



**“GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD OPERATIVA
DEL DESPACHO PRESIDENCIAL”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Gestión Pública**

Presentado por:

**Sr. Josedomingo Geraldo Pimentel Cavalié
Sra. Fátima del Rosario Retamoso Murguía
Sra. Pamela Liseth Retuerto Arana**

Asesor: Germán Alarco Tosoni

2018

A Sam y a Emilia

Josedomingo Geraldo Pimentel Cavalié

A mi familia, a Darío y a Emma

Fátima del Rosario Retamoso Murguía

A Carlos, a la bebé y a mis padres

Pamela Liseth Retuerto Arana

Los autores de este trabajo quieren agradecer:

Al profesor Germán Alarco Tosoni, asesor de este trabajo, por sus acertados y pacientes consejos.

A Maritza Condemayta Quispe, ingeniera de sistemas, consultora del área de tecnologías de información del Despacho Presidencial, oficial de seguridad de la información, y especialista en continuidad de negocios y sistemas de información, por su asesoría técnica, comentarios en el diseño y revisión de versiones preliminares de este trabajo.

A Rodrigo Boluarte Chávez, miembro del servicio diplomático de la República, exasesor de la Secretaria General del Despacho Presidencial y especialista en continuidad operativa, por sus comentarios en el diseño y revisión de versiones preliminares de este trabajo.

A los funcionarios y exfuncionarios de la alta dirección y de los órganos de línea, así como a directores de los órganos de apoyo y asesoramiento del Despacho Presidencial por acceder amablemente a brindarnos información clave para el desarrollo de este trabajo.

Resumen ejecutivo

Las organizaciones desarrollan múltiples tareas bajo procesos determinados para generar productos y dar cumplimiento a sus objetivos. No obstante, en la realidad ocurren eventos que podrían interrumpir estos procesos y la entrega de sus productos o servicios y, con ello, alejar los objetivos que se persiguen. Las consecuencias de no llevar a cabo procesos clave pueden ser muy graves dependiendo del riesgo y los objetivos que persigan las organizaciones. Así, expuestas ante estas contingencias, las organizaciones deben estar preparadas para tomar acciones que aseguren la continuidad de sus operaciones.

El presente trabajo tiene por objetivo formular una estrategia para garantizar la continuidad operativa del Despacho Presidencial del Perú, debido a que actualmente no se cuenta con una estrategia apropiada para enfrentar las diversas amenazas identificadas y asegurar la continuidad de sus operaciones. Las amenazas a las que están expuestos los procesos del Despacho Presidencial son sismos, inundaciones, pandemias, incendios, alta conflictividad social, alteración del orden público, atentados terroristas, golpes de Estado, interrupción de servicios y amenazas derivadas de la infraestructura. Estos eventos configuran riesgos potenciales a procesos que desarrolla el Despacho Presidencial y que son de gran importancia para el país: sesiones de Consejo de Ministros, actos normativos presidenciales y actividades del presidente dentro del país.

La estrategia de gestión de continuidad operativa que se plantea es producto del análisis crítico de la normativa aplicable, el estudio de la teoría, las buenas prácticas y los estándares internacionales. Para ello, esta propuesta parte de un análisis exhaustivo de la organización del Despacho Presidencial a fin de identificar los procesos más importantes que lleva a cabo. Posteriormente, se propone una estrategia de gestión de continuidad operativa para determinar el alcance de la propuesta, establecer los objetivos de la estrategia y formular los lineamientos de política que guían la gestión. Luego, se realiza un análisis de impacto y evaluación de riesgos de los procesos más importantes. Finalmente, se plantea la estrategia de continuidad operativa que incluye la mitigación y tratamiento de impactos antes, durante y después de los eventos disruptivos identificados. Se proponen acciones concretas ante los escenarios previstos y se identifican los recursos necesarios para la reanudación de las operaciones y los mecanismos de monitoreo y evaluación.

En términos metodológicos, el análisis del Despacho Presidencial como organización y el consecuente diseño de la propuesta de gestión de continuidad operativa se basan en fuentes de información primaria. Inicialmente se realizaron quince encuestas a funcionarios de la alta dirección y de los órganos de línea, así como a directores de los órganos de apoyo y asesoramiento del Despacho Presidencial. Luego se realizaron encuestas a expertos sobre la duración de los procesos y, hacia el final del estudio, se hizo una ronda de validación de la propuesta con tres expertos. También se consideraron fuentes secundarias de información como normativas, acervos documentarios, informes y otros estudios. Asimismo, con el objetivo de identificar buenas prácticas en la gestión de la continuidad operativa, se realizó un estudio comparado de las organizaciones de administración de las presidencias de otras repúblicas latinoamericanas y caribeñas (nueve países).

La estrategia de continuidad operativa del Despacho Presidencial es un instrumento de gestión claro, directo y de factible ejecución, cuya implementación evita consecuencias graves y fortalece una gestión por procesos orientada a resultados para la resiliencia institucional de una organización clave en el gobierno del país.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Aspectos generales	1
1. Definición del problema	1
2. Preguntas de investigación.....	2
2.1 Pregunta principal	2
2.2 Preguntas secundarias	2
3. Objetivos de investigación	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Alcance y limitaciones.....	3
4.1 Alcances.....	3
4.2 Limitaciones.....	4
Capítulo II. Marco normativo, marco teórico y metodología de investigación	5
1. Marco normativo de la continuidad operativa	5
1.1 Marco normativo internacional.....	6
1.1.1 Marco de Acción Sendai.....	6
1.2 Marco normativo nacional	6
1.2.1 Política General de Gobierno al 2021	7
1.2.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021	7
1.2.3 Lineamientos de Organización del Estado.....	7
1.2.4 Políticas del Acuerdo Nacional.....	8
1.2.5 Política Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres.....	8

1.2.6 Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Planagerd) 2014-2021	9
1.2.7 Plan Bicentenario 2021	9
1.2.8 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), Ley N° 29158	9
1.2.9 Ley que establece la obligación de elaborar y presentar planes de contingencia. Ley N° 28551	10
1.2.10 Lineamientos para la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno	10
1.3 Marco normativo del Despacho Presidencial.....	11
2. Marco teórico.....	12
2.1 Algunas precisiones conceptuales sobre gestión de continuidad operativa y otros conceptos asociados	12
2.2 Evolución de la noción de continuidad operativa y sus enfoques.....	14
2.3 ISO 22301:2012 Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio	16
3. Enfoque y metodología de investigación	18
3.1 Enfoque de la investigación	18
3.2 Metodología de recojo, tratamiento y reporte de información.....	23
3.2.1 Encuestas iniciales a funcionarios del Despacho Presidencial	23
3.2.2 Encuestas a expertos sobre duración de procesos.....	24
3.2.3 Validación de expertos	25
Capítulo III. Análisis de los órganos administrativos de los despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños en perspectiva comparada	26
Capítulo IV. Análisis del Despacho Presidencial.....	29
1. Organización del Despacho Presidencial	29
2. Objetivos estratégicos del Despacho Presidencial	31
3. Procesos y procedimientos del Despacho Presidencial.....	32

Capítulo V. Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial	35
1. Determinación del alcance.....	35
1.1 Análisis de macroprocesos.....	36
1.2 Evaluación previa de la importancia de macroprocesos en la entidad.....	37
1.3 Información de fuentes primarias (encuestas)	38
2. Política y objetivos de la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial	38
3. Análisis de impacto.....	41
3.1 Identificación de actividades que apoyan la provisión de productos y servicios.....	42
3.1.1 Análisis de procesos	44
3.2.Evaluación en el tiempo de impacto de no realizar actividades.....	46
3.3 Priorización del plazo para reanudar las actividades a un nivel aceptable, en relación con los impactos que tendría la no reanudación.....	47
3.4 Identificación de dependencias y recursos de apoyo de las actividades	48
3.4.1 Dependencias esenciales de los procesos priorizados	48
3.4.2 Recursos para llevar a cabo procesos en circunstancias normales.....	48
4. Evaluación del riesgo.....	51
4.1 Identificación de amenazas	52
4.1.1 Amenazas naturales	52
4.1.2 Amenazas antrópicas	55
4.1.3 Amenazas a la infraestructura.....	59
4.2 Evaluación de probabilidad, impacto y tolerancia al riesgo	61
4.2.1 Probabilidad.....	61
4.2.2 Impacto	63
4.2.3 Tolerancia al riesgo.....	64
4.3. Identificación de escenarios	68
5. Identificación de estrategias.....	68
6. Planificación de la reanudación de las operaciones	71

6.1 Responsabilidades.....	71
6.2 Activación del plan	72
6.3 Procedimiento de recuperación.....	73
7. Pruebas	74
8. Revisión del plan	74
Conclusiones y recomendaciones.....	75
1. Conclusiones.....	75
2. Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	89
Notas biográficas.....	130

Índice de tablas

Tabla 1.	Marco normativo de la continuidad operativa	5
Tabla 2.	Diseño de investigación.....	22
Tabla 3.	Objetivos y acciones estratégicas del Despacho Presidencial	31
Tabla 4.	Gestión de actividades presidenciales procesos niveles 0 y 1	37
Tabla 5.	Propuesta de política de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial.....	39
Tabla 6.	“Gestión de actividades presidenciales”. Procesos nivel 1, 2, 3 y productos	43
Tabla 7.	Procesos priorizados, niveles 1, 2, 3 y productos	45
Tabla 8.	Priorización de recuperación de procesos y plazos de inactividad.....	48
Tabla 9.	Recursos utilizados ordinariamente para llevar a cabo los procesos priorizados ...	48
Tabla 10.	Recursos mínimos necesarios para llevar a cabo los procesos esenciales	50
Tabla 11.	Escala de probabilidad de ocurrencia de amenazas	61
Tabla 12.	Evaluación de probabilidad de amenazas identificadas.....	62
Tabla 13.	Escala de impacto de amenazas.....	63
Tabla 14.	Evaluación de impacto de las amenazas identificadas	64
Tabla 15.	Tolerancia al riesgo	65
Tabla 16.	Identificación de vulnerabilidades y nivel de riesgo identificado, de acuerdo con los procesos priorizados.....	65
Tabla 17.	Plan de tratamiento de riesgos identificados como no aceptables	67
Tabla 18.	Escenarios de los riesgos identificados como no aceptables	68
Tabla 19.	Estrategias por implementarse para reanudar los procesos priorizados	69
Tabla 20.	Recursos mínimos necesarios, RTO e inversión	70
Tabla 21.	Procedimientos que deben documentarse a fin de asegurar la reanudación de operaciones en el local alternativo.....	71
Tabla 22.	Equipo de comunicaciones	72
Tabla 23.	Equipo de logística	72

Tabla 24. Activación del plan.....	72
------------------------------------	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Niveles de la gestión de la continuidad	14
Gráfico 2.	Evolución del concepto y enfoque de la gestión de continuidad del negocio	15
Gráfico 3.	Enfoque de la investigación.....	19
Gráfico 4.	Organigrama del Despacho Presidencial	30
Gráfico 5.	Mapa de procesos del Despacho Presidencial	33
Gráfico 6.	Método para la determinación del alcance de la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial	36
Gráfico 7.	Diagrama de bloque del proceso nivel 0 “Gestión de las actividades presidenciales”	42

Índice de anexos

Anexo 1a.	Encuesta actividades Despacho Presidencial.....	90
Anexo 1b.	Encuesta Secretaría del Consejo de Ministros.....	96
Anexo 1c.	Encuesta general priorización de procesos del Despacho Presidencial	102
Anexo 1d.	Encuestas a expertos sobre duración de los procesos	105
Anexo 2a.	Lista de funcionarios encuestados inicialmente	108
Anexo 2b.	Lista de expertos de la encuesta sobre duración de los procesos.....	108
Anexo 2c.	Lista de expertos de la ronda de validación.....	109
Anexo 3.	Resultados encuestas Despacho Presidencial	110
Anexo 4.	Resumen del análisis de los órganos administrativos de los despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños en perspectiva comparada.....	114
Anexo 5.	Flujogramas de procesos priorizados simplificados	123

Introducción

Existen circunstancias que podrían interrumpir procesos importantes en las organizaciones. Dependiendo de la gravedad, estos eventos podrían ocasionar graves pérdidas humanas y materiales. Ante estas amenazas y riesgos potenciales, las organizaciones deberían prever acciones que garanticen la continuidad de sus operaciones en orden de seguir entregando bienes o servicios y avanzar en el logro de sus metas. La forma que sugerimos para hacerlo parte de analizar a la organización y reconocer sus objetivos para luego identificar las amenazas a las que están expuestas. Posteriormente, recomendamos estimar el impacto que tendrían estas amenazas en la entrega de sus productos y en sus objetivos y, habiendo realizado este ejercicio, planificar e implantar¹ acciones de prevención y gestión de estas eventualidades.

El presente trabajo de investigación pone en práctica la teoría y los estándares internacionales sobre la gestión de la continuidad operativa en una organización pública como el Despacho Presidencial. Esto dado que sus servicios tienen un gran alcance y resultan de notable importancia para el gobierno del país.

La gestión de la continuidad operativa —definida como “la capacidad de la organización para continuar la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo” (ISO 22301:2012)— es bastante extendida en el sector privado, especialmente durante los últimos años en que los estándares y la teoría se han sofisticado a medida que las organizaciones han ido enfrentando nuevos retos. En el sector público, la continuidad operativa es más bien incipiente. De ahí la pertinencia de esta propuesta que aporta una nueva herramienta de gestión para el fortalecimiento de la resiliencia de las organizaciones públicas.

El presente trabajo de investigación —a la luz del marco normativo vigente, la teoría, las prácticas internacionales, la información de fuentes primarias (encuestas a funcionarios, encuestas a expertos sobre procesos y posterior validación de la propuesta) y el análisis exhaustivo del Despacho Presidencial— propone las acciones que deben llevarse a cabo para asegurar la continuidad operativa.

¹ Implantar e implementar se utilizan de manera equivalente en este trabajo, de acuerdo con la definición del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia de la Lengua Española. Véase respectivamente ambas definiciones disponibles en: <<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=implantar>> y <<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=implementar>>. Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2018.

El presente trabajo se divide de la siguiente manera: primero se presentan los aspectos generales del estudio que incluyen el planteamiento del problema, las preguntas que guían la investigación, los objetivos, alcances y limitaciones. Luego, se establece el marco normativo (nacional e internacional), marco teórico y la metodología del trabajo. Enseguida se desarrolla un análisis de la organización del Despacho Presidencial del Perú en perspectiva comparada con presidencias de otras repúblicas latinoamericanas y caribeñas con el objetivo de identificar las buenas prácticas de gestión de continuidad operativa. Posteriormente, se propone la estrategia de gestión de continuidad operativa que incluye la determinación de su alcance, la política de gestión del Despacho Presidencial acerca del tema, el análisis de impacto y evaluación de riesgo. En el siguiente paso, se identifican las estrategias, se planifica la reanudación de las operaciones y se proponen algunos mecanismos de monitoreo y evaluación. Finalmente, a la luz del ejercicio anterior, se plantean algunas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Aspectos generales

En esta sección se desarrollan la definición del problema, los objetivos del trabajo, las preguntas de investigación, alcances y limitaciones.

1. Definición del problema

De acuerdo con la literatura consultada, los incidentes que podrían vulnerar el funcionamiento previsto de las organizaciones pueden ser de tipo natural o de origen antrópico (Snedaker 2013). Según el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Planagerd 2014-2021), los eventos de tipo natural que podrían afectar a la costa central y, por tanto, a las instalaciones físicas del Despacho Presidencial (y con ello, a su continuidad operativa) son sismos por placa, tsunami y el fenómeno del Niño (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2014). Asimismo, los hechos causados por el hombre que podrían representar una amenaza en la zona de Lima Metropolitana, y a los que está expuesto el Despacho Presidencial, se han identificado como pandemias, incendios, alta conflictividad social, alteración del orden público, golpe de Estado, interrupción de los servicios de agua, atentados terroristas y amenazas a la infraestructura².

Ante estos escenarios de vulnerabilidad, la gestión de la continuidad ha evolucionado poco a poco en la Administración Pública peruana³. El Estado ha redoblado sus esfuerzos por institucionalizar la gestión de la continuidad a nivel normativo. En esta línea de acciones (en principio orientadas a la gestión de riesgo de desastres), en febrero de 2011, se crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres (Sinagerd). Posteriormente, en mayo de 2014, se aprueba el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Planagerd). La gestión de la continuidad operativa en el sector público se introduce en febrero de 2015, cuando la Presidencia del Consejo de Ministros promulga la resolución ministerial N° 28-2015-PCM, que establece los lineamientos de la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres los niveles de gobierno. Esta resolución aún no se ha implementado en el Despacho Presidencial y es lo que motiva esta propuesta.

² Véase la identificación de amenazas dentro del Capítulo V. Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial, en el cual se presenta de manera detallada las evidencias que sostienen estas conclusiones.

³ A modo de ejemplo sobre temas relacionados, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 2016, solo 73 municipalidades (de 1.851 informantes a nivel nacional) contaban con planes de acondicionamiento territorial. Asimismo, 1.559 municipalidades (de 2.029 informantes a nivel nacional) disponían de instrumentos de la gestión de riesgos de desastres y 1.087 municipalidades (de 1.851 informantes a nivel nacional) contaban con oficina o unidad ambiental (INEI 2017).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, este marco normativo aún es limitado porque no permite responder adecuadamente a las amenazas identificadas y a los riesgos que configuran⁴. Por lo tanto, la continuidad operativa del organismo responsable de la asistencia técnica y administrativa de la Presidencia de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones no está asegurada.

En resumen, el escenario de vulnerabilidad ante las múltiples amenazas identificadas y el contexto de debilidad institucional descrito (normativa limitada y no implementada) ponen en riesgo los productos y objetivos de alcance nacional del Despacho Presidencial. Resulta urgente formular e implementar una estrategia de la gestión de su continuidad operativa en base a la normativa actual, supliendo sus limitaciones con los estándares internacionales, en atención a su notable implicancia en el gobierno del país.

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta principal

Considerando la normativa nacional y los estándares internacionales, ¿qué acciones debe implantar el Despacho Presidencial para asegurar su continuidad operativa?

2.2 Preguntas secundarias

- ¿La implantación del marco normativo actual garantiza la continuidad operativa del Despacho Presidencial (u otras organizaciones públicas)?
- ¿Cuáles son los estándares internacionales de continuidad operativa?
- ¿Existen buenas prácticas de gestión de la continuidad operativa en las administraciones de las presidencias de América Latina y el Caribe?
- ¿Cómo se debe gestionar la continuidad de las operaciones del Despacho Presidencial?
- ¿Cuáles son los procesos priorizados de la entidad?
- ¿Cuáles son las amenazas que podrían interrumpir los procesos y la entrega de productos del Despacho Presidencial?
- ¿Cuál es la probabilidad e impacto de los riesgos que enfrentan los procesos del Despacho Presidencial?

⁴ Para una crítica más extensa de la insuficiencia del marco normativo actual sobre el tema, véase el Capítulo II. Marco normativo, marco teórico y metodología, especialmente, el apartado “Marco normativo de la continuidad operativa”.

- ¿Qué estrategias deben desplegarse para enfrentar estos riesgos y para gestionar la continuidad operativa del Despacho Presidencial?

3. Objetivos de investigación

3.1 Objetivo general

Proponer las acciones necesarias para implantar la gestión de la continuidad operativa en el Despacho Presidencial de acuerdo con la normativa, la teoría, buenas prácticas y los estándares internacionales.

3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Identificar las amenazas que podrían interrumpir los procesos más importantes del Despacho Presidencial
- Proponer una estrategia de gestión de continuidad operativa tras realizar un análisis en profundidad de la organización del Despacho Presidencial
- Realizar un análisis crítico del marco normativo internacional, nacional y del Despacho Presidencial aplicable a la gestión de la continuidad operativa
- Identificar los estándares internacionales y buenas prácticas de continuidad operativa que sirvan de referencia
- Realizar el análisis de impacto y evaluación de riesgos de los procesos más importantes del Despacho Presidencial
- Planificar la gestión de la continuidad operativa proponiendo estrategias ante escenarios concretos

4. Alcance y limitaciones

4.1 Alcances

La presente propuesta comprende la gestión de continuidad operativa de procesos priorizados del Despacho Presidencial, vinculados al macroproceso misional “Gestión de actividades presidenciales”, conforme al siguiente detalle:

- Gestión de actividades nacionales

- Gestión del desarrollo de sesiones de Consejo de Ministros
- Gestión de actos normativos presidenciales⁵

Asimismo, el trabajo incluye la política y el plan de gestión de la continuidad operativa.

4.2 Limitaciones

La elaboración del trabajo de investigación presenta las siguientes limitaciones:

- La gestión de la continuidad operativa solo incluye aquellos procesos en los que la información es de carácter público. En el Despacho Presidencial, se desarrollan procesos cuya información, por temas de seguridad nacional, son de carácter reservado y no podrían ser evaluados.
- La propuesta enfatiza en las amenazas del entorno externo y se desarrolla bajo el supuesto de que no existen amenazas que provienen del ambiente interno de la organización (procedimentales, capacidades institucionales, subversión, entre otras). Esto atañe a temas de seguridad y a la vocación de publicidad del trabajo para poder servir de inspiración a otras organizaciones públicas.
- Los aspectos relacionados a las tecnologías de la información no se tratan en este trabajo, debido a que su importancia ha devenido en tratamiento de la gestión de seguridad de la información de manera específica. Así, cuenta con sus propios estándares, como el ISO 27001 Gestión de Seguridad de la Información, entre otros, y estrategias de control, como el Plan de Recuperación ante Desastres de tecnologías de información.
- El trabajo está enfocado en la continuidad de las operaciones; no aborda la continuidad de gobierno ni la continuidad de desarrollo.
- Este trabajo incluye solo el diseño de la gestión de continuidad operativa; no, su implantación ni pruebas.

⁵ Véase en el Capítulo V. Gestión de la Continuidad Operativa del Despacho Presidencial, el apartado: Determinación del alcance, donde se presenta detalladamente la justificación y metodología de la priorización de los procesos.

Capítulo II. Marco normativo, marco teórico y metodología de investigación

Se presenta el marco normativo que sustenta la propuesta de gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial. Luego, se desarrolla el marco teórico que ha orientado su formulación y, finalmente, se detalla el enfoque y método de la investigación.

1. Marco normativo de la continuidad operativa

La estrategia de gestión de la continuidad operativa que plantea este trabajo está orientada a los objetivos y resultados que persiguen las políticas de Estado, planes nacionales y normas vigentes más específicas. La propuesta se articula y es consistente con la lógica de gestión del cambio que subyace a este ordenamiento normativo. Se trata de un instrumento de gestión que asegura que los eslabones de la cadena de la gestión por procesos continúen generando valor⁶.

A continuación, a modo de marco referencial de la propuesta, en la tabla 1 se presenta el ordenamiento normativo internacional, la normatividad nacional de la gestión de la continuidad operativa (incluyendo la gestión de riesgos) y el marco normativo del Despacho Presidencial.

Tabla 1. Marco normativo de la continuidad operativa

Ámbito	Dispositivos normativos
Marco normativo internacional	<ul style="list-style-type: none">• Marco de Acción de Sendai
Marco normativo nacional	<ul style="list-style-type: none">• Política General de Gobierno al 2021• Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021• Lineamientos de Organización del Estado• Políticas del Acuerdo Nacional• Política Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres• Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Planagerd) 2014-2021• Plan Bicentenario 2021• Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158• Ley que establece la obligación de elaborar y presentar planes de contingencia, Ley N° 28551.• Lineamientos para la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno
Marco normativo del Despacho Presidencial	<ul style="list-style-type: none">• Decreto Supremo N° 077-2016-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones – ROF del Despacho Presidencial, modificado mediante Decreto Supremo N° 037-2017-PCM.• Resolución de Secretaría General N° 063-2017-DP/SG que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Despacho Presidencial• Resolución de Secretaría General N° 033-2017-DP/SG que aprueba el Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial

⁶Cabe señalar que la metodología de los estándares internacionales de gestión de la continuidad operativa que sirven de referencia para este trabajo también siguen la lógica de gestión por procesos, como veremos más adelante.

Ámbito	Dispositivos normativos
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="539 255 1374 383">Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP que aprueba el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso Misional Nivel 0, denominado “Gestión de las Actividades Presidenciales”. También aprueba el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso de Soporte Nivel 0, denominado “Administración del mantenimiento y Transporte Institucional”.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1 Marco normativo internacional

1.1.1 Marco de Acción Sendai

La gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial concuerda con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. Esta última, sobre la base del Marco de Acción de Hyogo (2005-2015)⁷, plantea como resultado reducir el riesgo de desastres y pérdidas tanto en vidas, medios de subsistencia y salud como en bienes económicos, físicos, sociales, culturales y ambientales de las personas, las empresas, las comunidades y los países. Para alcanzar este resultado, se requiere el compromiso de los dirigentes políticos de todos los niveles en todos los países para aplicar, hacer seguimiento del marco y crear su entorno propicio necesario. Para ello, se debe reducir los riesgos de desastre y prevenir la aparición de nuevos riesgos. Vale la pena mencionar que, en el marco, el alcance de la reducción del riesgo de desastres se amplía más allá de las amenazas y riesgos naturales. Comprende también riesgos de origen humanos, tecnológicos y biológicos conexos (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres 2015).

1.2 Marco normativo nacional

La gestión de la continuidad operativa que plantea este trabajo está orientada a los resultados que señalan las políticas de Estado y los objetivos de la normativa específica aplicable. A continuación, se comentan las políticas y planes nacionales con relación a la gestión de la continuidad operativa (incluyendo la gestión de desastres). Posteriormente, se hace lo mismo con las leyes y dispositivos normativos que desarrollan lo anteriormente dispuesto.

⁷ Marco de Acción de Hyogo para 2005-2015: Aumento de la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres. Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres, llevada a cabo del 18 al 22 de enero de 2005 en Kobe, Hyogo, Japón.

1.2.1 Política General de Gobierno al 2021

Aprobada por Decreto Supremo N° 056-2018-PCM señala, en sus lineamientos prioritarios, el resultado que orienta la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas: el fortalecimiento institucional para la gobernabilidad (artículo 4°, inciso 2).

1.2.2 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021

La gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial constituye un instrumento que afianza la orientación a resultados (objetivo general de la política de modernización), en tanto se alinea con la lógica de gestión del cambio. Esta última establece e incide en su objetivo de fortalecimiento de la gestión por procesos (PCM 2013). Enseguida se presenta, con mayor detalle, la sinergia descrita respecto a los pilares de la política:

- Pilar de políticas públicas, planes estratégicos y operativos: la propuesta se articula y es consistente con las estrategias de mayor nivel que ordenan la cadena de valor que genera el cambio.
- Pilar de presupuesto por resultados: genera eficiencia previniendo los costos de posibles impactos en los resultados basado en un plan que identifica claramente los recursos de la organización.
- Pilar de gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional: basa su propuesta en el análisis de la organización con el objetivo de identificar y priorizar los procesos más importantes del Despacho Presidencial. Propone una organización que enfrente y se restablezca ante eventos adversos.
- Pilar de sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento: la propuesta salvaguarda todos estos procesos, pero también incluye y documenta la revisión de nuevas condiciones de vulnerabilidad, evaluación de impactos y acciones de entrenamiento.

1.2.3 Lineamientos de Organización del Estado

La propuesta de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial también cumple con los lineamientos de organización del Estado aprobados por el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. Dichos lineamientos señalan que para el diseño organizacional debe tomarse como criterio el “nivel de riesgos en los procesos para la provisión del bien o servicio” (PCM 2018a, inciso 6.1.h). Asimismo, señala que, para la identificación de riesgos, las entidades deben realizar la

evaluación del funcionamiento de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Para su análisis, pueden desglosar los procesos de acuerdo con su complejidad (PCM 2018a, inciso 6.2).

Por otro lado, esta gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial comprende la gestión de riesgos de desastres, lo que es consistente con las estrategias y ordenamiento normativo que le es aplicable.

1.2.4 Políticas del Acuerdo Nacional

La presente propuesta se articula con la Política 32: Gestión de riesgo de desastres del Acuerdo Nacional. Tiene como objetivo proteger la vida, la salud y la integridad de las personas, el patrimonio público y privado. Esto mediante la gestión de la ubicación de poblaciones vulnerables bajo un enfoque de procesos que comprenda la estimación y reducción del riesgo, la respuesta ante emergencias y desastres y, finalmente, la reconstrucción. Para ello, el Estado se comprometió a fortalecer la institucionalidad de la gestión de riesgo de desastres, asignar los recursos necesarios, dar políticas de estimación y reducción del riesgo de desastres acordes a los objetivos nacionales, estar preparado para la atención de emergencias de manera oportuna y eficaz, entre otros (Acuerdo Nacional 2004).

1.2.5 Política Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres

Esta propuesta es consistente también con la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Decreto Supremo N° 111-2012-PCM) que establece directrices generales en el tema⁸. Su impacto esperado es impedir o reducir los riesgos de desastres, evitar la generación de nuevos riesgos y efectuar una adecuada preparación, atención, rehabilitación y reconstrucción ante situaciones de desastres. Establece como objetivos prioritarios:

- Institucionalizar y desarrollar los procesos de la gestión del riesgo de desastres a través del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres⁹

⁸ La política define la gestión del riesgo de desastres como «el conjunto de orientaciones dirigidas a impedir o reducir los riesgos de desastres, evitar la generación de nuevos riesgos y efectuar una adecuada preparación, atención, rehabilitación y reconstrucción ante situaciones de desastres, así como a minimizar sus efectos adversos sobre la población, la economía y el ambiente» (Presidencia de Consejo de Ministros, 2012).

⁹ En cumplimiento de este objetivo, se formula la Ley N° 29664, Ley de creación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Sinagerd) y el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (Cenepred). La norma establece que el Sinagerd cuenta con el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) que se encarga de tres procesos de gestión de desastres: preparación, respuesta y rehabilitación. El Cenepred se encarga de cuatro procesos: estimación, prevención, reducción y reconstrucción, bajo un mandato técnico normativo.

- Fortalecer el desarrollo de capacidades en todas las instancias del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres para la toma de decisiones en los tres niveles de gobierno
- Incorporar e implementar la gestión del riesgo de desastres a través del planeamiento del desarrollo y la priorización de los recursos físicos y financieros
- Fortalecer la cultura de prevención y la capacidad de resiliencia para el desarrollo sostenible (PCM 2012)

1.2.6 Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Planagerd) 2014-2021

La política se desarrolla en el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (Planagerd) 2014-2021, aprobado por Decreto Supremo N° 034-2014-PCM. El plan integra los procesos de estimación, prevención, reducción del riesgo de desastres, preparación, respuesta, rehabilitación y reconstrucción. Tiene por objetivo reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante el riesgo de desastres (PCM 2014).

1.2.7 Plan Bicentenario 2021

La propuesta de continuidad operativa es consistente también con el Eje 6: Recursos naturales y ambiente del Plan Bicentenario. Se establece, como objetivo nacional, la «conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado de gestión de riesgos» (Plan Bicentenario 2021). Asimismo, dentro del numeral 10 de los lineamientos de política para recursos naturales, se señala como otro objetivo «fomentar la reducción de vulnerabilidades y la gestión de riesgos frente a desastres en el marco del desarrollo sostenible, así como la adaptación para mitigar los efectos negativos» (PCM 2011).

Por último, esta propuesta de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial se articula con la normativa, aplicable al Poder Ejecutivo, de planificación contra la contingencia. Adicionalmente, también se articula con la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno.

1.2.8 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), Ley N° 29158

La LOPE establece las «disposiciones, los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, con el objeto de atender sus nuevas necesidades de organización a fin de que las entidades de dicho poder del Estado cuenten con una organización

moderna y flexible que repercuta en una mejor atención o satisfacción de los ciudadanos» (Ley N° 29158). Asimismo, como pilar del principio de servicio al ciudadano, establece la prevención entendida como la «gestión para enfrentar los riesgos que afecten la vida de las personas y para asegurar la prestación de los servicios fundamentales» (Ley N° 29158, artículo II).

1.2.9 Ley que establece la obligación de elaborar y presentar planes de contingencia. Ley N° 28551

Esta ley tiene como objetivo elaborar y presentar planes de contingencia (Ley N° 28551, artículo 1°), planes que se establecen como «instrumentos de gestión que definen los objetivos, estrategias y programas que orientan las actividades institucionales para la prevención, la reducción de riesgos, la atención de emergencias y la rehabilitación en casos de desastres. Esto para permitir la disminución o minimización de los daños, víctimas y pérdidas que podrían ocurrir a consecuencia de fenómenos naturales, tecnológicos o de la producción industrial». Asimismo, dispone que «todas las personas naturales y jurídicas de derecho privado o público que conducen y/o administran empresas, instalaciones, edificaciones y recintos tienen la obligación de elaborar y presentar, para su aprobación ante la autoridad competente, planes de contingencia para cada una de las operaciones que desarrolle» (Ley N° 28551, artículos 2° y 3°).

