

## Recomendaciones relativas a la continuidad del negocio<sup>1</sup>

---

La continuidad de un negocio podría definirse como la situación en la que la operativa de una entidad tiene lugar de forma continuada y sin interrupción. No obstante, sucesos de gravedad extrema<sup>2</sup> como algunos de los ocurridos en los últimos años (ataques terroristas, pandemias o catástrofes naturales), ponen de manifiesto el riesgo de que se puedan producir graves perturbaciones o interrupciones en la operativa del sector financiero y la necesidad de paliar sus consecuencias, abordando la cuestión de forma global y coordinada.

El Banco de España considera que la gestión de la continuidad de un negocio debe formar parte de la gestión del riesgo operacional de una entidad de crédito. Como ocurre con la gestión de cualquier riesgo, es necesario un marco global que incluya políticas, estrategias y procedimientos que aseguren que determinadas operaciones – en especial, las de carácter más crítico – puedan mantenerse o recuperarse lo antes posible en caso de perturbación grave del sistema.

Aunque el alcance y detalle puede variar considerablemente de unas entidades a otras en función de sus características y perfil, la gestión de la continuidad del negocio debería incluir los siguientes componentes:

- Análisis del impacto sobre el negocio: A través de este análisis es necesario identificar las operaciones y servicios “críticos” para la entidad, los principales factores de los que depende su continuidad (tanto internos como externos), así como los niveles de protección adecuados ante distintas posibles situaciones.
- Estrategia de recuperación: Establece los objetivos y prioridades de recuperación en función de los resultados del análisis del impacto sobre el negocio. Debe incluir, entre otros aspectos, el “nivel objetivo de servicio” que una entidad desea ofrecer en el caso de que se presenten este tipo de problemas, así como el marco que le permita volver a la situación inicial.

---

<sup>1</sup> Memoria de la Supervisión Bancaria en España, 2006. Capítulo 2.4.1, páginas 100 a 104

<sup>2</sup> A estos efectos, un suceso de gravedad extrema puede definirse como un suceso masivo, exógeno y repentino que puede dar lugar a efectos perjudiciales de gran calado.

- Planes de continuidad del negocio: Son guías detalladas para la implantación de la estrategia de recuperación. Establecen y asignan las funciones, responsabilidades y delegación de poderes en caso de que un suceso de gravedad extrema afecte al personal clave de una entidad. Definen también los mecanismos de activación de los planes de continuidad.
- Programas de comprobación de la eficacia de los planes de continuidad aprobados.
- Programas de divulgación y concienciación entre el personal de la entidad.
- Programas de comunicación y gestión de crisis.

En este contexto, los principios de alto nivel sobre continuidad de negocio<sup>3</sup> publicados por el Joint Forum<sup>4</sup> proporcionan un marco global sobre el que luego desarrollar, en su caso, procesos más detallados en función de las características de cada país, sector o entidad. Dado que la continuidad de negocio es un tema global no debe extrañar que sus recomendaciones se dirijan no sólo a entidades financieras en sentido amplio, sino también a sus supervisores. El informe abarca los siguientes ámbitos:

- *Obligaciones y responsabilidades del Consejo y alta administración:* Tal y como ocurre con la gestión de cualquier riesgo, la responsabilidad última de la gestión de la continuidad de negocio recae en el Consejo de Administración y en la alta dirección de cada entidad. Todas las entidades y autoridades financieras deben tener enfoques integrales, globales y efectivos para la gestión de la continuidad de su negocio. Los órganos de gobierno deben promover la creación de una cultura organizativa que otorgue la necesaria importancia a asegurar la continuidad del negocio.

La gestión de la continuidad del negocio debe formar parte del programa global de gestión de riesgos de cualquier entidad y considerar no sólo aspectos técnicos, sino también el hecho de que los empleados, en tanto que puedan verse directa o indirectamente afectados por un suceso de gravedad extrema, puedan no estar disponibles tras ese suceso. La implantación de la gestión de la continuidad del negocio debería cubrir, al menos, la operativa más crítica de una organización.

Asimismo, dichas políticas deben tener en cuenta que con la externalización de determinados servicios u operaciones no se transfiere la responsabilidad de la gestión de la continuidad del negocio a los proveedores de tales servicios.

---

<sup>3</sup> Joint Forum: "High Level Principles for Business Continuity" (agosto 2006): <http://www.bis.org/publ/joint17.pdf>

<sup>4</sup>El Joint Forum fue establecido en 1996 bajo los auspicios del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) y la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) para abordar cuestiones relativas a la supervisión de los denominados "conglomerados financieros" así como otros aspectos de naturaleza intersectorial de interés para los supervisores de los tres sectores.

El marco de gestión de la continuidad del negocio debe igualmente recoger los mecanismos y periodicidad de información al Consejo y alta administración, así como su estado de implantación, informes de incidencias, planes de acción, etc.

Adicionalmente, es conveniente que la gestión de la continuidad del negocio de una entidad financiera sea revisada por otro órgano independiente, como la auditoría interna o externa. Del resultado de estas revisiones debería darse cuenta al Consejo y a la alta dirección con una cierta periodicidad.

Con el fin de evitar confusión ante una perturbación operativa, la gestión de la continuidad del negocio de una entidad debe establecer muy claramente quiénes, entre los ejecutivos de una organización, formarían parte de un equipo de “gestión de crisis”, sus funciones, responsabilidades y autoridad, así como por quiénes deberían ser sustituidos en caso necesario.

