

# *¡ ADVERTENCIA !*

**EL CONTENIDO DE ESTE ARCHIVO ES PROPIEDAD INTELECTUAL DE J. RUBEN FAJARDO CORREA, CPP, DSC, CPO**

**EL USUARIO PUEDE CONSULTARLO PARA SU USO PERSONAL, PERO SE PROHIBE LA REPRODUCCIÓN CON FINES COMERCIALES, EN SU TOTALIDAD O PARTES, SIN LA EXPRESA AUTORIZACION POR ESCRITO DEL AUTOR.**

**LAS LEYES NACIONALES E INTERNACIONALES SANCIONAN CON PENAS DE CARCEL LA VIOLACIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE AUTOR Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL.**

**ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA COMO PARTE DEL MATERIAL PARA LOS ASISTENTES AL XX CONGRESO LATINOAMERICANO DE EXPERTOS EN SEGURIDAD BANCARIA, ORGANIZADO POR FELABAN**

**PARA FINES ACADEMICOS Y EDUCATIVOS ESTE MATERIAL PUEDE UTILIZARSE LIBREMENTE, SIEMPRE Y CUANDO SE HAGA RECONOCIMIENTO A LA AUTORIA Y LA FUENTE DE DONDE SE OBTUVO.**





*CELAES 2005*

*XX CONGRESO LATINOAMERICANO  
DE EXPERTOS EN SEGURIDAD  
BANCARIA*

*Guatemala, Agosto de 2005*



*EL PLAN DE CONTINUIDAD DE  
NEGOCIO APLICADO A LA BANCA*



*J. RUBEN FAJARDO CORREA, DSC, CPP, CPO*



*LAS CRISIS DE HOY SON EL RESULTADO  
DE LAS DECISIONES DE AYER,*



*LAS CRISIS DEL MAÑANA SERAN  
RESULTADO DE LAS DECISIONES DE HOY*

*PETER SENGE*

*LA SEGURIDAD NO ES UN  
DEPARTAMENTO*



*ES UN COMPORTAMIENTO*

*DESASFORTUNADAMENTE LA  
SEGURIDAD SOLAMENTE SE  
NOTA*



*CUANDO FALLA*

*LA SEGURIDAD NO ES LO MAS IMPORTANTE  
DE UN NEGOCIO*

# NIVEL MINIMO DE PROTECCION



*COSTO*

*MEDIDAS DE  
SEGURIDAD*



**RIESGO**

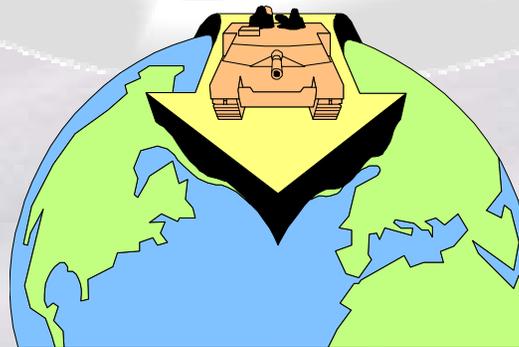


*BENEFICIO*

*LIBERTAD,  
EFICIENCIA  
OPERATIVA*



*SI QUIERES VIVIR EN PAZ,  
PREPARATE PARA LA GUERRA*



*" Víctor Hugo "*

# NIVELES DE ACTUACION ORGANIZACIONAL

NIVEL	MISION ( FUNCION )	AUTORIDAD	RESPONSA- BILIDAD	AMBITO
ESTRATEGICO	DIRIGIR 	COORDINAR FUNCIONES	DEFINIR QUE HACER	GLOBAL Y TOTAL
TACTICO	GESTIONAR 	COORDINAR RECURSOS	DEFINIR COMO HACERLO	PARCIAL
OPERATIVO	EJECUTAR 	REALIZAR ACCIONES	HACERLO	PUNTUAL

# *E S T R A T E G I A*

*Es el proceso de pensamiento que produce trayectorias, posiciones y perspectivas, para coordinar y adaptar las acciones, que permitan el logro de los objetivos, en escenarios de posible incertidumbre y adversidad.*

# TACTICA



**ES EL ARTE Y TECNICA DE DISPONER  
LAS COSAS EN UN ORDEN TAL QUE  
HAGA POSIBLE EJECUTAR LAS  
OPERACIONES DENTRO DE UN  
ESQUEMA ESTRATEGICO**