1.2.10 Lineamientos para la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno

En el año 2015, a través de la Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM (numeral 6.2), se aprobaron los lineamientos para la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno. Esta norma establece que todas las entidades públicas deben implementar la gestión de continuidad operativa de acuerdo con sus competencias y a la complejidad de sus operaciones y servicios. La aprobación del plan corresponde al titular de cada entidad. La gestión de la continuidad operativa, de acuerdo con el artículo 8° de la citada norma, tiene los siguientes componentes:

- Análisis de riesgos, de procesos y de recursos: incluye la evaluación de riesgos; el análisis de impacto; y la determinación de las actividades críticas, de los recursos humanos, de los recursos informáticos críticos y de los recursos físicos críticos.
- Desarrollo e implementación de la gestión de continuidad operativa: incluye la gestión de crisis y el plan de continuidad operativa.

- Pruebas y actualización de los planes de continuidad operativa: contiene la ejecución de ensayos y pruebas, además de la actualización permanente de los planes.
- Integración de la continuidad operativa a la cultura organizacional: evaluación del grado de conocimiento sobre la gestión, desarrollo y mejora de la cultura de continuidad; monitoreo y discusión colegiada permanente de la evolución de la gestión.

1.3 Marco normativo del Despacho Presidencial

La normativa que rige la organización del Despacho Presidencial es la siguiente:

- Decreto Supremo N° 077-2016-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Despacho Presidencial, modificado mediante Decreto Supremo N° 037-2017-PCM.
- Resolución de Secretaría General N° 063-2017-DP/SG que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Despacho Presidencial.
- Resolución de Secretaría General N° 033-2017-DP/SG que aprueba el Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial.
- Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP que aprueba el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso Misional Nivel 0, denominado “Gestión de las Actividades Presidenciales”. También aprueba el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso de Soporte Nivel 0, denominado “Administración del mantenimiento y Transporte Institucional”.

En este apartado no se ahonda más sobre el contenido de estos dispositivos normativos. Se vuelve a ellos en el siguiente capítulo: Análisis del Despacho Presidencial.

Finalmente, a partir del análisis normativo anterior, concluimos que el marco normativo es limitado pues no cuenta con indicaciones detalladas que permitan a la organización afrontar adecuadamente los riesgos a los que están sujetas las entidades públicas y el Despacho Presidencial. La norma más específica (Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa de las Entidades Públicas en los Tres Niveles de Gobierno) descrita recientemente no brinda detalles sobre el proceso, métodos, técnicas y resultados de cada uno de los pasos que propone. Debido a estas limitaciones, el presente trabajo plantea suplir estas falencias con los estándares internacionales de gestión de la continuidad operativa. Por último, más allá de las limitaciones de la normativa, no se le ha dado cumplimiento. Esto justifica la urgencia de la presente propuesta.

2. Marco teórico

En este apartado se presenta el marco teórico que orienta la propuesta de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial. Primero, se hacen algunas precisiones conceptuales sobre la noción de gestión de la continuidad operativa. Luego, se desarrolla la evolución de la noción de continuidad operativa y los enfoques que ha ido adoptando. Posteriormente, se describen los estándares internacionales en gestión de continuidad operativa y la conveniencia de su aplicación al caso tratado.

2.1 Algunas precisiones conceptuales sobre gestión de continuidad operativa y otros conceptos asociados

La gestión de continuidad operativa hace referencia a «la capacidad de la organización para continuar la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo» (ISO 22301:2012). Se basa en una metodología para crear y validar un plan que busca la continuidad de las actividades de una entidad antes, durante y después de un desastre (Snedaker 2013)¹⁰.

Por otro lado, conviene distinguir la gestión de la continuidad operativa de la gestión de riesgos. Como señala Crask, coordinador del grupo de trabajo de ISO sobre continuidad y resistencia organizativa, en una entrevista que le hace Lewis (2017), ambas tienen el objetivo de proporcionar protección. La gestión de riesgos se concentra en amenazas y oportunidades específicas, en cambio la continuidad del negocio (continuidad operativa¹¹) proporciona un plan de recuperación que puede usarse en cualquier circunstancia en que se vea afectado. Para Crask, «la aceptación del concepto ha sido amplia durante muchos años y la norma ISO 22301 lo formaliza como una norma internacional» (Lewis 2017).

¹⁰ Lineamientos para la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno. Aprobados por resolución ministerial N° 028-2015-PCM. Se define la gestión de la continuidad operativa como el «proceso continuo que debe formar parte de las operaciones habituales de la entidad pública y tiene como objetivo garantizar que siga cumpliendo con su misión, mediante la implementación de mecanismos adecuados, con el fin de salvaguardar los intereses de la nación ante la ocurrencia de un desastre de gran magnitud o cualquier evento que interrumpa o produzca inestabilidad en sus operaciones».

¹¹ La continuidad operativa en el sector privado (continuidad del negocio) tiene un abordaje distinto respecto de la continuidad operativa en el sector público porque la naturaleza de los impactos para ambas esferas es diferente. Si bien ambas pueden compartir las amenazas y riesgos potenciales de desastres naturales de una misma ubicación geográfica, las empresas pueden verse afectadas por una economía y cadena de suministro globalizadas (SELA 2014). Por el contrario, la autonomía relativa de los Estados restringe tales efectos en las organizaciones públicas.

Es necesario también hacer otra precisión respecto al tipo de riesgo que se aborda y a los alcances que configuran. El presente trabajo aborda riesgos de tipo operacional, o propios de procesos operacionales. De acuerdo con la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, los procesos operativos o misionales «son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominados también procesos de realización, clave o *core business*» (Secretaría de Gestión Pública 2015: 6). Esto es consistente con la definición de riesgo operacional del Acuerdo de Basilea II: «el riesgo de sufrir pérdidas debido a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos» (Basel Committee on Banking Supervision 2006, citado por Quevedo, 2012).

Respecto al alcance que configuran los diversos tipos de riesgos, se debe diferenciar entre continuidad operativa, continuidad de gobierno y continuidad del desarrollo. SELA (2014) entiende por continuidad de gobierno el «proceso de planeación que nos permite proteger y garantizar la infraestructura crítica: la infraestructura pública de servicios necesaria para el funcionamiento de la sociedad». Para ello, busca «asegurar la vigencia jurídica del gobierno preexistente, proteger el interés general de la sociedad, salvaguardar la forma de gobierno legítimamente establecida y hacer cumplir el orden constitucional y político que requiere cada poder institucionalizado de la nación para garantizar su funcionalidad» (SELA 2014: 13 y 15-16).

Es distinta a la continuidad de operaciones que refiere a la «actividad de protección y seguridad integral de respuesta ante escenarios que amenacen con interrumpir las operaciones de la empresa [...] generando resiliencia organizacional» (SELA 2014: 7). Se trata de «un proceso de planeación individual que permite garantizar que el trabajo de las instituciones públicas y de la sociedad no sea interrumpido ante la ocurrencia de un desastre. [...] Está dirigido a asegurar que las organizaciones de la sociedad puedan continuar el cumplimiento de sus funciones esenciales durante un escenario de emergencia o ante un incidente capaz de interrumpir sus operaciones diarias. [...] La continuidad de gobierno se propone mantener la sucesión del liderazgo político y la legitimidad social, así como la garantía de mantener el mandato constitucional vigente» (SELA 2014: 16).

Ambos conceptos resaltan la importancia del trabajo en conjunto y coordinado tanto del sector privado como del sector público, ambos aliados estratégicos dada su participación clave en los trabajos de recuperación de una comunidad y su gente. Esto permite llegar al concepto de continuidad del desarrollo (COD), «cuya prioridad es mitigar el impacto de los desastres sobre el aparato productivo para evitar su quiebra financiera, preservar las actividades productivas y los

empleos, y salvaguardar el funcionamiento de la economía y el desarrollo social (Hill 2013).» (SELA 2014: 16).

Gráfico 1. Niveles de la gestión de la continuidad



Fuente: Briscoe, 2007 citado por SELA, 2014.

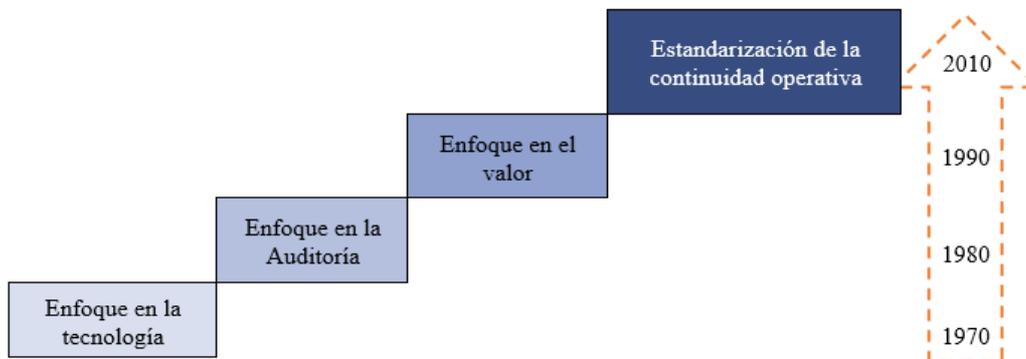
En consecuencia, como muestra el gráfico 1, el alcance de la gestión de la continuidad se configura en varios niveles; el primer estadio es la gestión de la continuidad operativa-objeto de este trabajo. Sirve de base a la gestión de la continuidad de gobierno hasta llegar al último nivel, la gestión de la continuidad del desarrollo (que no forman parte del alcance de esta propuesta).

2.2 Evolución de la noción de continuidad operativa y sus enfoques

El concepto de continuidad operativa es más o menos reciente. Elliott *et al.* (2010), citados por Garrett (2012), caracterizaron esta evolución pasando del enfoque en la tecnología a uno de auditoría. Luego pasó a uno centrado en el valor hasta llegar a la estandarización de la gestión de la continuidad operativa¹², como se muestra en el gráfico 2.

¹² SELA (2014) propone agregar un nivel más a la evolución planteada por Elliot *et al.* (2010): el enfoque de resiliencia institucional, basado en la estandarización de la continuidad operativa y la responsabilidad social.

Gráfico 2. Evolución del concepto y enfoque de la gestión de continuidad del negocio



Fuente: Elliott *et al* (2010), citado por Garrett, 2012.

Al inicio, la continuidad operativa estuvo enfocada principalmente en la gestión de fallas tecnológicas. Posteriormente, sin dejar de centrarse en la tecnología, el enfoque empezó a comprender más actividades comerciales contribuyendo al tránsito de la mera recuperación de desastres a un enfoque de continuidad operativa¹³. Más adelante, la necesidad de prevenir y sobrevivir a cualquier evento, y pautar su cumplimiento, dio origen al enfoque de auditoría. Este enfoque, que persistió hasta mediados de 1980, no tuvo en cuenta el impacto de la contribución humana a los eventos de interrupción o a los procesos de planificación de la continuidad operativa (Garrett 2012).

Posteriormente, a fines de la década de los ochenta e inicios de los noventa, se adoptó un paradigma de gestión de crisis que, a diferencia de los enfoques anteriores, contempló la prevención y recuperación ante eventos disruptivos (aunque no incluía incidir sobre las causas). La gestión de crisis se enfoca en el valor de la organización como un todo. Este enfoque de valor convirtió la planificación en gestión de la continuidad operativa, elemento de la resiliencia organizacional¹⁴. Toma en cuenta aspectos humanos, organizacionales y sociales de la organización y su ambiente (Garrett 2012).

Más recientemente, se ha dado pase a un enfoque basado en la estandarización. La literatura reconoce los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 como eventos notables para la gestión

¹³ Esto, porque los sistemas de tecnologías de información cambiaron de servidores de procesadores de datos a terminales individuales. Esta descentralización [del riesgo] cambia el enfoque a uno que garantice la continuidad de los sistemas a través de la regulación y auditoría (Garrett 2012) como veremos.

¹⁴ «La resiliencia es una cualidad fundamental de individuos, grupos, organizaciones y sistemas en su conjunto para responder productivamente a cambios significativos que interrumpen el patrón esperado de eventos sin involucrarse en un período prolongado de comportamiento regresivo» (Riulli y Savicki 2003, citado por Garrett 2012).

de la continuidad operativa, pues se le incorporaron nociones compartidas sobre resiliencia organizacional. Este hecho aceleró la introducción de directrices y regulaciones para las organizaciones de todo tipo. En esta línea de estandarización global, se fundan entonces varias organizaciones con el objetivo de ampliar el cuerpo de conocimiento, la acreditación y certificación. Se emitieron normas cuyo propósito fue la normalización de la gestión de la continuidad operativa (Garrett 2012). En consecuencia, se van actualizando estándares que se van supliendo, por sus mejoras, unos a otros. Finalmente, en mayo de 2012, se publica la norma ISO 22301:2012 que establece mejoras a sus antecesores (Quevedo 2012).

2.3 ISO 22301:2012 Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio

Es un estándar internacional que busca delimitar y gestionar eficientemente un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN). Esta norma incorpora requerimientos específicos para planear, establecer, implantar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de continuidad documentada, para prepararse y recuperarse de interrupciones (ISO 22301:2012). Los componentes del SGCN, de acuerdo con el ISO 22301:2012, son los siguientes:

- Una política
- Personas con responsabilidades definidas
- Gestión de procesos relacionados a (i) políticas, (ii) planeación, (iii) implementación y operación, (iv) evaluación de desempeño, (v) gestión de revisiones y (vi) mejoramiento
- Un conjunto de documentos que genere evidencia auditable
- Cualquier proceso de gestión de continuidad relevante a la organización

De otro lado, el ISO 22301:2012, aplica el ciclo *Plan – Do – Check – Act* (PDCA, por sus siglas en inglés de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), referido a que (i) establece una política, objetivos, procesos y procedimientos para la continuidad de negocio; (ii) implementa y opera la política, controles, procesos y procedimientos; (iii) monitorea y revisa en función de su política; (iv) mantiene y mejora, corrigiendo el SGCN.

Sus requerimientos¹⁵ son genéricos y aplicables a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o naturaleza. Las directrices del ISO 22301:2012 establecen que toda organización que desee gestionar eficientemente un SGCN, de manera general, requiere:

¹⁵ Página web de *International Organization for Standardization*. Disponible en: <https://www.iso.org/news/2012/06/Ref1602.html>. Fecha de consulta 4 de octubre de 2018.

- Alcance: determinar qué partes de la organización deben ser incluidas en el SGCN, tomando en cuenta los objetivos, productos, servicios, actividades, obligaciones, partes interesadas y otras características de la organización.
- Establecer el contexto de la organización: conocer la organización (necesidades externas e internas) para establecer el alcance del sistema de gestión.
- Liderazgo: dirigir, comunicar y velar porque se destinen los recursos necesarios. Así se asegura el compromiso de la alta dirección.
- Política: se debe establecer y comunicar una política de continuidad de negocio apropiada. Esta tiene que incluir compromisos, estar disponible y ser revisada.
- Planificación: tras identificar los riesgos, establecer objetivos, además de criterios claros y verificables.
- Apoyo: contar con recursos y competencias para implantar el estándar y tomar conciencia de las implicancias del SGCN.
- Información documentada de las actuaciones y contenidos del SGCN.
- Operación: análisis de impacto y evaluación de riesgos para una estructura de respuesta a incidentes bien definida. En esta sección también se establecen los requisitos para los planes de continuidad del negocio incluyendo los ejercicios y pruebas.
- Plan de continuidad de negocio: roles y responsabilidades, procesos de respuesta, supuestos de activación del plan, estrategia de comunicación, procesos de recuperación y pruebas.
- Evaluación: mecanismos de monitoreo periódico, medición, análisis y evaluación del desempeño en función del plan.
- Mejora: en tanto los planes sean perfectibles y tanto las organizaciones como sus entornos cambien constantemente.

El ISO 22301:2012¹⁶, como señala la *International Organization for Standardization*, surge ante la demanda de las organizaciones interesadas para que exista una única norma internacional. Este estándar es el resultado de un importante interés, cooperación y aportes globales, en tanto reúne y refina tanto normas como buenas prácticas de todo el mundo¹⁷. Asimismo, el ISO 22301:2012, se alinea con los objetivos macro de los Estados en tanto contribuye con varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁸.

¹⁶ Actualmente en revisión y a ser reemplazado por ISO/CD 22301 *Security and resilience - Business continuity management systems – Requirements*. De acuerdo con el International Organization for Standardization. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/50038.html>. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2018.

¹⁷ *International Organization for Standardization*. Disponible en: <https://www.iso.org/news/2012/06/Ref1602.html>. Fecha de consulta: 4 de octubre de 2018.

¹⁸ *International Organization for Standardization*. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/50038.html>. Fecha de consulta: 5 de octubre de 2018.

En consecuencia, en este trabajo se toman como referencia herramientas de gestión de continuidad operativa que se generaron inicialmente en la gestión privada. Esto es adecuado, debido a una razón práctica y a otra de orden metodológico. En sentido práctico, estos estándares han evolucionado hasta la normalización y gozan de la aceptación de la comunidad internacional. Complementan las limitadas normas peruanas sobre continuidad operativa. El ISO 22301:2012 propone, como se ha señalado, un modelo más desarrollado, preciso y detallado para la implementación de la gestión de la continuidad operativa en el Despacho Presidencial. En un sentido metodológico, su aplicación es adecuada porque los estándares internacionales de gestión de la continuidad operativa enfocan su práctica en salvaguardar los procesos de producción de las organizaciones y, en este aspecto, la gestión pública y privada no se diferencian. Sus diferencias pueden ser del orden de los incentivos para la producción de bienes o servicios, el tipo de valor que generan (valor público y valor privado), los “clientes” u orientación de su misión (ciudadano y consumidor), las fuentes de sus recursos (impuestos, inversión privada), entre otros.

3. Enfoque y metodología de investigación

A continuación, se presenta el enfoque de investigación de esta propuesta de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial. Luego, se muestra la metodología que se ha utilizado para el recojo, tratamiento y reporte de información para elaborar esta propuesta.

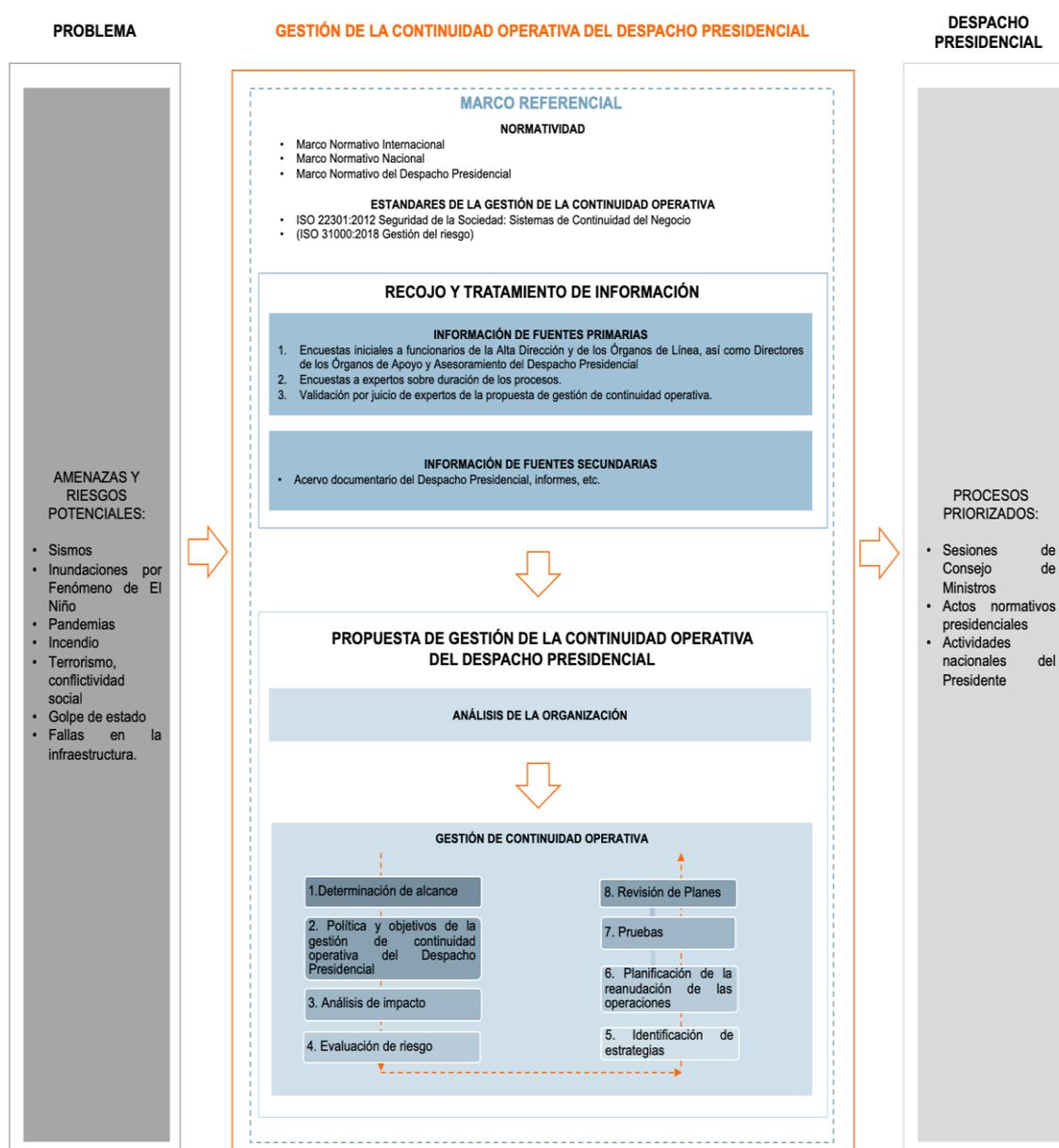
3.1 Enfoque de la investigación

Como se ha mencionado anteriormente, se han identificado varias amenazas a las que están expuestos los procesos del Despacho Presidencial. Por ello, y debido al profundo impacto que supondría la suspensión de estos importantes procesos, se propone una estrategia de continuidad operativa que garantice la entrega de sus productos principales.

Los procesos principales del Despacho Presidencial en los que se enfoca este trabajo de investigación son sesiones de Consejo de Ministros, actos normativos presidenciales y actividades nacionales del presidente de la República. Las amenazas que se han identificado son sismos, inundaciones, pandemias, incendios, terrorismo, conflictividad social, golpe de Estado u otras formas de interrupción al ejercicio del gobierno, fallas en la infraestructura, entre otras (la priorización de procesos y las amenazas identificadas se describen ampliamente en el capítulo V).

Esta propuesta de gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial comprende, de manera general, dos etapas principales: análisis de la organización y propuesta de gestión de continuidad operativa diseñada sobre la base de: información de fuentes primarias y secundarias, el marco de la normativa nacional e internacional, y referencias de estándares internacionales. El gráfico 3 resume esta lógica de articulación entre el marco referencial (normatividad y estándares de gestión de la continuidad operativa) y metodología de recojo, tratamiento y reporte de información para la formulación de la presente propuesta.

Gráfico 3. Enfoque de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Esta propuesta se basa en el mandato que establecen las normas nacionales y las que rigen la organización del Despacho Presidencial (descritas al inicio de este capítulo). Además, toma como referencia los estándares internacionales para la gestión de la continuidad operativa (ISO 22301:2012) que se describieron en el apartado anterior. Asimismo, este marco normativo referencial se ha operacionalizado en la metodología de recojo, tratamiento y reporte de información que se describe en el apartado siguiente.

Por otra parte, esta propuesta de manera general tiene dos fases, una de análisis y otra de diseño de gestión de la continuidad operativa. En la primera de ellas, de acuerdo con lo que señala la normativa y los estándares referenciales, se realiza un análisis de la organización y sus procesos (en función de sus principales productos). En esta fase de análisis se utilizó información recogida en las dos encuestas (fuentes primarias) y el acervo documentario del Despacho Presidencial (fuentes secundarias). La segunda fase es de diseño y, en concordancia con lo que señala la normativa y los estándares referenciales, se propone la estrategia de gestión de la continuidad operativa en la que se utilizaron fuentes de información primaria (encuestas iniciales a funcionarios del Despacho Presidencial, encuestas a expertos sobre duración de procesos y validación de la propuesta por parte de expertos) e información de fuentes secundarias (acervo documentario que incluyen actas e informes del Despacho Presidencial).

De manera general, la propuesta de gestión de continuidad operativa tiene los siguientes componentes: determinación del alcance, política de gestión de la continuidad operativa, análisis de impacto, evaluación del riesgo, identificación de estrategias, planificación de la reanudación de operaciones, pruebas y revisiones del plan. La metodología y referencias que se utilizan para el desarrollo de cada uno de estos componentes se abordan de manera detallada en el capítulo V.

La propuesta de gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial es, en su fase de análisis, de tipo exploratoria y descriptiva. Además, es aplicada en su fase de diseño. Su metodología es cualitativa en cuanto al ejercicio de evaluación de riesgos y análisis de impacto. Por último, la tabla 2 resume el diseño de investigación, en el cual se muestra la operacionalización del marco teórico, normatividad, estándares referenciales, el tipo de información (de fuentes primarias o secundarias) y los contenidos de la propuesta.

En las primeras columnas se presenta el contenido de la propuesta de gestión de continuidad operativa que concuerda con la normativa internacional y nacional. Este se vale de la referencia de los estándares internacionales de continuidad operativa (ISO:22301:2012 e ISO 31000:2018

en algunos aspectos de la gestión de riesgos). Las últimas columnas muestran el tipo de información (de fuentes primarias y secundarias, incluyendo otros estudios) que fue necesaria y que avala cada uno de los contenidos de la propuesta. La metodología de recojo, tratamiento y reporte se detalla en el apartado siguiente.

Tabla 2. Diseño de investigación

Fase	Contenidos	Normativa internacional y nacional	ISO 22301:2012	Información primaria			Información secundaria y otros estudios	
				Encuestas iniciales a funcionarios	Encuestas duración procesos	Validación de expertos		
Análisis del Despacho Presidencial	Objetivos del Despacho Presidencial	✓						
	Organización y funciones del Despacho Presidencial	✓						
	Procesos y procedimientos del Despacho Presidencial	✓						
Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial	Determinación de alcance	✓	✓	✓		✓		
	Política y objetivos de la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial	✓	✓			✓		
	Análisis de impacto	Identificación de actividades que apoyan la provisión de productos y servicios	✓	✓	✓		✓	
		Evaluación del impacto en el tiempo de no realizar actividades	✓	✓	✓	✓	✓	
		Priorización del plazo para reanudar las actividades	✓	✓	✓	✓	✓	
		Identificación de dependencias y recursos de apoyo de las actividades	✓	✓	✓		✓	
	Evaluación de riesgo	Identificación de amenazas	✓	✓	✓		✓	✓
		Evaluación de probabilidad, impacto y tolerancia al riesgo	✓	✓	✓		✓	✓
		Identificación de escenarios de amenazas	✓	✓	✓		✓	✓
	Identificación de estrategias	✓	✓			✓	✓	
	Planificación de la reanudación de las operaciones	✓	✓			✓		
	Pruebas	✓	✓			✓		
	Revisión del plan	✓	✓			✓		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Metodología de recojo, tratamiento y reporte de información

El acopio de información de fuentes primarias se realizó en tres momentos del estudio: (i) para el diseño de la propuesta de gestión de continuidad operativa, se aplicaron encuestas iniciales a funcionarios de la alta dirección y de los órganos de línea, así como a directores de los órganos de apoyo y asesoramiento del Despacho Presidencial; (ii) para conocer la duración de procesos del Despacho Presidencial, se formularon encuestas a expertos del área y, posteriormente; (iii) se hizo una ronda de validación de la propuesta a través del juicio de expertos exfuncionarios de la entidad.

3.2.1 Encuestas iniciales a funcionarios del Despacho Presidencial

En la primera etapa del estudio, el instrumento de recojo de información (encuesta) estaba conformado por preguntas abiertas (para rellenar y sin opciones de respuesta) y preguntas cerradas (con opciones predeterminadas de respuesta). Fue dirigido a funcionarios del Despacho Presidencial. El objetivo era desarrollar la propuesta de gestión de la continuidad operativa, la encuesta permitió:

- Determinar el nivel de conocimiento y valoración de la continuidad operativa en el Despacho Presidencial.
- Identificar los procesos clave del Despacho Presidencial.
- Identificar las amenazas a las que están sujetos los procesos clave del Despacho Presidencial y ponderarlos según su probabilidad e impacto.
- Recoger la opinión sobre las capacidades institucionales para afrontar los riesgos.
- Conocer los recursos necesarios (humanos y materiales) que sostienen cada proceso.
- Recoger la opinión sobre aspectos relacionados a la responsabilidad y oportunidad de las comunicaciones después de la crisis.
- Recoger sugerencias para el diseño del plan de continuidad operativa.

El ámbito de estudio abarca la organización del Despacho Presidencial. Además, el público objetivo del estudio fueron los funcionarios de la alta dirección y de los órganos de línea. También se incluyeron directores de los órganos de apoyo y asesoramiento del Despacho Presidencial. En el anexo 2a. puede consultarse la lista de funcionarios encuestados, cargos y fecha de aplicación del instrumento de recojo de información.

Se aplicaron quince encuestas a una muestra de funcionarios del Despacho Presidencial, de órganos de alta dirección, línea, apoyo y asesoramiento. De esta manera, estuvieron representados todos los órganos de administración interna y los equipos que realizan los procesos priorizados.

La técnica de investigación es mixta. Se recogieron datos de orden cualitativo relacionados con el conocimiento y valoración de la continuidad operativa, identificación de procesos clave, identificación de amenazas y percepción que se tiene de los riesgos a los que está expuesto el Despacho Presidencial. También, se identificaron recursos y opiniones sobre aspectos comunicacionales. Los datos de tipo cuantitativo estuvieron relacionados con los recursos humanos y materiales necesarios para implementar procesos.

Para el acopio de información primaria, se diseñaron tres encuestas que fueron autoaplicadas por los funcionarios del Despacho Presidencial (véase los instrumentos de recojo de información: (i) anexo 1a: Encuesta actividades Despacho Presidencial, (ii) anexo 1b. Encuesta Secretaría del Consejo de Ministros y (iii) Anexo 1c. Encuesta general priorización procesos del Despacho Presidencial). El trabajo de campo para el recojo de información primaria se realizó del 19 al 23 de marzo de 2018.

Los datos recogidos en las encuestas aplicadas a los funcionarios del Despacho Presidencial fueron digitados en una matriz de registro (base de datos) en Microsoft Excel. Del mismo programa informático se obtuvieron los reportes (tablas de resultados) para el posterior análisis de información. Los productos del estudio son (i) base de datos de encuestas aplicadas a funcionarios del Despacho Presidencial y (ii) reportes de resultados (tablas). Todo se puede consultar en el anexo 3. Resultados encuestas Despacho Presidencial.

3.2.2 Encuestas a expertos sobre duración de procesos

La encuesta de validación a expertos tuvo como objetivo confirmar la duración de la ejecución de los procesos que conforman el objeto de estudio, tales como: efectuar avanzada y ejecutar actividad presidencial, gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros, revisar y suscribir proyectos normativos del poder ejecutivo, y promulgar y publicar normas legales. Se recogió información referida a:

- La duración del proceso.
- El tiempo máximo que podría soportar el Despacho Presidencial sin llevar a cabo el proceso.

- El tiempo objetivo en el que se debe reiniciar o el sistema o los recursos que han sufrido una interrupción para que la entidad no se vea amenazada.

El ámbito de estudio abarcó los procesos priorizados del Despacho Presidencial (ver el apartado 3.1. en el Capítulo V: Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial). La encuesta se aplicó a dos funcionarios expertos en los procesos que conforman la materia de estudio (véase Anexo 2b Lista de expertos encuestados sobre duración de los procesos). Para el acopio de esta información se diseñaron dos tipos de encuestas autoaplicadas (véase Anexo 1d. Encuestas a expertos sobre duración de los procesos). El trabajo de campo (remisión y recepción de encuestas vía electrónica), para el recojo de esta información, se realizó del 19 al 22 de octubre de 2018.

3.2.3 Validación de expertos

Hacia el final del estudio, se realizó una ronda de validación de la propuesta por juicio de expertos. El objetivo fue revisar y validar el contenido de la propuesta de gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial. La muestra de expertos —de tipo confirmativa, de acuerdo con Hernández (2010)— estuvo conformada por tres expertos (véase anexo 2c. Lista de expertos de la ronda de validación). Este ejercicio permitió recolectar comentarios sobre el enfoque metodológico del trabajo y recoger sus opiniones sobre la estrategia de gestión de continuidad operativa propuesta. Puntualmente se validó el siguiente contenido: alcance de la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial, análisis de impacto, evaluación de riesgo, estrategias, planificación de la reanudación de las operaciones, propuesta de pruebas y seguimiento.

