

Planificación de la continuidad de las operaciones

07 Marzo 2023

Puntos clave

- El plan de continuidad de las operaciones constituye una herramienta de planificación esencial que reduce la incertidumbre y el riesgo de las operaciones. El ACNUR espera que los Representantes elaboren planes de continuidad de las operaciones antes del comienzo de una emergencia, sobre todo en los casos en que la situación sea frágil desde el punto de vista de la seguridad.
- El proceso de elaboración de un plan de continuidad de las operaciones puede ser tan importante como el propio plan, ya que durante dicho proceso el personal adquiere conciencia de cómo responder ante una emergencia. Implice a los socios, a las personas de la competencia del ACNUR y a las diferentes dependencias funcionales: todos ellos deben participar en la elaboración del plan de continuidad de las operaciones.
- Ponga a prueba el plan, o determinados elementos de este, antes de aplicarlo en su totalidad.

1. Líneas generales

En los documentos del ACNUR se hace referencia a los "planes de continuidad de las operaciones", "planificación de la resiliencia para garantizar la continuidad de las operaciones" y la "planificación de la continuidad de las operaciones". En este manual, el término "plan de continuidad de las operaciones" engloba los tres. Se refiere a la elaboración de planes y procesos de gestión conexos que permiten al ACNUR mantener los procesos cruciales (para la prestación de servicios o el suministro de productos esenciales) tras un suceso disruptivo. Un plan de continuidad de las operaciones es una hoja de ruta que posibilita que una operación prosiga en condiciones adversas (por ejemplo, tras un desastre natural o provocado por el hombre).

Un plan de continuidad de las operaciones se desarrolla para que una oficina **continúe con sus**

funciones más importantes en caso de interrupción, tanto si esta se debe a causas naturales como si es provocada por el hombre o de naturaleza médica.

La planificación de la continuidad de las operaciones es uno de los ocho componentes fundamentales del sistema de gestión de la resiliencia institucional, un sistema integral que abarca a todas las Naciones Unidas con el objetivo de **"mejorar la capacidad de los organismos, fondos, programas y organizaciones de las Naciones Unidas para gestionar de forma eficaz los riesgos de sucesos disruptivos"**, garantizando **"la salud, la seguridad y el bienestar del personal"** y velando por **"la continuidad de los procesos cruciales y la capacidad para ejecutar los mandatos y programas"**.

Un plan de continuidad de las operaciones debe abordar aquellas amenazas que tengan una mayor probabilidad de alterar el funcionamiento de una oficina del ACNUR. Las amenazas de mayor impacto suelen identificarse en el registro de riesgos corporativos que todas las operaciones del ACNUR deben completar, así como en los documentos de [gestión de los riesgos para la seguridad](#) que se elaboran a escala nacional.

Deben tenerse en cuenta todas las situaciones que puedan afectar a cualquier aspecto de las operaciones del ACNUR (como programas, recursos humanos, infraestructura, tecnología de la información, telecomunicaciones), incluidos los incidentes de seguridad y protección tanto internos como externos (incendios, inundaciones, terremotos, conflictos, disturbios civiles o protestas masivas).

En última instancia, la planificación de la continuidad de las actividades tiene por objeto abordar las amenazas que puedan impedir la consecución de los objetivos del ACNUR (es decir, la protección y la asistencia a las personas de la competencia del ACNUR) cuando esta esté en juego debido a circunstancias excepcionales, como que las oficinas hayan sufrido daños o se hayan visto obligadas a cerrar sus puertas, o a la reubicación o evacuación del personal por motivos de seguridad. Otro ejemplo es la interrupción de la labor del ACNUR durante la pandemia de COVID-19, durante la cual el personal se ha visto obligado a trabajar en remoto y varios miembros del personal han contraído la enfermedad.

La planificación de la continuidad de las operaciones aumenta la resistencia del ACNUR ante posibles interrupciones de la capacidad de funcionamiento de la organización durante crisis y emergencias. Los planes de continuidad de las operaciones engloban a todas las oficinas y personal del ACNUR.