GUIA LAS  
ACCIONES

TOMA LAS  
DECISIONES

APLICA LOS  
RECURSOS

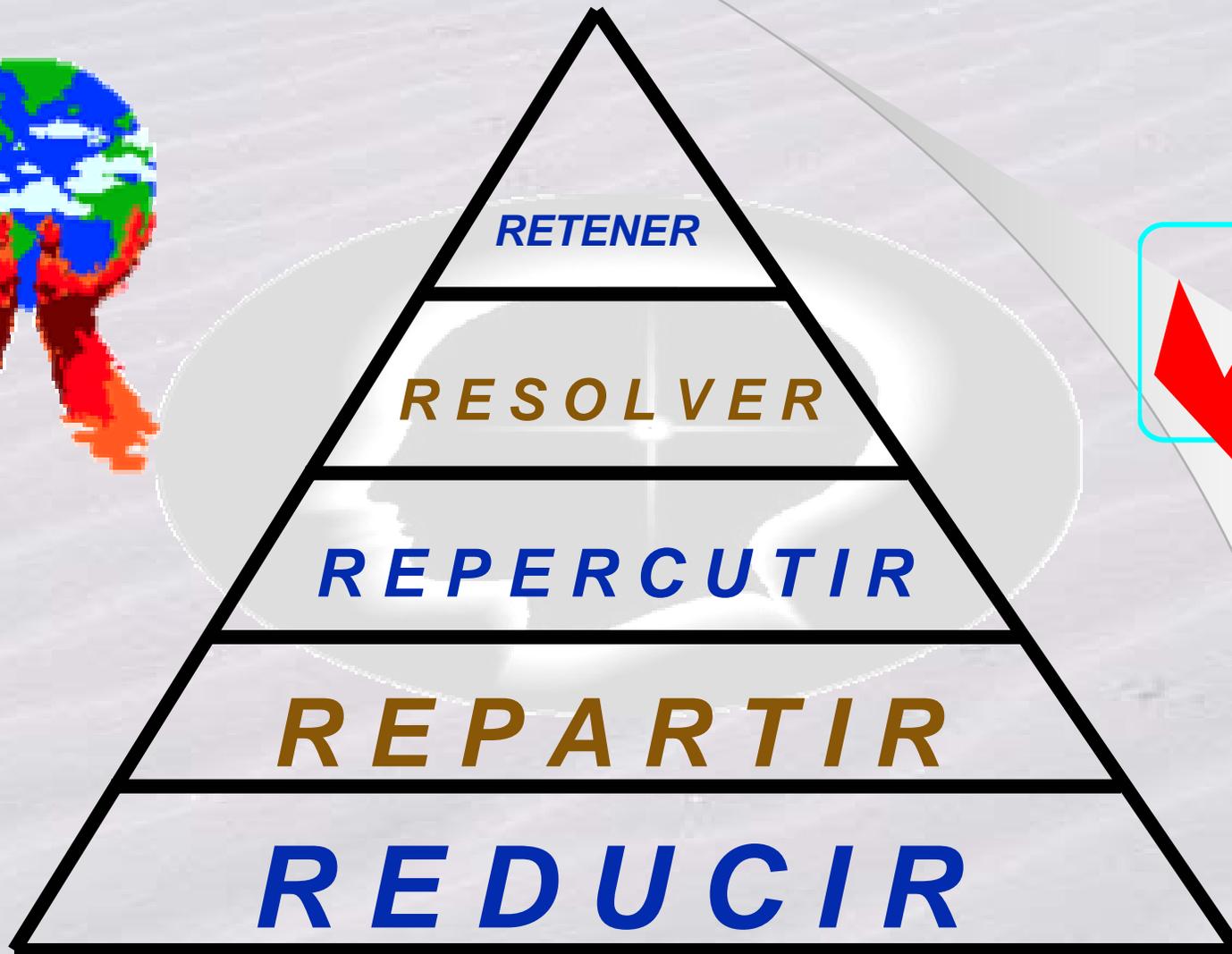
# LAS " P " DEL MANEJO DE CRISIS Y LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- \* **PREVISION** (PERCEPCION)
- \* **PREVENCION**
- \* **PREPARACION**
- \* **PROTECCION**
- \* **PRESERVACION**