Finalmente, en cuanto a la información secundaria utilizada, se reconocieron dos tipos de fuentes: por un lado, normativa e informes; por otro lado, literatura sobre amenazas y riesgos que atañen al Despacho Presidencial. Para la caracterización de la entidad y la identificación de procesos clave se utilizó la normativa del Despacho Presidencial (véase Capítulo IV. Análisis del Despacho Presidencial). Para la identificación de amenazas, se utilizaron informes del Despacho Presidencial (sobre amenazas a la infraestructura por sismos e incendios) y literatura especializada para los riesgos de origen natural y humano (las amenazas identificadas se describen ampliamente en el Capítulo V. Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial).

Capítulo III. Análisis de los órganos administrativos de los despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños en perspectiva comparada

En este capítulo se presenta una síntesis¹⁹ del análisis, en perspectiva comparada, de los organismos administrativos que brindan apoyo a las presidencias (análogos al Despacho Presidencial del Perú) de una muestra de nueve países de América Latina y el Caribe: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos Mexicanos, Guatemala, Nicaragua y la República Oriental del Uruguay.

El objetivo del análisis fue principalmente identificar documentos, guías, buenas prácticas, o estrategias relacionadas con la gestión de la continuidad operativa de las organizaciones que podrían servir como referencia. La búsqueda se orientó a conocer la estructura orgánica, funciones y procesos de los organismos de administración de las presidencias, así como a identificar los avances en cuanto a gestión de riesgos de desastres y las buenas prácticas de gestión de la continuidad operativa.

En términos de diseño metodológico puede apuntarse que la selección de casos se orientó bajo un criterio de homogeneidad (proximidad geográfica, sistema político y de gobierno, nivel de institucionalidad y de desarrollo, postcolonialidad, idioma, entre otros). Si bien no se ha recabado toda la información prevista, la amplitud de la muestra permite contar con información suficiente para hacer generalizaciones. En el anexo 4, se presenta la síntesis del análisis de los órganos administrativos de los despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños en perspectiva comparada. Puede consultarse la información recopilada de los países investigados que, siempre que se ha podido acceder a la información, incluye la siguiente información: sistema de gobierno, conformación del poder ejecutivo, organismo encargado de la administración de la presidencia, estructura general de la organización, procesos, misión y objetivos. También incluye, para algunos países, la política y el plan de gestión de continuidad operativa, la política nacional y el plan de gestión de riesgo de desastres, el puntaje y la posición en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastre (Banco Interamericano de Desarrollo 2014).

El sistema político democrático y el presidencialismo como forma de gobierno son características comunes de los casos tratados. En casi todos los casos, los poderes del estado son tres: Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial (Nicaragua considera el Poder Electoral, también). Sus poderes

¹⁹ Este capítulo es un resumen de un documento más extenso que no se incluye en este trabajo. Por limitaciones en la extensión, solo se presentan las conclusiones más relevantes.

ejecutivos están encabezados por el presidente de la república y sus ministros. Cuentan con un órgano encargado de la administración de la presidencia, en la mayoría de los casos, denominado Secretaría o Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. Otros ejemplos son El Salvador que lo llama Secretaría Privada de la Presidencia de la República, o Chile, donde se le conoce como Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

La estructura organizacional de los órganos encargados de la administración de la presidencia de la república de los países analizados es variada. Si tomamos como referencia el Despacho Presidencial del Perú, los casos de Uruguay, Chile, Argentina y Guatemala son las organizaciones con mayor número de instancias dependientes. Respecto a las funciones de los órganos administrativos de las presidencias, se las puede clasificar en dos categorías: administrativas y técnicas. Las funciones administrativas refieren actividades de asistencia, organización, coordinación y dirección de las actividades del presidente. Estas incluyen difusión, protocolo y logística. Por otro lado, las funciones técnicas consisten en la asesoría para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas (cuando contemplan labores de Secretaría de Consejo de Ministros o Ministerio de Presidencia). También incluye asesoría legal.

En la mayoría de los casos, no se ha podido dar con los instrumentos de gestión de procesos (mapas de procesos y descripción de estos). Esta es una omisión significativa dado que tener claridad sobre ellos y conocerlos a detalle es muy importante para dar inicio a la gestión de la continuidad operativa. De la información disponible, puede concluirse que los mapas de procesos en los casos peruano y colombiano son muy similares. Coinciden tanto en los procesos de tipo estratégico, misional y soporte.

Prácticamente todos los países analizados cuentan con instrumentos de gestión e instituciones que respaldan la gestión de riesgos de desastres. Algunos países evidencian mayores avances con respecto a los otros (Colombia, México y Perú). Esto, probablemente, obedece a la exposición que han tenido estos países a desastres naturales de grandes proporciones y el nivel de institucionalidad de sus gobiernos en la materia. Además, de la revisión efectuada, solo algunos países cuentan con una política nacional de gestión de riesgos de desastres (Chile, Colombia, Guatemala y Perú). Por otro lado, tanto Argentina como Chile, Colombia, El Salvador, Nicaragua y Perú cuentan con planes nacionales para su implementación.

En cuanto a la gestión de la continuidad operativa, no se halló información que evidencie que los despachos presidenciales cuenten con un plan para este tema²⁰. Sin embargo, sí se tiene evidencia de que no es un concepto ausente en el sector público de los países tratados. En algunos casos, está relacionado con la gestión de desastres (México y Ecuador), a la seguridad de la información (Chile) y al sector financiero (Nicaragua). Sin embargo, la gran mayoría de países analizados, como el Perú, han orientado sus esfuerzos e iniciativas a la gestión de riesgos de desastres más que a la gestión de la continuidad operativa.

Si bien no se han identificado, en la mayoría de los casos, marcos normativos específicos aplicados a la gestión de la continuidad operativa, sí se tiene evidencia de que algunos países cuentan con instrumentos análogos, basados en el análisis y evaluación de riesgos con planes de control y respuesta. Chile, en materia de gestión de seguridad de información, o Colombia, con el Mapa de riesgos, son buenos ejemplos. Mención aparte merece la “Guía práctica para la elaboración de un Plan de Continuidad de Operaciones” de la Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos (2017), único ejemplo sobre gestión de continuidad operativa que se ha hallado y que se utilizó como referencia para la identificación de estrategias (véase Capítulo V: Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial).

Solo en los casos de Perú y Colombia la información ha podido obtenerse con cierta facilidad en su portal institucional. El acceso a la información pública de los otros países ha sido más limitado. Este ejercicio ha permitido conocer más a fondo las características organizacionales de algunos despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños, en términos de su estructura orgánica, objetivos y funciones. El análisis también ha evidenciado los grandes avances en gestión de riesgo de desastres en el subcontinente y ha permitido identificar el nivel de inclusión del concepto de continuidad operativa y sus vehículos de ingreso en el aparato público (riesgos de desastres, informáticos y financieros), así como algunas buenas prácticas.

²⁰ En el caso de Uruguay se encontró una noticia relacionada con el diseño del Plan de Continuidad de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay-SINAE-Alerta Temprana. No la incluimos aquí por no contar con mayor evidencia (página web de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay. Disponible en: <<https://www.presidencia.gub.uy/sala-de-medios/fotografias/disenio-plan-continuidad-presidencia-republica-oriental-uruguay?img=4#vista-ampliada-img>>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2018).

Capítulo IV. Análisis del Despacho Presidencial

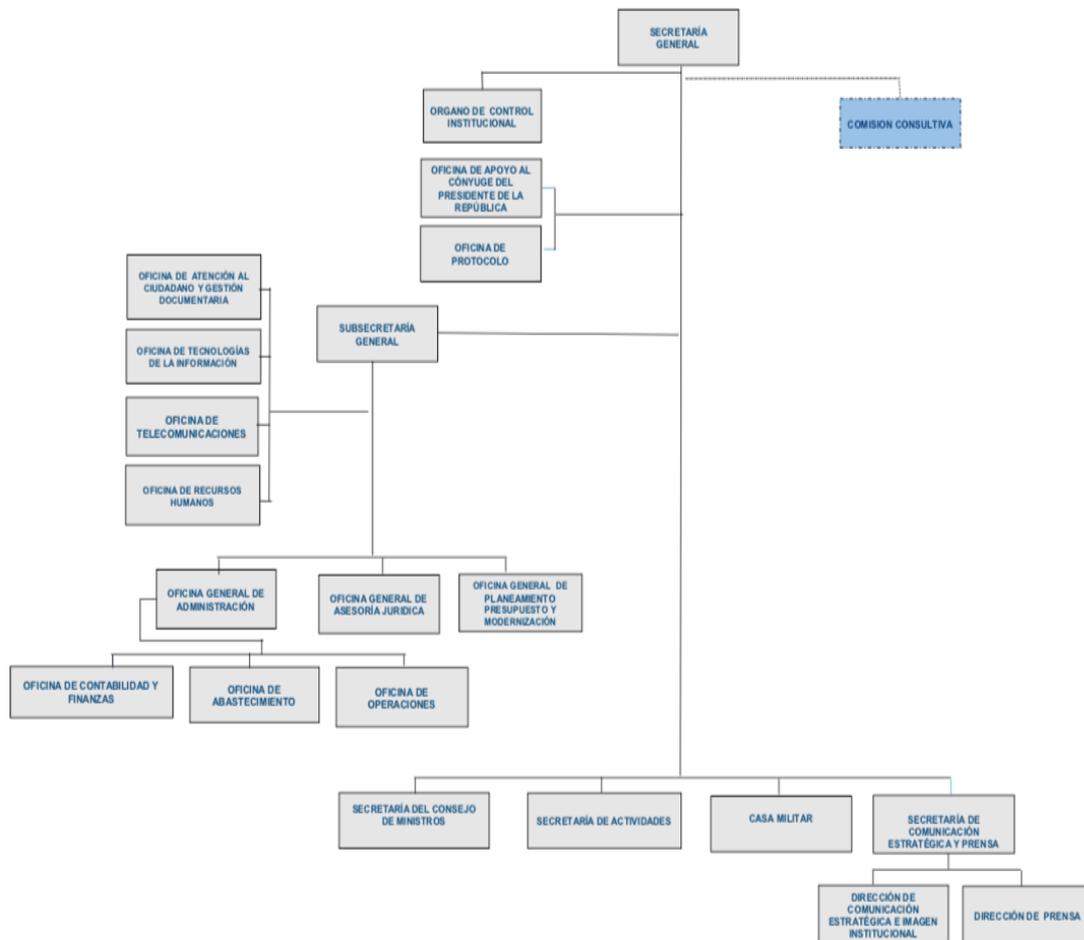
Con el objeto de conocer el estado situacional del Despacho Presidencial que enmarca la propuesta de gestión de la continuidad operativa, en este capítulo se revisa la organización de la entidad, sus objetivos estratégicos y sus procesos; así como el contexto en el que se desarrolla la entidad.

1. Organización del Despacho Presidencial

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) establece que el Despacho Presidencial «es responsable de la asistencia técnica y administrativa de la Presidencia de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones» (artículo 9° de la LOPE). Su estructura y funciones se determinan en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). A través del Decreto Supremo N° 077-2016-PCM modificado mediante Decreto Supremo N° 037-2017-PCM, se aprobó el ROF del Despacho Presidencial como el «documento técnica normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas. Establece sus relaciones y responsabilidades»²¹. En ese sentido, resulta imprescindible conocer el ROF del Despacho Presidencial para lograr establecer las líneas de acción, evaluar los procesos críticos y establecer la estrategia de continuidad operativa.

²¹ Artículo 5° del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM que aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.

Gráfico 4. Organigrama del Despacho Presidencial



Fuente: Decreto Supremo N° 037-2017-PCM.

La entidad bajo análisis es *sui generis*, puesto que tiene como cliente principal al presidente de la República (y no al ciudadano directamente) y sus . órganos de línea, que ejercen funciones sustantivas en la entidad y pueden ser de tipo técnico, normativo o de prestación de bienes y servicios (de acuerdo con el artículo 13° del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM corresponden a órganos que usualmente serían de apoyo en las demás entidades).

El Despacho Presidencial, que brinda asistencia técnica y administrativa a la más alta autoridad del ejecutivo, por un lado tiene como titular a la Secretaría General, máxima autoridad ejecutiva; y, por otro lado, a la Subsecretaría General como máxima autoridad administrativa. Asimismo, contempla como órganos de línea a la Casa Militar, Secretaría de Consejo de Ministros, Secretaría de Actividades y Secretaría de Comunicación Estratégica y Prensa (véase el Gráfico 4. Organigrama del Despacho Presidencial).

2. Objetivos estratégicos del Despacho Presidencial

A través de la Resolución de Secretaría General N° 073-2017-DP/SG, se aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2019 del Despacho Presidencial, que contempla lo siguiente como objetivos y acciones estratégicas:

Tabla 3. Objetivos y acciones estratégicas del Despacho Presidencial

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas
Generar condiciones óptimas para el cumplimiento de las funciones y competencias de la Presidencia de la República.	Asesoría técnica especializada al presidente de la República para el adecuado desarrollo de las sesiones del Consejo de Ministros, el cumplimiento de los acuerdos y la promulgación u observación de las leyes.
	Organización y desarrollo de las actividades de manera eficiente, para el cumplimiento de la Agenda Presidencial
	Organización y desarrollo de los asuntos protocolares, de manera eficiente, en todas las actividades en las que participa el presidente de la República
	Acciones de seguridad integral de manera coordinada entre las Fuerzas Armadas y Policía Nacional para el señor presidente de la República y su familia, para los vicepresidentes de la República y para las instalaciones del Despacho Presidencial
	Comunicación efectiva para los ciudadanos
Modernizar la gestión institucional del Despacho Presidencial.	Gestión transparente en el Despacho Presidencial
	Fortalecimiento de capacidades permanentes a los servidores del Despacho Presidencial
	Servicios de atención al ciudadano mejorados en el Despacho Presidencial
	Gestión por procesos y simplificación administrativa fortalecida en el Despacho Presidencial
	Puesta en valor integral del Palacio de Gobierno para los ciudadanos
Reducir la vulnerabilidad, ante el riesgo de desastres, en las instalaciones del Despacho Presidencial.	Gestión del riesgo de desastres desarrollada para el Despacho Presidencial

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 073-2017-DP/SG que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Despacho Presidencial.

Como se desprende del documento de gestión descrito, todos los objetivos estratégicos están vinculados a la gestión de la continuidad operativa. El primer objetivo “Generar condiciones óptimas para el cumplimiento de las funciones y competencias de la Presidencia de la República” busca asegurar el mantenimiento de los procesos. El segundo objetivo “Modernizar la gestión institucional” procura asegurar la gestión de los procesos de la entidad. Finalmente, el tercer objetivo estratégico “Reducir la vulnerabilidad, ante el riesgo de desastres, en las instalaciones del Despacho Presidencial” dado que los desastres configuran riesgos potenciales importantes que podrían interrumpir el normal desarrollo de las actividades de la entidad (Despacho Presidencial 2017a).

3. Procesos y procedimientos del Despacho Presidencial

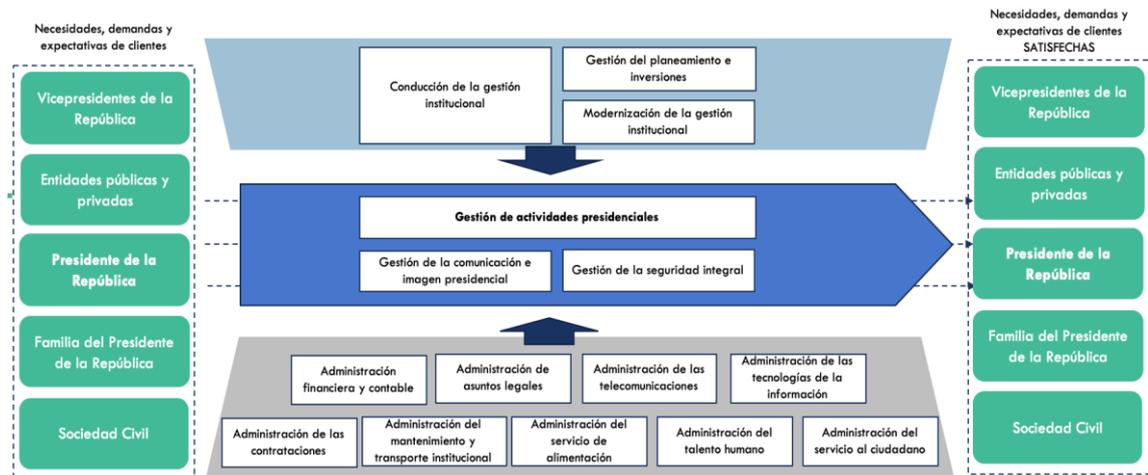
A través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que tiene como objetivo promover, en todas las entidades, un proceso que permita una gestión pública en función de resultados que impacten satisfactoriamente en el ciudadano y en el desarrollo del país. Para esto, dispone la implementación de la gestión por procesos, definida como un conjunto de principios y herramientas que transforman el tradicional modelo de organización funcional por uno basado en procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad. Esto con el objetivo de asegurar que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, de acuerdo con los recursos disponibles (Presidencia de Consejo de Ministros 2013). En ese sentido, los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida o producto (la entrega del bien o el servicio) y le añaden un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros) (Secretaría de Gestión Pública 2015).

Por su parte, el Mapa de Procesos nivel 0 es un documento de gestión compuesto por la representación gráfica de los diferentes procesos que tiene la entidad. Estos procesos se presentan clasificados de la siguiente manera: (i) procesos estratégicos, (ii) procesos operativos o misionales y (iii) procesos de apoyo o soporte. Los primeros están relacionados con la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como a asegurar su cumplimiento. Los segundos son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, también denominados procesos de realización, claves o *core business*. Los terceros se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales (Secretaría de Gestión Pública 2015). En esa línea, «los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales. Todo esto de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, la cual necesita a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos» (Secretaría de Gestión Pública, 2015: 6).

En virtud del objetivo estratégico “Modernizar la gestión institucional del Despacho Presidencial”, se aprobó, mediante Resolución de Secretaría General N° 033-2017-DP/SG, el Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial. En él se identificaron quince macroprocesos, de los cuales tres corresponden a macroprocesos estratégicos, tres a macroprocesos misionales y nueve a macroprocesos de soporte, tal como se muestra en el gráfico 5. Si bien cada uno de los citados macroprocesos son necesarios para el funcionamiento de la

entidad, la gestión de la continuidad operativa será aplicada a los procesos que generan productos esenciales en el Despacho Presidencial.

Gráfico 5. Mapa de procesos del Despacho Presidencial



Fuente: Resolución de Secretaría General N° 033-2017-SG/DP

Luego de la aprobación del mapa, se desarrollaron los procesos nivel 1, 2 y 3 del macroproceso misional Gestión de Actividades Presidenciales. Mediante Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP, se aprobó el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso Misional Nivel 0, denominado “Gestión de las actividades presidenciales”. Se trata del macroproceso misional más aplicado.

El Despacho Presidencial, como organización, se enmarca en un contexto interno y externo²² que deben ser especificados pues definen los parámetros a tener en cuenta para la gestión de riesgos²³. En este trabajo, el contexto interno se refiere al entorno institucional del Despacho Presidencial. Esto abarca los objetivos, cultura organizacional, normas, capacidades institucionales, información, relaciones entre actores (cuyas partes interesadas son los funcionarios que desempeñan las actividades que soportan los procesos principales), la alta dirección, órganos de línea (secretario o secretaria de actividades, secretario o secretaria de Consejo de Ministros, jefe o jefa de Casa Militar) y el presidente de la República. El contexto externo de la organización se refiere al marco institucional (sistema democrático) y los factores de los ámbitos político, social,

²² En concordancia como lo que señala el ISO 31000:2018.

²³ Gobierno de Canadá: *Guide to Integrated Risk Management*. Disponible en: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html#toc4_2. Fecha de consulta 14 de octubre de 2018.

económico, ambiental, tecnológico, cultural, entre otros. El contexto interno y externo del Despacho Presidencial es el sustrato de las actividades, procedimientos, procesos, objetivos y fines de la organización.

Capítulo V. Gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial

En el presente capítulo, se presenta el conjunto de acciones que se deben aplicar para la implementación de la gestión de la continuidad operativa en una entidad del sector público. Esto en cumplimiento de la normativa y tomando como referencia los estándares internacionales.

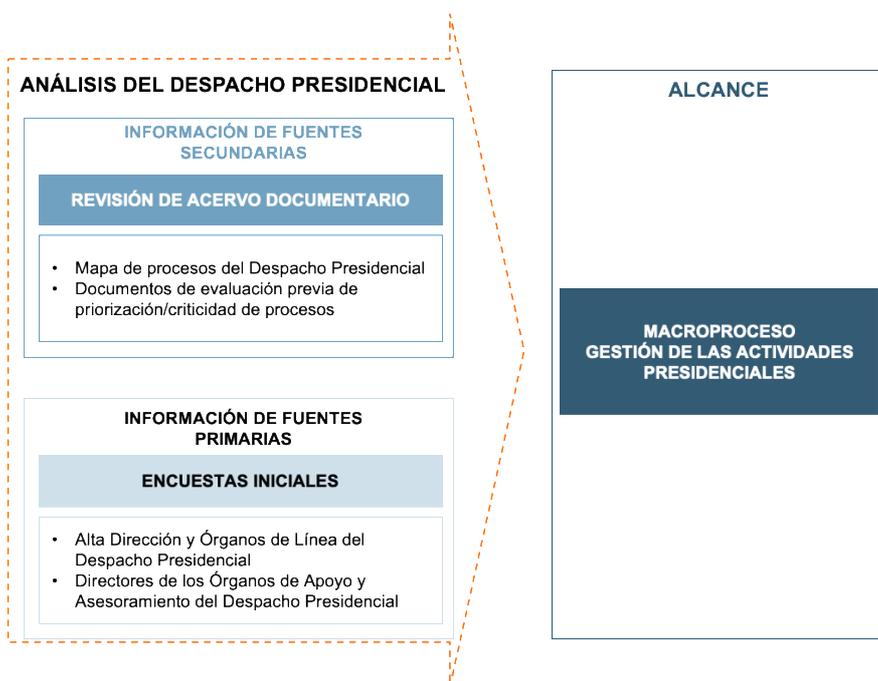
En primer lugar, se determina el alcance, la política y objetivos de la gestión de la continuidad operativa en el Despacho Presidencial. Luego, se realiza el análisis de impacto. Para esto se identifican las actividades que apoyan la provisión de productos y servicios, se evalúa el impacto en el tiempo de no realizar las citadas actividades, se establece y prioriza el plazo para reanudar las mismas, y se identifican las dependencias y recursos de apoyo de estas. Además, se lleva a cabo la evaluación de riesgos. Esto comprende la identificación de amenazas, la evaluación de probabilidad, impacto y tolerancia al riesgo. Adicionalmente, con el objetivo de proponer estrategias y planificar la reanudación de operaciones, se identifican los escenarios de amenaza. Finalmente, se detalla la fase de pruebas y revisión del plan.

1. Determinación del alcance

Para determinar el alcance de la gestión de la continuidad operativa, se analizó la entidad y su mapa de procesos, se efectuó la búsqueda de documentos para conocer si se evaluó previamente la importancia de sus procesos y se realizaron encuestas a funcionarios de la alta dirección, de los órganos de línea, directores de los órganos de apoyo y directores de asesoramiento del Despacho Presidencial²⁴. El método para su determinación se representa en el gráfico 6.

²⁴ Véase el anexo 1. Instrumentos de recojo de información y Anexo 2. Lista de funcionarios encuestados. Asimismo, consúltese el anexo 3. Resultados encuestas Despacho Presidencial.

Gráfico 6. Método para la determinación del alcance de la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1 Análisis de macroprocesos

Los macroprocesos misionales representan la razón de ser de la entidad. Son tres: (i) la gestión de comunicación e imagen presidencial, (ii) la gestión de actividades presidenciales y (iii) la gestión de la seguridad integral. De estos macroprocesos misionales, el vinculado a seguridad integral está a cargo de la Casa Militar (funciones establecidas en el ROF para dicho órgano de línea), conformada por personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú. Debido a que los protocolos establecidos sobre seguridad, en muchos casos, son de carácter reservado, este macroproceso no formará parte de los alcances de este trabajo (de acuerdo con lo señalado en el Capítulo I. Acerca de las limitaciones).

El macroproceso de gestión de la comunicación e imagen presidencial, de acuerdo con el mapa de procesos, está «orientado a conducir la estrategia de imagen y comunicación entre el presidente de la República y los ciudadanos como mecanismo para acercar las actividades presidenciales a la población y a los demás grupos de interés nacional e internacional» (Despacho Presidencial 2017b). Según su ficha técnica, dicho proceso nivel 0 tiene como principales insumos a la agenda

presidencial y al informe de las actividades presidenciales a nivel nacional e internacional. Este macroproceso está íntimamente relacionado con el proceso misional de gestión de actividades presidenciales y requiere del mismo para su puesta en marcha.

Por su parte, el macroproceso de gestión de las actividades presidenciales, además de los procesos nivel 1 vinculados a eventos en los que participa el primer mandatario, integra los procesos que incluyen a las sesiones del Consejo de Ministros y a la suscripción de decretos y resoluciones supremas. Todos ellos son de suma importancia ante la ocurrencia de un evento que interrumpa su normal desarrollo. Dichos procesos nivel 1 se muestran a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Gestión de actividades presidenciales procesos niveles 0 y 1

Proceso nivel 0	Proceso nivel 1
Gestión de actividades presidenciales	Gestión de actividades nacionales
	Gestión de actividades internacionales
	Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros
	Gestión de actos normativos presidenciales

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP.

1.2 Evaluación previa de la importancia de macroprocesos en la entidad

Mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG se aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”. Para su implementación se debe considerar el modelo de gestión por procesos. En el marco de la citada norma, a propuesta del Comité de Control Interno del Despacho Presidencial, se aprobó en el año 2017 su Plan Anual de Implementación del Sistema de Control Interno (Acta N° 003-2017-CCI), donde se incluye el desarrollo del manual de procesos y procedimientos de dos macroprocesos.

En esa línea, se consultó el acervo documentario y se hallaron actas del citado Comité de Control Interno, correspondientes a sus sesiones 3 y 4 del año 2017. De ellas se desprende que, en cumplimiento del Plan Anual, la alta dirección priorizó el proceso nivel 0: “Gestión de actividades presidenciales”, para el desarrollo de sus respectivos manuales de procesos y procedimientos.

1.3 Información de fuentes primarias (encuestas)

A través de las encuestas efectuadas a la alta dirección, órganos de línea, apoyo y asesoramiento (véase anexo 3), se solicitó a los funcionarios asignar una puntuación a cada macroproceso. Esto permitió determinar cuál se considera más importante y los que arrojaron mayor puntuación fueron el proceso misional “Gestión de actividades presidenciales”, seguido del proceso estratégico “Conducción de la gestión institucional” y el proceso misional “Gestión de la seguridad integral”.

Luego del análisis de la entidad a través de su mapa de procesos, de la evaluación previa y de las encuestas iniciales efectuadas, quedó establecido como alcance para la elaboración de la estrategia de gestión de continuidad operativa el proceso nivel 0 “Gestión de las actividades presidenciales”.

2. Política y objetivos de la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial

De acuerdo con los estándares internacionales que sirven de referencia a este trabajo, la gestión de la continuidad operativa debe contar con una política que brinde el alcance y la estrategia para el desarrollo en la entidad. La política de continuidad operativa, en adelante la Política, es establecida por la alta dirección y demuestra su compromiso con la gestión.

El ISO 22301:2012 señala que la alta dirección debe establecer y comunicar la política. Esta debe ser apropiada para el propósito de la organización, proveer el marco para establecer objetivos de continuidad de negocio e incluir compromisos para satisfacer requerimientos aplicables y de mejora continua. La política debe ser comunicada a la organización y estar disponible para las partes interesadas²⁵. Además de ser revisada para su adecuación en intervalos definidos o cuando ocurran cambios significativos en el entorno en el que opera la entidad.

Con la finalidad de desarrollar la Política de la entidad, se realizaron encuestas iniciales a diferentes funcionarios y servidores civiles, según se detalla en el Anexo 2a. También, al revisar la normativa y documentación de la entidad, se concluyó que no contaba con una política de continuidad operativa. Además, no se hallaron políticas en otras organizaciones que podrían servir como referentes. Tomando en consideración lo señalado, se propone una política que sirva de guía para la continuidad operativa del Despacho Presidencial.

²⁵ En este trabajo se entiende a grupos de interés y a socios estratégicos como partes interesadas.

Tabla 5. Propuesta de política de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial

El Despacho Presidencial es el organismo, adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, que brinda asesoramiento técnico y administrativo al presidente de la República.

Esta política, a través de una serie de medidas, está orientada a salvaguardar los procesos del Despacho Presidencial ante amenazas y riesgos potenciales a los que están expuestos, ya que su interrupción podría tener graves consecuencias en el ejercicio del gobierno del país.

Esta política es consistente tanto con el ordenamiento normativo nacional e internacional en materia de continuidad operativa como con las normas del Despacho Presidencial. Está alineada con los lineamientos para la gestión de la continuidad operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno.

El Despacho Presidencial establecerá un proceso de mejora continua para el desempeño del sistema de gestión de continuidad operativa, a través del uso de la presente política.

Objetivos de la gestión de la continuidad operativa:

- Fortalecer la resiliencia organizacional del Despacho Presidencial mediante la implementación de la gestión de su continuidad operativa en el marco de la normativa nacional. Además, tomando como referencia los estándares y buenas prácticas internacionales
- Orientar la ejecución de acciones antes, durante y después de un evento que pueda interrumpir los procesos del Despacho Presidencial
- Minimizar el impacto de eventos disruptivos, previendo su ocurrencia. En el caso de ocurrencia, restableciendo oportunamente los procesos de gestión de sesiones de Consejo de Ministros, actos normativos y actividades nacionales del presidente de la República a un nivel mínimo preestablecido

Responsabilidades:

- De la Secretaría General

Aprobar el plan de continuidad operativa del Despacho Presidencial, así como sus modificaciones, propuesto por la Subsecretaría General, previa revisión del grupo de trabajo de gestión del riesgo de desastres. Asimismo, promover la implementación de la gestión de la continuidad operativa en el Despacho Presidencial generando un entorno institucional propicio.

- De la Subsecretaría General:

Impulsar el desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de los planes de continuidad operativa del Despacho Presidencial. Decidir y coordinar las actividades propias de esta gestión, así como velar por el cumplimiento, divulgación y revisión periódica de esta política. También es responsable de formular, garantizando la participación de las partes interesadas, el plan de continuidad operativa.

Adicionalmente, asume la dirección ejecutiva y la gestión de aquellas situaciones de crisis derivadas de un desastre que tengan repercusiones en toda la entidad o requieran inversiones económicas extraordinarias. Igualmente, es función de la Subsecretaría General, velar por la aplicación de la presente política de continuidad operativa, formular y gestionar las modificaciones en la misma, además de someterlas a aprobación de la Secretaría General previa opinión del grupo de trabajo de gestión del riesgo de desastres.

La Subsecretaría General, como unidad a cargo de la gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial (Resolución de Secretaría General N° 017-2018-DP/SG) tiene las siguientes funciones (Presidencia de Consejo de Ministros 2015):

- Realizar las actividades preparatorias para la implementación de la gestión de la continuidad operativa en la entidad. Proponer procedimientos y metodologías para la gestión de la continuidad operativa, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades.
- Elaborar el proyecto de cronograma de implementación de la gestión de la continuidad operativa y presentarlo a la Secretaría General para su aprobación y ejecución.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los avances y del cronograma. Remitir los informes periódicos a la Secretaría General y las recomendaciones para la toma de decisiones.
- Realizar las coordinaciones con la Oficina de Operaciones y Mantenimiento y con la Oficina de Tecnologías de la Información para identificar el estado de la infraestructura de la sede principal de la entidad y del centro de cómputo. Promover la elaboración del diagnóstico con las recomendaciones para la ejecución de medidas correctivas.
- Identificar y evaluar los principales riesgos operativos a los que se encuentra expuesta la entidad, incluyendo el análisis de impacto negativo en el supuesto de que se interrumpan actividades propias. Todo esto en coordinación con la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, la Casa Militar y las oficinas de abastecimiento: Recursos Humanos y Tecnologías de la Información,
- Identificar, en coordinación con las unidades orgánicas señaladas y con los órganos de línea, las actividades críticas a cargo de la entidad.
- Identificar los recursos humanos y operativos como: local alternativo, materiales, equipos informáticos, información, entre otros, con los cuales se asegure la ejecución de los procesos críticos identificados por la entidad. Esto incluye el diagnóstico institucional sobre el estado de los mencionados recursos.
- Realizar coordinaciones con la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, para contar con la digitalización, el valor legal y la conservación adecuada de recursos en caso de suscitarse cualquier evento que pueda interrumpir prolongadamente las operaciones de la entidad.
- Realizar coordinaciones con la Casa Militar a fin de articular los planes de evacuación y seguridad con la gestión de la continuidad operativa. Verificar, además, la incorporación de los cambios correspondientes.
- Realizar; en coordinación con la Casa Militar, Oficina de Operaciones y Mantenimiento, Oficina de Tecnología de la información y Oficina de Telecomunicaciones; las pruebas respectivas para la elaboración del diagnóstico de los equipos de emergencia, de infraestructura, de tecnologías y de comunicaciones. Esto incluye la verificación del funcionamiento de grupos electrógenos, las unidades de respaldo de energía de los centros de cómputo, equipos de radio, teléfonos satelitales, accesos al correo institucional desde el domicilio del personal, entre otros.
- Verificar que, ante la activación del plan de continuidad operativa, se adopten las medidas para asegurar la provisión ininterrumpida de los servicios básicos y otros esenciales para la entidad.
- Elaborar el proyecto de plan de continuidad operativa y sus correspondientes actualizaciones.

