar plan	Alta Dirección, Coordinador BCM	02-28-2015	⊕
			Aprobar	Alta Dirección	02-28-2015	⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones				
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA -----		FECHA CIERRE -----	
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas				


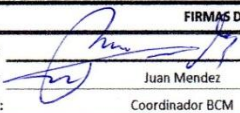
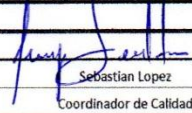
Plan de acción para la competencia Métricas.


			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
						18-09-2013
						VER.1
PROCESO:						
INFORMACIÓN REQUERIDA						
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA	
DÍA	MES	AÑO				
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas	
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : X	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:	
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD		
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		ALTA	X
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	X	MEDIO	
			CAMBIOS DE PROCESOS		BAJA	
			CAMBIOS TÉCNOLOGICOS/SISTEMAS			
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.						
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:						
ALTA DIRECCION		X	GESTIÓN DE COMPRAS			
PRESTACION DEL SERVICIO		X	GESTION LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS			GESTIÓN DE SISTEMAS			
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA			
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO			
OTROS (Especifique):			Centro dfe Formacion			
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"						
Cumplio el plan de acción?			SI		NO	
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO						
FIRMA: 			FIRMA: 			
NOMBRE: Juan Mendez			NOMBRE: Sebastian Lopez			
CARGO: Coordinador BCM			CARGO: Coordinador de Calidad			
LÍDER DEL PROCESO RESPONSABLE DEL CAMBIO			DEPARTAMENTO DE CALIDAD			


	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA INICIO PROBLEMA _____			26/12/2013
DPTO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS		RESPONSABLE _____		
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p>Competencia Métricas no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Medio) Brecha existente = Muy Cerca</p> <p>Se evidencia la existencia de medición de métricas mediante el uso de indicadores de gestión y existen objetivos de respuesta y recuperación establecidos por cada proceso o departamento, sin embargo no existe un proceso de medición y evaluación de estos objetivos (RTO y RPO).</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5'Porque's <input checked="" type="checkbox"/>		LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>		
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>		HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>		
PARETO <input type="checkbox"/>		OTROS: _____		
ANÁLISIS CAUSA RAZ				
1. Porqué la competencia Métricas no cumple el nivel deseado? :				
Porque no existe un proceso de medición y evaluación de los objetivos de respuesta y recuperación.				
2. Porqué no existe un proceso de evaluación y medición de los objetivos de respuesta y recuperación?				
Porque la coordinación de CBM no los ha contemplado dentro de sus procesos.				
3. Porqué la coordinación de BCM no ha contemplado la medición de objetivos de respuesta y recuperación?				
Porque se ha concentrado en el asesoramiento, implementación y acompañamiento de proceso de continuidad en cada departamento o unidad de negocio.				
4. Porqué se ha concentrado en la implementación de procesos de continuidad y no en la evaluación de objetivos de respuesta y recuperación?				
Porque el primer paso es establecer los procesos de continuidad, implementarlos y posteriormente medirlos.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Elaborar política y procedimiento de evaluación y medición de objetivos de respuesta y recuperación.		Coordinador BCM	07-30-2014	⊕
Aprobar política y procedimiento		Alta Dirección	11-30-2014	⊕
Elaborar calendario de capacitación y difusión.		Coordinador de BCM, Centro de Formación G4S	01-30-2015	⊕
Aprobar calendario		Alta Dirección	02-28-2015	⊕
				⊕
STATUS		Abierto: Todavía no se toman acciones		
		Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
		Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014 01-03-2012 VER.1	
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS	
1	07-30-2014	Elaborar política y procedimiento de evaluación y medición de objetivos de respuesta y recuperación.	Elaborar Documentos con el estandar de la organización considerando: - Alcance para toda la organización - Parámetros para establecer RTO y RPO. - Procedimiento de documentación y medición de RTO y RPO - Comunicación de métricas en la organización - Establecer niveles de tolerancia	Coordinador de BCM	05-30-2014	⊕	
			Revisar documentos e ingresarlos en el control documental	Calidad	07-30-2014	⊕	
2	11-30-2014	Aprobar política y procedimiento	Analizar plan	Alta Dirección, Coordinador BCM	08-30-2014	⊕	
			Aprobar	Alta Dirección	11-30-2014	⊕	
3	01-30-2015	Elaborar calendario de capacitación y difusión.	Identificar alcance y sectorización	Coordinador de BCM	12-30-2014	⊕	
			Planificar estrategia de difusión usando herramientas tecnológicas	Coordinador de BCM, Centro de Formación G4S	01-30-2015	⊕	
			Establecer herramienta de medición y evaluación	Coordinador de BCM	02-28-2015	⊕	
			Establecer proceso para tabular resultados y su presentación	Coordinador de BCM	02-28-2015	⊕	
4	02-28-2015	Aprobar Plan	Analizar plan	Alta Dirección, Coordinador BCM, Centro de Formación G4S	03-30-2015	⊕	
			Aprobar	Alta Dirección	03-30-2015	⊕	
						⊕	
						⊕	
						⊕	
						⊕	
						⊕	
						⊕	
						⊕	
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA							
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	
STATUS		Abierto: Todavía no se toman acciones					
		Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA		FECHA CIERRE		
		Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas					