- *Riesgo de que se produzcan perturbaciones operativas graves:* Entidades y autoridades financieras deben incluir en su gestión de la continuidad del negocio el riesgo de que se pueda producir una gran perturbación operativa. En el caso de las autoridades financieras, debe además contemplarse cómo responderán ante una gran perturbación operativa que afecte a las entidades financieras o al sistema financiero.

Dado que el acceso a los recursos necesarios para un total restablecimiento de la operativa puede estar muy limitado durante una gran perturbación operativa, las entidades financieras deben identificar, a través de un “análisis de impacto” del negocio, un orden de prioridades para el restablecimiento de sus funciones y operaciones así como determinar unos adecuados objetivos de recuperación.

Una perturbación operativa puede variar considerablemente respecto a otra en cuanto a su intensidad, alcance y duración. No obstante, la experiencia de diversos sucesos de gravedad extrema ocurridos en los últimos años demuestra que, en ocasiones, sus consecuencias e impacto pueden ser de gran severidad, no sólo para el mercado nacional sino en ocasiones también para el internacional. En este sentido, es necesario que las entidades financieras revisen la adecuación de sus planes de recuperación en especial en lo que se refiere al centro o de respaldo: que esté situado suficientemente lejos de la sede principal, que su infraestructura no dependa de los mismos componentes y que disponga del personal, información y medios técnicos necesarios para poder restablecer los servicios más críticos en caso de que la sede principal se vea seriamente dañada o de que se restrinja el acceso a la zona donde está situada.

- *Objetivos de recuperación y restablecimiento de la actividad:* Las entidades financieras deben desarrollar objetivos de recuperación que reflejen y sean proporcionales al riesgo que representan para la operativa del sistema financiero. En su caso, tales objetivos pueden establecerse consultando con las autoridades financieras competentes.

Las entidades financieras deben considerar en su gestión de la continuidad de su negocio el riesgo de que una perturbación que les ocurra a ellas pueda afectar también a la capacidad de otras entidades financieras – o incluso del conjunto del sistema financiero – de continuar su

operativa habitual. A estos efectos, es necesario que los objetivos de recuperación identifiquen los “niveles” y “tiempos” de recuperación esperados para cada tipo de actividad.

- *Comunicaciones internas y externas:* Para poder gestionar una crisis y mantener la confianza pública, es imprescindible que exista un flujo de comunicación claro y periódico. Las entidades y autoridades financieras deben incluir en sus planes de continuidad de negocio procedimientos de comunicación tanto dentro de sus organizaciones como con terceras partes en caso de que se produzca un problema operativo importante.

La capacidad de comunicarse de un modo efectivo en caso de que se produzca una perturbación operativa grave es un aspecto esencial, no sólo inicialmente – para recabar información acerca del alcance de lo ocurrido y poder así tomar las decisiones necesarias – sino también durante el proceso de restablecimiento de la operativa para poder comunicar a las diferentes partes interesadas – tanto nacionales como, en su caso, internacionales – los avances alcanzados y contribuir a mantener la confianza pública en el proceso. En este sentido, es necesario que los planes de continuidad de negocio de las entidades incluyan protocolos y procedimientos de comunicación que identifiquen, entre otros aspectos, a los responsables de comunicación (tanto dentro como fuera de la organización).

- *Comunicaciones transfronterizas:* Dada la creciente interdependencia entre los sistemas financieros, los procedimientos de comunicación de entidades y autoridades financieras deben incluir también procedimientos de comunicación con autoridades financieras de otras jurisdicciones en caso de que se pueda producir un fallo operativo de importancia que tenga implicaciones transfronterizas.

Una perturbación ocurrida en un país podría tener un alcance internacional y llegar a afectar también a la operativa de una entidad en otro país. Para abordar estos casos, los protocolos de comunicación deben también considerar el contacto con las autoridades financieras de otros países e identificar a responsables de otras autoridades financieras que deban estar involucradas en las acciones que deban tomarse ante perturbaciones en la operativa.

- *Comprobación de la eficacia y actualización de los planes:* Las entidades y las autoridades financieras deben verificar sus planes de continuidad de negocio, evaluar su efectividad y actualizar su gestión en la medida necesaria.

Para que la gestión de la continuidad de un negocio sea efectiva es necesario comprobar periódicamente la capacidad de restablecimiento de las operaciones críticas según los objetivos marcados y modificar, en su caso, el plan de continuidad u otros aspectos de su gestión. Asimismo, es aconsejable que la auditoría interna o externa valoren la efectividad y resultados de los programas de comprobación que realice la entidad y que informen de sus resultados a los órganos de gobierno y alta administración para que éstos puedan, en su caso, tomar las decisiones adecuadas. Este tipo de ejercicios contribuyen también a divulgar la importancia de estas cuestiones entre el personal de la entidad, en especial, entre aquellas personas a quienes se les pueda llegar a atribuir determinadas responsabilidades en caso de que se produzca un suceso de gravedad extrema.

Los programas de comprobación de la efectividad de los planes de continuidad de negocio en los centros alternativos o de respaldo tienen una especial relevancia en el caso de aquellas

entidades con una mayor importancia relativa en el conjunto de los riesgos del sistema financiero, si bien, considerando los costes de este tipo de ejercicios, las decisiones para llevarlos a cabo deben fundamentarse en un análisis coste-beneficio.

- *Revisión de la gestión de los planes de continuidad de negocio por parte de las autoridades financieras:* Las autoridades financieras deben incorporar revisiones de la gestión de continuidad de negocio dentro de sus programas de valoración de las entidades financieras de las que son responsables.