**PROPIA PROTECCION** (Rastreabilidad)



# PIRAMIDE DEL TRATAMIENTO INTEGRAL DEL RIESGO





*SE PUEDE PERDONAR EL SER  
DERROTADO,  
PERO NUNCA EL SER SORPRENDIDO.*

*Federico I, El Grande de Prusia*

# *¿QUÉ ES UNA CRISIS ?*

**ES EL MOMENTO DECISIVO Y/O GRAVE DE UNA CONTINGENCIA, A PARTIR DEL QUE SE TRANSFORMA, PARA MEJORAR O EMPEORAR**

**ES UN DESEQUILIBRIO ENTRE LO CONOCIDO O ESPERADO, CON LOS HECHOS REALES, QUE PERTURBA, ALTERA Y CONFUNDE.**

# PROCESO DE LAS CRISIS Y SU GESTION

**P**

INCUBACION

DESENCADENAMIENTO

IMPACTO INICIAL

SECUELA

**D**

CONDICION INSEGURA

CONTINGENCIA

DAÑO

PERDIDA

ACCION INSEGURA

LESION

**R**

ANTES

DURANTE

DESPUES

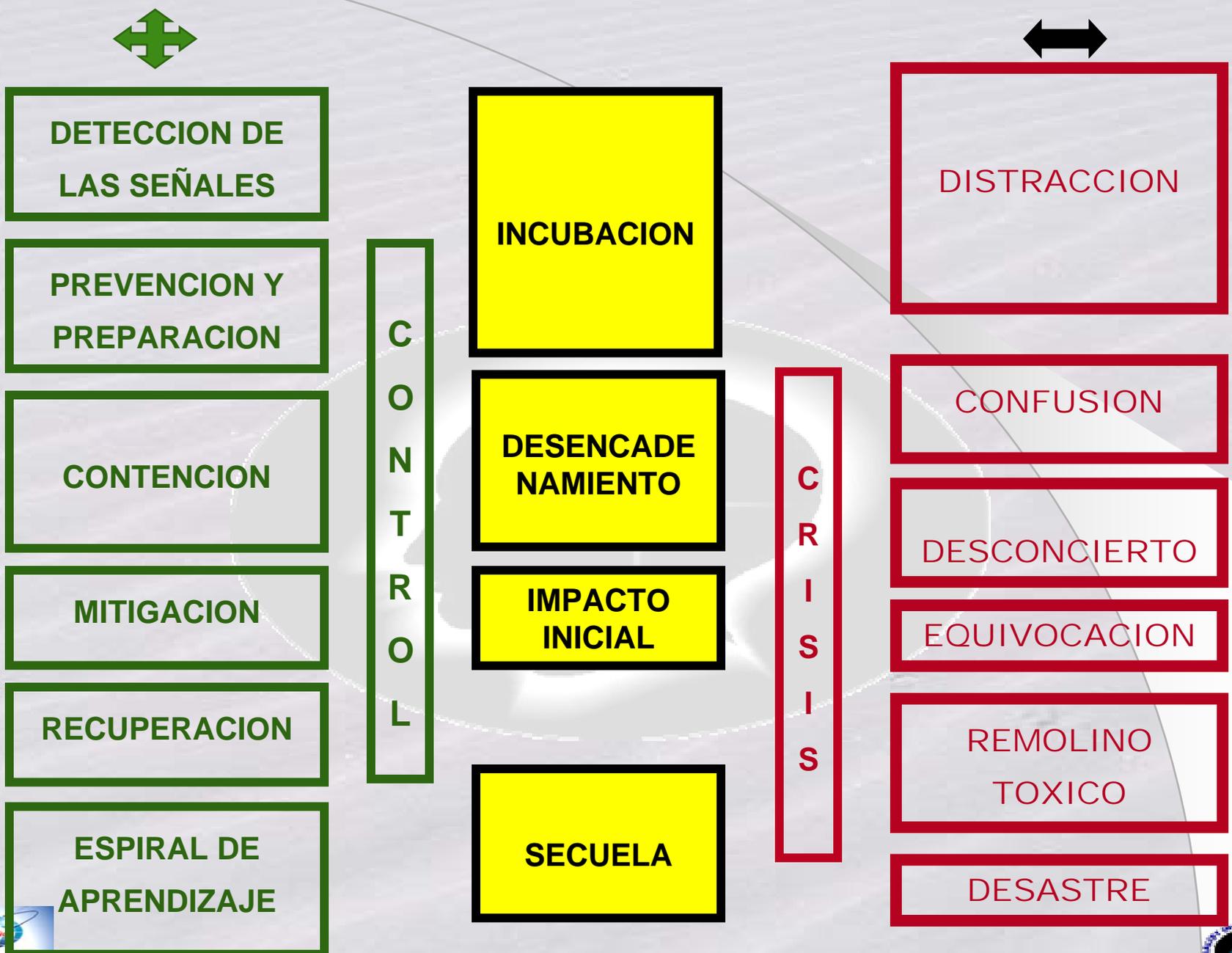
PREVENCION Y PREPARACION

CONTROL

MITIGACION

RECUPERACION

# EVOLUCION DE LA CONTINGENCIA



# *SINTOMAS DE LA GESTACION DE UNA CRISIS*

***A.- Alteración súbita, progresiva y/o inexplicable de las actividades y resultados esperados***

***B.- Ruptura desconcertante de la normalidad***



***C.- Se dispone de poca información y reina la confusión***

***D.- Se dificulta la confirmación de hechos***

***E.- Progresión incierta ( aumento – multiplicación - diversificación)***

***F.- Atrae la atención general ( interna y externa)***

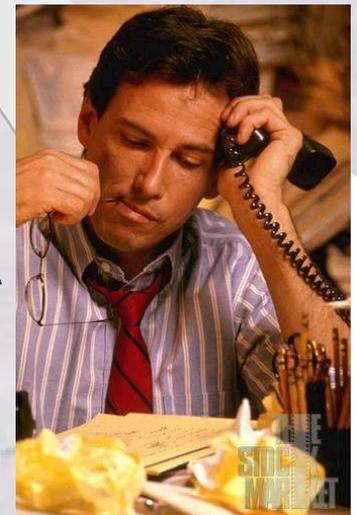
***G.- Se genera un ambiente de “ Efecto Pigmaleón ”***



***H.- Potencialidad de un desastre***

# FACTORES QUE FACILITAN LAS CRISIS

- FALTA DE CLARIDAD SOBRE LOS PROPOSITOS
- NO TOMAR DECISIONES OPORTUNAS
- DESORDEN Y FALTA DE EVALUACION
- EXCESIVA CONFIANZA
- NEGLIGENCIA
- FALTA DE MONITOREO DE LA COMPETENCIA
- FALLAS EN LAS COMUNICACIONES
- INDIFERENCIA ANTE LAS SEÑALES LEVES
- TEMOR AL CAMBIO
- BAJAR EL CONTROL Y OBJETIVIDAD



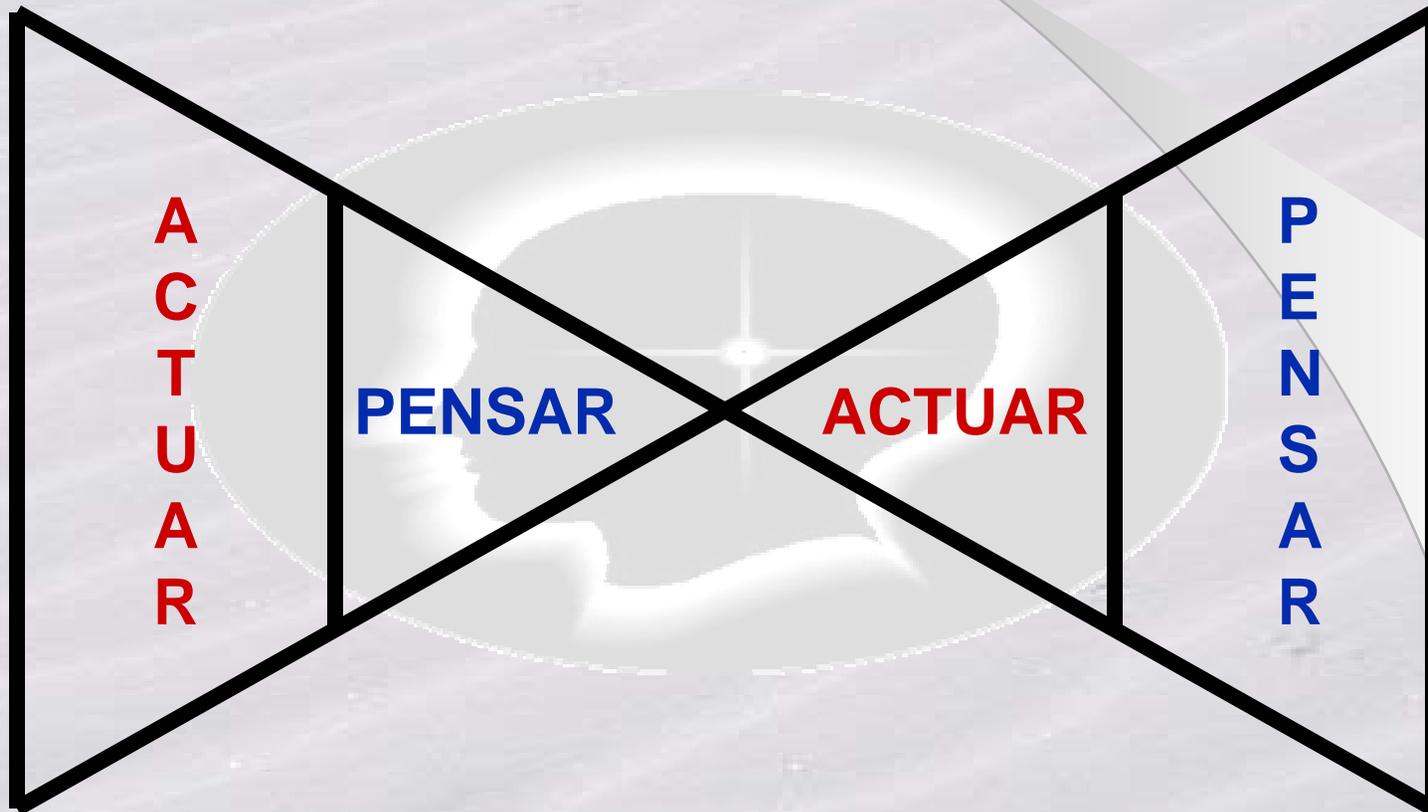
*MIENTRAS MAS SE SUDA EN LA PAZ,  
MENOS SE SANGRA  
EN LA GUERRA*