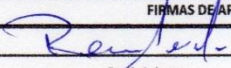
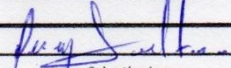
Plan de acción para la competencia Recursos Comprometidos.









		GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
					18-09-2013
PROCESO:		VER.1			
INFORMACIÓN REQUERIDA					
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA
DÍA	MES	AÑO			
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : X	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD	
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		ALTA X
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	X	MEDIO
			CAMBIOS DE PROCESOS		BAJA
			CAMBIOS TÉCNOLOGICOS/SISTEMAS		
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.					
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:					
ALTA DIRECCION		X	GESTIÓN DE COMPRAS		
PRESTACION DEL SERVICIO		X	GESTION LOGÍSTICA		
RECURSOS HUMANOS			GESTIÓN DE SISTEMAS		
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA		
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO		
OTROS (Especifique): _____					
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"					
Cumplio el plan de acción?			SI	NO	
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO					
FIRMA: 			FIRMA: 		
NOMBRE: Juan Mendez			NOMBRE: Sebastian Lopez		
CARGO: Coordinador BCM			CARGO: Coordinador de Calidad		
LÍDER DEL PROCESO RESPONSABLE DEL CAMBIO			DEPARTAMENTO DE CALIDAD		

	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA INICIO PROBLEMA _____ 26/12/2013			
DPTO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS	RESPONSABLE _____			
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p>Competencia Recursos Comprometidos no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Alto) Brecha existente = Cerca</p> <p>Se evidencia la existencia de asignación económica y recursos para mantener los procesos de BCM, sin embargo no existe un mecanismo formal de identificación de necesidades y por tanto no se puede determinar si el presupuesto asignado es el adecuado.</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5 Por qué's <input checked="" type="checkbox"/>	LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>			
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>	HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>			
PARETO <input type="checkbox"/>	OTROS: _____			
ANÁLISIS CAUSA RAIZ				
1. Porqué la competencia Recursos Comprometidos no cumple el nivel deseado? Porque no existe un mecanismo formal de identificación de necesidades.				
2. Porqué no existe un mecanismo formal de identificación de necesidades? Porque el presupuesto siempre se ha asignado como un porcentaje anual y proporcional al presupuesto asignado al País desde Casa Matriz, independientemente de las necesidades proyectadas en materia de BCM.				
3. Porqué el presupuesto se asigna sin tomar en cuenta el análisis de necesidades? Porque el presupuesto debe abastecer a toda la organización en base a prioridades. Y debe ser una cualidad del coordinador de BCM el administrar eficientemente este rubro.				
4. Porqué debe ser una cualidad del Coordinador de BCM el administrar eficientemente el presupuesto asignado? Porque el coordinador debe en base al presupuesto asignado; planificar sus actividades de acuerdo a prioridades.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Identificar necesidades en base a presupuesto asignado		Coordinador BCM	12-30-2014	⊕
Presentar balance proyectado (prioridad, actividades a ejecutar, actividades que no se ejecutaran)		Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
Aprobación de Proyección		Alta Dirección	01-30-2015	⊕
				⊕
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones		
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