Los objetivos principales de los planes de continuidad de las operaciones del ACNUR son:

- Garantizar la seguridad del personal, las instalaciones y los activos del ACNUR.
- Velar por la continuidad de los programas y las operaciones fundamentales del ACNUR.
- Garantizar que el ACNUR pueda responder de forma rápida y eficaz en períodos de crisis.

La capacidad de ACNUR para responder rápidamente a una crisis y mantener las operaciones fundamentales o restablecerlas lo antes posible es clave para preservar su credibilidad ante los asociados y las partes interesadas. Los planes de continuidad de las operaciones reúnen todos los procedimientos, medidas, información, activos y herramientas necesarios para que todas las oficinas del ACNUR alcancen los objetivos mencionados.

2. Guía principal

Políticas, principios y/o normas subyacentes

[Política de las Naciones Unidas sobre el sistema de gestión de la resiliencia institucional](#), CEB/2014/HLCM/17/Rev.1, 2021

[Política del ACNUR sobre gestión de riesgos institucionales](#), HCP/2020/2

Recomendaciones de buenas prácticas

Los siguientes pasos resultan fundamentales para desarrollar un plan de continuidad de las operaciones eficaz.

1. Crear un equipo encargado de elaborar el plan de continuidad de las operaciones.

Un equipo multidisciplinar coordina las actividades de planificación de la continuidad de las operaciones antes y después de activar el plan. Antes de su activación, debe desarrollar y actualizar el plan de continuidad de las operaciones y dirigir los ejercicios y la capacitación relacionados. Bajo el liderazgo del Representante o del jefe de la oficina, el equipo debe incluir miembros de los siguientes departamentos, **entre otros**:

- Seguridad;
- Programas;
- Protección de las personas de la competencia del ACNUR y prestación de servicios esenciales;
- Finanzas/Administración/Recursos Humanos;
- Suministros;
- Tecnología de la Información;
- Comunicaciones.

Dichos miembros deben ser funcionarios con experiencia nacional e internacional que, además, sean capaces de ejecutar actividades cruciales para el programa y la protección sin que estos se vean interrumpidos.

2. Identificar los procesos cruciales. Deben identificarse de antemano las funciones, los procesos y los servicios fundamentales que habrán de mantenerse durante una crisis. ¿Qué actividades del programa deben continuar para que el ACNUR pueda cumplir su misión general? La oficina deberá estudiar la importancia de cada programa y actividad de la que sea responsable en virtud del plan de operaciones. En situaciones de alto riesgo, el equipo de las Naciones Unidas en el país pueden llevar a cabo un ejercicio de [esencialidad de los programas](#) a fin de determinar qué actividades del programa deberán priorizarse en caso de interrupción grave, además de cómo se mantendrán [véase la entrada sobre [esencialidad de los programas](#)].

El proceso para identificar las operaciones esenciales debe basarse en distintos criterios, como, por ejemplo:

- **Mantener, entre otros, servicios esenciales de protección y bienestar para refugiados.**
- **Establecer contactos con las autoridades nacionales y locales, la comisión nacional para los refugiados, el Gobierno del país de acogida y otros asociados, ya sean de las Naciones Unidas o de otro tipo.**
- **Funciones de apoyo, como el suministro, la logística, las comunicaciones y la seguridad.**

En países que presenten riesgos de seguridad altos o muy altos, puede que algunos programas y actividades fundamentales se hayan identificado previamente mediante las evaluaciones conjuntas de las Naciones Unidas en materia de [esencialidad de los programas](#). En otros entornos, se recomienda aplicar una metodología similar para identificar y acordar de antemano los servicios fundamentales.