<p>– De la Oficina de Recursos Humanos: Ejecutar las acciones que permitan concientizar al personal sobre su responsabilidad en la prevención, gestión y respuesta ante incidentes disruptivos. Deberá velar porque se cumplan las acciones de capacitación al personal en general y se establezcan los roles de acuerdo con el plan.</p> <p>– De la Oficina General de Administración: Asegurar que se cuente con dinero en efectivo a fin de cubrir gastos en caso de presentarse una emergencia. Deberá disponer, a solicitud de las áreas implicadas, los equipos y el mobiliario necesario de acuerdo con el plan.</p> <p>– Del grupo de trabajo de gestión del riesgo de desastres: Revisar el proyecto de plan de continuidad operativa del Despacho Presidencial (de acuerdo con la Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM), previo a su aprobación por parte del titular de la entidad. Proponer las mejoras cuando correspondan o cuando los cambios en el entorno de la organización así lo ameriten.</p> <p>- Del Grupo Comando (Resolución de Secretaría General N° 100-2017-DP/SG): Garantizar la continuidad del cumplimiento de la misión del Despacho Presidencial, reanudando las funciones críticas de la entidad mediante la implementación de mecanismos adecuados. Esto con el fin de salvaguardar los intereses de la nación ante la ocurrencia de un desastre de gran magnitud o de cualquier evento que interrumpa las operaciones. También le corresponde la toma de decisiones para la ejecución del plan de continuidad operativa del Despacho Presidencial (Despacho Presidencial 2017c).</p>
--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Análisis de impacto

El análisis de impacto (conocido como BIA por sus siglas en inglés: *business impact analysis*), de acuerdo con los Lineamientos de Continuidad Operativa aprobados por Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM, consiste en «determinar el impacto que tendría una interrupción de los procesos que soportan el cumplimiento de las misiones de la entidad. De ser posible, se buscará establecer el periodo máximo tolerable de interrupción por cada uno de ellos, sin que constituya una condición indispensable para la implementación de las acciones destinadas a asegurar la continuidad operativa». De conformidad con la Norma ISO 22301:2012, debe incluir lo siguiente:

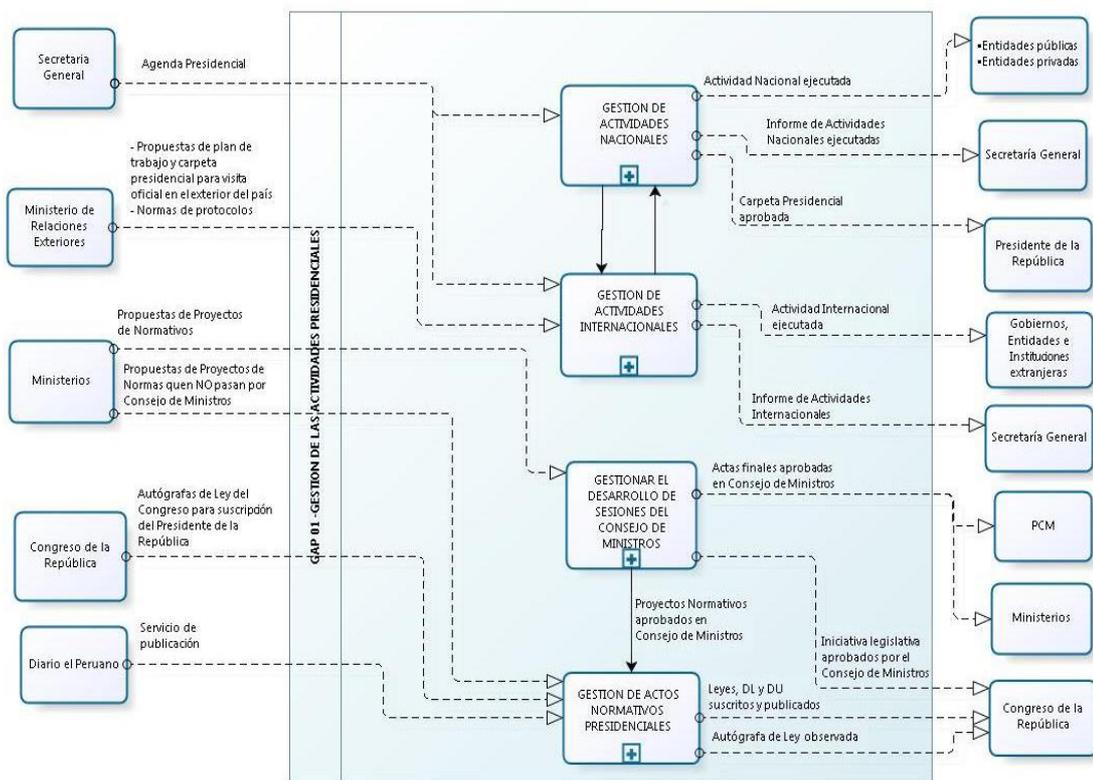
- Identificación de actividades que apoyan la provisión de productos y servicios
- Evaluación del tiempo en el impacto de no realizar las actividades
- Establecimiento y priorización del plazo para reanudar las actividades de manera específica a un nivel aceptable, tomando en consideración los impactos que tendría la no reanudación

- Identificación de dependencias y recursos de apoyo de estas actividades, incluyendo suplidores²⁶, compañeros de *outsourcing* (subcontratación, tercerización) y partes interesadas relevantes (ISO 22301:2012)

3.1 Identificación de actividades que apoyan la provisión de productos y servicios

El análisis de impacto se lleva a cabo sobre el macroproceso “Gestión de actividades presidenciales” del Despacho Presidencial representado en el gráfico 7.

Gráfico 7. Diagrama de bloque del proceso nivel 0 “Gestión de las actividades presidenciales”



Fuente: Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP

Para facilitar el análisis, se desagrega en procesos de nivel 1, 2 y 3 con el objeto de determinar su importancia o urgencia de acuerdo con los productos y/o servicios que brindan. En la tabla 6 se

²⁶ En este trabajo se entiende por suplidores tanto proveedores como reemplazos, ambas acepciones semánticas de la palabra ‘suplidor’ de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia de la Lengua Española (Véase: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=suplidor>).

presentan los procesos del macroproceso “Gestión de las actividades presidenciales”, así como sus productos.

Tabla 6. “Gestión de actividades presidenciales”. Procesos nivel 1, 2, 3 y productos

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Proceso nivel 3	Producto
Gestión de actividades nacionales.	Ejecutar actividades fuera de Palacio de Gobierno	Preparar carpeta o ficha técnica de la actividad presidencial	Carpetas y fichas
		Efectuar avanzadas y ejecutar actividad presidencial.	Actividad presidencial ejecutada e informe de avanzada
	Efectuar actividades en Palacio de Gobierno	Organizar la participación del presidente de la República en actividades institucionales	Actividad institucional ejecutada con participación del presidente de la República
		Organizar y realizar actividades oficiales	Informe de ejecución de la actividad oficial en Palacio de Gobierno
		Organizar y realizar ceremonias protocolares.	Informe de la ceremonia protocolar realizada
Coordinar aspectos protocolares para actividades presidenciales.		Coordinaciones e informes de cumplimiento de aspectos protocolares.	
Gestión de actividades internacionales.	Coordinar y ejecutar actividad presidencial internacional*		Carpeta presidencial aprobada, plan de trabajo aprobado, solicitud de pasajes y viáticos para viaje
	Rendir cuentas y evaluar la actividad presidencial internacional.		Informe de actividad internacional ejecutada y rendición de cuentas de gastos
Gestión del desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros*.			Citaciones, agendas del Consejo de Ministros y actas suscritas de la sesión del Consejo de Ministros
Gestión de actos normativos presidenciales.	Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo		Normas del Poder Ejecutivo suscritas por el residente de la República
	Tramitar suscripción de leyes emitidas por el Congreso		Leyes suscritas por el presidente de la República / Autógrafas de ley observadas.
	Promulgar y publicar las normas legales		Normas y/o leyes publicadas en el diario <i>El Peruano</i> .

*Último nivel del proceso

Fuente: Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP

Es de particular importancia establecer qué procesos (dentro del macroproceso “Gestión de las actividades presidenciales”) deben ser priorizados para el desarrollo de la estrategia de gestión de continuidad operativa. Para esto, se valora la necesidad de proteger determinado proceso ante una interrupción prolongada tomando en cuenta el impacto que tiene para el logro de los objetivos de la entidad. Esto se determina en el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

De las encuestas iniciales aplicadas a los funcionarios de las áreas principalmente involucradas con el macroproceso “Gestión de las actividades presidenciales”, se extraen los siguientes resultados (véase anexo 3):

- Se destaca la gestión de actividades nacionales frente a las internacionales.
- El proceso con puntaje menos favorecido es “Coordinar aspectos protocolares para actividades presidenciales”.
- Los procesos “Gestión de actos normativos presidenciales” y “Desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros” recibieron una calificación similar.

La priorización de actividades nacionales frente a las internacionales, para llevar a cabo la gestión de la continuidad operativa, se debe a que las primeras se llevan a cabo prácticamente a diario. Sobre la segunda conclusión, al parecer algunos funcionarios no consideran los aspectos protocolares como sustanciales dentro de la gestión de actividades nacionales. Por su parte, la tercera conclusión comprueba la evidente importancia de las sesiones del Consejo de Ministros, a la par de la gestión de actos normativos presidenciales.

3.1.1 Análisis de procesos

A continuación, se evalúan los procesos y productos del macroproceso “Gestión de actividades presidenciales”:

- **Gestión de actividades nacionales**
Este proceso nivel 1 está vinculado a todas las actividades que lleva a cabo el presidente de la República dentro del país. A nivel de procesos, se han clasificado en dos grupos: uno que contiene todas las actividades en el Palacio de Gobierno, sede del Despacho Presidencial, y otro integrado por las demás actividades efectuadas en territorio nacional. En ese sentido, dado que los productos más importantes son los íntimamente relacionados a los que el presidente de la República realice efectivamente, el producto crítico corresponde a “actividad presidencial ejecutada”. Es importante tomar en cuenta que no deberán preferirse eventos institucionales (internos).
- **Gestión de actividades internacionales**
Este proceso nivel 1 tiene dos procesos nivel 2: “Coordinar y ejecutar actividad presidencial internacional” y “Rendir cuentas y evaluar la actividad presidencial internacional”. Los eventos internacionales a los que asiste el presidente de la República son planificados con muchos meses de anticipación. Por eso, de acuerdo con el resultado de las encuestas iniciales,

resulta más adecuado priorizar la gestión de actividades nacionales frente a las internacionales. Especialmente porque de ocurrir un evento que interrumpa el normal desarrollo del Despacho Presidencial, la actuación del gobierno en el ámbito interno sería imperiosa y debería preferirse.

- Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros

Este proceso es de principal interés debido a que su producto resulta ser una reunión del presidente de la República con sus ministros de Estado. Se trata de un compromiso en el que se discuten y adoptan decisiones políticas de gran importancia para el gobierno del país.

- Gestión de actos normativos presidenciales

Este proceso tiene como productos: “Normas del Poder Ejecutivo y leyes promulgadas por el presidente de la República” y “Normas publicadas en el diario El Peruano”. Estos se desarrollan a través de tres procesos nivel 2: “Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo”, “Tramitar la suscripción de leyes emitidas por el Congreso” y “Promulgar y publicar las normas legales”. Entre estos, se priorizan los vinculados a la suscripción y publicación de normas del Poder Ejecutivo, debido a que permiten el normal desarrollo de funciones del gobierno a nivel nacional.

Como se ha señalado anteriormente, en base a la sistematización del acervo documentario disponible y a las encuestas iniciales aplicadas, quedan priorizados los siguientes procesos y correspondientes productos: “Gestión de actividades nacionales”, “Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros” y “Gestión de actos normativos presidenciales”, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Procesos priorizados, niveles 1, 2, 3 y productos

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Proceso nivel 3	Producto
Gestión de actividades nacionales	Ejecutar actividades fuera de Palacio de Gobierno	Efectuar avanzadas y ejecutar actividad presidencial	Actividad presidencial ejecutada e informe de avanzada
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros			Citaciones, agendas del Consejo de Ministros y actas suscritas de la sesión del Consejo de Ministros
Gestión de actos normativos presidenciales	Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo		Normas del Poder Ejecutivo suscritas por el presidente de la República
	Promulgar y publicar las normas legales		Normas y/o leyes publicadas en el diario <i>El Peruano</i>

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP.

3.2. Evaluación en el tiempo de impacto de no realizar actividades

Para llevar a cabo el BIA, se analizan los tiempos de recuperación de los procesos priorizados en el Despacho Presidencial.

- **Periodo Máximo Tolerable de Interrupción (MTPD – *Maximun Tolerable Downtime*)**

El MTPD «es el tiempo que le tomaría a impactos adversos convertirse en inaceptables. El tiempo máximo de inacción de una organización» (ISO 22301:2012). Resulta fundamental recordar que la entidad objeto de estudio, al brindar soporte técnico y administrativo a la máxima autoridad de gobierno, tiene procesos cuyos productos impactan directa e indirectamente en los ciudadanos peruanos y en todos los sectores de gobierno. En ese sentido, el tiempo máximo de inactividad tolerable es sumamente reducido. Asimismo, en una situación de desastre que impacte Lima u otros departamentos, la presencia del presidente en las zonas afectadas es importante para dar impulso a las actividades de respuesta y rehabilitación.

En el caso de la gestión de actividades nacionales, por ejemplo, el presidente de la República debe llevarlas a cabo diariamente. El tiempo máximo de inactividad puede establecerse como no mayor de doce horas en promedio, ya que se trata de garantizar la presencia de la citada autoridad tanto en Lima como en los departamentos del Perú.

Las sesiones del Consejo de Ministros se realizan una vez por semana regularmente. Sin embargo, existen sesiones extraordinarias en caso de ser necesarias, especialmente en el supuesto de que se produzca algún evento disruptivo de gran magnitud, por lo que el tiempo máximo de inactividad de este proceso no puede ser mayor a ocho horas. En el caso de la gestión de actos normativos presidenciales, al ser un proceso que permite la emisión y publicación de decretos supremos, resoluciones supremas y decretos de urgencia que afectan a toda la población; el tiempo máximo de inactividad se estima no menor de diez horas.

- **Tiempo de Recuperación Objetivo (RTO– *Recovery Time Objective*)**

El RTO «es el tiempo objetivo en el que se debe reiniciar el sistema o recursos que han sufrido una interrupción, para que la viabilidad de la organización no se vea amenazada. El RTO debe asegurar que no se excede el MTPD» (ISO 22301: 2012). Este paso implica determinar el tiempo requerido desde el evento disruptivo hasta la recuperación de los recursos alterados. Tomando en cuenta que este tipo de eventos de mayor magnitud corresponden a desastres (el peor de los casos), estos serán tomados como referencia para medir el tiempo requerido hasta la recuperación de la

actividad. Para el caso de los colaboradores que intervienen en los procesos bajo estudio, deberían reanudar sus actividades en un plazo no mayor a seis horas.

El tiempo de recuperación no incluye la búsqueda de un nuevo espacio físico. Durante el proceso de elaboración del Plan de Continuidad Operativa ya se habrán evaluado lugares y elegido el más apropiado para albergar al presidente de la República y al Despacho Presidencial, denominado sede alterna. El tiempo máximo necesario para que los recursos humanos lleguen a la sede alterna es de seis horas. La sede alterna contará con computadoras e impresoras, mobiliario necesario, útiles de oficina y dinero en una caja fuerte (véase punto 5: Identificación de estrategias).

- Punto de Recuperación Objetivo (RPO- *Recovery point objective*)

El RPO «es el punto desde el que la información debe ser restaurada para permitir la operación de una actividad una vez que ésta se haya reiniciado» (ISO 22301: 2012). Debido a que las prácticas de respaldo y/o *backup* para los procesos priorizados en el Despacho Presidencial se realizan cada 24 horas²⁷, el RTO corresponde al máximo periodo actuado y su información —en tanto no se cuenta con *backup*— se perdería o quedaría pendiente de restauración. Para el caso de todos los procesos priorizados, se ha previsto la recuperación del proceso sin el uso de sistemas de información.

3.3 Priorización del plazo para reanudar las actividades a un nivel aceptable, en relación con los impactos que tendría la no reanudación

Tomando en cuenta los argumentos e identificación de los plazos máximos de inactividad de los procesos elegidos, la prioridad de recuperación se establece a continuación en la tabla 8.

²⁷ De acuerdo con la información proveída por la Oficina de Tecnologías de la Información, quien obtuvo el dato del desarrollo del Plan de Recuperación ante Desastres (DRP), documento que no es parte del alcance del presente trabajo.

Tabla 8. Priorización de recuperación de procesos y plazos de inactividad

Productos / servicios	Proceso	Procesos esenciales	MTPD	Prioridad de recuperación	RTO
Actividad presidencial ejecutada e informe de avanzada	Gestión de actividades nacionales	☑	12 horas	1	6 horas
Citaciones, agendas del Consejo de Ministros y actas suscritas de la sesión del Consejo de Ministros	Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	☑	8 horas	1	6 horas
Normas del ejecutivo suscritas por el presidente de la República y publicadas.	Gestión de actos normativos presidenciales.	☑	10 horas	1	6 horas

Fuente: Elaboración propia, 2018, en base a encuestas a expertos sobre duración de procesos (véase anexo 1d.: Encuestas a expertos sobre duración de los procesos y anexo 2b: Lista de expertos encuestados sobre duración de los procesos).

3.4 Identificación de dependencias y recursos de apoyo de las actividades

3.4.1 Dependencias esenciales de los procesos priorizados

La reanudación de operaciones de los procesos priorizados implica la participación del personal de la Secretaría de Actividades, de la Secretaría de Consejo de Ministros y de la Casa Militar.

3.4.2 Recursos para llevar a cabo procesos en circunstancias normales

Una vez definidas las actividades a ser reanudadas, en base a la información recogida en las encuestas iniciales a funcionarios del Despacho Presidencial, en la tabla 9, se presentan los recursos necesarios para llevarlas a cabo:

Tabla 9. Recursos utilizados ordinariamente para llevar a cabo los procesos priorizados

Procesos esenciales	Recursos	
	Personal	Material
Gestión de actividades nacionales	<ul style="list-style-type: none"> - 3 personas que coordinen actividad y elaboren carpeta del evento - 6 personas que realicen visita previa (avanzada) al lugar en el que se realizará el evento (especialistas en actividades, en protocolo y seguridad) - 2 personas para organizar la participación del presidente de la República - 1 persona de la Oficina de Contabilidad y Finanzas 	Bienes: <ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora - Documentación (carpeta y programa de evento) - Muebles - Sistema de información - Teléfono - Teléfono satelital - Viáticos. - Conexión a Internet

Procesos esenciales	Recursos	
	Personal	Material
		Espacio físico: – Oficina
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	<ul style="list-style-type: none"> – 1 persona que brinde asistencia administrativa – 1 persona encargada de revisar que los proyectos se encuentren aprobados por el Consejo de Coordinación Viceministerial y elaborar la propuesta de agenda del Consejo de Ministros – 1 persona encargada de aprobar la agenda en coordinación con el presidente de la República y el presidente del Consejo de Ministros, así como supervisar y coordinar el apoyo a las sesiones del Consejo de Ministros 	Bienes: <ul style="list-style-type: none"> – Computadora – Impresora – Muebles – Teléfono – Conexión a Internet – Proyector multimedia – Refrigerios Espacio físico: <ul style="list-style-type: none"> – Oficina
Gestión de actos normativos presidenciales	Para revisar y suscribir proyectos normativos (labores no exclusivas): <ul style="list-style-type: none"> – 1 persona encargada de brindar asistencia administrativa – 1 persona encargada de comunicar contenido del proyecto y obtener firmas del presidente de la PCM y luego al presidente de la República. – 1 persona encargada de verificar que los proyectos cumplan con los criterios establecidos en sus lineamientos de trabajo Para promulgar y publicar normas legales (labores no exclusivas): <ul style="list-style-type: none"> – 1 persona encargada de brindar asistencia administrativa – 1 persona encargada de registrar la normativa, coordinar la programación con <i>El Peruano</i>, y elaborar oficios – 1 persona encargada de recibir la norma firmada, aprobar oficios y ordenar su remisión 	Bienes: <ul style="list-style-type: none"> – Computadora – Impresora – Sistema de información – Conexión a Internet – Documentación – Teléfono – Muebles Espacio físico: <ul style="list-style-type: none"> – Oficina

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en los resultados de las encuestas aplicadas al Despacho Presidencial (véase anexo 3).

En el primer caso, el proceso de gestión de actividades nacionales es llevado a cabo por, al menos, doce personas. En el segundo caso, el proceso relacionado con el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros es desarrollado por tres personas. Por último, el proceso de gestión de actos normativos presidenciales es realizado por cuatro personas, ordinariamente. Además, hay que

tomar en cuenta el personal de seguridad y los edecanes del presidente de la República, quienes lo acompañan permanentemente²⁸.

Respecto al espacio físico, cada proceso requiere una oficina. Por otro lado, en relación con los bienes, en todos los procesos se requiere computadora, impresora, muebles, acceso a Internet y teléfono. Para la gestión de sesiones del Consejo de Ministros, se necesita acceso al sistema de información que permite la coordinación de la agenda y el registro de las actas. Para la gestión de actividades nacionales, se requiere documentación (carpeta y programa de evento), teléfono satelital, vehículos y viáticos.

Los recursos mínimos indispensables para llevar a cabo los procesos priorizados, de acuerdo con las encuestas realizadas, se destacan en la tabla 10, a continuación:

Tabla 10. Recursos mínimos necesarios para llevar a cabo los procesos esenciales

Procesos esenciales	Recursos	
	Personal	Material
Gestión de actividades nacionales	<ul style="list-style-type: none"> – 1 persona que coordine la actividad elabore la carpeta del evento y organice la participación del presidente de la República – 1 persona de seguridad que realice la avanzada 	<ul style="list-style-type: none"> – 2 computadoras – Impresora – Material de escritorio – Muebles: mesa y silla – Teléfono satelital – Caja fuerte – Proveedor de servicio eléctrico
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	1 persona encargada de desarrollar el proceso	Bienes: <ul style="list-style-type: none"> – 1 computadora – Impresora – Material de oficina – Muebles: 20 sillas y una mesa – Teléfono satelital – Proveedor de servicio eléctrico – Proyector multimedia – Refrigerios
Gestión de actos normativos presidenciales	1 persona encargada de desarrollar el proceso	Bienes: <ul style="list-style-type: none"> – 1 computadora – Impresora – Material de oficina – Teléfono satelital – Muebles: mesa y silla – Generador eléctrico

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en los resultados de las encuestas aplicadas al Despacho Presidencial (anexo 3).

²⁸ No se incluyen estos recursos humanos ya que forman parte del macroproceso “Gestión de seguridad presidencial del Despacho Presidencial”, que no forma parte del alcance.

El presidente de la República no se considera un recurso crítico de los procesos priorizados. Se asume que su posición está asegurada por la Casa Militar. Asimismo, en ningún caso se considera el uso de sistemas de informáticos para recuperar los procesos, debido a que la reanudación será manual (véase apartado: Estrategias).

4. Evaluación del riesgo

De acuerdo con la norma ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo. Directrices, que sirve de referencia a algunas secciones de esta propuesta, se define la evaluación del riesgo «como el proceso global de identificación, análisis y valoración del riesgo». Precisa también que «el propósito de la identificación es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos»; «el propósito del análisis es comprender la naturaleza del riesgo y sus características [...] implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles y su eficacia». La valoración del riesgo, por otro lado, facilita la evaluación de las opciones para su tratamiento, la realización de un análisis adicional para su mejor entendimiento, el mantenimiento de los controles existentes o la reconsideración de los objetivos (ISO 31000:2018).

En primer lugar, la identificación del riesgo (encontrarlo, reconocerlo y describirlo) implica la individualización de las fuentes, causas y sus posibles consecuencias. Todo esto en base a datos históricos, el análisis teórico y opiniones de expertos²⁹. En segundo lugar, en la evaluación del riesgo se requieren definir dos elementos: impacto (consecuencias o efectos que se derivan directa o indirectamente de la ocurrencia de las amenazas) y probabilidad (nivel de posibilidad de que un hecho se produzca).

El análisis de riesgos implica la comprensión a profundidad del impacto y la probabilidad. Permite elaborar estrategias y métodos para el desarrollo del tercer paso de la gestión: definir el proceso para modificar el riesgo. Esto incluye evitar el riesgo (al decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo), aceptar el riesgo (con el fin de perseguir una oportunidad), eliminar la fuente del riesgo, mitigar la probabilidad y las consecuencias, y compartir el riesgo con otras partes (incluidos los contratos y la financiación de riesgo), entre otros. En el presente caso, al tratarse de una entidad del Estado y debido a que sus procesos surgen de normas de carácter imperativo, se considera limitar las opciones a: mitigar, aceptar o transferir el riesgo.

²⁹ La propuesta integral fue validada por juicio de expertos (véase: anexo 2c. Lista de expertos de la ronda de validación).

A continuación, se identifican las amenazas a las que está sujeto el Despacho Presidencial. Luego se evalúa el impacto y la probabilidad, utilizando como fundamento el desarrollo de cada una de las amenazas identificadas a través de una matriz de probabilidad-impacto. Esto permitirá definir la respuesta a los riesgos y establecer el plan de tratamiento para ellos.

4.1 Identificación de amenazas

Primero se describen las de origen natural; luego, las de origen humano; y, por último, las amenazas a la infraestructura.

4.1.1 Amenazas naturales

De acuerdo con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres - Planagerd 2014-2021 (PCM, 2014), los eventos de tipo natural considerados de riesgo son sismos por placa, sismos en zona continental y sus derivados, actividad volcánica, tsunami, el fenómeno de El Niño, lluvias intensas, movimientos en masa (huaicos y deslizamientos), sequías meteorológicas, bajas temperaturas y “friaje”. A continuación, nos ocupamos de los peligros identificados que afectarían a la región de la costa central y, por lo tanto, a las instalaciones físicas del Despacho Presidencial: sismos por placa, tsunami y el fenómeno de El Niño.

La convergencia de la Placa de Nazca y la Sudamericana han definido las características geográficas continentales. La cordillera de los Andes es expresión de la ocurrencia continua de sismos de magnitud y profundidad diversas (Bernal y Tavera 2002). El Perú se ubica en el “Cinturón de Fuego del Pacífico”, una zona que describe el contorno del océano y en donde, en los últimos 100 años, se han registrado el 80% de los sismos (Tavera 2014 y 2017).

Dentro de la región, «la zona costera del Perú es la de mayor riesgo ante la ocurrencia de sismos de elevada magnitud con relativa frecuencia» (Tavera 2014: 1). De acuerdo con Bernal y Tavera (2002), «en la región Central, sobresalen los sismos ocurridos en 1586 (IX MM) primer gran sismo para el cual se tiene documentación histórica, 1687 (VIII MM) y 1746 (X MM) que destruyeron casi completamente a la ciudad de Lima. El sismo de 1746 generó un tsunami con olas de 15-20 metros de altura que inundó totalmente al puerto del Callao» (Bernal y Tavera 2002: 20-22).

Además, dos factores incrementan el riesgo de sismo en la costa central: una laguna sísmica³⁰ y aspereza sísmica. Tavera (2014) sostiene que esta laguna sísmica está acumulando energía desde 1746 (272 años, a la fecha) y que, como los sismos ocurridos en los años 1940, 1966, 1970, 1974 y 2007 presentaron magnitudes iguales o menores a 8,0 Mw, no habrían liberado toda la energía aún acumulada en esta zona. Por otro lado, la energía acumulada en la superficie de contacto entre dos placas no se presenta de manera uniforme. Existen zonas donde se ha liberado en forma de sismos y otras donde se mantiene contenida. Estas últimas son las llamadas “asperezas sísmicas”: son zonas que presentan mayor acumulación de energía y, de acuerdo con Tavera (2014), «el siguiente sismo debe originarse en esta aspereza o zona de mayor acumulación de energía».

Por medio de dos metodologías (una estadística y la otra basada en instrumentos GPS - Sistema de Posicionamiento Global), se determinó la presencia de varias asperezas de diversas dimensiones en el borde occidental del Perú. Esto permite estimar la ocurrencia de sismos de más de 8 Mw (Tavera 2014)³¹ con una gran probabilidad. Dicho diagnóstico coincide con el estudio de Villegas-Lanza *et al.* (2016, citado por Tavera, 2017), quienes sostienen, a partir de información de GPS, que en la región central se registra una aspereza de gran tamaño cuyo eje comprende desde Huacho (Lima) a Pisco (Ica), unos 400 km. Se estima que en esta zona podría darse un sismo de 8,5 Mw.

El nivel de sacudimiento del suelo que podría experimentarse en Lima Metropolitana superaría 500 cm/s². Como referencia, Tavera (2017) señala que en el sismo de Pisco de 2007 (8,0 Mw.) Lima se sacudió en el orden de 80 cm/s². Lo descrito configura un escenario de gran vulnerabilidad para Lima Metropolitana que, de acuerdo con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres - Planagerd 2014-2021, se podría ver afectada en 4900 km. de vías troncales, en el puerto del Callao con volúmenes de carga de 154 toneladas, en infraestructura física y productiva, en lugares turísticos y arqueológicos. La limitada disponibilidad de instrumentos de

³⁰ «Zonas que en el pasado han experimentado la ocurrencia de grandes sismos y que, a la fecha, después de haber transcurrido varias décadas o siglos, aún no se repiten. Situación temporal que incrementa su probabilidad de ocurrencia» (Tavera 2014).

³¹ Sobre las asperezas sísmicas, a partir de una metodología estadística, Tavera señala que «para el borde occidental del Perú se ha identificado la existencia de hasta cinco zonas anómalas para el valor de “b”; es decir, cinco asperezas [A1 a A5] cuyas dimensiones permitieron estimar la magnitud de los eventos sísmicos a ocurrir, con una probabilidad del 75% en los próximos 50 años [...] La tercera y cuarta aspereza (A3, A4), se encuentran en la zona costera del departamento de Lima y estarían asociadas al terremoto de 1746. De acuerdo con las dimensiones de dichas áreas, el sismo podría presentar una magnitud de 8,8 Mw» (Tavera 2014: 17). Asimismo, bajo una metodología basada en instrumentos GPS, se identificaron cuatro asperezas en la zona en cuestión. «Existen dos asperezas. La ubicada en su extremo norte es la de mayor tamaño y ambas son parte de otra, cuyo eje mayor, paralelo a la costa, tiene una longitud de 350 km. La magnitud del sismo sería mayor a 8,0 Mw. Las asperezas estarían asociadas al terremoto de 1746» (Tavera 2014: 20).

detección, medición y monitoreo de sismos en instituciones técnico-científicas son agravantes de la situación. (PCM 2014)³².

Por otra parte, uno de los efectos de mayor peligro de un sismo de gran magnitud (iguales o mayores a 7,0 Mw) en zonas costeras, son los tsunamis (Tavera 2014). Adriano *et al.* (2013), sostiene que, bajo el supuesto de ocurrencia de un sismo de entre 8,5 y 9,0 Mw, frente a la costa de Lima, el área máxima de inundación por tsunami alcanzaría una distancia de entre 1,3 y 2,1 km, es decir, no alcanzaría las instalaciones del Despacho Presidencial.