*"Sun Tzu"*



REALIZAR ACCIONES  
SIN PLANEAR,  
ES UN RIESGO FATAL

PLANEAR Y NO PONER  
EN FUNCIONAMIENTO,  
ES UN SUEÑO INUTIL



**REACTIVO**

**PROACTIVO**



# SISTEMA PARA MANEJO DE CRISIS

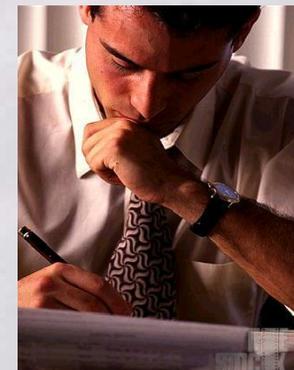
## EL ENFOQUE DE LA CALIDAD

- 1.- DETERMINAR LA SITUACION ( COSTO DEL ERROR )
- 2.- APLICAR EL REMEDIO TEMPORAL
- 3.- EVALUAR (CAUSA-SINTOMA-EFECTO)
- 4.- ESTABLECER ALTERNATIVAS
- 5.- IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS
- 6.- REALIZAR ANALISIS ( SWOT )
- 7.- PROSPECTAR RESULTADOS
- 8.- TOMAR LA DECISION
- 9.- EVALUAR RESULTADOS Y DAR SEGUIMIENTO



# *¿ QUE ES LA PLANEACION DE CONTINGENCIAS Y CRISIS ?*

***ES EL PROCESO ORIENTADO A REDUCIR, EN GRAN MEDIDA, LA INCERTIDUMBRE Y EL IMPACTO DE UN EVENTO NO DESEADO QUE TIENE POSIBILIDAD DE MATERIALIZARSE, PARA PERMITIR MAS CONTROL SOBRE EL PROPIO DESTINO.***



## **NIVELES DEL SISTEMA CONTINGENCIAS**

**NIVEL DIRECTIVO**  
*Gerencia Ejecutiva*

**CONTINUIDAD  
DE NEGOCIO**

**NIVEL GERENCIA**  
*Gerencia Funcional*

**MANEJO DE CRISIS**

**NIVEL MANDO MEDIO**  
*Gerencia de Línea*

**PLANES DE  
CONTINGENCIA**

**NIVEL  
OPERATIVO**  
*Brigadista,  
Guardia*

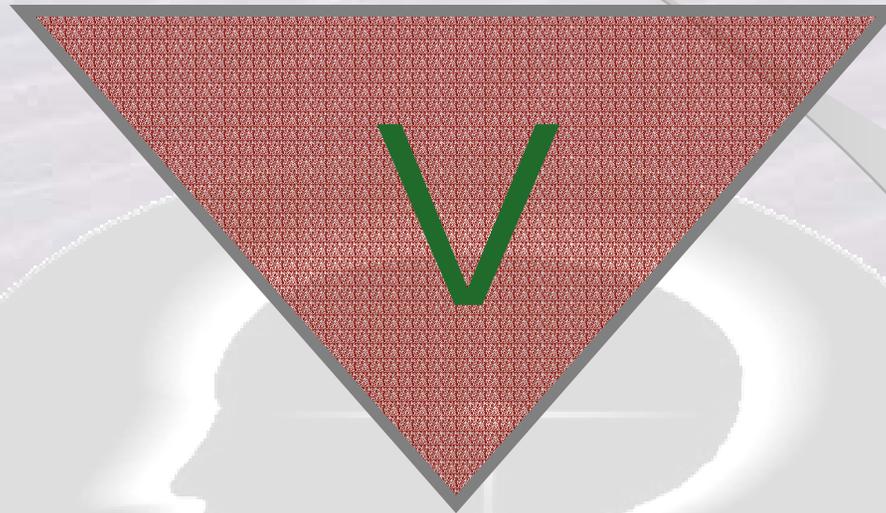
**PROCEDIMIENTO  
DE EMERGENCIA**

# VULNERABILIDAD



SISTEMA  
AFECTABLE

DEBILIDADES



MECANISMO  
REGULADOR

INEFICIENCIAS



AGENTE  
PERTURBADOR  
OBSTÁCULOS

# *LA IDENTIFICACION DEL PELIGRO*



*EN SEGURIDAD NO HAY ENEMIGO  
PEQUEÑO, CUALQUIER INDICIO POR  
INSIGNIFICANTE QUE PAREZCA,  
DEBE SER CONSIDERADO*

# PRINCIPIOS PARA EL MANEJO DE CRISIS

**1.- UNIDAD EN EL MANDO**

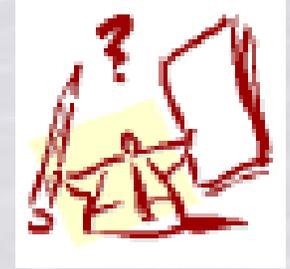
**2.- MISIONES ESPECIFICAS ASIGNADAS**

**3.- MULTIPLICIDAD EN LA TAREA**



# PREPARACION PARA EL MANEJO DE CRISIS

## LISTA DE VERIFICACION



1. ORGANIZAR COMITÉ CONTINUIDAD DE NEGOCIO Y COMITÉ DE MC
2. REVISAR EL DIAGNOSTICO DE VULNERABILIDAD.
3. IDENTIFICAR CONDICIONES QUE FACILITAN LA CONTINGENCIA
4. DETERMINAR AMENAZAS PRIORITARIAS
5. ESTABLECER LOS PARAMETROS E INDICADORES DE REFERENCIA
6. PROSPECTAR Y EVALUAR LOS RESULTADOS Y AVANCES
7. DETERMINAR EL NIVEL DE IMPACTO PARA CADA ESCENARIO
8. REVISAR Y ACTUALIZAR EL MANUAL Y SUS PROCEDIMIENTOS
9. REALIZAR ENTRENAMIENTOS Y SIMULACROS PERIODICOS