Además de enumerar las funciones esenciales, el plan de continuidad de las operaciones debe aportar información sobre:

- El número mínimo de personal cualificado necesario para garantizar la continuidad de los programas o las actividades fundamentales, así como sus funciones y responsabilidades. Antes de desplazarse sobre el terreno, todos los trabajadores deben ser debidamente identificados y recibir la formación o la información correspondientes sobre las funciones que habrán de desempeñar.
- Los recursos mínimos —incluidos los fondos y los activos necesarios para llevar a cabo estas funciones— como una oficina, un espacio alternativo para salas de reuniones o poder trabajar desde casa, contar con materiales de tecnología de la información, sistemas de comunicación, vehículos. Todos estos recursos deben identificarse de antemano y registrarse en el plan de continuidad de las operaciones.
- Las direcciones de las instalaciones de apoyo y la descripción de los medios disponibles (puestos de trabajo, tecnologías de la información, equipos de comunicación, etc.). Además, debe proporcionarse una lista de los activos que han de transferirse a la instalaciones de reserva.
- Los acuerdos previos y memorandos de entendimiento firmados con asociados conocidos o con el sector privado para facilitar que el ACNUR pueda acceder rápidamente a los activos, las herramientas y los espacios adicionales necesarios para aplicar el plan de continuidad de las operaciones (espacio de oficina en los organismos, fondos, programas y organizaciones de las Naciones Unidas o en hoteles; transporte y alojamiento adicionales; soluciones de conectividad a Internet, etc.).

Por último, todos estos elementos deben identificarse de una de las dos maneras siguientes:

- Esenciales y deben mantenerse en la ubicación en cuestión (en la oficina o en un lugar o residencia alternativos).
- Esenciales y pueden trasladarse o realizarse a distancia, ya sea en el país o en el extranjero.

En el caso del SARS-CoV-2 (o COVID-19), las operaciones también se centrarán en la capacidad de los miembros del personal que cumplen funciones esenciales para completar estas tareas de forma remota, pues es posible que el teletrabajo acabe por aceptarse como medida recomendada.

Personal. Tras una interrupción grave, es posible que el personal internacional deba ser evacuado de la zona. Se deberá determinar en un plan para el personal nacional qué personal resulta vital para la ejecución de cada una de las actividades del programa consideradas esenciales. En un plan para el personal nacional se deberá:

- designar un alto funcionario nacional como máximo responsable de su aplicación;
- adoptar medidas para proteger la seguridad del personal nacional;
- garantizar el pago de los salarios y gastos del personal;
- determinar cómo se dará respuesta a las necesidades de apoyo logístico;
- establecer protocolos de comunicación y definir las necesidades de equipos de comunicación relacionadas.

Instalaciones. ¿Requiere la actividad algún tipo de instalación (oficinas, alojamiento para el personal, almacenes, etc.)? Prevea instalaciones o modalidades de trabajo alternativas. Considere diversas opciones.

Logística y proveedores. ¿Qué medios de transporte y equipos requiere la actividad? Planifique las adquisiciones de emergencia y el posicionamiento previo, y adopte las medidas que sean necesarias para dar respuesta a las necesidades de suministro esenciales.

Socios . ¿Depende la actividad de socios u otros agentes? En el caso de que se produzca una interrupción grave, ¿es probable que estos puedan continuar con su trabajo o realizar actividades ejecutadas por el ACNUR? Las hipótesis en las que se apoye la planificación deben contrastarse con los socios y otros agentes.

Comunicaciones. ¿Qué sistemas y equipos requiere la actividad? Considere esta cuestión junto con los planes para la provisión de métodos y lugares de trabajo alternativos.

Tecnología de la Información (TI). ¿Qué sistemas, servicios, datos y equipos requiere la

actividad? Tenga en cuenta que los planes de continuidad de las operaciones son diferentes de (aunque están relacionados con) los planes de recuperación en casos de desastre y los procesos de gestión de incidentes graves.

Nota: Si bien los planes de continuidad de las operaciones son diferentes de otros planes, como el plan de seguridad, el plan de [gestión de incidentes críticos](#), el plan de recuperación en casos de desastres de TI, el plan de respuesta a incidentes con bajas masivas, el plan de comunicaciones de emergencia, el plan de [evacuaciones médicas](#), etc., es importante garantizar la armonización y compatibilidad de todos estos planes.