El fenómeno de El Niño³³ es también identificado como peligro para la costa central por el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres - Planagerd 2014-2021. Según el mapa de susceptibilidad física del Perú (Ministerio del Ambiente [Minam] 2015), los fenómenos de El Niño más recientes fueron en 1992 y 1994 (considerados moderados); en 1997-1998 se presentó uno de gran intensidad y considerado uno de los más fuertes de los últimos 150 años; como consecuencia, se registró la mayor inundación del siglo en el Perú. Debe incluirse en esta lista, el reciente fenómeno de El Niño costero ocurrido entre diciembre de 2016 y mayo de 2017, calificado como extraordinario (Indeci 2017). De acuerdo con el Sistema de Información Nacional para la Respuesta y Rehabilitación (Sinpad), al 4 de julio de 2017, el fenómeno habría ocasionado: 285.453 damnificados, 1.454.051 afectados y 138 fallecidos. Además, habrían colapsado 63.802 viviendas y 350.181 se vieron afectadas. De la misma forma, 218.098 km. de carreteras también terminaron perjudicadas (Indeci 2017). Finalmente, el colapso de infraestructura de salud, suspensión de servicios, entre otros, ocasionaron la propagación de epidemias (Organización Panamericana de la Salud 2017).

Las consecuencias económicas también fueron de gran magnitud. De acuerdo con la consultora Macroconsult (2017), los daños ocasionados durante el fenómeno de El Niño costero superan los US\$ 3.124 millones. Esto equivaldría, en función de los reportes de Indeci, al 1,6% del producto bruto interno (PBI) a marzo de 2017. El Plan de la Reconstrucción «estima que para rehabilitar y

³² Para efectos de este trabajo enfatizamos y detallamos la región central, donde se ubica físicamente el Despacho Presidencial. Debe tomarse seriamente que, de acuerdo con la literatura especializada revisada, todo el Perú se encuentra bajo alto riesgo, como sostiene Tavera (2014), «en el borde occidental de la costa peruana y región norte de Chile, existen zonas con más de 100 años de acumulación de energía que debe ser liberada a través de sismos de gran magnitud con mayor probabilidad que otras zonas. Estas zonas están prácticamente, una en cada región del Perú» (Tavera 2014: 22).

³³ “El fenómeno de El Niño está definido como la presencia de aguas anormalmente cálidas en la costa occidental de Sudamérica por un periodo mayor a cuatro meses consecutivos, lo que produce alteraciones oceanográficas, meteorológicas y biológicas. Este fenómeno es el resultado de una profunda alteración de las características físicas del Océano Pacífico tropical en particular y de la atmósfera global, que en su etapa madura se muestra como una invasión de aguas cálidas desde el oeste hacia las costas americanas y sus efectos pueden ser muy severos” (Minam 2015).

reconstruir la infraestructura afectada y, además, desarrollar proyectos y actividades de prevención frente a inundaciones y movimientos de masas, se requiere una inversión de 25,655 millones de soles» (PCM 2017).

Por otra parte, como consecuencias de las catástrofes naturales, es común que se desaten brotes de epidemias. En el Perú, el fenómeno de El Niño en el norte del país despertó epidemias de dengue, chikungunya y leptospirosis (Organización Panamericana de la Salud 2017). Con relación a este peligro, se ha identificado también el riesgo de pandemias.

4.1.2 Amenazas antrópicas

- **Pandemias**

Se le denomina así al brote epidémico que afecta a grandes poblaciones en diversas regiones. Puede causar aumento imprevisto del número de enfermos y muertos, además del desborde de centros de salud, trastornos a nivel social y cuantiosas pérdidas económicas. Como señala el director general de la Organización Mundial de la Salud: «una epidemia devastadora puede comenzar en cualquier momento en cualquier país y matar a millones de personas porque no estamos preparados. Porque seguimos siendo vulnerables [...] No sabemos cuándo tendrá lugar la próxima pandemia, pero sí sabemos que se cobrará un precio terrible, tanto en vidas humanas como en la economía mundial. Hasta puede que sea causa de inestabilidad política» (OMS 2018a).

A modo de ejemplos cercanos, se han registrado tres grandes pandemias mundiales de influenza en el pasado siglo. Más recientemente, la Organización Mundial de la Salud declaró periodo de alerta pandémica correspondiente a la fase V, por la influenza H1N1 (Ministerio de Salud [Minsa] 2006). En cuanto a la enfermedad del cólera, entre el siglo XIX y XX, se han declarado siete pandemias (Zelada-Valdés *et al.* 2015). Sin olvidar el ébola (en 2014) que ha significado el brote más impactante de los últimos años (OMS 2018a).

Las pandemias tienen graves costos. Se estima que las pérdidas ocasionadas por una gripe mundial son aproximadamente 720.000 muertes por año y las pérdidas anuales esperadas del riesgo de pandemia serían de 500.000 millones de dólares (Fan *et al.* 2018). De acuerdo con la OMS (2018b), una pandemia grave podría causar millones de muertes y costar más del 1% del PIB mundial.

Las epidemias y los riesgos derivados de pandemias no son fenómenos poco probables. Cada mes, la OMS recibe el reporte de 5.000 indicios de nuevos brotes en todo el mundo (OMS 2018a). Durante el 2018, la OMS ha identificado las siguientes diez amenazas a la salud mundial: gripe pandémica, salud en los conflictos, cólera, difteria, paludismo, catástrofes naturales, meningitis, fiebre amarilla, malnutrición y la intoxicación alimentaria. En Perú, durante el 2017, se presentaron 52.684 casos de dengue, 16.055 casos de malaria, 5.013 casos de zika, 3.801 casos de leishmaniasis y 991 casos de chikungunya (Minsa 2018). Debemos recordar que, en el año 1991, el país fue azotado por la epidemia del cólera en la que el saldo fue de casi 3.000 defunciones (FAO/OMS 2002).

También se han identificado amenazas causadas por el hombre que tendrían lugar en la zona de Lima Metropolitana. Estas amenazas son incendios, alta conflictividad social, interrupción del suministro de agua, terrorismo, golpe de Estado y amenazas a la infraestructura.

- Alta conflictividad social, alteración del orden público y atentados terroristas

La conflictividad social es otra amenaza importante a la que está expuesto el Despacho Presidencial. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2018), durante el mes de marzo de 2018, se registraron 188 conflictos sociales a nivel nacional. Se estima que alrededor de la mitad de los conflictos sociales registrados entre los años 2009 y 2015 en el país son de tipo socioambiental (Defensoría del Pueblo 2017).

Se ha considerado a la conflictividad social como un riesgo importante debido al pasado reciente del país. La Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) ha señalado que «el conflicto armado interno que vivió el Perú entre 1980 y 2000 constituyó el episodio de violencia más intenso, más extenso y más prolongado de toda la historia de la República [...] se estima que la cifra más probable de víctimas fatales de la violencia es de 69,280 personas» (CVR 2003). Las consecuencias del conflicto fueron muy graves y de diversa índole, como señala la CVR «el conflicto armado interno ha dejado secuelas muy profundas en todos los planos de la vida nacional. La amplitud e intensidad del conflicto acentuaron los graves desequilibrios nacionales, destruyeron el orden democrático, agudizaron la pobreza y profundizaron la desigualdad, agravaron formas de discriminación y exclusión, debilitaron las redes sociales y emocionales, y propiciaron una cultura de temor y desconfianza [...] La CVR hace notar que el conflicto tuvo como resultado la masiva destrucción de la infraestructura productiva, y pérdida de capital social y de oportunidades económicas» (Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR] 2003).

Finalmente, de acuerdo con el Índice de Riesgos de las Ciudades de Lloyd 2015-2025³⁴, el riesgo de terrorismo (ubicado en quinta posición detrás de sismo, caída de mercados, pandemia e inundación) en la ciudad de Lima ocasionaría US\$ 2,54 mil millones en pérdidas.

En Lima se dan a menudo protestas, marchas, huelgas y, con menor frecuencia, paros. Algunos de ellos, por sus proporciones, han tenido graves consecuencias políticas, sociales y económicas. De la literatura consultada se puede concluir que la protesta en Lima es recurrente. Esto es muy relevante en el contexto de este estudio ya que la mayor parte de protestas se realizan en el Centro de Lima donde se encuentran las sedes de organismos públicos, próximas al Palacio de Gobierno.

Grandes protestas en Lima pueden rastrearse por lo menos desde 1912, cuando se realizó un importante paro general en el contexto de las elecciones presidenciales de ese mismo año. El paro desencadenó un escenario de violencia en el que hubo incendios, saqueos y ataques a infraestructura (Torrejón 2006). Posteriormente, se han documentado también las grandes huelgas de 1958 y 1967, asociadas a crisis económicas, y los paros generales de trabajadores de 1975 (conocido como el “Febrerazo”, en el que participaron 600 mil trabajadores) y el paro de 1976. También los tres paros nacionales ocurridos entre julio de 1977 y mayo de 1978, considerados como los más grandes hasta el momento (hacia 1978, de acuerdo con Sulmont, 1978).

Otra marcha emblemática fue la “Marcha de los Cuatro Suyos” en julio del año 2000. Se denunciaba el fraude de la tercera reelección y autoritarismo de Alberto Fujimori. Se realizó en Lima y asistieron organizaciones de distintas partes del país. Como consecuencia de la marcha, durante las protestas fallecieron seis personas en el incendio del Banco de la Nación³⁵. También en el gobierno de Alejandro Toledo se realizaron muchas protestas. A modo de indicador, Moisés Arce señala que, en el 2002, solo en la ciudad de Lima se realizaron «al menos ochocientas protestas diferentes, una estadística no vista en la década previa» (Arce 2011).

Más recientemente, durante la huelga de profesores que duró desde junio a septiembre de 2017, se realizaron protestas en Lima Metropolitana con consecuencias violentas. También se han

³⁴ LLOYD: Lloyd’s City Risk Index 2015-2025. Fecha de consulta: 15 de mayo de 2018. Disponible en: <<https://www.lloyds.com/cityriskindex/locations/city/lima>>.

³⁵ «Las autoridades judiciales probaron que Vladimiro Montesinos, asesor presidencial del exmandatario Alberto Fujimori, dispuso el financiamiento de un plan secreto del Servicio de Inteligencia Nacional (SIN) para generar caos, violencia y muerte durante la jornada de protesta de la “Marcha de los Cuatro Suyos” con el propósito de atribuir los desmanes a los dirigentes de la movilización antigubernamental y descabezar así a la oposición. [...] El exconsejero personal de Fujimori recibió una sentencia de 10 años de prisión por el delito contra la seguridad pública y peculado, de acuerdo con la resolución de la Segunda Sala Penal Especial de la Corte Superior de Lima, del 27 de agosto del 2009» (Diario La República 2011). Disponible en: <<https://larepublica.pe/politica/534706-el-incendio-del-banco-de-la-nacion-un-crimen-de-estado-que-sigue-impune>>. Fecha de consulta: 24 de agosto de 2018.

organizado marchas en torno a los procesos relacionados con la censura de ministros, vacancia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, contra Keiko Fujimori y los recientes escándalos de corrupción de funcionarios públicos (casos Lava Jato y Poder Judicial).

Además de otras movilizaciones como las marchas “Ni una Menos”, contra la violencia de género. De acuerdo con sus organizadores, reunió a medio millón de personas en su edición del 2016 (Radio Programas del Perú [RPP] 2016).

- Interrupción de suministro de agua

El corte en el suministro de agua es una amenaza que se identifica como un riesgo potencial. Por ejemplo, el último fenómeno de El Niño que se produjo desde diciembre de 2016 hasta mayo de 2017, provocó el desborde de los ríos Huaycoloro, Chillón y Lurín. Esto ocasionó múltiples inundaciones, afectación de vías y colapso de desagües (Indeci 2017). Como consecuencia, 27 distritos de Lima Metropolitana tuvieron restricción en el acceso al agua durante poco más de una semana. Esto debido a que Sedapal (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima) cerró temporalmente su planta de tratamiento “La Atarjea” para evitar daños en sus sistemas de potabilización debido a la alta turbiedad del río (El Comercio 2018). En ese sentido, el corte del suministro de agua es una amenaza latente ya que podría generar problemas de salubridad.

- Golpe de Estado y otras formas de interrupción del ejercicio del poder en regímenes democráticos

En los últimos sesenta años se han dado cuatro golpes de Estado en el Perú. Estas interrupciones al ejercicio del poder democrático se dieron³⁶: en 1948 por el general Manuel Odría contra el presidente José Luis Bustamante y Rivero; en 1968 por el general Juan Velasco Alvarado contra Fernando Belaúnde Terry; en 1975 por el general Francisco Morales Bermúdez y el autogolpe de Estado de 1992 de Alberto Fujimori contra el ordenamiento constitucional democrático y cierre del Congreso Peruano^{37 38}.

³⁶ Portal web de La Ley - El Ángulo Legal de la Noticia: “Para no olvidarlo: ¿cuántos golpes de Estado tuvo el Perú?”. Disponible en <https://laley.pe/art/5146/para-no-olvidarlo-cuantos-golpes-de-estado-tuvo-el-peru->. Fecha de consulta 15 de octubre de 2018.

³⁷ De acuerdo con Cairo (2016), «Fujimori clausuró —no disolvió— antijurídicamente las dos cámaras del Congreso de la República. Fue un golpe de Estado, que le hizo perder el título de presidente constitucional y lo convirtió en un dictador».

³⁸ Además, algunos consideran la toma de la comisaría de Andahuaylas (enero de 2005), liderada por Antauro Humala y conocida como “Andahuaylazo”, como un intento de golpe de Estado.

A nivel global, los golpes de Estado son cada vez menos frecuentes después de la llamada tercera ola de democratización³⁹. Sin embargo, esta transición a la democracia se ha dado de manera imperfecta o incompleta. El informe *La democracia en América Latina* señala que, si bien los clásicos golpes de Estado son infrecuentes, existen otros «intentos de desplazar del poder a gobernantes electos de formas que no siguen estrictamente las reglas constitucionales» (PNUD 2004: 83). Este fenómeno ha devenido en lo que se ha llamado autoritarismo competitivo, un tipo de régimen híbrido surgido después de la Guerra Fría. De acuerdo con Levitsky y Way (2010), «los regímenes autoritarios competitivos son regímenes civiles en los que existen instituciones democráticas formales y son vistos ampliamente como el principal medio para obtener poder, pero en el cual el abuso del Estado por parte de los titulares les coloca en una ventaja significativa para los oponentes». El gobierno de Alberto Fujimori, desde 1992, es situado en esta categoría.

Si bien en la historia reciente del Perú se han registrado serios eventos que han interrumpido el ordenamiento democrático, este año se cumplen 18 años de ejercicio democrático ininterrumpido.

4.1.3 Amenazas a la infraestructura

- Incendios

Los incendios son la principal causa de muerte por fenómenos tecnológicos⁴⁰, según INEI (2017). En el 2016 se registraron 852 emergencias por incendios urbanos e industriales, que causaron la muerte de 23 personas. De estas emergencias 176 se registraron en Lima⁴¹. En contraste, el Cuerpo General de Bomberos declara que, durante los años 2016 y 2017, ocurrieron a nivel nacional, 12.648 y 12.114 incendios, respectivamente⁴².

La sede principal del Poder Ejecutivo y la residencia oficial del presidente del Perú, que comprende un área de 19.208m², ha sufrido algunos incendios a lo largo de la historia. El más emblemático se produjo el 3 de julio de 1921, en vísperas de las celebraciones del centenario de la independencia nacional. El fuego se inició en el Despacho Presidencial y se propagó por las

³⁹ Ver «La Tercera ola. La democratización a finales de Siglo XX» de Samuel Huntington.

⁴⁰ «Aquellos que son productos de la intención, negligencia, error humano, fallas o defectos de las aplicaciones tecnológicas», de acuerdo con el Anuario de Estadísticas ambientales 2017 del Instituto Nacional de Estadísticas (INEI 2017).

⁴¹ Portal web del Instituto Nacional de Defensa Civil. Disponible en: <<https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/MTM=/NTM=/lista/OTkx/201707251301521.pdf>>. Fecha de consulta: 30/04/2018.

⁴² Portal web del Cuerpo Nacional de Bomberos Voluntarios, Centro de Prevención e Investigación de Incendios. Disponible en: <http://www.bomberosperu.gob.pe/portal/net_estadistica.aspx>. Fecha de consulta: 30/04/2018.

habitaciones cercanas. Todo quedó destruido: «se perdieron documentos valiosos, mobiliarios y obras de arte conservadas desde época colonial» (Presidencia de la República 2018).

Tomando en consideración las vidas humanas que laboran en Palacio de Gobierno y la relevancia de los documentos que alberga, se solicitó al Centro de Prevención e Investigación de Incendios del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP), la inspección del recinto para determinar la vulnerabilidad ante una amenaza de incendio. El CGBVP emitió los informes técnicos N° 001, 002 y 003-2017 (Despacho Presidencial 2017a), que contienen hallazgos y estudios realizados a las instalaciones.

En efecto, gran parte de los ambientes no se encuentran adecuadamente protegidos con un sistema de detección y alarma. En otros casos, la protección instalada es subestándar. Se concluye, además, que Palacio de Gobierno no cuenta con un sistema de agua de atención inmediata contra incendios. Se señala que, debido a las características arquitectónicas del edificio, existen dificultades para establecer zonas de cerramiento y confinamiento. Esto quiere decir, compartimentar el edificio en sectores o zonas seguras, para controlar el fuego.

- Infraestructura

También se han identificado amenazas de infraestructura (fallas específicas del edificio y el equipamiento) del Palacio de Gobierno, inmueble donde se ubica el Despacho Presidencial. Como señala la inspección técnica de seguridad en edificaciones realizada al Despacho Presidencial de mayo de 2017, la edificación no cumple con las condiciones de seguridad en defensa civil que garanticen la seguridad de los trabajadores y personas concurrentes a dicha edificación, por lo que presenta un nivel de riesgo alto (especialidad de estructuras e instalaciones eléctricas) (Despacho Presidencial 2017 b).

- Suelos

El Centro Peruano Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigación de Desastres (Cismid) establece como zonas geotécnicas sísmicas, las siguientes: Zona I: peligro bajo, Zona II: peligro medio, Zona III: peligro alto, Zona IV: peligro muy alto y la Zona V: zonas puntuales. Lima se encuentra en la Zona I. El suelo donde se ubica el Palacio de Gobierno y el Despacho Presidencial, «posee afloramientos rocosos, estratos de grava que conforman los conos de deyección de los Ríos Rímac y Chillón y los estratos de grava colluvial-eluvial de los pies de laderas» (Cismid 2012, citado por Sinia 2012), por lo que constituye una zona de tipo I, apta para construir.

4.2 Evaluación de probabilidad, impacto y tolerancia al riesgo

A continuación, se califican las amenazas identificadas a través de una matriz de probabilidad e impacto. El objetivo es determinar la vulnerabilidad de los procesos, cuantificar el riesgo y calificar la tolerancia a este.

4.2.1 Probabilidad

La probabilidad de las amenazas identificadas, que se presenta en la tabla 12, considera una escala tipo Likert (detallada en la tabla 11). Esta califica la probabilidad de ocurrencia desde 1 (improbable) hasta 5 (altamente probable).

Tabla 11. Escala de probabilidad de ocurrencia de amenazas

1	2	3	4	5
Improbable	Poco probable	Probable	Muy probable	Altamente probable

Fuente: Guirado, 2015.

Los valores se han asignado en base al análisis de las amenazas presentado en el acápite anterior. Este análisis comprendió datos históricos, análisis teórico y opiniones de expertos en la ronda de validación (véase, Anexo 2c. Lista de expertos de la ronda de validación). Como se indicó en el punto anterior, debido a la ubicación y al escenario que configuran los silencios y lagunas sísmicos, los expertos consideran altamente probable que se produzca un sismo de gran magnitud en la zona de Lima Metropolitana.

En verano del año 2017, el desborde del río Rímac (el más cercano al Palacio de Gobierno) solo alcanzó el parque de la Muralla y la vía ubicada debajo del puente Chabuca Granda. En base a este reciente acontecimiento, y aun cuando se presente nuevamente el fenómeno de El Niño con tal magnitud, se considera poco probable el riesgo de inundaciones.

Por otro lado, pese a los antecedentes a nivel nacional y mundial, dado que el Despacho Presidencial cuenta con servicios médicos a cargo de profesionales de la Policía Nacional del Perú, se ejecutarían todos los protocolos de seguridad en el caso de ocurrir un caso de enfermedad contagiosa. Por eso, se considera poco probable que se produzca una pandemia.

En el caso de incendios, se los considera probables. De acuerdo con evaluaciones del inmueble por parte del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios, así como del Instituto Nacional de Defensa Civil, se ha identificado que existe un cableado muy antiguo que es riesgoso. Pese a contar actualmente con alarmas contra incendios, no se ha instalado un sistema de agua contra incendios (el hecho de ser un inmueble declarado como monumento cultural, no facilita este proceso).

Sobre el golpe de Estado, hace casi treinta años no se produce uno en el Perú y tomando en consideración que se cumplen 18 años de ejercicio democrático ininterrumpido, se considera poco probable que ocurra.

La Casa Militar, conformada por la Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas, se encargan de la seguridad integral y cuentan con protocolos específicos (sumados a las reuniones semanales con la Dirección Nacional de Inteligencia que sostiene la Secretaría General). Esto hace poco probable que Palacio de Gobierno sea víctima de acciones terroristas. Especialmente cuando se tiene por protocolo; ante avisos de conflictos sociales, marchas o protestas; que la Policía Nacional del Perú cierre todo el perímetro de la Plaza de Armas para evitar cualquier riesgo.

Respecto a la interrupción del suministro de agua, la última vez que se dio fue en el 2017, debido al fenómeno de El Niño y se solicitó abastecimiento de agua con camiones. Debido a que el citado fenómeno se presenta cada cuatro años aproximadamente, se considera probable que se repita. En cuanto a las fallas de infraestructura que Indeci detectó en el Salón Dorado (debido a que en el segundo gobierno de Alan García se excavaron las bases con fines arqueológicos), estas han sido minimizadas con apuntalamientos y acciones recomendadas por el Cismit. Solo de producirse un sismo se evidenciarían las fallas estructurales, por lo tanto se ha considerado como poco probable dicha amenaza.

La tabla 12, resume la probabilidad de ocurrencia asignada para cada amenaza identificada.

Tabla 12. Evaluación de probabilidad de amenazas identificadas

Procesos	Amenaza	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de actividades nacionales 	Sismos	5
	Inundaciones	2
	Pandemia	2

Procesos	Amenaza	Probabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros • Gestión de actos normativos presidenciales 	Incendio	3
	Terrorismo	1
	Conflictividad Social	2
	Interrupción del suministro de agua	3
	Fallas de infraestructura	1
	Golpe de Estado	1

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2.2 Impacto

A partir de la calificación establecida en la tabla 12, se evalúan las consecuencias de la materialización de las amenazas, es decir, el impacto de la amenaza sobre los objetivos de los procesos en tratamiento. Esto se hace en base a una escala en donde 1 implica que la amenaza no repercute en los objetivos y 5 que dificulta en gran medida su cumplimiento.

Tabla 13. Escala de impacto de amenazas

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Guirado, 2015.

El grado de impacto de la amenaza se evalúa frente a cada proceso. Para ello, es importante tener en cuenta que, en el caso de la gestión de actividades nacionales, no todo el proceso se lleva a cabo en el Palacio de Gobierno. Las partes más importantes se ejecutan en el lugar del evento. Caso contrario ocurre en los procesos vinculados al desarrollo de Consejos de Ministros y a los actos normativos presidenciales que se realizan enteramente en el referido inmueble. Se debe tomar en cuenta también que la oficina de la Secretaría de Consejo de Ministros y la sala en que se realizan las sesiones del Consejo de Ministros están ubicadas el tercer y segundo piso de inmueble.

Como se muestra en la tabla 14, las amenazas como sismos, inundaciones, incendios, interrupción del suministro de agua y fallas de infraestructura son de mayor impacto para los procesos que se desarrollan dentro de Palacio de Gobierno. Por otra parte, las pandemias y conflictividad social tendrían mayor impacto para la gestión de actividades nacionales, debido a que están más expuestas al exterior del recinto. En los casos de terrorismo y golpe de Estado se consideran de gran impacto para todos los procesos.

Tabla 14. Evaluación de impacto de las amenazas identificadas

Amenaza	Impacto		
	Gestión de actividades nacionales	Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejos de Ministros	Gestión de actos normativos presidenciales
Sismos	4	5	5
Inundaciones	3	4	4
Pandemia	4	3	3
Incendio	4	5	5
Terrorismo	5	5	5
Conflictividad social	4	3	3
Interrupción de suministro de agua	2	3	3
Fallas de infraestructura	4	4	4
Golpe de Estado	5	5	5

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2.3 Tolerancia al riesgo

Se refiere al nivel de riesgo que está dispuesto a aceptar el Despacho Presidencial y se basa en la probabilidad de materialización e impacto del riesgo sobre los procesos tratados. La matriz de probabilidad–impacto que se presenta a continuación, está compuesta por dos ejes: uno vertical que establece los valores de probabilidad (entre 1: improbable y 5: altamente probable) y un eje horizontal que consigna los valores de la amenaza sobre los objetivos de los procesos tratados (en donde 1 implica que la amenaza no repercutiría en los objetivos y 5 que dificultaría en gran medida el cumplimiento de estos). Los valores obtenidos en las celdas de la tabla son el resultado de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza⁴³. Los valores más altos (máximo 25) se corresponden a los riesgos más críticos y los más bajos a los menos relevantes.

Respecto a la tolerancia del riesgo, es aceptable el riesgo cuyo impacto es muy bajo, bajo o medio; y su posibilidad de ocurrencia es probable, poco probable o improbable (destacados en verde en la tabla 15). El riesgo resulta inaceptable y por tanto se implementará un plan de acción para corregir la situación, cuando el impacto es muy alto, aunque sea poco posible que se produzca. También es inaceptable cuando el impacto es alto, medio o bajo; y su posibilidad de ocurrencia se define como probable, muy probable o altamente probable (destacados en rojo en la tabla 15).

⁴³ Nótese que siendo este el primer ejercicio de gestión la continuidad operativa del Despacho Presidencial se ha dado igual peso a ambas dimensiones.

En resumen, si el resultado de probabilidad por impacto es de 1 a 3, el riesgo es aceptable; de 4 a 9, merece prestarle atención; y de 10 a 25, es un riesgo inaceptable.

Tabla 15. Tolerancia al riesgo

Tolerancia al riesgo						
Probabilidad	5 - Altamente probable	5 - Atención	10 - Inaceptable	15 - Inaceptable	20 - Inaceptable	25 - Inaceptable
	4 - Muy probable	4 - Atención	8 - Atención	12 - Inaceptable	16 - Inaceptable	20 - Inaceptable
	3 - Probable	3 - Aceptable	6 - Atención	9 - Atención	12 - Inaceptable	15 - Inaceptable
	2 - Poco probable	2 - Aceptable	4 - Atención	6 - Atención	8 - Atención	10 - Inaceptable
	1 - Improbable	1 - Aceptable	2 - Aceptable	3 - Aceptable	4 - Atención	5 - Atención
	1 - Muy bajo	2 - Bajo	3 - Medio	4 - Alto	5 - Muy alto	
Consecuencias (impacto)						

--- Aceptable (de 1 a 3): No se hará nada al respecto.

--- Atención (de 4 a 9): Está dentro de lo razonable pero conviene realizar seguimiento al respecto.

--- Inaceptable (de 10 a 25): Se implementará un plan de acción para corregir la situación.

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Guirado, 2015.

A continuación, en la tabla 16, se presenta la amenaza, la posibilidad de ocurrencia, la vulnerabilidad y el impacto. También se califica el riesgo y se distingue entre aceptables o no. Como resultado de la evaluación realizada, se puede resaltar que son riesgos inaceptables los vinculados a sismos e incendios. Los riesgos que merecen atención son los relacionados a las inundaciones, pandemias, terrorismo, conflictividad social, interrupción de suministro de agua, golpe de Estado y fallas estructurales.

Tabla 16. Identificación de vulnerabilidades y nivel de riesgo identificado, de acuerdo con los procesos priorizados

Proceso	Amenaza	Probabilidad	Vulnerabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Riesgo efectivo
Gestión de actividades nacionales	Sismos	5	Estructuras antiguas (no antisísmicas)	4	20	No aceptable
	Inundaciones	2	Cercanía al río Rímac	3	6	Atención
	Pandemia	2	Servicio médico limitado	4	8	Atención
	Incendio	3	Cableado antiguo, no hay sistema contra incendios	4	12	No aceptable

Proceso	Amenaza	Probabilidad	Vulnerabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Riesgo efectivo
	Terrorismo	1	Ubicación del inmueble y sede de reuniones de altas autoridades	5	5	Atención
	Conflictividad social	2	Ubicación del inmueble y lugar usual de protestas	4	8	Atención
	Interrupción de suministro de agua	3	No cuenta con pozo de agua de uso exclusivo ni fuente alterna.	2	6	Atención
	Fallas de infraestructura	1	Estructuras antiguas	4	4	Atención
	Golpe de Estado	1	Gobierno débil	5	5	Atención
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejos de Ministros	Sismos	5	Estructuras antiguas	5	25	No aceptable
	Inundaciones	2	Cercanía al río Rímac	4	8	Atención
	Pandemia	2	Servicio médico limitado	3	6	Atención
	Incendio	3	Cableado antiguo, no hay sistema contra incendios	5	15	No aceptable
	Terrorismo	1	Ubicación del inmueble	5	5	Atención
	Conflictividad social	2	Ubicación del inmueble y lugar usual de protestas	3	6	Atención
	Interrupción de suministro de agua	3	No cuenta con pozo de agua de uso exclusivo ni fuente alterna.	3	9	Atención
	Fallas de infraestructura	1	Estructuras antiguas	4	4	Atención
Golpe de Estado	1	Gobierno débil	5	5	Atención	
Gestión de actos normativos presidenciales	Sismos	5	Estructuras antiguas	5	25	No aceptable
	Inundaciones	2	Cercanía al río Rímac	4	8	Atención
	Pandemia	2	Servicio médico limitado	3	6	Atención

Proceso	Amenaza	Probabilidad	Vulnerabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Riesgo efectivo
	Incendio	3	Cableado antiguo, no hay sistema contra incendios.	5	15	No aceptable
	Terrorismo	1	Ubicación del inmueble	5	5	Atención
	Conflictividad social	2	Ubicación del inmueble y lugar usual de protestas	3	6	Atención
	Interrupción de suministro de agua	3	No cuenta con pozo de agua de uso exclusivo ni fuente alterna.	3	9	Atención
	Fallas de infraestructura	1	Estructuras antiguas	4	4	Atención
	Golpe de Estado	1	Gobierno débil	5	5	Atención

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Una vez evaluados los riesgos a los que están sometidos los procesos priorizados de la entidad, se concluye que los identificados como inaceptables, y que recibirán un tratamiento especial, son los sismos e incendios. Respecto a los riesgos identificados como inaceptables, se ha evaluado la vulnerabilidad y propuesto las medidas de control correspondientes a fin de mitigar la amenaza. A continuación, en la tabla 17, se presenta el plan de tratamiento de riesgos:

Tabla 17. Plan de tratamiento de riesgos identificados como no aceptables

Procesos	Riesgo	Amenaza	Vulnerabilidad	Riesgo		Riesgo efectivo	Control	Estrategia de riesgo		Riesgo residual		
				Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	
Gestión de actividades nacionales / Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros / Gestión de actos normativos presidenciales	Interrupción de operaciones	Sismo	Estructuras antiguas	5	5	25* Inaceptable	Implementar sede alterna	Mitigar	5	1	5	Atención
	Interrupción de operaciones	Incendio	Cableado antiguo, no hay sistema contra incendios	3	5	15* Inaceptable	Contratar un proveedor de cableado Mejorar / implementar sistema contra incendios	Mitigar	2	3	6	Atención

* Se ha considerado la máxima puntuación.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3. Identificación de escenarios

Luego de la evaluación efectuada, se han identificado los siguientes escenarios⁴⁴:

Tabla 18. Escenarios de los riesgos identificados como no aceptables

Sismo	
Pérdida total de la infraestructura	Pérdida parcial de la infraestructura (habilitación parcial)
Ocurre un sismo. El Palacio de Gobierno se desploma. El inmueble sufre inhabilitación total. Solo quedarían escombros en las oficinas del Despacho Presidencial y la Residencia del presidente de la República. Hay muertos y heridos. Todos los procesos priorizados se ven interrumpidos.	Ocurre un sismo. La infraestructura de Palacio de Gobierno sufre daños graves en algunas zonas (Salón Dorado, Capilla de la Residencia, entre otros) y no resulta seguro permanecer dentro del inmueble debido a las réplicas de sismos que podrían agravar las consecuencias. Por seguridad, las personas deben salir del lugar. Los procesos priorizados se ven interrumpidos. Hay heridos a causa de accidentes al tratar de evacuar el inmueble.
Incendio	
Pérdida total	Pérdida parcial
Ocurre un incendio en el Palacio de Gobierno. Avanza rápidamente por presencia de material inflamable. Las personas deben salir del inmueble debido al humo y al fuego que no logra controlarse. Varios colaboradores resultan heridos por accidentes en la evacuación y perjudicados por inhalación de humo. Se ven interrumpidos los procesos priorizados.	Ocurre un incendio en el Palacio de Gobierno. El siniestro logra controlarse. Los colaboradores evacúan para evitar riesgos y posteriormente regresan al local porque las pérdidas fueron limitadas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Identificación de estrategias

Luego de evaluar los escenarios antes expuestos, y tomando como referencia Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud (2015), se identificaron estrategias bajo los siguientes supuestos:

- Solo el Palacio de Gobierno ha sido afectado por el evento adverso; las sedes alternas establecidas no tienen daño.
- El personal identificado como parte de los equipos para la implementación del plan está disponible para realizar los trabajos de recuperación.
- Los trabajos de recuperación se realizan de acuerdo con lo establecido en el plan.
- Las estrategias de recursos y las soluciones para recuperación están disponibles, realizadas y comprobadas satisfactoriamente.
- Se han realizado las pruebas del plan.