# SISTEMA DE MANEJO DE CRISIS Y CONTINUIDAD DE NEGOCIO



**ORGANIZACION**



**CONSULTIVA  
DIRECCION**

**EJECUTIVA  
COORDINACION**

**PARTICIPATIVA  
REALIZACION**

**COMITE  
DIRECTIVO DE  
CRISIS**

**GRUPO DE  
COMANDO**

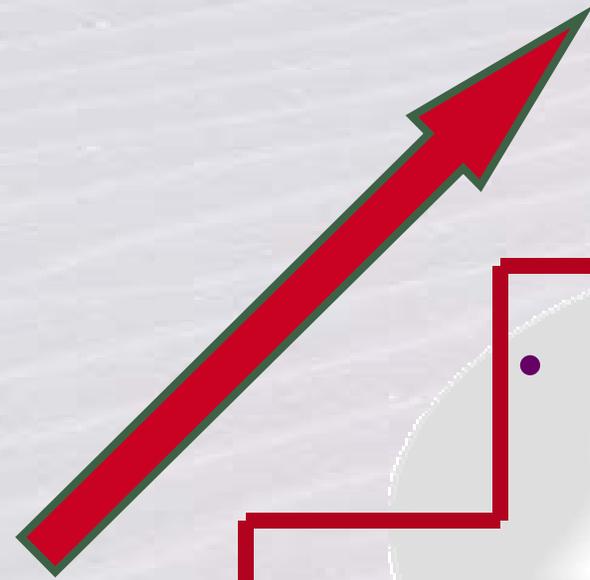
**BRIGADAS DE  
EMERGENCIA**



# COMITÉ DIRECTIVO DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (ESTRATEGICO)



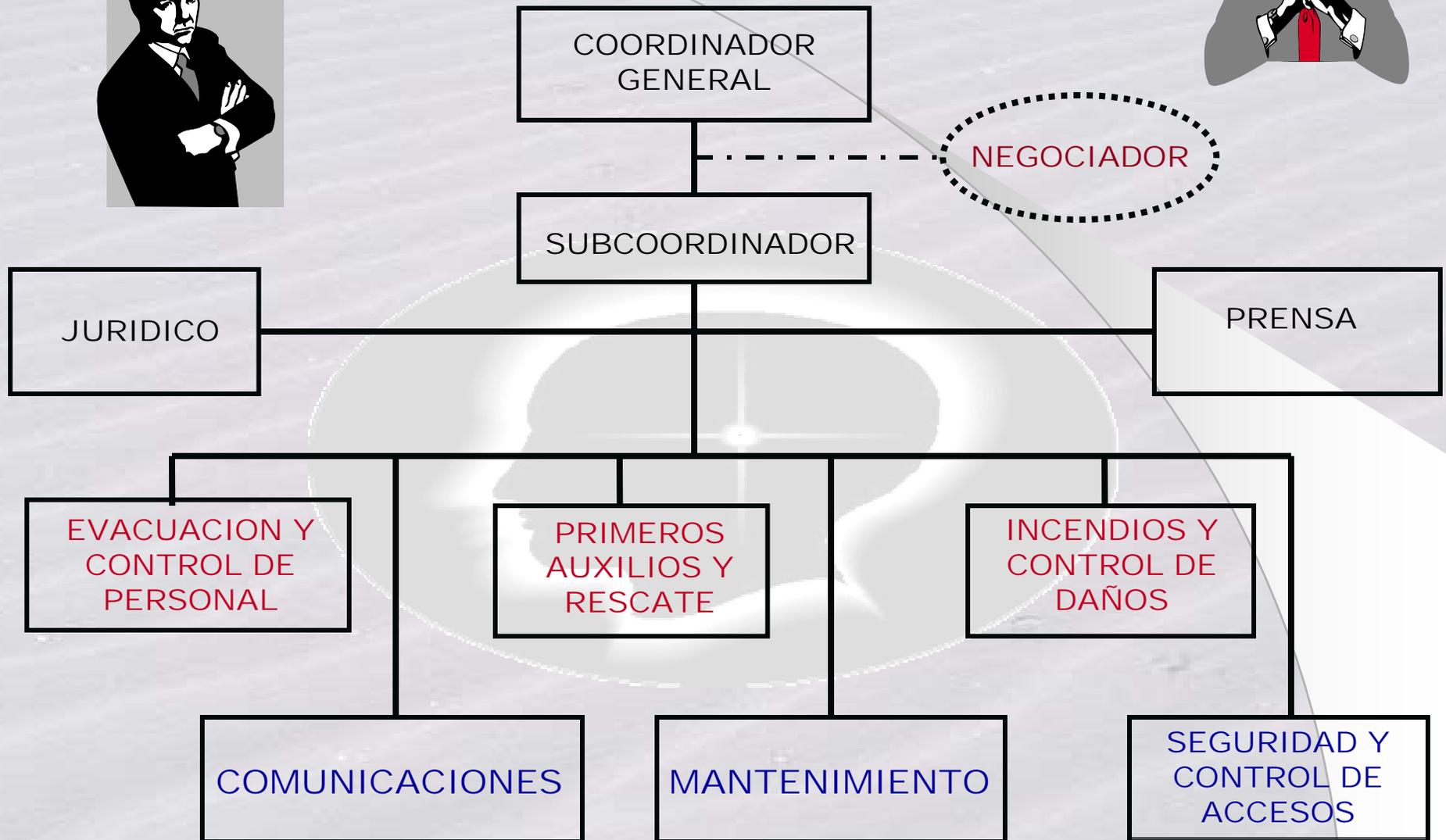
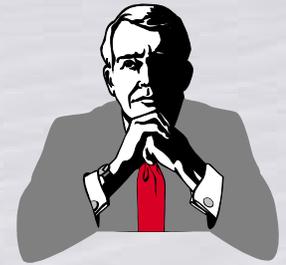
# DESAFIOS DEL COMITÉ DIRECTIVO DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