3. Llevar a cabo un análisis de impacto. Cuando los procesos cruciales se vean interrumpidos, ¿cómo se verán afectadas por ello las actividades del programa? Calcule los efectos a lo largo del tiempo (horas, días, meses, etc.) y utilice la información resultante para priorizar sus actuaciones de respuesta.

4. Identificar alternativas para los procesos cruciales. Si los procesos cruciales para la realización de una actividad se ven interrumpidos, ¿qué alternativas hay? Identifique al menos una alternativa viable para cada proceso esencial.

Consideraciones para la aplicación práctica

En 2020, la División de Emergencias, Seguridad y Suministros —en colaboración con el equipo de Gestión de los Riesgos Institucionales, la División de Gestión Financiera y Administrativa y la División de Sistemas de Información y Telecomunicaciones— ha desarrollado y puesto en marcha una [aplicación en línea en materia de continuidad de las operaciones](#), con el fin de facilitar la planificación obligatoria de dicho cometido sobre el terreno.

Todas las operaciones nacionales, las oficinas multipaís y las oficinas regionales deben utilizar esta nueva herramienta para actualizar sus planes de continuidad de las operaciones, al menos una vez al año. Esta herramienta en línea simplifica la planificación de la continuidad de las operaciones y presenta una interfaz más accesible para introducir, editar y consultar los datos; asimismo, complementa las labores de análisis y supervisión de la gestión. Los directivos podrán revisar más fácilmente las tareas esenciales existentes; a quién se han asignado tareas esenciales y de qué manera; e introducir información adicional relacionada con la gestión en materia de emergencias, seguridad y registros.

Al igual que con los esfuerzos anteriores para actualizar y centralizar los planes de continuidad de las operaciones, cada operación debe designar un punto focal para este cometido. A día de hoy, los equipos regionales con los que se comparte esta herramienta pueden conceder acceso a dichos puntos focales en los países. De esta forma, los usuarios de la aplicación dispondrán de perfiles de acceso específicos para facilitar el cumplimiento de sus respectivas tareas y actualizar los planes existentes de continuidad de las operaciones, desarrollados en mayo de 2020 utilizando una modalidad diferente. Asimismo, como en ocasiones anteriores, cada oficina regional debe identificar un equipo multifuncional de planificación de la continuidad de las

operaciones para revisar las solicitudes de los países y aportar comentarios sobre las inscripciones e informar a la sede sobre el cumplimiento a escala regional.

Recursos y asociaciones de colaboración

- La planificación de la continuidad de las operaciones debe correr a cargo de un equipo multidisciplinar que incluya representantes de las secciones operativas, seguridad, administración, programas, protección, TIC y suministros. El máximo responsable de la operación debe estar familiarizado con el plan de continuidad de las operaciones y, en última instancia, es el encargado de aprobarlo.
- Los socios incluyen contrapartes adecuadas del gobierno del país de acogida y de otros organismos humanitarios o que trabajen en el ámbito del desarrollo, líderes de la comunidad local y beneficiarios de los programas. Cuando los socios participan en la elaboración del plan de continuidad de las operaciones y en la capacitación en la materia, pueden enriquecer el proceso, aportar información y permitir entender mejor los problemas de seguridad, lo que contribuye a mejorar la calidad del plan de continuidad de las operaciones en beneficio de todos.

Indicadores de resultados

- Disponibilidad del plan (armonizado con otros planes internos y a nivel del sistema de las Naciones Unidas)
- Estructura coordinada establecida (que incluye a todas las entidades pertinentes)
- Disponibilidad de un registro de riesgos conjuntos, incluidos los relativos a la protección, los programas, la seguridad, riesgos médicos y del BC
- Mantenimiento, ejercicio y examen periódicos

3. Enlaces

[BCP V2 - Power App](#)

4. Contactos principales

CONTACTO: Si desea acceder a la aplicación [BCP Power App](#), póngase en contacto con los equipos multifuncionales o con el servicio de seguridad sobre el terreno en la dirección de correo HQFS00@unhcr.org e indicando "solicitud de acceso BCP" en el asunto.