⁴⁴ Se describen los escenarios de sismo e incendio cuando se desarrollan en Palacio de Gobierno, sede del Despacho Presidencial. Esto debido a que es el escenario en el que se interrumpen los procesos.

- La revisión, mantenimiento y actualizaciones del plan se llevaron a cabo semestralmente para asegurar que responde a las necesidades generadas por los eventos adversos.
- Se ha realizado la difusión del plan entre el personal.

Del plan de tratamientos de riesgos (tabla 19), se desprende la necesidad de implementar las siguientes medidas correctivas:

- Sistema contra incendios
- Renovación de las instalaciones del sistema eléctrico

Las estrategias propuestas se basan en principios de gobernabilidad democrática, de costo-beneficio, de razonabilidad y de mejora continua. Teniendo esto en cuenta, como estrategia para los escenarios de pérdida total o parcial del inmueble, se ha establecido lo siguiente:

Tabla 19. Estrategias por implementarse para reanudar los procesos priorizados

Sede alterna	La estrategia fundamental es la implementación de un local alternativo. Al tratarse del organismo que brinda apoyo al presidente de la República, resulta necesario habilitar un lugar para que el presidente y su familia puedan residir en el caso de que ocurra un evento disruptivo. También es necesario que este lugar albergue las sesiones del Consejo de Ministros, la suscripción de actos normativos y la coordinación de actividades presidenciales. Dicho lugar podría estar ubicado en la Base Aérea Las Palmas, en virtud de que se trata de una base de las fuerzas armadas que brinda alta seguridad al mandatario y tiene vehículos propicios para el traslado rápido del presidente de la República. Como segundo local alternativo, se propone El Pentagonito, debido a las medidas de seguridad antes comentadas y la disponibilidad de una explanada que permitiría aterrizajes de vehículos aéreos. La sede alterna contará con todos los recursos necesarios para llevar a cabo la reanudación de procesos críticos (tabla 20): servicios básicos, Internet, entre otros. Será abastecida de alimentación especial y medicinas suficientes para poder enfrentar casos de emergencias.
Recursos humanos	El objetivo es proteger al personal de los efectos de los incidentes y mantener el funcionamiento de los procesos priorizados. Para ello, la estrategia es la difusión y capacitación de los procedimientos de emergencia, así como también la organización de simulacros.
Servicios	Acuerdos de servicios de energía eléctrica e Internet en el local alternativo. Utilización de sistemas adicionales disponibles para la provisión de energía eléctrica (grupo electrógeno), agua (cisterna) y comunicaciones (teléfono satelital y radiocomunicaciones).
Bienes	Mantenimiento de un <i>stock</i> adicional de suministros con mayor utilización en las operaciones de la oficina.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con la finalidad de identificar los recursos mínimos necesarios para recuperar los procesos, previamente se simplificaron al máximo (véase el anexo 5. Flujogramas de procesos priorizados simplificados). En ese sentido, respecto a la estrategia definida, se presentan (tabla 20) los recursos mínimos necesarios, el tiempo objetivo de recuperación y la inversión que deberá asumirse para permitir el desarrollo de los procesos priorizados.

Tabla 20. Recursos mínimos necesarios, RTO e inversión

Estrategia	Procesos priorizados	Recursos críticos para áreas	Requerimiento de espacio	Recursos humanos	Tiempo (RTO)	Inversión
Implementación de local alternativo	Gestión de actividades nacionales	- 2 computadoras - 1 impresora - Material de escritorio - Muebles de oficina: 3 escritorios y 3 sillas - 2 teléfonos satelitales - Caja fuerte - Proveedor de servicio eléctrico	1 oficina	- 1 persona que coordine la actividad, elabore la carpeta del evento y organice la participación del presidente de la República - 1 persona de seguridad que realice la avanzada	6 horas	Costo 0 Se cuenta con todos los bienes en el Despacho Presidencial El espacio y los servicios se proveerán a través de un convenio interinstitucional con el Ministerio de Defensa
	Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	- 1 computadora - 1 impresora - Material de escritorio - Muebles de oficina: 20 sillas y una mesa - 1 teléfono satelital - Proveedor de servicio eléctrico	1 oficina	- Secretario de Consejo de Ministros o persona que haga las coordinaciones, participe en Consejo de Ministros y elabore actas	6 horas	Costo 0 Se cuenta con todos los bienes en el Despacho Presidencial El espacio y los servicios se proveerán a través de un convenio interinstitucional con el Ministerio de Defensa
	Gestión de actos normativos presidenciales	- 1 computadora - 1 impresora - Material de oficina - Teléfono satelital - Internet - Sistema de registro de normas - Muebles de oficina: escritorio y silla - Generador eléctrico	1 oficina	- Secretario de Consejo de Ministros o persona que revise, coordine y despache actos normativos con el presidente de la República Luego los registre y remita al diario oficial	6 horas	Costo 0 Se cuenta con todos los bienes en el Despacho Presidencial El espacio y los servicios se proveerán a través de un convenio interinstitucional con el Ministerio de Defensa

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para permitir que los recursos humanos críticos puedan reanudar las operaciones en el local alternativo, se deben documentar los siguientes procedimientos:

Tabla 21. Procedimientos que deben documentarse a fin de asegurar la reanudación de operaciones en el local alternativo

Gestión de actividades nacionales
Procedimiento para evaluar y definir actividades presidenciales
Procedimiento para desarrollar actividades presidenciales en Lima
Procedimiento para desarrollar actividades presidenciales fuera de Lima
Procedimiento para realizar avanzadas
Procedimiento para la administración de los fondos de la caja fuerte
Protocolo para abrir la caja fuerte del local alternativo
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros
Procedimiento para ejecutar la convocatoria de sesiones del Consejo de Ministros
Procedimiento para elaborar actas del Consejo de Ministros
Gestión de actos normativos presidenciales
Procedimiento para la revisión de proyectos normativos
Procedimiento para obtener refrendos ministeriales
Procedimiento para la numeración y registro de normas firmadas por el presidente de la República
Procedimiento de remisión de normas a diario oficial para su publicación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Planificación de la reanudación de las operaciones

6.1 Responsabilidades

El secretario(a) general, titular del Despacho Presidencial, es el funcionario al que le corresponde realizar el análisis para activar el plan de continuidad operativa, iniciar la comunicación y hacer seguimiento de las actividades de respuesta y recuperación. En caso de no encontrarse disponible, su papel es asumido por el subsecretario(a) general, máxima autoridad administrativa de la entidad.

El subsecretario(a) general, como funcionario a cargo de la gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial, actuará como coordinador de emergencia. Servirá de enlace entre el titular, los equipos de comunicación y logística designados, y las brigadas de primeros auxilios, evacuación y lucha contra incendios.

El equipo de comunicaciones se encargará de todas las comunicaciones externas (comunicados de prensa y relación con medios) e internas (personal de la entidad) acerca del evento disruptivo y las acciones a realizar (tabla 22).

Tabla 22. Equipo de comunicaciones

Nº	Titular	Primer reemplazo	Segundo reemplazo
1	Secretario(a) de Comunicación Estratégica y Prensa	Director(a) de Prensa	Director(a) de Comunicación Estratégica e Imagen Institucional
2	Director(a) de la Oficina de Recursos Humanos	Subdirector(a) de Bienestar de la Oficina de Recursos Humanos	Subdirector(a) de Personal de la Oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El equipo de logística se encargará de atender las necesidades para implementar acciones de respuesta y recuperación. Esto incluye transporte, servicios generales y correspondencia (tabla 23).

Tabla 23. Equipo de logística

Nº	Titular	Primer reemplazo	Segundo reemplazo
1	Director(a) general de Administración	Director(a) de la Oficina de Contabilidad y Finanzas	Responsable del Área Funcional de Contabilidad
2	Director(a) de la Oficina de Operaciones y Mantenimiento	Responsable del Área Funcional de Servicios Generales	Responsable del Área Funcional de Transporte
3	Director(a) de la Oficina de Abastecimiento	Responsable del Área Funcional de Contrataciones	Responsable del Área Funcional de Tesorería

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se deben establecer brigadas encargadas del control de eventos que podrían suscitarse al interior de la entidad, tales como accidentes personales, sismos e incendios, entre otros. Para esto se designa a la brigada de primeros auxilios, de evacuación y de lucha contra incendios.

6.2 Activación del plan

De acuerdo con lo recomendado por la Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos (2017), en la tabla 24, se enlistan las acciones antes, durante y después de la emergencia o desastre.

Tabla 24. Activación del plan

Antes de la emergencia o desastre
Difundir el Plan de Continuidad Operativa a toda la organización
Prever detalladamente los recursos, presupuestos, equipamiento, personal, espacios, normativa y protocolos de comunicación a ser utilizados tras la activación del plan

Antes de la emergencia o desastre
Haber capacitado al personal
Haber comunicado el plan a la PCM, a Indeci, a la Policía Nacional, a las Fuerzas Armadas y al COEN (Centro de Operaciones de Emergencia Nacional)
Establecer distintas rutas de evacuación en caso de emergencia y de traslado al local alterno
Haber realizado simulacros rutinarios a fin de que el personal esté preparado
Durante la emergencia o desastre
Haber evaluado la necesidad de activar el Plan de Continuidad Operativa
Durante la emergencia o desastre
Notificar a las autoridades involucradas de la activación del plan
Iniciar el proceso de notificación de la activación del plan a los responsables definidos. Esto mediante llamadas telefónicas, mensaje de texto, Twitter u otra red social,
Comenzar con la ejecución de acciones establecidas en el plan
Llevar una bitácora para documentar los sucesos y acciones
Después de la emergencia o desastre
Mantener comunicación con autoridades y personal directivo
Informar al personal cuando termina el estado de crisis
Evaluar la infraestructura para la reactivación de procesos no priorizados
Desarrollar acciones de restablecimiento
Documentar lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en la Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos, 2017.

6.3 Procedimiento de recuperación

Ocurrido el evento, el personal del Despacho Presidencial debe evacuar. Cada responsable de los diferentes niveles de organización debe verificar que su personal priorizado esté en condiciones para ejecutar el plan.

En el caso de indisponibilidad total de las instalaciones de trabajo, a causa de sismo o incendio, se debe seguir el siguiente procedimiento:

- El secretario (a) general decide activar el plan y lo comunica al subsecretario(a) general.
- El subsecretario (a) general, funcionario a cargo de la continuidad operativa en el Despacho Presidencial, comunica la decisión al equipo de comunicación.
- El equipo de comunicación, representado en la figura del director de la Oficina de Recursos Humanos, se comunica con el personal crítico previamente definido, a fin de conocer su estado y localización. Esta comunicación se hace a través del teléfono satelital. Del mismo modo se autoriza la inasistencia del personal no crítico.

- El equipo de logística coordina el traslado de los colaboradores críticos e información valiosa al local alternativo. El lugar cuenta con todos los bienes que aseguran la recuperación del proceso.
- El equipo de comunicaciones prepara y emite comunicados de prensa.

En caso el personal crítico no se encuentre en el local institucional, deberá comunicarse con el director de Recursos Humanos y dirigirse al local alternativo. Deberá llegar en un plazo no mayor a seis horas.

En caso de indisponibilidad parcial de equipos o mobiliarios por incendio, el procedimiento es el siguiente:

- El director(a) de Operaciones inicia la evaluación de daños y determina necesidades urgentes para la recuperación de procesos priorizados.
- El director(a) de la Oficina de Administración autoriza la compra.
- El director(a) de Operaciones inicia la reubicación de áreas de trabajo en espacios propios.
- Instalación de equipos comprados y mobiliarios.
- Puesta en operación de sistemas de gestión.

7. Pruebas

Con la finalidad de asegurar que los colaboradores del Despacho Presidencial lleven a cabo eficientemente el Plan de Continuidad Operativa, se debe poner especial énfasis en su entrenamiento. De esta forma se mejora la capacidad de respuesta, se familiariza a los colaboradores con los problemas identificados y se consigue detectar deficiencias, corregirlas y mantener actualizado el plan. Deben realizarse ejercicios de simulación cada seis meses.

8. Revisión del plan

El plan debe revisarse cada seis meses, o cuando varíe alguna actividad o proceso, y debe incluir los informes de las pruebas efectuadas. Los responsables de la aplicación del plan deben reportar cualquier cambio de personal que se realice y actualizar la información de contacto al director de la Oficina de Recursos Humanos en un plazo no mayor de dos días.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El escenario de vulnerabilidad, ante las múltiples amenazas identificadas, pone en riesgo los productos y objetivos del Despacho Presidencial, de vital importancia para el gobierno del país. Por ello, en el marco de la normativa aplicable y tomando como referencia los estándares internacionales, se ha propuesto la estrategia de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial: un instrumento de gestión claro, directo y de implementación muy factible, que ayuda a prever y controlar estos impactos, fortalece la resiliencia institucional y cuyos resultados superarán ampliamente sus costos.
- Respecto al marco teórico y al enfoque metodológico, inicialmente se ha señalado que la continuidad operativa refiere a «la capacidad de la organización para continuar la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo» (ISO 22301:2012). Esto basado en una metodología para crear y validar un plan que busca la continuidad de las actividades de una entidad antes, durante y después de un desastre (Snedaker 2013). Además, se la ha distinguido de la gestión de riesgos, se ha precisado el tipo de riesgo que atiende (de tipo operativo) y se ha señalado su alcance y se ha diferenciado tanto de la gestión de la continuidad de gobierno como de la continuidad del desarrollo, a las que sirve de base. Asimismo, se ha descrito la evolución del concepto: ha pasado desde un enfoque en la tecnología a otro en la auditoría. Luego ha estado centrado en el valor y, más recientemente, ha sido enfocado en la estandarización. Se han argumentado las ventajas de tomar como referencia el estándar internacional ISO 22301:2012 Seguridad de la Sociedad. Se han utilizado sistemas de continuidad del negocio para complementar de manera más adecuada lo que manda la norma y se ha discutido la pertinencia de su aplicación a una organización pública como el Despacho Presidencial.
- En cuanto a lo normativo, la estrategia de gestión de la continuidad operativa que plantea este trabajo es coherente con el marco nacional e internacional aplicable. Está orientada en función de los resultados y objetivos que persiguen las políticas de Estado, planes nacionales y normas vigentes más específicas. Se articula y es consistente con la lógica de gestión por procesos y gestión del cambio que subyace a este ordenamiento normativo. A pesar de ello, tras realizar un análisis crítico de la normativa sobre continuidad operativa, se la considera limitada. Por

ese motivo, para el diseño de esta estrategia, se ha complementado con referencia de estándares internacionales lo que viabiliza su implantación.

- Para la formulación de la propuesta de gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial ha sido necesario recabar y analizar información de fuentes primarias. Se realizaron (i) encuestas iniciales a funcionarios del Despacho Presidencial; (ii) encuestas a expertos sobre duración de sus procesos; y, finalmente, (iii) se solicitó la validación de la propuesta por parte de tres expertos. Además, se revisaron normativas e informes de la entidad, literatura que permitió sustentar las amenazas y estimar el impacto de los riesgos que atañen al Despacho Presidencial.
- El análisis comparado de los órganos administrativos de los despachos presidenciales de nueve países de América Latina y El Caribe, aunque el acceso a la información pública a profundidad ha sido limitado, ha permitido conocer mejor la estructura orgánica, objetivos y funciones de las organizaciones. Se ha verificado la consolidación institucional de la gestión de riesgos de desastres, especialmente en los países de mayor vulnerabilidad. Sin embargo, los avances en la gestión de la continuidad operativa son menores, salvo en los casos de México, Colombia y Perú, donde se han reconocido avances en cuanto a normativa, guías e instrumentos de gestión. De esta manera, aunque se han identificado algunas buenas prácticas, no se ha hallado ninguna experiencia de gestión de la continuidad operativa de órganos administrativos de despachos presidenciales latinoamericanos o caribeños que se sirviera como referencia a este trabajo.
- Para la formulación de la propuesta de gestión de la continuidad operativa del Despacho Presidencial, se ha analizado a fondo la organización de la entidad en cuanto a su entorno externo e interno, actores clave, marco normativo, estructura orgánica, objetivos estratégicos, procesos y procedimientos.
- Para determinar el alcance de la gestión de la continuidad operativa se analizó la entidad y su mapa de procesos. Se realizaron encuestas a funcionarios de la alta dirección y de los órganos de línea, así como directores de los órganos de apoyo y asesoramiento del Despacho Presidencial. Así se concluyó que el alcance se tenía que circunscribir al proceso nivel 0 “Gestión de las actividades presidenciales”.

- Por otra parte, debido a que el Despacho Presidencial no cuenta con una Política de Gestión de Continuidad Operativa, se elaboró una propuesta. De acuerdo con el ISO 22301:2012, la propuesta brinda la estrategia para el desarrollo de la continuidad operativa en la entidad, incluyendo compromisos y responsabilidades para que la alta dirección la establezca y comunique a todos los miembros de la entidad.
- El análisis de impacto efectuado ha permitido priorizar, desde el proceso nivel 0 “Gestión de las actividades presidenciales”, tres procesos vinculados con la gestión de las actividades nacionales, el desarrollo de Consejos de Ministros y la emisión de normas presidenciales y su publicación. Se estableció que el tiempo máximo para no realizar estos procesos es sumamente reducido debido a que sus productos impactan directa e indirectamente en todos los ciudadanos peruanos y en todos los sectores de gobierno. Igualmente, se han identificado las dependencias, recursos humanos y materiales mínimos necesarios para reanudar los procesos.
- También se llevó a cabo el proceso de identificación, análisis y valoración del riesgo. Se identificaron las siguientes amenazas: sismos, pandemias, conflictividad social, interrupción del subministro de agua, golpe de Estado, incendios, fallas en la infraestructura y suelos. Posteriormente, mediante una evaluación de probabilidad e impacto, se determinaron como no aceptables los riesgos vinculados con los sismos y con los incendios. Se estableció como medidas de control, la contratación de un proveedor para la renovación del sistema eléctrico, la implementación de un sistema contra incendios y la implementación de una sede alterna.
- Para enfrentar los escenarios vinculados a sismos e incendios, se estableció como estrategia principal la implementación de una sede alterna provista de todos los servicios y recursos materiales necesarios para la recuperación de los procesos. También se establecieron los recursos humanos mínimos necesarios para la reanudación citada.
- En cuanto a la planificación en la reanudación de las operaciones, se estableció que el secretario general, titular de la entidad, dispondrá la activación del plan y el subsecretario general, coordinador de las acciones de continuidad operativa, será el nexo entre los equipos de comunicaciones y logística que deberán conformarse para asegurar la comunicación interna, comunicación externa, los traslados y otras acciones necesarias. Se detallaron las acciones vinculadas antes, durante y después de la emergencia, así como los procedimientos que se requieren documentar para la reanudación de los procesos.

- Se ha propuesto la realización de pruebas como mecanismos de monitoreo y evaluación. Esto permite que los colaboradores de la entidad, a través de la experiencia, se familiaricen con el Plan de Continuidad Operativa, mejoren su capacidad de respuesta y determinen mejoras a implementarse. Se propone que la revisión del plan se lleve a cabo cada seis meses o cuando se modifiquen las actividades, procesos o condiciones internas o externas a la entidad. Esto a fin de documentar adecuadamente todas las mejoras que se requieran.

2. Recomendaciones

Tomando en cuenta lo expuesto, los autores recomiendan:

- Que las autoridades del Despacho Presidencial del Perú tomen como referencia este trabajo e implanten la continuidad operativa en su entidad.
- Promover en la Administración Pública la discusión y la práctica de la gestión de la continuidad operativa y su importancia.

La mayoría de las amenazas y los riesgos identificados para el Despacho Presidencial son compartidos por otras organizaciones públicas. Para la implementación de la gestión de la continuidad operativa es imprescindible el entendimiento y compromiso de los gobernantes y tomadores de decisiones de las instituciones públicas, pero es el esfuerzo conjunto el que garantizará su efectividad. La implantación de la gestión de la continuidad operativa debe priorizarse en las organizaciones identificadas como infraestructura crítica (de acuerdo con el impacto por su pérdida o interrupción: gobierno, aeropuertos, hospitales, complejos histórico-culturales, entre otros).

Los autores confían en que este trabajo pueda inspirar a que otros servidores públicos se animen a discutir más la importancia de la gestión de la continuidad operativa de las organizaciones y facilite el emprendimiento de acciones en este sentido. El objetivo es conducir al fortalecimiento de la resiliencia institucional del Estado y que puedan seguir cumpliendo objetivos en beneficio de los ciudadanos.

Bibliografía

Adriano, Bruno et al (2013) *Tsunami Inundation Mapping in Lima, for Two Tsunami Source Scenarios*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <https://www.dhn.mil.pe/cnat/pdf/articulos/Tsunami_Inundation_Mapping_Lima.pdf>

Arce, Moisés (2011). “La repolitización de la acción colectiva tras el neoliberalismo en el Perú”. *Debates en Sociología*, N° 36, 2011, pp. 57-83.

Banco Interamericano de Desarrollo (2014) *Informe iGOPP Regional. Aplicación del índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión del Riesgo de Desastres (iGOPP) en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Haití, Jamaica, México, Panamá, Perú y República Dominicana* Fecha de consulta 16/10/2018. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6738/Informe-iGOPP-Regional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Bernal, Isabel y Tavera, Hernando (2002) *Geodinámica, sismicidad y energía sísmica en Perú. MONOGRAFÍA. Centro Nacional de Datos Geofísicos – Instituto Geofísico del Perú*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <http://scts.igp.gob.pe/sites/scts.igp.gob.pe/files/Unidad-Sismologia/PUBLICACIONES/02-monografias/04-sismicidad_tectonica_peru_Bernal_Tavera.pdf>

Cairo, Omar (2016). “La disolución parlamentaria en el Perú”. *Pensamiento Constitucional*. 2016, Issue 21, pp. 27-40.

Comisión de la Verdad y la Reconciliación [CVR] (2003). *Conclusiones del Informe Final de la CVR*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<http://www.cverdad.org.pe/ifinal/conclusiones.php>>.

Despacho Presidencial (2017a). *Informe Técnico N 01. Inspección Técnica de Seguridad Contra Incendios del Edificio Palacio de Gobierno, del 7 de diciembre de 2016, emitidos por el Centro de Prevención e Investigación de Incendios del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*.

Despacho Presidencial (2017b). *Informe N° 382-2017 MML-SGDC-ITSE-EHHP/JECV/AVCH/AR. Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones al Despacho Presidencia – Palacio de Gobierno, del 2 de mayo de 2017, emitido por Defensa Civil.*

Defensoría del Pueblo (2017). “El valor del diálogo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad”. Lima, septiembre del 2017. *Serie Documentos Defensoriales. Documento N° 49.* Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/El-valor-del-dialogo.pdf>>

Defensoría del Pueblo (2018). Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 169 – Marzo 2018. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N°-169---Marzo-2018.pdf>>

Diario El Comercio (s.a). “El Niño costero, el fenómeno más brutal que golpeó Lima”. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 04/10/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/nino-costero-fenomeno-brutal-golpeo-lima-noticia-482836>>.

Diario La República (2011). “El incendio del Banco de la Nación, un crimen de Estado que sigue impune”. En: *Diario La República*. 20 de abril de 2011. Fecha de consulta: 24 de agosto de 2018. <<https://larepublica.pe/politica/534706-el-incendio-del-banco-de-la-nacion-un-crimen-de-estado-que-sigue-impune>>

Estupiñán, Rodrigo (2015) *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. 3ª Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fan, Victoria *et al.* (2018). “Pandemic risk: how large are the expected losses?” *Boletín de la Organización Mundial de la Salud Recopilación de artículos*. Volumen 96: 2018 Volumen 96, Número 2, febrero 2018, 77-144. Fecha de consulta: 25/07/2018. Disponible en: <<http://www.who.int/bulletin/volumes/96/2/17-199588.pdf>>

Garrett, David (2012). *The Evolution of Business Continuity Management in large Irish enterprises between 2004 and 2009*.

Gobierno de Canadá (sf). *Guide to Integrated Risk Management*. Fecha de consulta: 14/11/2018. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html#toc4_2>.

Guirado, Rodrigo (2015). *Gestión de Riesgos y Continuidad Operativa en IT: Recomendaciones Prácticas 2015*. Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en: <<http://m.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/CIGRAS2015/CIGRAS-2015.09.09-09-Gestion%20de%20Riesgos%20y%20Continuidad%20Operativa%20de%20IT%20Recomendaciones%20Practicas-Rodrigo%20Guirado.pdf>>

Hernández, Roberto *et al.* (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Ed.

Hiles, Andrew (2012) *Hiles on Business Continuity Global Best Practices*. 2ª Ed. Inglaterra: Royhstein Associates, Incorporated.

Instituto Nacional de Defensa Civil [Indeci] (2017). *Boletín Estadístico Virtual de la Gestión Reactiva*. N° 07, año 4. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/MTc=/MjI0/lista/OTk0/201708091706381.pdf>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2017). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2017*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1469/libro.pdf>

International Organization for Standardization (2012). *ISO 22301:2012 Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio – Requisitos*.

La Ley (2018). “Para no olvidarlo: ¿cuántos golpes de Estado tuvo el Perú?”. En: *La Ley*. 05 de abril de 2018. Fecha de consulta 15 de octubre de 2018. <<https://laley.pe/art/5146/para-no-olvidarlo-cuantos-golpes-de-estado-tuvo-el-peru->>>.

Lewis, Barnaby (2017). “Keep calm – the first rule of business continuity”. International Organization for Standardization”. 8 de noviembre de 2017. En: *Portal ISO*. Fecha de consulta: 04/10/2018. <<https://www.iso.org/news/ref2240.html>>

Lloyd (s.f). *Lloyd's City Risk Index 2015-2025*. Fecha de consulta: 15/05/2018. Disponible en: <<https://www.lloyds.com/cityriskindex/locations/city/lima>>.

Macroconsult (2017) “Daños de El Niño: US\$3.124 millones hasta ahora, Macroconsult”. En: *Grupo Macro*. Fecha de consulta: 30/05/2018. Disponible en: <<http://grupomacro.pe/2017/03/24/danos-de-el-nino-us3-124-millones-hasta-ahora-macroconsult/>>.

Ministerio del Ambiente [Minam] (2015). *Mapa de susceptibilidad física del Perú. Zonas propensas a inundaciones y deslizamientos en la costa y sierra frente a la ocurrencia de eventos hidrometeorológicos extremos. Documento de trabajo 2015*. Fecha de consulta: 30/10/2018. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/MAPA-DE-SUSCEPTIBILIDAD-FISICA.pdf>>.

Ministerio de Salud (2018). *Sala de situación de salud. Perú a la SE 21 – 2018*. Fecha de consulta 09/10/2018. Disponible en: <<http://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2018/salaSE21.pdf>>.

Naciones Unidas (2011) “La continuidad de las operaciones en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2011/6)”. En: *Digital Library*. Fecha de consulta: 05/10/2018. <https://digitallibrary.un.org/record/727116/files/A_67_83-ES.pdf> .

Organización Mundial de la Salud - OMS (2018a). *¿Podemos conseguir un mundo sin pandemias? Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, Director General de la Organización Mundial de la Salud*. 12 de febrero de 2018. Disponible en: <<http://www.who.int/dg/speeches/2018/pandemic-free-world/es/>>.

Organización Mundial de la Salud - OMS (2018b). *10 amenazas a la salud mundial en 2018*. Febrero de 2018. Fecha de consulta: 15/05/2018. Disponible en: <<http://www.who.int/features/2018/10-threats-global-health/es/>> echa de consulta: 26 de octubre de 2018.

Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud (2015) *Plan de continuidad de operaciones*. echa de consulta: 26/10/2018. Disponible en: <<http://bvspers.paho.org/videosdigitales/BCP-PER-2015.pdf>>. F

Organización Panamericana de la Salud (2017). *Emergencia por impacto del Fenómeno “El Niño Costero” – Perú, 2017*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <http://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=3710:emergencia-por-impacto-del-fenomeno-el-nino-costero-2017-peru&Itemid=1060>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2004). *La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*.

Quevedo, Jesús (2012). *Revisión de modelos de gestión de continuidad del negocio*. Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwj2saeSlfvdAhXMq1kKHfocASQQFjABegQICRAC&url=http%3A%2F%2Frevistasinvestigacion.unmsm.edu.pe%2Findex.php%2Fsistem%2Farticle%2Fdownload%2F5620%2F4877&usg=AOvVaw38LrV7JGx9610f71SCI3Q5>>.

Radio Programas del Perú [RPP] (2016) “Decenas de miles participaron en la marcha Ni Una Menos en todo el país”. 13 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 24/10/2018. <<https://rpp.pe/politica/actualidad/ni-una-menos-sigue-en-vivo-la-marcha-que-se-realizara-en-lima-noticia-986942>>.

Real Academia de la Lengua Española (2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Edición del Tricentenario. Fecha de consulta: 28/09/2018. Disponible en: <<http://dle.rae.es>>.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe -SELA- (2014) *Continuidad de Operaciones (COOP) y Continuidad de Gobierno (COG): Guía de implementación para gobiernos y empresas locales*. Fecha de consulta: 29/10/2018. Disponible en: <http://www.sela.org/media/264835/t023600006059-0-continuidad_de_operaciones_y_continuidad_de_gobierno_-_guia_de_implementacion.pdf>.

Servat, Alberto (2012). “Nuevo Estándar Internacional en Continuidad del Negocio ISO 22301:2012”. *Gestión. Santo Domingo*. Fecha de consulta: 07/03/2018. Disponible en: <<https://www.gestion.com.do/pdf/018/018-nuevo-estandar-internacional.pdf>>.

Snedaker, Susan y Rima, Chris (2013). *Business Continuity and Disaster Recovery Planning for IT Professionals*. 2ª Ed. Estados Unidos: Elsevier Science.

Secretaría de la Gobernación de los Estados Unidos de México (2017). *Guía práctica para la elaboración de un Plan de Continuidad de Operaciones de la Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos*. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<http://www.sela.org/media/2757100/guia-pcop.pdf>> .

Sistema Nacional de Información Ambiental [Sinia] (2002) *Mapa de suelos en los distritos de Lima*. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-suelos-districtos-lima>>.

Sulmont, Denis (1978). “Crisis, huelgas y movimientos populares urbanos en el Perú”. *Revista Debates en Sociología*, Número 3. Fecha de consulta 24/08/2018. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/6798/6923>>.

Tavera, Hernando (2017). *Actualización del escenario por sismo, tsunami y exposición en la región central del Perú*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/difusion/eventos/2017/4.%20Riesgo%20S%C3%A9ismico_Ing.%20Hernando%20Tavera.pdf>.

Tavera, Hernando (2014). *Evaluación del peligro asociado a los sismos y efectos secundarios en Perú*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<https://www.indeci.gob.pe/objetos/microsite/OQ==/NzM=/fil20140926131431.pdf>>.

Torrejón, Luis (2006). “Lima 1912: Estudio social de un motín urbano”. *Tesis Para Optar al Título de: Licenciado en Historia. Pontificia Universidad Católica del Perú*.

Normas legales

Acuerdo Nacional (2004). “Políticas del Acuerdo Nacional”. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/iv-estado-eficiente-transparente-y-descentralizado/32-gestion-del-riesgo-de-desastres/>>.

Contraloría General de la República (2016). *Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado” Aprobada mediante la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG*. Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-directiva-n-013-2016-cggprod-denominada-impl-resolucion-no-149-2016-cg-y-directiva-n-013-2016-cggprod-1380288-1/>>.