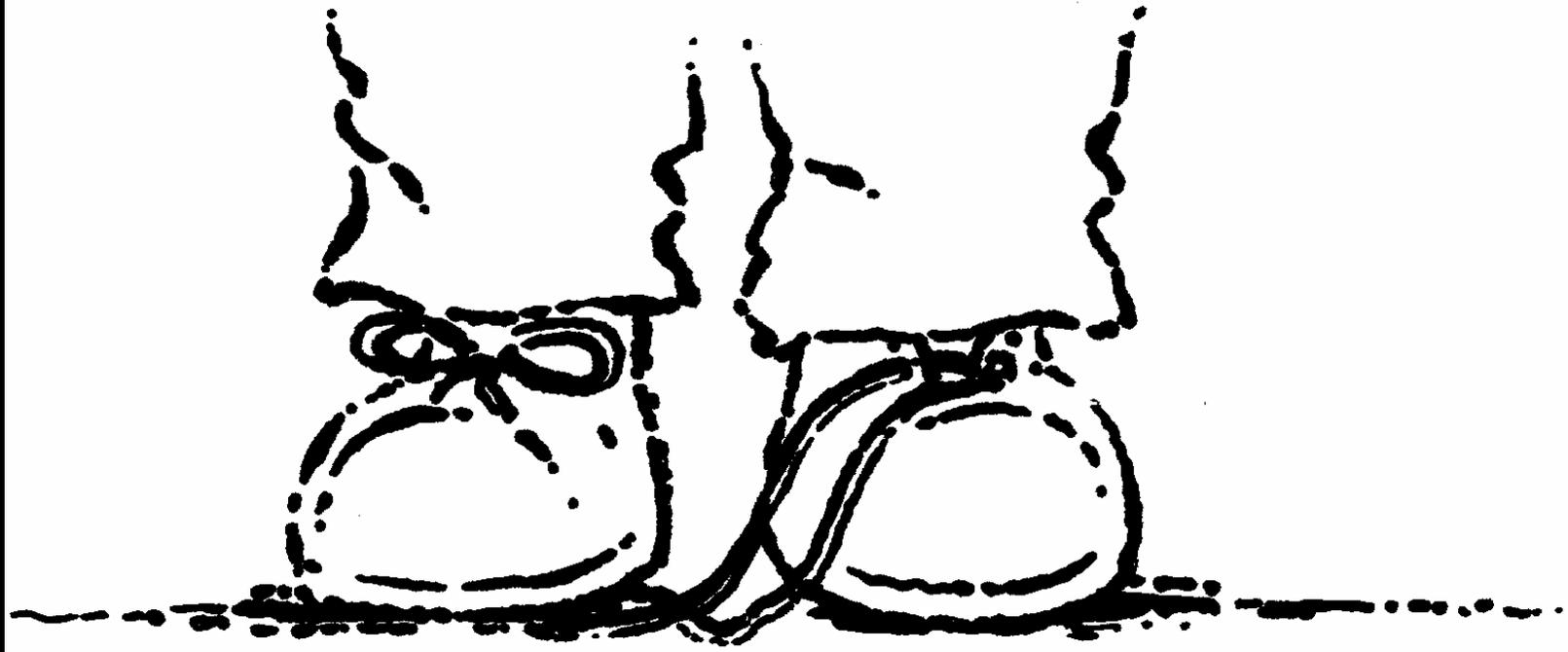


- **CUIDAR LA REPUTACION DE LA ORGANIZACION**
- **DETERMINAR UNA ESTRATEGIA PARA EL MANEJO DE LOS MEDIOS**
- **ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES**
- **CONTROLAR EL IMPACTO, ATENUANDOLO**



# COMITÉ DE MANEJO DE CRISIS (TACTICO)





**iiii SI LA SEGURIDAD ES  
RELATIVA,  
.....EL DAÑO ES ABSOLUTO!!!!!!**

**ALFREDO ITURRIAGA, CPP**

# *EL PLAN DE CONTINGENCIA*

## **DEFINICION:**

**ES UNA SERIE DE PASOS  
PREDETERMINADOS QUE ESPECIFICAN  
ACCIONES CONCRETAS, PARA LA ATENCION  
ORDENADA DE UNA CONTINGENCIA DE ALTO  
IMPACTO CONSECUCIONAL, CON LA  
FINALIDAD DE REDUCIR MITIGAR Y DE SER  
POSIBLE NEUTRALIZAR LOS DAÑOS Y  
LESIONES**

# EL PLAN DE CONTINGENCIA

## REQUISITOS



**1.- ESCRITO**

**2.- AUTORIZADO**

**3.- DIFUNDIDO**

**4.- PRACTICADO**

**5.- ACTUALIZADO**

# Chief Security Officer

G U I D E L I N E

**ASIS**  
INTERNATIONAL  
Advancing Security Worldwide™

RIESGOS QUE  
ATIENDE

SERVICIOS  
QUE CUBRE

HABILIDADES Y  
CONOCIMIENTOS  
QUE REQUIERE



# MODELO DEL PERFIL DE LA FUNCION DE JEFE EJECUTIVO DE LA SEGURIDAD



Reconociendo que el área de EHS puede estructurarse fuera del alcance de las funciones de seguridad, hay todavía un riesgo importante que genera la propia actividad de una organización.

Toda vez que muchas organizaciones han combinado las actividades de EHS con las funciones de seguridad, ASIS ha elegido presentarlas dentro de esta Directiva para su consideración.