		PLAN DE ACCIÓN			CA-RG014 01-03-2012 VER.1	
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	12-30-2014	Identificar necesidades en base a presupuesto asignado	Elaborar listado de necesidades	Coordinador BCM	09-30-2014	⊕
			Identificar estrategia	Coordinador BCM, Experto	11-30-2014	⊕
			Estimar tiempo	Coordinador BCM, Experto	12-30-2014	⊕
			Estimar costo	Coordinador BCM, Finanzas, Experto	12-30-2014	⊕
						⊕
2	01-30-2015	Presentar balance proyectado (prioridad, actividades a ejecutar, actividades que no se ejecutaran)	Priorizar necesidades	Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
			Elaborar calendario	Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
			Identificar actividades dentro de presupuesto	Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
			Documentar actividades fuera de presupuesto	Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
3	01-30-2015	Aprobación de Proyección	Analizar balance proyectado	Alta Dirección, Coordinador BCM	01-30-2015	⊕
			Aprobar	Alta Dirección	01-30-2015	⊕
						⊕
4						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones				
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA -----		FECHA CIERRE -----	
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas				


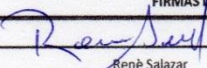
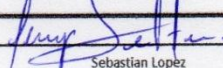
Plan de acción para la competencia Coordinación Externa.









			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
						18-09-2013
						VER. 1
PROCESO:						
INFORMACIÓN REQUERIDA						
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA	
DÍA	MES	AÑO				
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas	
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : X	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:	
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD		
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		ALTA	X
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	X	MEDIO	
			CAMBIOS DE PROCESOS		BAJA	
			CAMBIOS TÉCNOLÓGICOS/SISTEMAS			
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.						
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:						
ALTA DIRECCION		X	GESTIÓN DE COMPRAS			
PRESTACION DEL SERVICIO		X	GESTION LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS		X	GESTIÓN DE SISTEMAS			
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA			
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO			
OTROS (Especifique): _____						
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"						
Cumplio el plan de acción?			SI	NO		
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO						
FIRMA:				FIRMA:		
NOMBRE:	René Salazar			NOMBRE:	Sebastian Lopez	
CARGO:	Director de RRHH			CARGO:	Coordinador de Calidad	


	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____		FECHA INICIO PROBLEMA _____		26/12/2013
DPTO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS		RESPONSABLE _____		
NOMBRE DEL PROBLEMA				
Competencia Coordinación Externa no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Muy Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Medio) Brecha existente = Cerca				
Se evidencia la existencia de análisis de exposición al riesgo externo, así como la relación formal con entidades externas mediante acuerdos formales como contratos, convenios y acuerdos de nivel de servicio, sin embargo no existe un mecanismo de revisión periódica de estos documentos, pudiendo éstos pasar a un estado desactualizado o caduco.				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5 'Porque's <input checked="" type="checkbox"/>		LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>		
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>		HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>		
PARETO <input type="checkbox"/>		OTROS: _____		
ANÁLISIS CAUSA RAZ				
1. Porqué la competencia Coordinación Externa no cumple el nivel deseado? : Porque no existe una proceso de revisión periódica de documentos formales como contratos, convenios y acuerdos de nivel de servicio con terceros.				
2. Porqué no existe un proceso de revisión periódica de documentos formales? Porque el coordinador de BCM no dispone del tiempo adecuado para el desarrollo de esa actividad.				
3. Porqué el coordinador de BCM no dispone de tiempo? Porque tiene a su cargo otras funciones.				
4. Porqué tiene a cargo otras funciones diferentes a las de BCM? Porque se requiere atender la coordinación de una línea importante para G4S.				
5. Porqué no se contrata otra persona que tome la coordinación de esa línea? Por costos.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Realizar evaluación de Perfil de Puesto para Coordinador BCM y Coordinador de Seguridad Protectora		Recursos Humanos	07-30-2014	
Analizar propuesta, identificar estrategia		Recursos Humanos, Coordinador BCM	11-30-2014	
Crear Plan		Coordinador BCM	01-30-2015	
Aprobar Plan		Alta Dirección	02-28-2015	
STATUS		Abierto: Todavía no se toman acciones		
		Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
		Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