Despacho Presidencial (2017a). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019 del Despacho Presidencial. Aprobado por Resolución de Secretaría General N° 073-2017-DP/SG*.

Despacho Presidencial (2017b). *Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial. Aprobado por Resolución de Secretaría General N° 033-2017-DP/SG*.

Despacho Presidencial (2017c). *Resolución de Secretaría General N° 100-2017-DP/SG*.

Despacho Presidencial (2017). *Plan Anual de Implementación del Sistema de Control Interno*.

Despacho Presidencial (2018). *Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso Misional Nivel 0, denominado “Gestión de las Actividades Presidenciales” y Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del Proceso de Soporte Nivel 0, denominado “Administración del mantenimiento y Transporte Institucional”*. Aprobados por Resolución de Secretaría General N° 008-2018-SG/DP.

Despacho Presidencial (2018a). *Resolución de Secretaría General N° 017-2018-DP/SG*.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Ley N° 29158. Fecha de consulta: 03/10/2018. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>>

Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Sinagerd). Ley N° 29664.

Fecha de consulta: 03/11/2018. Disponible en:
<<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29664.pdf>>.

Ley que establece la obligación de elaborar y presentar Planes de Contingencia. Ley N° 28551

Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28551.pdf>>.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2016). *Norma Técnica E.030 “Diseño Sismorresistente” del Reglamento Nacional de Edificaciones, aprobada por Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA y modificada por los Decretos Supremos N° 002-2014-VIVIENDA y N° 003-2016-VIVIENDA.* Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en:

<<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjlu4TmiPvdAhXGuVkKHSLvAWUQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.sencico.gob.pe%2Fdescargar.php%3FidFile%3D1930&usg=AOvVaw0gL6MkqoLs2qwxmlkH0gNq>>

Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastres (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030.* Fecha de consulta: 21/10/2018.

Disponible en: <https://www.unisdr.org/files/43291_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y Organización Mundial de la Salud (2002). *Foro Mundial FAO/OMS de Autoridades sobre inocuidad de los alimentos. Marrakech, Marruecos 28 - 30 de enero de 2002. Experiencia de la epidemia del cólera en el Perú 1991. CRD sobre informes nacionales de Perú.* Fecha de consulta 09/10/2018.

Disponible en: <<http://www.fao.org/docrep/meeting/004/ab416s.htm>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2011). *Plan Bicentenario 2021. Aprobado por el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM.* Fecha de consulta: 03/10/2018. Disponible en:

<https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (2012). *Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.* Fecha de consulta: 03/10/2018. Disponible en: <<http://cenepred.gob.pe/web/wp-content/uploads/2018/06/DS-111-2012-PCM-POLITICA-NACIONAL-DE-GRD2.pdf>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Aprobada por Decreto Supremo N° 004- 2013-PCM*. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2014). *Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres - PLANAGERD 2014-2021. Aprobado por Decreto Supremo 034-2014-PCM*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<http://www.cenepred.gob.pe/web/download/PLANAGERD%202014-2021.pdf>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2015). *Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa de las Entidades Públicas en los tres niveles de Gobierno. Aprobados por Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM*. Fecha de consulta: 03/10/2018. Disponibles en: <<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/RM-028-2015-PCM2.pdf>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2016). *Decreto Supremo N° 077-2016-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial*. Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-organizacion-y-funciones-del-despa-decreto-supremo-n-077-2016-pcm-1437954-3/>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2017). *Decreto Supremo N° 037-2017-PCM que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial*. Fecha de consulta: 09/11/2018. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.pe/normas/DS_037_2017_PCM.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2017). *Decreto Supremo N 091-2017-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan de la Reconstrucción al que se refiere la Ley N 30556, Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios*. Fecha de consulta: 30/04/2018. Disponible en: <<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2017/09/12/1564235-1/1564235-1.htm>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2018a). *Lineamientos de Organización del Estado. Aprobados por el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM*. Fecha de consulta: 03/11/ 2018.

Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-los-lineamientos-de-organizacion-decreto-supremo-n-054-2018-pcm-1649413-1/>>.

Presidencia de Consejo de Ministros (2018b). *Política General de Gobierno al 2021. Aprobada por Decreto Supremo No 056-2018-PCM*. Fecha de consulta: 03/11/2018. Disponible en: <<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Decreto-Supremo-Nº-056-2018-PCM-Aprueba-la-PGG-al-2021.pdf>>.

Presidencia de la República (2018). “Historia de Palacio de Gobierno”. Fecha de consulta: 09/10/2018. Disponible en: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi5q6SuhvvdAhWKxVkKHcxnDKkQFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.presidencia.gob.pe%2Fprintpdf%2F5093&usg=AOvVaw2Rbwt-7ub5AmoBX3Y9noaI>>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros (2015). *Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Fecha de consulta: 09/11/2018. Disponible en: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>.

Sistema Nacional de Información Ambiental [Sinia] (2012). *Mapa de suelos en los distritos de Lima*. Fecha de consulta: 10/11/2018. Disponible en: <<http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-suelos-districtos-lima>>.

Anexos

Anexo 1a. Encuesta actividades Despacho Presidencial

Guía de entrevistas actividades Continuidad Operativa Despacho Presidencial

Informante	
Cargo	
Lugar de la entrevista	
Fecha	
Hora	
Duración	
Entrevistador	

1. Conocimiento e importancia de la continuidad operativa

Marque todas las alternativas que considere correctas, en relación a la continuidad operativa.

1.1. Respecto a la Continuidad Operativa se puede afirmar:	Alternativas elegidas
La Continuidad Operativa es la capacidad de la organización de continuar entregando productos o servicios a niveles aceptables predefinidos después de un evento alterador.	
La gestión de Continuidad Operativa es un proceso de gestión que provee un marco conceptual para crear una salvaguarda a los objetivos de la organización incluyendo sus obligaciones, en caso de la interrupción de sus operaciones	
La Gestión de Continuidad Operativa incluye el diseño, implantación y mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, minimizando a la vez los riesgos de seguridad de la información.	
La gestión de Continuidad operativa solo es aplicable a entidades del sector privado	

1.2. Son objetivos de la gestión de la continuidad operativa los siguientes:	Alternativas elegidas
Garantizar una respuesta adecuada y oportuna ante la materialización de un riesgo	
Definir los lineamientos a seguir, antes, durante y después de una interrupción en las operaciones	
Planificar respuesta asertiva y oportuna ante eventos que afecten los servicios de la entidad	
Minimizar el impacto en las operaciones.	
Garantizar que se preserven los datos y funciones esenciales de la entidad	

2. Evaluación de la Criticidad de Procesos

Valore los procesos indicados en el cuadro presentado a continuación según su criticidad, considerando las siguientes calificaciones:

- Alta (A): Procesos muy críticos
- Media (M): Procesos medianamente críticos
- Baja (B): Procesos menos críticos

La calificación será de utilidad para priorizar la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial.

Macroproceto Nivel 0	Proceso Nivel 1	Criticidad
Gestión de Actividades Presidenciales	Gestión de actividades nacionales	
	Gestión de actividades internacionales	
	Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	
	Gestión de actos normativos presidenciales	

3. Activos críticos

De acuerdo a la respuesta brindada en el punto anterior, sírvase establecer qué procesos de nivel 2 o 3, de los calificados como de Alta criticidad (A) considera de mayor importancia, para la priorización de la gestión de la continuidad operativa.

Proceso o Nivel 1	Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 3	Productos	Áreas a cargo	Calificación de criticidad	¿Qué proceso o producto calificado como Altamente Crítico tiene a cargo?
Gestión de actividades nacionales	Ejecutar actividades fuera de Palacio de Gobierno	Preparar carpeta o ficha técnica de la actividad presidencial	Carpetas y Fichas presidenciales	Secretaría de Actividades		
		Efectuar avanzada y ejecutar actividad presidencial	Actividad Presidencial ejecutada Informe de avanzada presidencial ejecutada	Secretaría General Secretaría de Actividades Casa Militar		
	Ejecutar actividades en Palacio de Gobierno	Organizar la participación del Presidente de la República en actividad institucional	Actividad Institucional ejecutada con participación del Presidente de la República	Secretaría General Secretaría de Actividades Casa Militar Oficina de Protocolo		
		Organizar y realizar actividades oficiales	Informe de ejecución de la actividad oficial en Palacio de Gobierno	Secretaría General Secretaría de Actividades Casa Militar Oficina de Protocolo Oficina de Operaciones Secretaría de Comunicación		

Impresora		
Equipos electrónicos		
Sistema de información o programa		
Documentación		
Bienes muebles		
Otros		

Proceso y/o producto: _____

Activo	Activo crítico	Observación
Computadora		
Impresora		
Equipos electrónicos		
Sistema de información o programa		
Documentación		
Bienes muebles		
Otros		

Proceso y/o producto: _____

Activo	Activo crítico	Observación
Computadora		
Impresora		

Equipos electrónicos		
Sistema de información o programa		
Documentación		
Bienes muebles		
Otros		

4. Proceso Elegido

Se adjunta flujograma de proceso (s) elegidos

5. Personal a cargo del proceso elegido

5.1. Proceso: _____

- a. ¿Cuántas personas llevan a cabo el proceso seleccionado? _____
- b. ¿Todas conocen cada paso del proceso?

- c. ¿Existe algún protocolo (documento escrito) interno sobre el citado proceso?

5.2. Proceso: _____

- a. ¿Cuántas personas llevan a cabo el proceso seleccionado? _____
- b. ¿Todas conocen cada paso del proceso?

- c. ¿Existe algún protocolo (documento escrito) interno sobre el citado proceso?

5.3. Proceso: _____

- a. ¿Cuántas personas llevan a cabo el proceso seleccionado? _____
- b. ¿Todas conocen cada paso del proceso?

- c. ¿Existe algún protocolo (documento escrito) interno sobre el citado proceso?

6. Amenazas

Una amenaza es la posible causa de un suceso no deseado, que puede ocasionar daños a individuos, activos, un sistema u organización, el medioambiente o la comunidad.

En el caso del Despacho Presidencial, ¿Qué amenazas podrían afectar las operaciones inmediatas de la entidad?:

Amenaza	Marque con una X si considera que es una amenaza para el Despacho Presidencial	Numere las amenazas elegidas, dependiendo de la probabilidad de concretarse, iniciando con 1 si es la más probable	Numere las amenazas elegidas, dependiendo del impacto que tendrían en la entidad, empezando con 1 si tiene mayor impacto
Incendio			
Inundación			
Terremoto			
Pandemias			
Robo, vandalismo			
Sabotaje			
Conflictos laborales			
Violencia en el lugar de trabajo			
Terrorismo Químico y riesgos biológicos			
Fallas estructurales del edificio			
Corte de líneas de comunicación			
Cortes de energía			
Falta de Alimentos,			

contaminación del agua			
Golpe de Estado			
Amenazas cibernéticas (amenazas a la confidencialidad, integridad o disponibilidad de datos)			
Pérdida de datos o registros.			

Otros: _____

6.1. ¿Considera que su área, el día de hoy, podría enfrentar satisfactoriamente estas amenazas?

6.2. ¿Qué solución propone para que los procedimientos listados no se interrumpan y con ello se logren los productos?

7. Comunicación

¿En caso se produzca una situación que paralice las labores de su área, cuando y a quién debe dar aviso?

- ¿Cuándo? Inmediatamente
 Luego de informarse del suceso
 El mismo día del suceso
 Al día siguiente del Proceso

- ¿A quién? Al Titular de la Entidad
 A la Subsecretaria General
 Al Director del órgano al que pertenece
 Al responsable del Área Funcional

Anexo 1b. Encuesta Secretaría del Consejo de Ministros

Guía de entrevistas Secretaría del Consejo de Ministros Continuidad Operativa Despacho Presidencial

Informante	
Cargo	
Lugar de la entrevista	
Fecha	
Hora	
Duración	
Entrevistador	

1. Conocimiento e importancia de la continuidad operativa

Marque todas las alternativas que considere correctas, en relación a la continuidad operativa.

1.1. Respecto a la Continuidad Operativa se puede afirmar:	Alternativas elegidas
La Continuidad Operativa es la capacidad de la organización de continuar entregando productos o servicios a niveles aceptables predefinidos después de un evento alterador.	
La gestión de Continuidad Operativa es un proceso de gestión que provee un marco conceptual para crear una salvaguarda a los objetivos de la organización incluyendo sus obligaciones, en caso de la interrupción de sus operaciones	
La Gestión de Continuidad Operativa incluye el diseño, implantación y mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, minimizando a la vez los riesgos de seguridad de la información.	
La gestión de Continuidad operativa solo es aplicable a entidades del sector privado	

1.2. Son objetivos de la gestión de la continuidad operativa los siguientes:	Alternativas elegidas
Garantizar una respuesta adecuada y oportuna ante la materialización de un riesgo	
Definir los lineamientos a seguir, antes, durante y después de una interrupción en las operaciones	
Planificar respuesta asertiva y oportuna ante eventos que afecten los servicios de la entidad	
Minimizar el impacto en las operaciones.	
Garantizar que se preserven los datos y funciones esenciales de la entidad	

2. Evaluación de la Criticidad de Procesos

Valore los procesos indicados en el cuadro presentado a continuación según su criticidad, considerando las siguientes calificaciones:

- Alta (A): Procesos muy críticos
- Media (M): Procesos medianamente críticos
- Baja (B): Procesos menos críticos

La calificación será de utilidad para priorizar la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial.

Macroproceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Criticidad
Gestión de Actividades Presidenciales	Gestión de actividades nacionales	
	Gestión de actividades internacionales	
	Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	
	Gestión de actos normativos presidenciales	

3. Activos críticos

De acuerdo a la respuesta brindada en el punto anterior, sírvase establecer qué procesos de nivel 2 o 3, de los calificados como de Alta criticidad (A) considera de mayor importancia, para la priorización de la gestión de la continuidad operativa.

Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Proceso Nivel 3	Productos	Áreas a cargo	Calificación de criticidad	¿Qué proceso o producto calificado como Altamente Crítico tiene a cargo?
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros			Citaciones	Secretaría del Consejo de Ministros		
			Agenda del Consejo de Ministros			
			Actas suscritas de la Sesión del Consejo de Ministros			
Gestión de actos normativos presidenciales	Revisar y suscribir proyectos normativos del poder Ejecutivo		Normas del Poder Ejecutivo suscritas por Presidente de la República	Secretaría del Consejo de Ministros		
	Tramitar suscripción de leyes emitidas por el Congreso		Leyes suscritas por el Presidente de la República	Secretaría del Consejo de Ministros		
			Autógrafas de Ley observadas por el Presidente de la República			
Promulgar y publicar las normas legales			Norma y/o Ley publicada en el Diario el Peruano	Secretaría del Consejo de Ministros		

Los activos que consideran críticos del (los) proceso(s) y/o producto(s) elegido(s) son los siguientes:

Proceso y/o producto: _____

Activo	Activo crítico	Observación
Computadora		
Impresora		
Equipos electrónicos		
Sistema de información o programa		
Documentación		
Bienes muebles		
Otros		

Proceso y/o producto: _____

Activo	Activo crítico	Observación
Computadora		
Impresora		
Equipos electrónicos		
Sistema de información o programa		
Documentación		
Bienes muebles		
Otros		

Proceso y/o producto: _____

Activo	Activo crítico	Observación
Computadora		

Impresora		
Equipos electrónicos		
Sistema de información o programa		
Documentación		
Bienes muebles		
Otros		

4. Proceso Elegido

Se adjunta flujograma de proceso (s) elegidos

5. Personal a cargo del proceso elegido

5.1. Proceso: _____

- a. ¿Cuántas personas llevan a cabo el proceso seleccionado? _____
- b. ¿Todas conocen cada paso del proceso?

- c. ¿Existe algún protocolo (documento escrito) interno sobre el citado proceso?

5.2. Proceso: _____

- a. ¿Cuántas personas llevan a cabo el proceso seleccionado? _____
- b. ¿Todas conocen cada paso del proceso?

- c. ¿Existe algún protocolo (documento escrito) interno sobre el citado proceso?

5.3. Proceso: _____

- a. ¿Cuántas personas llevan a cabo el proceso seleccionado? _____
- b. ¿Todas conocen cada paso del proceso?

- c. ¿Existe algún protocolo (documento escrito) interno sobre el citado proceso?

6. Amenazas

Una amenaza es la posible causa de un suceso no deseado, que puede ocasionar daños a individuos, activos, un sistema u organización, el medioambiente o la comunidad.

En el caso del Despacho Presidencial, ¿Qué amenazas podrían afectar las operaciones inmediatas de la entidad?:

Amenaza	Marque con una X si considera que es una amenaza para el Despacho Presidencial	Numere las amenazas elegidas, dependiendo de la probabilidad de concretarse, iniciando con 1 si es la más probable	Numere las amenazas elegidas, dependiendo del impacto que tendrían en la entidad, empezando con 1 si tiene mayor impacto
Incendio			
Inundación			
Terremoto			
Pandemias			
Robo, vandalismo			
Sabotaje			
Conflictos laborales			
Violencia en el lugar de trabajo			
Terrorismo Químico y riesgos biológicos			
Fallas estructurales del edificio			
Corte de líneas de comunicación			

Cortes de energía			
Falta de Alimentos, contaminación del agua			
Golpe de Estado			
Amenazas cibernéticas (amenazas a la confidencialidad, integridad o disponibilidad de datos)			
Pérdida de datos o registros.			

Otros: _____

6.1. ¿Considera que su área, el día de hoy, podría enfrentar satisfactoriamente estas amenazas?

6.2. ¿Qué solución propone para que los procedimientos listados no se interrumpan y con ello se logren los productos?

7. Comunicación

¿En caso se produzca una situación que paralice las labores de su área, cuando y a quién debe dar aviso?

- ¿Cuándo? Inmediatamente Al responsable del Área Funcional
- Luego de informarse del suceso
- El mismo día del suceso
- Al día siguiente del Proceso

- ¿A quién? Al Titular de la Entidad
- A la Subsecretaria General
- Al Director del órgano al que pertenece

Anexo 1c. Encuesta general priorización de procesos del Despacho Presidencial

Guía de entrevistas general priorización procesos del Despacho Presidencial Continuidad Operativa Despacho Presidencial

Informante	
Cargo	
Lugar de la entrevista	
Fecha	
Hora	
Duración	
Entrevistador	

1. Conocimiento e importancia de la continuidad operativa

Marque todas las alternativas que considere correctas, en relación a la continuidad operativa.

1.1. Respecto a la Continuidad Operativa se puede afirmar:	Alternativas elegidas
La Continuidad Operativa es la capacidad de la organización de continuar entregando productos o servicios a niveles aceptables predefinidos después de un evento alterador.	
La gestión de Continuidad Operativa es un proceso de gestión que provee un marco conceptual para crear una salvaguarda a los objetivos de la organización incluyendo sus obligaciones, en caso de la interrupción de sus operaciones	
La Gestión de Continuidad Operativa incluye el diseño, implantación y mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, minimizando a la vez los riesgos de seguridad de la información.	
La gestión de Continuidad operativa solo es aplicable a entidades del sector privado	

1.2. Son objetivos de la gestión de la continuidad operativa los siguientes:	Alternativas elegidas
Garantizar una respuesta adecuada y oportuna ante la materialización de un riesgo	
Definir los lineamientos a seguir, antes, durante y después de una interrupción en las operaciones	
Planificar respuesta asertiva y oportuna ante eventos que afecten los servicios de la entidad	
Minimizar el impacto en las operaciones.	
Garantizar que se preserven los datos y funciones esenciales de la entidad	

2. Evaluación de la Criticidad de Procesos

Valore los procesos indicados en el cuadro presentado a continuación según su criticidad, considerando las siguientes calificaciones:

- Alta (A): Procesos muy críticos
- Media (M): Procesos medianamente críticos
- Baja (B): Procesos menos críticos

La calificación será de utilidad para priorizar la gestión de continuidad operativa del Despacho Presidencial.

Procesos N-0	Categoría	Criticidad
1. Conducción de la Gestión Institucional	Estratégicos	
2. Gestión del Planeamiento e Inversiones		
3. Modernización de la Gestión Institucional		
4. Gestión de las Actividades Presidenciales	Misionales	
5. Gestión de la Comunicación e Imagen Presidencial		
6. Gestión de la Seguridad Integral		
7. Administración Financiera y Contable	Soporte	
8. Administración de las Contrataciones y Adquisiciones		
9. Administración del Mantenimiento y Transporte Institucional		
10. Administración del Servicio de Alimentación		
11. Administración de Asuntos Legales		
12. Gestión del Talento Humano		
13. Administración de las Tecnologías de Información		
14. Administración de las Telecomunicaciones		
15. Gestión del Servicio al Ciudadano		

3. Amenazas

Una amenaza es la posible causa de un suceso no deseado, que puede ocasionar daños a individuos, activos, un sistema u organización, el medioambiente o la comunidad.

En el caso del Despacho Presidencial: ¿Qué amenazas podrían afectar las operaciones inmediatas de la entidad?:

Amenaza	Marque con una X si considera que es una amenaza para el Despacho Presidencial	Valore la probabilidad de las amenazas elegidas, considerando las siguientes calificaciones: Alta (A), Mediana (M) y Baja (B)	Valore el impacto de las amenazas elegidas, considerando las siguientes calificaciones: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B)
Incendio			
Inundación			
Terremoto			
Pandemia			
Robo, vandalismo			
Sabotaje			
Conflictos laborales			
Violencia en el lugar de trabajo			
Terrorismo químico y riesgo biológico			

Fallas estructurales del edificio			
Corte de líneas de comunicación			
Cortes de energía			
Falta de alimentos, contaminación del agua			
Golpe de estado			
Amenazas cibernéticas (amenazas a la confidencialidad, integridad o disponibilidad de datos)			
Perdida de datos o registros			

Otros: _____

¿Considera que su área, el día de hoy, podría enfrentar satisfactoriamente estas amenazas?

4. Comunicación

¿En caso se produzca una situación que paralice las labores de su área, cuando y a quién considera debería dar aviso?

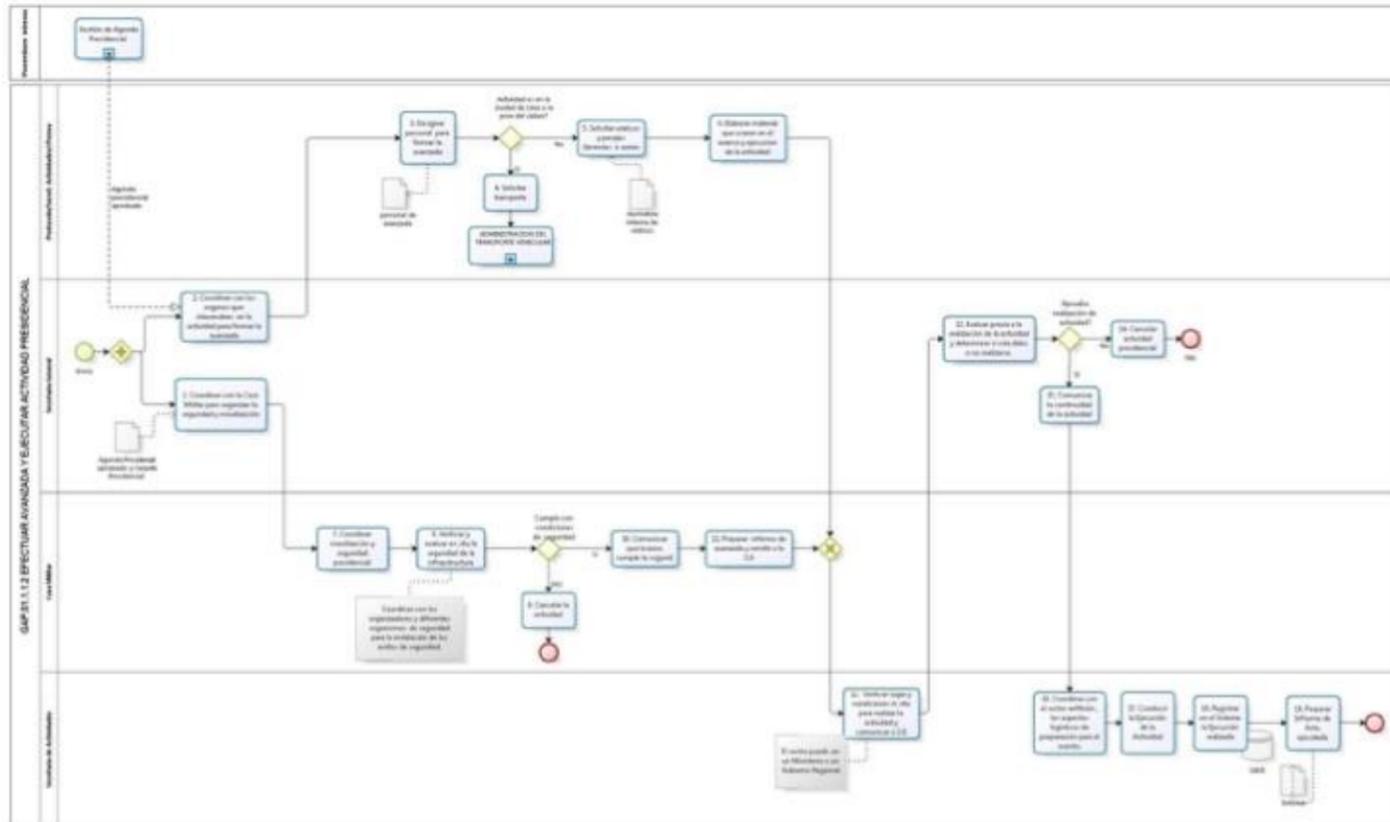
- ¿Cuándo? Inmediatamente
 Luego de informarse del suceso
 El mismo día del suceso
 Al día siguiente del Proceso

- ¿A quién? Al Titular de la Entidad
 A la Subsecretaria General
 Al Director del órgano al que pertenece
 Al responsable del Área Funcional

DURACIÓN DE LOS PROCESOS

Proceso Nivel 3 “Efectuar avanzada y ejecutar actividad presidencial”

1. ¿Cuánto tiempo toma el proceso Proceso nivel 3 “Efectuar avanzada y ejecutar actividad presidencial”, cuyo flujograma se muestra a continuación?

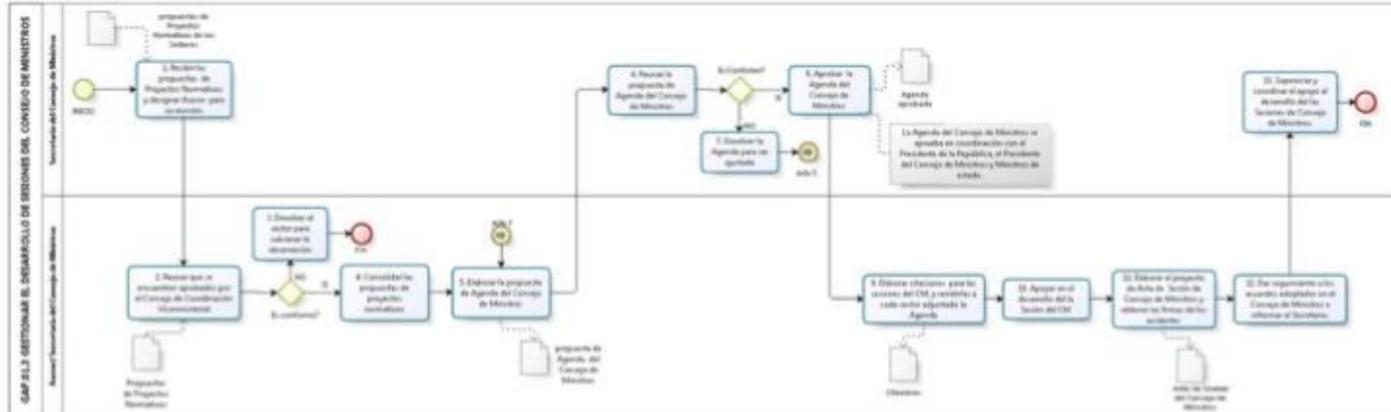


2. ¿Cuál es el tiempo máximo que podrían soportar el Despacho Presidencial sin llevar a cabo el citado proceso? (MTPD) _____
3. Si ocurriera un desastre u otro evento que paralizara el proceso ¿Cuál es el tiempo objetivo en el que se debe reiniciar el sistema o recursos que han sufrido una interrupción, para que la entidad no se vea amenazada? (RTO) _____

DURACIÓN DE LOS PROCESOS

Proceso: Gestionar el Desarrollo de Sesiones del Consejo de Ministros

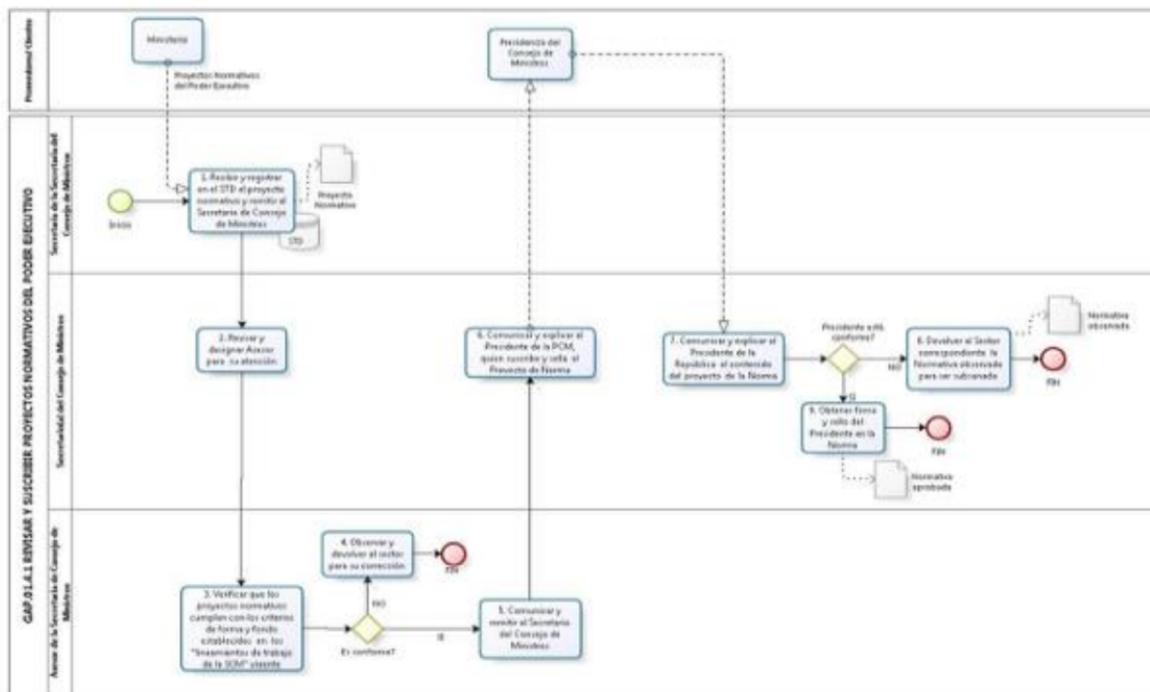
1. ¿Cuánto tiempo toma el proceso Proceso “Gestionar el Desarrollo de Sesiones del Consejo de Ministros”, cuyo flujograma se muestra a continuación?



2. Cuál es el tiempo máximo que podrían soportar el Despacho Presidencial sin llevar a cabo el citado proceso? (MTPD) _____
3. Si ocurriera un desastre u otro evento que paralizara el proceso ¿Cuál es el tiempo objetivo en el que se debe reiniciar el sistema o recursos que han sufrido una interrupción, para que la entidad no se vea amenazada? (RTO) _____

Proceso “Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo”

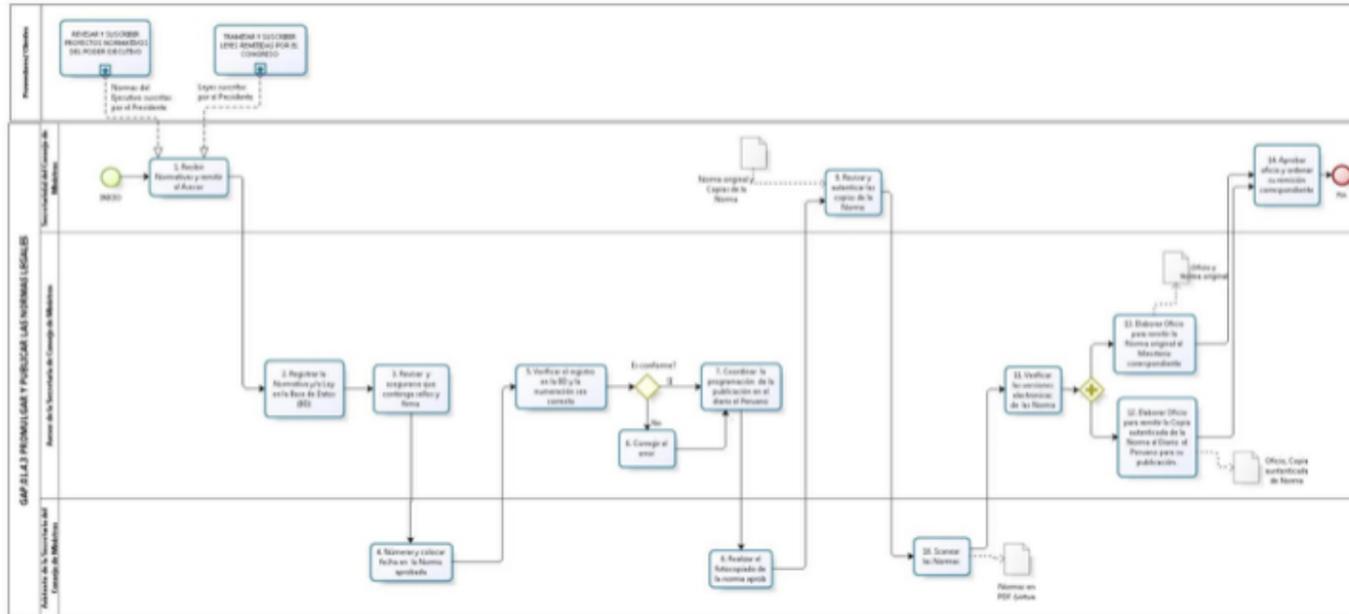
1. ¿Cuánto tiempo toma el proceso Proceso “Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo”, cuyo flujograma se muestra a continuación?