# MODELO DEL PERFIL DE LA FUNCION DE JEFE EJECUTIVO DE LA SEGURIDAD



# MODELO DEL PERFIL DE LA FUNCION DE JEFE EJECUTIVO DE LA SEGURIDAD

## *Conjunto de habilidades requeridas*

### **GESTOR DE RELACIONES**

*Desarrolla, influencia y fortalece las relaciones con los lideres de las unidades de negocio, oficiales de gobierno y organizaciones profesionales, basadas en la confianza, actuando como un consultor para todos los clientes organizacionales*

### **ADMINISTRADOR GERENCIAL Y LIDER**

*Construye, motiva y liderea equipos profesionales armonizándolos con la cultura organizacional, respondiendo a las necesidades de negocio y comprometiéndose con la integridad y la excelencia*

### **ADMINISTRADOR DE RIESGOS**

*Identifica, analiza y comunica los riesgos sobre la seguridad y el negocio, relacionados con la organización*

### **EXPERTO EN MATERIA DE SEGURIDAD CORPORATIVA**

*Provee o visualiza la provisión de conocimientos y expertéz técnica apropiada para la atención de los riesgos y el costo-efectividad de la instrumentación de los servicios esenciales de seguridad*

### **ESTRATEGA**

*Desarrolla las estrategias Globales Clave de Seguridad, para todos los riesgos , en colaboración con los grupos de interés de la organización*

### **MIEMBRO DEL EQUIPO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

*Provee liderazgo intelectual y soporte activo al equipo de gobierno corporativo, para asegurar que los riesgos han sido notificados a la alta gerencia y al consejo de accionistas*

### **CREATIVO EN LA SOLUCION DE PROBLEMA**

*Contribuye a la competitividad y agrega valor favoreciendo que la organización se comprometa en los procesos de negocio para mitigar los riesgos. Actúa como un agente de cambio positivo a favor de la protección organizacional*

# General Security Risk Assessment

GUIDELINE

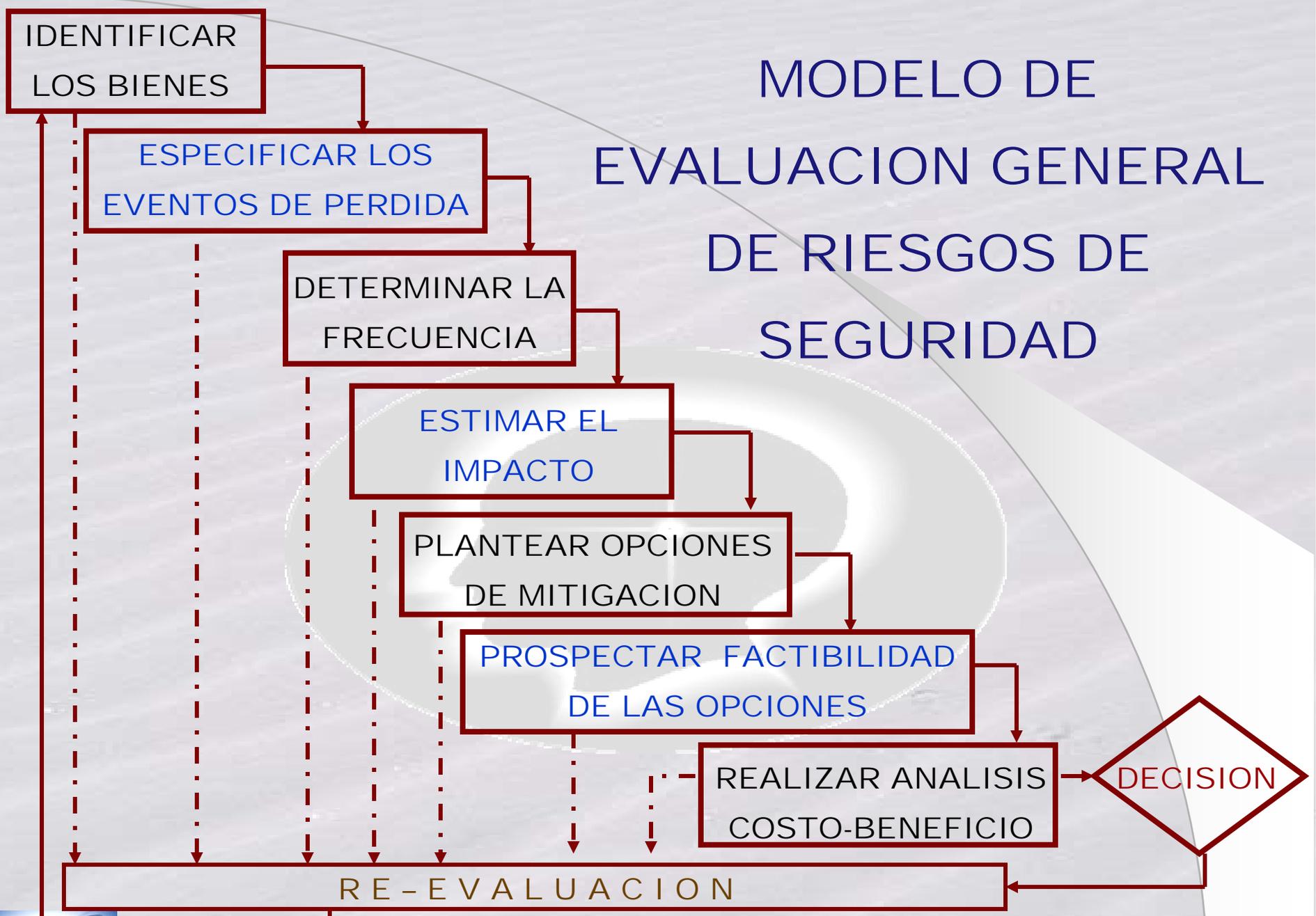
**ASIS**  
INTERNATIONAL  
Advancing Security Worldwide®