G4S		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014
						01-03-2012
						VER.1
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	07-30-2014	Realizar evaluación de Perfil de Puesto para Coordinador BCM y Coordinador de Seguridad Protectora	Recolectar documentos RH-RG020 Perfil de Puesto de los cargos indicados	Asistente RRHH	05-30-2014	⊕
			Realizar Evaluación de Perfil	Desarrollo Organizacional	06-30-2014	⊕
			Emitir Informe	Desarrollo Organizacional	07-30-2014	⊕
						⊕
2	11-30-2014	Analizar propuesta, identificar estrategia	Recibir Informe y analizar recomendaciones	Alta Dirección, Coordinador BCM	08-30-2014	⊕
			Identificar estrategia	Alta Dirección, Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
						⊕
3	01-30-2015	Crear Plan	Incorporar en actividades de trabajo el proceso de revisión periódica de documentos formales	Coordinador de BCM	12-30-2014	⊕
			Asignar recursos (tiempo, personal, materiales)	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
			Proporcionar secuencia de ejecución (cronograma)	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
			Emitir Informe	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
4	02-28-2015	Aprobar Plan	Analizar plan	Alta Dirección, Coordinador BCM	02-28-2015	⊕
			Aprobar	Alta Dirección	02-28-2015	⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones				
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente	NOMBRE/FIRMA -----		FECHA CIERRE -----	
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas				

Plan de acción para la competencia Contenido del programa BC.

			GESTIÓN DEL CAMBIO			CA-RG017
						18-09-2013
						VER.1
PROCESO:						
INFORMACIÓN REQUERIDA						
FECHA DE SOLICITUD DEL CAMBIO			NOMBRE DEL SOLICITANTE :	CARGO DEL SOLICITANTE:	ÁREA	
DÍA	MES	AÑO				
6	enero	2014	Javier Toapanta	Director de Sistemas	Sistemas	
TIPO DE CAMBIO:			PERMANENTE : X	TEMPORAL:	DE EMERGENCIA:	
DETALLE DEL CAMBIO				PRIORIDAD		
FECHA ESTIMADA DEL CAMBIO			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		ALTA	X
DÍA	MES	AÑO	INFRAESTRUCTURA		MEDIO	
31	marzo	2015	CAMBIOS EN DIRECTRICES CORPORATIVAS	X	BAJA	
			O POLÍTICAS ORGANIZACIONALES			
			CAMBIOS DE PROCESOS			
			CAMBIOS TÉCNOLÓGICOS/SISTEMAS			
Se realizará la descripción del cambio a detalle en el formato CA-RG013 (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y PLAN DE ACCIÓN) INDICAR SECUENCIA.						
PROCESOS INVOLUCRADOS EN EL CAMBIO:						
ALTA DIRECCION		X	GESTIÓN DE COMPRAS			
PRESTACION DEL SERVICIO		X	GESTION LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS		X	GESTIÓN DE SISTEMAS			
COMERCIALIZACIÓN			GESTIÓN FINANCIERA			
ATENCIÓN AL CLIENTE			MANTENIMIENTO			
OTROS (Especifique): _____						
ANÁLISIS INICIAL DEL CAMBIO "uso exclusivo del Dpto. de la Calidad"						
Cumplio el plan de acción?				SI	NO	
FIRMAS DE APROBACIÓN DEL CAMBIO						
FIRMA:				FIRMA:		
NOMBRE:	René Salazar			NOMBRE:	Sebastian Lopez	
CARGO:	Director de RRHH			CARGO:	Coordinador de Calidad	

	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			CA-RG013
				01-03-2012
				VER.1
ACCIÓN: CORRECTIVA <input checked="" type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/>				
PROCESO AUDITADO: _____		FECHA INICIO PROBLEMA _____		26/12/2013
DPTO. RESPONSABLE: CALIDAD & PROCESOS		RESPONSABLE _____		
NOMBRE DEL PROBLEMA				
<p style="text-align: center;">Competencia Contenido del Programa BC no cumple el nivel de madurez esperado por la organización. Nivel alcanzado = Nivel 3 (Bajo), Nivel Deseado = Nivel 4 (Alto) Brecha existente = Cerca</p> <p>Se evidencia la existencia de los documentos que soportan el nivel deseado en cuanto a Administración de Incidentes (IM) y Recuperación Tecnológica (TR), sin embargo la Administración de Seguridad (SM) y la Recuperación del Negocio (BR) no cumplen los parámetros para alcanzar el nivel deseado.</p>				
HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA				
5 'Por qué's <input checked="" type="checkbox"/>		LLUVIA DE IDEAS <input type="checkbox"/>		
DIAGRAMA DE ISHIKAWA <input type="checkbox"/>		HISTOGRAMAS <input type="checkbox"/>		
PARETO <input type="checkbox"/>		OTROS: _____		
ANÁLISIS CAUSA RAZ				
1. Porqué la competencia Contenido del Programa no cumple el nivel deseado? Porque Administración de Seguridad (SM) y la Recuperación del Negocio (BR) no cumplen los parámetros para alcanzar el nivel deseado.				
2. Porqué Administración de Seguridad (SM) y la Recuperación del Negocio (BR) no cumplen los parámetros para alcanzar el nivel deseado? Porque Administración de Seguridad (SM) no mantiene un plan de evaluaciones y auditorías a la vulnerabilidad de la seguridad, así como no poseen una planificación para la ejecución de ejercicios de penetración de la seguridad. Porque Recuperación del Negocio (BR) posee un plan de documentación estándar de recuperación del negocio, sin embargo no existe un control documental planificado que permita garantizar el uso de formatos y procedimientos vigentes.				
3. Porqué Administración de Seguridad (SM) no mantiene un plan de evaluaciones y auditorías y Recuperación del Negocio (BR) no tiene un control documental planificado? Porque el coordinador de BCM no dispone del tiempo adecuado para el desarrollo de esa actividad.				
4. Porqué el coordinador de BCM no dispone de tiempo? Porque tiene a su cargo otras funciones.				
5. Porqué tiene a cargo otras funciones diferentes a las de BCM? Porque se requiere atender la coordinación de una línea importante para G4S.				
6. Porqué no se contrata otra persona que tome la coordinación de esa línea? Por costos.				
ACCIÓN A TOMAR				
ACCIONES DE MEJORA		RESPONSABLE	FECHA	AVANCE
Realizar evaluación de Perfil de Puesto para Coordinador BCM y Coordinador de Seguridad Protectora		Recursos Humanos	07-30-2014	
Analizar propuesta, identificar estrategia		Recursos Humanos, Coordinador BCM	11-30-2014	
Crear Plan		Coordinador BCM	01-30-2015	
Aprobar Plan		Alta Dirección	02-28-2015	
STATUS		Abierto: Todavía no se toman acciones		
		Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		
		Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas		

		PLAN DE ACCIÓN				CA-RG014
						01-03-2012
						VER.1
ITEM	FECHA	ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA	ACTIVIDADES DE CORRECCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	STATUS
1	07-30-2014	Realizar evaluación de Perfil de Puesto para Coordinador BCM y Coordinador de Seguridad Protectora	Recolectar documentos RH-RG020 Perfil de Puesto de los cargos indicados	Asistente RRHH	05-30-2014	⊕
			Realizar Evaluación de Perfil	Desarrollo Organizacional	06-30-2014	⊕
			Emitir Informe	Desarrollo Organizacional	07-30-2014	⊕
						⊕
2	11-30-2014	Analizar propuesta, identificar estrategia	Recibir Informe y analizar recomendaciones	Alta Dirección, Coordinador BCM	08-30-2014	⊕
			Identificar estrategia	Alta Dirección, Coordinador BCM	11-30-2014	⊕
						⊕
3	01-30-2015	Crear Plan	Incorporar en actividades de trabajo la planeación empresarial coordinada entre todos los departamentos y líneas de negocio	Coordinador de BCM	12-30-2014	⊕
			Asignar recursos (tiempo, personal, materiales)	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
			Proporcionar secuencia de ejecución (cronograma)	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
			Emitir Informe	Coordinador de BCM	01-30-2015	⊕
4	02-28-2015	Aprobar Plan	Analizar plan	Alta Dirección, Coordinador BCM	02-28-2015	⊕
			Aprobar	Alta Dirección	02-28-2015	⊕
						⊕
						⊕
						⊕
						⊕
EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO/VERIFICACIÓN EFECTIVIDAD/EFICACIA						
ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD				FECHA CULMINACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
STATUS	⊕	Abierto: Todavía no se toman acciones				
	◐	Medio: Las acciones se han tomado parcialmente		NOMBRE/FIRMA -----	FECHA CIERRE -----	
	●	Cerrado: Ya se culminaron las acciones planteadas				