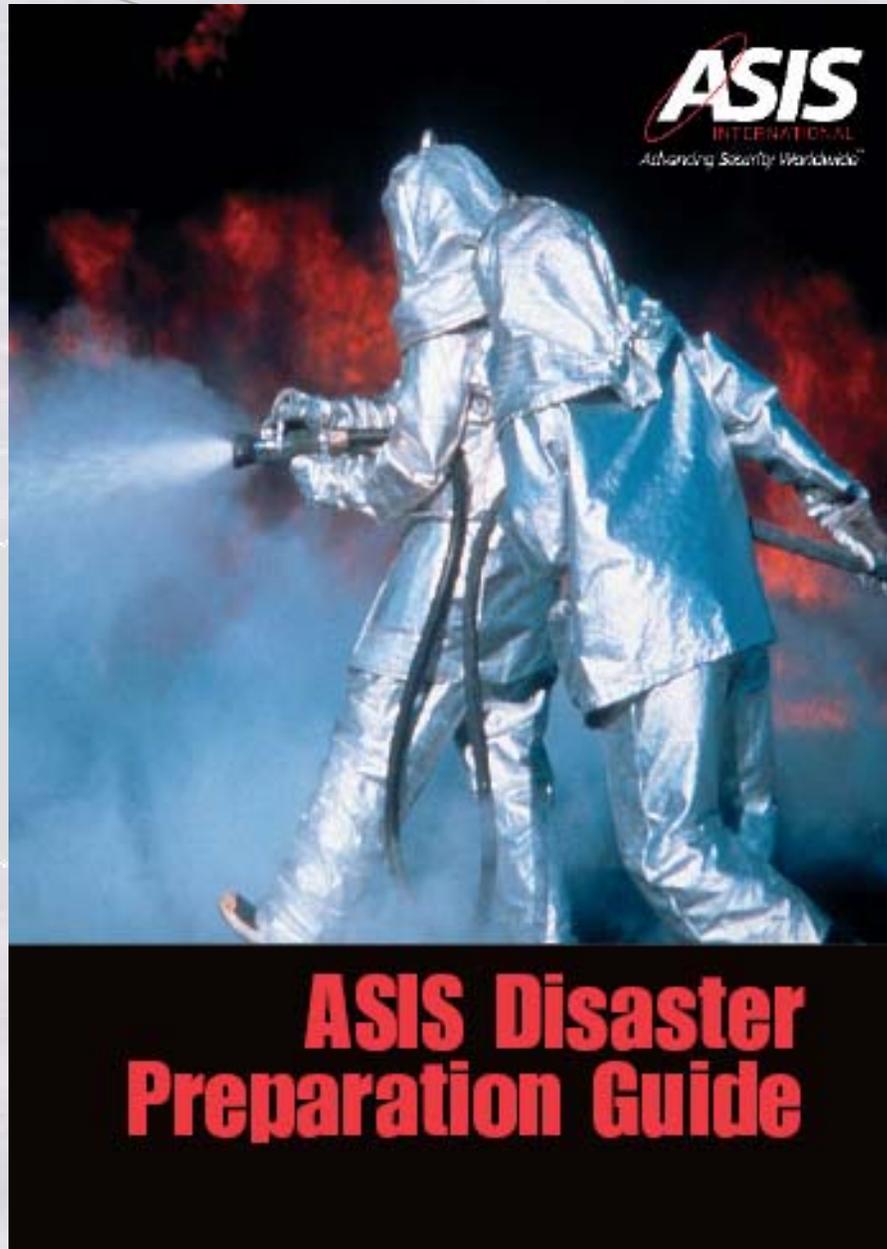


*J. RUBEN FAJARDO CORREA, DSC, CPP, CPO*



# MODELO DE EVALUACION GENERAL DE RIESGOS DE SEGURIDAD





J. RUBEN FAJARDO CORREA, DSC, CPP, CPO



# Business Continuity

G U I D E L I N E

A Practical Approach for  
Emergency Preparedness,  
Crisis Management, and  
Disaster Recovery

**ASIS**  
INTERNATIONAL  
Advancing Security Worldwide™



*J. RUBEN FAJARDO CORREA, DSC, CPP, CPO*



# *MAXIMAS DE LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO*

*El secreto de la Planeación para la Continuidad de Negocio esta en ADAPTAR y no en ADOPTAR*

*Mas vale saberlo y nunca necesitarlo, que necesitarlo y no saberlo*

*Las pequeñas fallas de hoy, serán las grandes crisis de mañana*

*La gran mayoría de las Crisis no se dan espontáneamente, No todo es prevenible, pero todo debe ser previsible.*



*CELAES 2005*

*XX CONGRESO LATINOAMERICANO  
DE EXPERTOS EN SEGURIDAD  
BANCARIA*

*Guatemala, Agosto de 2005*

*EL PLAN DE CONTINUIDAD DE  
NEGOCIO APLICADO A LA  
BANCA*

*J. RUBEN FAJARDO CORREA, CPP, DSC, CPO*

*E-mail: rufac@siproso.com*

*sitmex@avantel.net*



# *¡ ADVERTENCIA !*

**EL CONTENIDO DE ESTE ARCHIVO ES PROPIEDAD INTELECTUAL DE J. RUBEN FAJARDO CORREA, CPP, DSC, CPO**

**EL USUARIO PUEDE CONSULTARLO PARA SU USO PERSONAL, PERO SE PROHIBE LA REPRODUCCIÓN CON FINES COMERCIALES, EN SU TOTALIDAD O PARTES, SIN LA EXPRESA AUTORIZACION POR ESCRITO DEL AUTOR.**

**LAS LEYES NACIONALES E INTERNACIONALES SANCIONAN CON PENAS DE CARCEL LA VIOLACIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE AUTOR Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL.**

**ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA COMO PARTE DEL MATERIAL PARA LOS ASISTENTES AL XX CONGRESO LATINOAMERICANO DE EXPERTOS EN SEGURIDAD BANCARIA, ORGANIZADO POR FELABAN**

**PARA FINES ACADEMICOS Y EDUCATIVOS ESTE MATERIAL PUEDE UTILIZARSE LIBREMENTE, SIEMPRE Y CUANDO SE HAGA RECONOCIMIENTO A LA AUTORIA Y LA FUENTE DE DONDE SE OBTUVO.**