2. Cuál es el tiempo máximo que podrían soportar el Despacho Presidencial sin llevar a cabo el citado proceso? (MTPD) _____
3. Si ocurriera un desastre u otro evento que paralizara el proceso ¿Cuál es el tiempo objetivo en el que se debe reiniciar el sistema o recursos que han sufrido una interrupción, para que la entidad no se vea amenazada? (RTO) _____

Proceso Promulgar y publicar normas legales

1. ¿Cuánto tiempo toma el proceso Proceso “Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo”, cuyo flujograma se muestra a continuación? _____



2. Cuál es el tiempo máximo que podrían soportar el Despacho Presidencial sin llevar a cabo el citado proceso? (MTPD) _____
3. Si ocurriera un desastre u otro evento que paralizara el proceso ¿Cuál es el tiempo objetivo en el que se debe reiniciar el sistema o recursos que han sufrido una interrupción, para que la entidad no se vea amenazada? (RTO) _____

Anexo 2a. Lista de funcionarios encuestados inicialmente

	Informante	Cargo	Fecha de la encuesta
1	Emma León Velarde Amézaga	Subsecretaría del Despacho Presidencia	20 de marzo de 2018
2	Eduardo Roncal Avalos	Director de la Oficina de Tecnologías de la Información	20 de marzo de 2018
3	Edwin Revilla García	Director de Abastecimiento	20 de marzo de 2018
4	Ítalo Laca Ramos	Director de la Oficina de Recursos Humanos	20 de marzo de 2018
5	César Carmelino Solís	Director de la Oficina de Telecomunicaciones	20 de marzo de 2018
6	Erickson Gutiérrez Bobadilla	Director general de la Oficina de Asesoría Jurídica	20 de marzo de 2018
7	David Renato Sánchez Díaz Pérez	Director de Operaciones	20 de marzo de 2018
8	Analís Ysabel Vásquez Motta	Directora general de la Oficina de Administración	No se consignó
9	José Luis Romero Chávez	Director de la Oficina de Contabilidad y Finanzas	20 de marzo de 2018
10	Ruth Jerónimo Zacarías	Directora general de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	19 de marzo de 2018
11	Luis Vega Zeballos	Asesor de la Secretaría de Actividades	22 de marzo de 2018
12	Walter Andrés Meggo Quiroz	Coordinador de la Secretaría de Actividades	22 de marzo de 2018
13	Rosa María Delgado Barreda	Especialista de la Secretaría de Actividades	22 de marzo de 2018
14	Ana Posadas Castañeda	Asesora de la Secretaría de Consejo de Ministros	22 de marzo de 2018
15	Katherina Vásquez	Asesora de la Secretaría de Consejo de Ministros	23 de marzo de 2018

Anexo 2b. Lista de expertos de la encuesta sobre duración de los procesos

	Informante	Cargo	Fecha de la encuesta
1	Diana Tamashiro Oshiro	Exsecretaria de Actividades del Despacho Presidencial	19 de octubre de 2018
2	Erickson Gutiérrez Bobadilla	Exdirector general de la Oficina de Asesoría Jurídica y encargado de la Secretaría de Consejo de Ministros en varias oportunidades	26 de octubre de 2018

Anexo 2c. Lista de expertos de la ronda de validación

	Informante	Cargo	Fecha de la revisión
1	Emma León Velarde Amézaga	Exsubsecretaría del Despacho Presidencial	Del 17 al 23 de octubre de 2018
2	Maritza Condemayta Quispe	Exconsultora del área de tecnologías de información del Despacho Presidencial Oficial de Seguridad de la Información	17 de octubre de 2018
3	Rodrigo Boluarte Chávez	Exasesor de la Secretaría General del Despacho Presidencial	Del 17 al 19 de octubre de 2018

Anexo 3. Resultados encuestas Despacho Presidencial

Nivel de conocimiento relacionado con continuidad operativa

1.1 Respecto a la continuidad operativa se puede afirmar:	SSG	OAB	ORH	OTI	OTE	OAJ	OPE	OGA	OCF	OGPM	SA1	SA2	SA3	SCM1	SM2	Total
La continuidad operativa es la capacidad de la organización de continuar entregando productos o servicios a niveles aceptables predefinidos después de un evento alterador.	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	14
La gestión de continuidad operativa es un proceso que provee un marco conceptual para crear una salvaguarda a los objetivos de la organización incluyendo sus obligaciones, en caso de la interrupción de sus operaciones.	1	1			1		1	1	1		1			1	1	9
La gestión de continuidad operativa incluye el diseño, implantación y mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, minimizando a la vez los riesgos de seguridad de la información.					1		1			1		1	1			5
La gestión de continuidad operativa solo es aplicable a entidades del sector privado.	2	2	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	28
1.2 Son objetivos de la gestión de la continuidad operativa los siguientes:	SSG	OAB	ORH	OTI	OTE	OAJ	OPE	OGA	OCF	OGPM	SA1	SA2	SA3	SCM1	SM2	Total
Garantizar una respuesta adecuada y oportuna ante la materialización de un riesgo.	1	1			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	12
Definir los lineamientos a seguir, antes, durante y después de una interrupción en las operaciones.	1	1		1	1		1	1	1		1			1	1	10
Planificar respuesta asertiva y oportuna ante eventos que afecten los servicios de la entidad.	1				1		1							1	1	5
Minimizar el impacto en las operaciones.					1		1	1	1			1				5
Garantizar que se preserven los datos y funciones esenciales de la entidad.			1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	10

Priorización de procesos nivel 0 (Macroprocesos)

Categoría	Procesos N-0	SSG	OAB	ORH	OTI	OTE	OAJ	OPE	OGA	OCF	OGP M	Total
Estratégicos	1 Conducción de la gestión institucional	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29
	2 Gestión del planeamiento e inversiones	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	17
	3 Modernización de la gestión institucional	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	16
Misionales	4 Gestión de las actividades presidenciales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
	5 Gestión de la comunicación e imagen presidencial	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	24
	6 Gestión de la seguridad integral	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
Soporte	7 Administración financiera y contable	1	3	1	2	3	1	2	2	3		18
	8 Administración de las contrataciones y adquisiciones	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	24
	9 Administración del mantenimiento y transporte institucional	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	18
	10 Administración del servicio de alimentación	1	1	2	2	3	1	3	3	1	2	19
	11 Administración de asuntos legales	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	16
	12 Gestión del talento humano	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	14
	13 Administración de las tecnologías de información	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	27
	14 Administración de las telecomunicaciones	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28
15 Gestión del servicio al ciudadano	1	2	1	3	3	3	2	1	3	1	20	

Evaluación de criticidad de procesos del macroproceso “Gestión de actividades presidenciales”

	SA1	SA2	SA3	SCM1	ACM2	Total
Actividades nacionales	3	3	3	3	3	15
Actividades internacionales	2	2	2	3	3	12
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	3	2	2	3	3	13
Gestión de actos normativos presidenciales	3	2	2	3	3	13

Evaluación de criticidad de procesos del macroproceso “Gestión de actividades presidenciales”

Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Producto	SA1	SA2	SA3	SCM1	SCM2	Total
Actividades nacionales	Actividades fuera de palacio	Preparar carpetas	3	3	3			9
		Efectuar avanzadas y ejecutar actividad	3	3	3			9
	Efectuar actividades en Palacio de Gobierno	Actividades institucionales	3	3	3			9
		Actividades oficiales		3	3			6
		Ceremonias protocolares		2	2			4
	Coordinar aspectos protocolares para actividades presidenciales			1	1			2
Actividades internacionales	Coordinar y ejecutar actividad presidencial internacional		3	1	1			5
	Rendir cuentas y evaluar la actividad presidencial internacional		3	1	1			5
Gestionar el desarrollo de Consejos de Ministros						3	3	6
Gestión de actos normativos	Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo					2	2	4
	Tramitar suscripción de leyes emitidas por el Congreso					3	3	6
	Promulgar y publicar las normas legales					3	3	6

Recursos necesarios para llevar a cabo los procesos priorizados

Procesos	Recursos	SA1	SA2	SA3	SCM1	ACM2
Gestión de actividades nacionales	Computadora	x	x	x		
	Impresora	x				
	Material de escritorio	x				
	Muebles	x				
	Teléfono	x	x			
	Teléfono satelital	x	x	x		
	Viáticos	x	x	x		

Procesos	Recursos	SA1	SA2	SA3	SCM1	ACM2
	Internet					
	Otros	x				
Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros	Computadora				x	x
	Impresora				x	x
	Material de escritorio					
	Muebles				x	x
	Teléfono				x	x
	Teléfono satelital					
	Viáticos					
	Internet					
	Otros					
Gestión de actos normativos presidenciales	Computadora				x	x
	Impresora				x	
	Material de escritorio				x	x
	Muebles				x	x
	Teléfono				x	x
	Teléfono satelital					
	Viáticos					
	Internet					
	Otros					

Anexo 4. Resumen del análisis de los órganos administrativos de los despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños en perspectiva comparada

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
Perú	Presidencialismo	Presidente de la República y Consejo de Ministros	Despacho Presidencial	Dependen de la Secretaría General: 1. Subsecretaría general. 2. Secretaría de Consejo de Ministros. 3. Secretaría de actividades. 4. Casa militar. 5. Secretaría de comunicación estratégica y Prensa.	Proporcionar asistencia técnica y administrativa a la Presidencia de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones que la Constitución política, leyes y demás disposiciones vigentes otorgan.	1) Brindar asistencia técnica y administrativa al presidente de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones 2) Organizar, programar, dirigir y realizar las actividades, eventos o cualquier tipo de encuentro en que participe el presidente de la República 3) Coordinar con las entidades públicas, privadas y la sociedad civil, el desarrollo de las actividades programadas en las que participe el presidente de la República 4) Brindar asesoramiento personalizado en asuntos protocolares 5) Coordinar y gestionar el apoyo para la seguridad del presidente y su familia, y de más funciones que le sean asignadas	Se aprobó el Mapa de Procesos Nivel O del Despacho Presidencial, en el que se identificaron quince macroprocesos, de los cuales tres (3) corresponden a macroprocesos estratégicos, tres (3) a macroprocesos misionales y nueve (9) a macroprocesos de soporte.	Resolución ministerial N° 028-2015 PCM	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Decreto Supremo N° 111 -2012 PCM)	Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres - Planagerd 2014-2021 (Decreto Supremo N° 034-2014 PCM)	51,66	3
Colombia	Presidencialismo	Presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos	Presidencia de la República o Departamento Administrativo de la Presidencia de la República	Dependen de la Dirección del Departamento Administrativo, todas las secretarías y consejerías.	Asistir al presidente de la República, en el ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, y prestarle el apoyo administrativo.	Funciones de carácter administrativo, coordinación y organización y asesoría legal	Cuentan con un Mapa de Procesos de la Presidencia de la República, el cual muestra los procesos de dirección (estratégicos). (3), misionales (4) y de soporte (6). Las entradas y salidas del mapa son el presidente, el vicepresidente, las entidades estatales y la población beneficiaria.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Se identificado un mapa de riesgos institucionales detallado que identifica y evalúa los riesgos e incluye acciones de contingencia y manejo.	Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Ley N° 1523 de 2012). Se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres	Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (Ley 1523 de 2012)	58,10%	2
República Oriental del Uruguay	Presidencialismo	Presidente de la República, los ministros y el	Presidencia de la República	Oficinas de la Presidencia de la República: 1) Oficina de	Orientar, formular y asegurar el cumplimiento de las políticas de Estado	Funciones de carácter administrativo (coordinación, organización) y	No se ha identificado	No se ha identificado	Diseño del Plan de Continuidad de la Presidencia de	No se ha identificado	Diseño de la Política Nacional de Gestión	No se ha identificado.	No fue evaluado.	No fue evaluado.

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
		Consejo de Ministros		Planeamiento y Presupuesto (OPP) 2) Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) 3) Instituto Nacional de Estadística (INE) 4) Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (Ursec) 5) Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (Ursea) 6) Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (Agesic) 8) Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) 9) Agencia de Compras y Contrataciones Estatales (ACCE) 19) Secretaría Nacional del Deporte 11) Secretaría de Derechos Humanos de Presidencia 12) Secretaría de Derechos Humanos para el Pasado Reciente 13) Secretaría Nacional de Ambiente, Agua y Cambio Climático 14) Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología		técnico (asesoría sobre políticas y legal)				la República Oriental del Uruguay-SINAE-Alerta Temprana	Integral del Riesgo de Desastres			
Chile	Presidencialismo	Presidente de la República y los Ministros de Estado	Ministerio Secretaría General de la Presidencia de Chile	1) Subsecretaría Segpres 2) División Jurídico - Legislativa 3) División de Estudios 4) División de Coordinación Internacional 5) División de Relaciones Políticas e Institucionales	Facilitar y coordinar el desarrollo y cumplimiento de la agenda programática y legislativa del gobierno	1) Asesorar al presidente de la República y ministros de Estado en materias políticas, jurídicas y administrativas y en las relaciones del gobierno con el Congreso Nacional, los partidos políticos y organizaciones sociales	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Norma técnica para los órganos de la administración del Estado sobre seguridad y confidencialidad de los documentos electrónicos (Decreto Supremo N° MINSEGPRES N° 83, de 2005)	Política Nacional en Gestión del Riesgo de Desastres (Decreto 1512 de 2017)	Plan Estratégico Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres 2015-2018	28,57%	6

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
				6) División de Administración y Finanzas		2) Velar por el logro de una efectiva coordinación programática general de la gestión del gobierno 3) Participar en la elaboración de la agenda legislativa y hacer el seguimiento de la tramitación de los proyectos de ley 4) Efectuar estudios y análisis relevantes para la toma de decisiones •5) Coordinar el cumplimiento de la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, además de proponer y promover normas de probidad y transparencia								
Estados Unidos Mexicanos	Democracia	Presidente de la República	Oficina de la Presidencia de la República	1) Jefatura de la Oficina de la Presidencia 2) Secretaría Particular del Presidente 3) Coordinación de Asesores del Presidente 4) Coordinación de Comunicación Social 5) Secretaría Técnica del Consejo de Seguridad Nacional	Dar seguimiento de órdenes y acuerdos presidenciales, la agenda y las giras del presidente, audiencias y relaciones interinstitucionales	1) Acordar con el presidente los asuntos de su competencia y los que estén encomendados a sus unidades de apoyo técnico 2) Asistir a las reuniones de gabinete a las que convoque el presidente o el secretario de gobernación, en términos de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3) Dar seguimiento a las políticas públicas y realizar su evaluación periódica, con el apoyo de las unidades que establece el presente reglamento, con objeto de aportar elementos para la toma de decisiones 4) Dar puntual seguimiento a las órdenes y acuerdos del presidente y solicitar los informes consecuentes 5) Brindar asesoría al Presidente en los asuntos que éste le encomiende 6) Dar seguimiento a	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Guía práctica para la elaboración de un Plan de Continuidad de Operaciones de la Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos (2017).	Ley General de Protección Civil	Programa Nacional de Protección Civil 2014-201	62,21%	1

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
						los avances y al cumplimiento de los programas, proyectos y demás responsabilidades a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que le encomiende el presidente 7) Mantener, en coordinación con las áreas competentes, las relaciones interinstitucionales de la Oficina de la Presidencia con los sectores público, social y privado								
Ecuador	Presidencialismo	Presidente de la República	Secretaría Nacional de la Presidencia	1) Subsecretaría General de Despacho Presidencial 2) Subsecretaría General de la Presidencia de la República	Orientada a la gestión adecuada de las decisiones de carácter político que el presidente de la República disponga, así como para ejercer atribuciones y actividades en el ámbito administrativo, financiero y logístico	1) «Coordinar la eficiente y oportuna ejecución de las políticas internas de la Presidencia de la República; 2) Atender los aspectos políticos y estratégicos de la gestión presidencial; 3) Gestionar y suministrar información oportuna y permanente al Presidente de la República; 4) Integrar y participar de las sesiones del Gabinete Presidencial; 5) Asesorar y dar seguimiento en los asuntos que por decisión del Presidente de la República le sean encomendados; 6) Coordinar y realizar las gestiones políticas con el gabinete presidencial, autoridades del sector público, actores del sector privado y ciudadanía en general; 7) Garantizar las condiciones logísticas necesarias para los desplazamientos que realice el Presidente de la República. 8) Dirigir y autorizar	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Plan de Continuidad de Actividades dentro del Plan de Emergencia Institucional	No se ha identificado	Plan Nacional de Respuesta ante Desastres, RESPONDE Ec	No fue evaluado	No fue evaluado

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
						la marcha administrativa y financiera de la Presidencia de la República, para lo cual podrá expedir, conforme a la normativa vigente, acuerdos, resoluciones, órdenes, instructivos y disposiciones, así como autorizar todos los actos y contratos necesarios para la gestión de la Presidencia de la República; 9) Nombrar y remover a los servidores públicos que prestan sus servicios en la Presidencia de la República, con excepción de aquellos cuyo nombramiento corresponde al Presidente de la República. Nombrará y removerá también a aquellos servidores públicos que prestan sus servicios en esta cuya designación correspondía al Secretario Nacional de la Administración Pública, por petición de la máxima autoridad de la respectiva unidad administrativa. 10) Ejercer las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por el Presidente de la República».								
Argentina	Presidencialismo	Presidente de la Nación	Secretaría General de la Presidencia de la Nación	Dependen de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación: 1) Subsecretaría de Asuntos Presidenciales 2) Subsecretaría de Comunicación Presidencial 3) Subsecretaría Legal y Administrativa	No se ha identificado	1) Colaboramos y asesoramos al presidente de la Nación en los asuntos que se le requiera. 2) Atendemos todo lo relativo al Despacho Oficial del presidente. 3) Administramos todo lo concerniente al presupuesto de la Presidencia de la Nación.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Plan Nacional para la Reducción de Riesgos de Desastre 2018-2023	20,97%	9

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
				4) Secretaría de Deportes 5) Secretaría de Gestión Institucional 6) Unidad de Coordinación General 7) Casa Militar (Agrupación Técnica, Agrupación Seguridad e Inteligencia)		4) Realizamos las gestiones interministeriales encomendadas por el presidente. 5) Informamos periódicamente al presidente sobre asuntos importantes que tratan los distintos ministerios y organismos oficiales								
Guatemala	Presidencialismo	Presidente de la República. Ministros	Secretaría General de la Presidencia	1) Dirección Superior: Despacho del Secretario General de la Presidencia Despacho del Subsecretario General de la Presidencia 2) Asesoría Jurídica y Cuerpo Consultivo: Dirección General de Asesoría Jurídica y Cuerpo Consultivo Subdirección General de Asesoría Jurídica y Cuerpo Consultivo 3) Administración Central: Dirección Ejecutiva de Administración Subdirección Ejecutiva de Administración Dirección Ejecutiva de Finanzas Subdirección Ejecutiva de Finanzas Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos Subdirección Ejecutiva de Recursos Humanos Dirección Ejecutiva de Compras Dirección Ejecutiva de Análisis de Contrataciones Subdirección Ejecutiva de Análisis de Contrataciones	Órgano responsable del apoyo jurídico y administrativo de carácter inmediato y constante del presidente de la República	Revisar, analizar, resolver, dictaminar y tramitar todos los expedientes legales y administrativos que se remiten al Despacho del presidente de la República, dando fe pública, seguridad y certeza jurídica en el accionar de la Presidencia	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Política Nacional para la Reducción de Riesgos a los Desastres en Guatemala – PNRD, según Acuerdo 06-2011.	Programa Nacional de Prevención y Mitigación ante Desastres 2009-2011.	25,52%	8

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
				Dirección Ejecutiva de Planificación Dirección Ejecutiva de Informática Subdirección Ejecutiva de Informática 4) Control Interno Unidad de Auditoría Interna										
Nicaragua	Presidencialismo	Presidente de la República	Secretaría de la Presidencia (Sepres) de Nicaragua	Depende de la Presidencia de la República y de ella depende la Secretaría de Planificación.	Contribuir al cumplimiento de la Constitución Política, proponer leyes y emitir decretos administrativos para la buena conducción de la Nación, a través del fiel cumplimiento de los decretos constitucionales, presupuestos y programas, impulsando la participación ciudadana para lograr un mayor desarrollo económico y social	1) La propuesta de los lineamientos de la planificación del Poder Ejecutivo, de la planificación física anual y de mediano plazo con sus respectivos sistemas de seguimiento y control 2) La modernización institucional de la administración pública, lo cual comprende el estudio, propuestas, coordinación, seguimiento, evaluación de las directrices y del desempeño institucional de políticas referidas a la estructura y funciones en todos sus sectores y niveles 3) La coordinación y aseguramiento del diseño e implementación de un modelo integral de gestión pública por resultado 4) Coordinación de la elaboración, implementación y evaluación del Plan de Desarrollo Humano de Nicaragua (en adelante denominado PDHN) 5) Coordinar en conjunto con los ministerios del ramo, la formulación e implementación de los planes sectoriales 6) Formulación en conjunto con la Secretaría de Relaciones Económicas y	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Norma Sobre Gestión de Riesgo Operacional, Resolución N° CD-SIBOIF-611-1-ENE22-2010 (enero de 2010) Aplicable a las entidades bancarias y financieras.	Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo de la República de Nicaragua 2015	Plan Nacional de Gestión del Riesgo Nicaragua 2010-2015. Asimismo, se cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) 2012-2016, que posee el eje estratégico de "Mitigación, Adaptación y Gestión de Riesgo ante el Cambio Climático", que ha dado lugar al Plan Nacional de Adaptación ante el Cambio Climático.	No fue evaluado.	No fue evaluado.

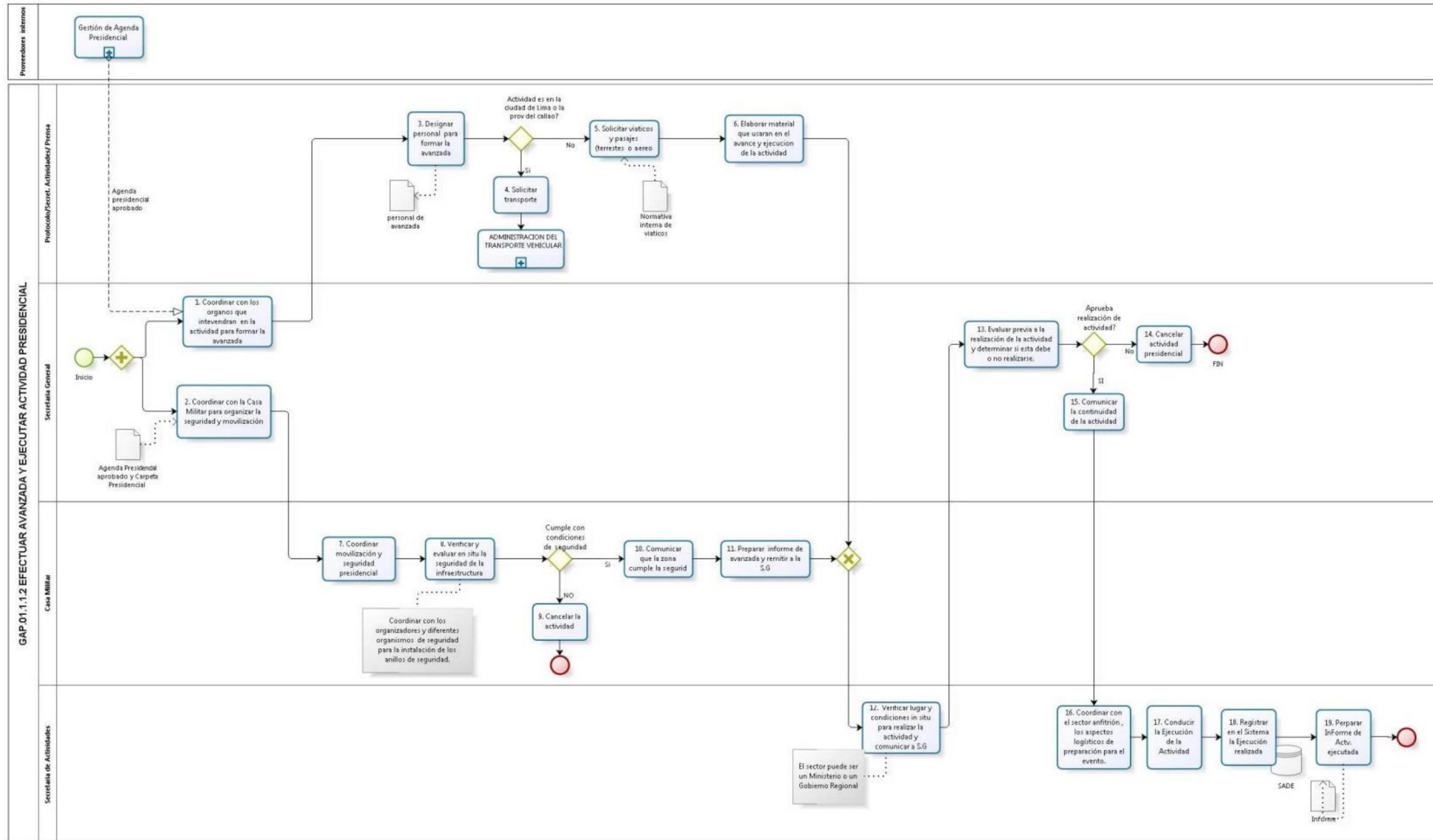
País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / core	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
						Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores, la definición del marco de cooperación externa y programación en base las prioridades que se definirán en el PDHN 7) Formulación de la política de inversión pública 8) Administrar el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) 9) Cualquier otra función que el presidente de la República le asigne								
El Salvador	Presidencialismo	Presidente. Vicepresidente. Ministro. Viceministros	Secretaría Privada de la Presidencia de la República	1) Dirección ejecutiva 2) Dirección de Innovación Tecnológica e Informática 3) Departamento de Correspondencia 4) Departamento de Becas Presidenciales 5) Departamento de Franquicias	Órgano encargado de asesorar y asistir al residente de la República en el cumplimiento de sus objetivos institucionales	1) «Concurrir a las reuniones a las cuales asista el Presidente de la República, cuando sea requerido al efecto; 2) Tramitar cualquier solicitud de particulares hecha al Presidente de la República; 3) Contestar la correspondencia oficial y privada que le encargue el Presidente de la República; 4) Atender las audiencias de los señores Embajadores Extraordinarios y Plenipotenciarios acreditados en El Salvador y las del Cuerpo Diplomático cuando éstas sean canalizadas a través del Ministerio de Relaciones Exteriores; 5) Registrar y controlar las audiencias concedidas a particulares por el Presidente de la República, y 6) Las demás atribuciones que le señale este Reglamento y otras disposiciones legales, así como las que especialmente le	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	No se ha identificado.	Ley de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres, Decreto N° 777.	Plan Nacional de Protección Civil, 2005.	No fue evaluado.	No fue evaluado.

País	Sistema de gobierno		Órgano de administración de Presidencia de la República					Gestión del riesgo y continuidad operativa						
	Sistema de gobierno	Conformación del poder ejecutivo	Órgano encargado de la administración de la Presidencia de la República	Estructura general (organigrama)	Objetivo / Misión	Funciones principales / <i>core</i>	Procesos	Política de Gestión de la Continuidad Operativa	Plan de Gestión de la Continuidad Operativa	Otras formas de gestión de la continuidad operativa	Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	Plan Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres	iGOPP Puntaje en Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)	iGOPP Posición países evaluados en el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (BID, 2014)
						encomiende el Presidente de la República.»								

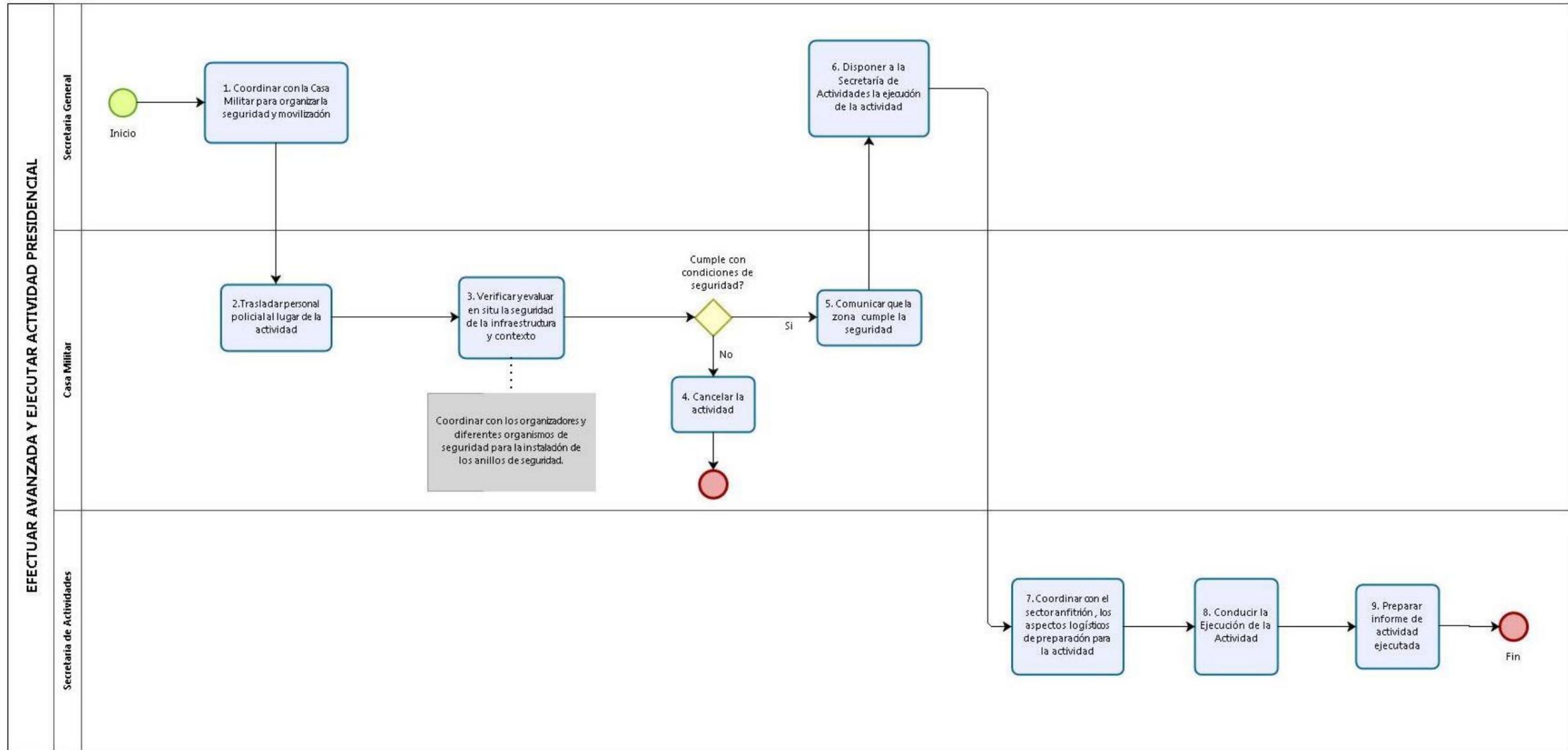
Fuente: Páginas web de los despachos presidenciales latinoamericanos y caribeños muestreados, 2018.

Anexo 5. Flujogramas de procesos priorizados simplificados

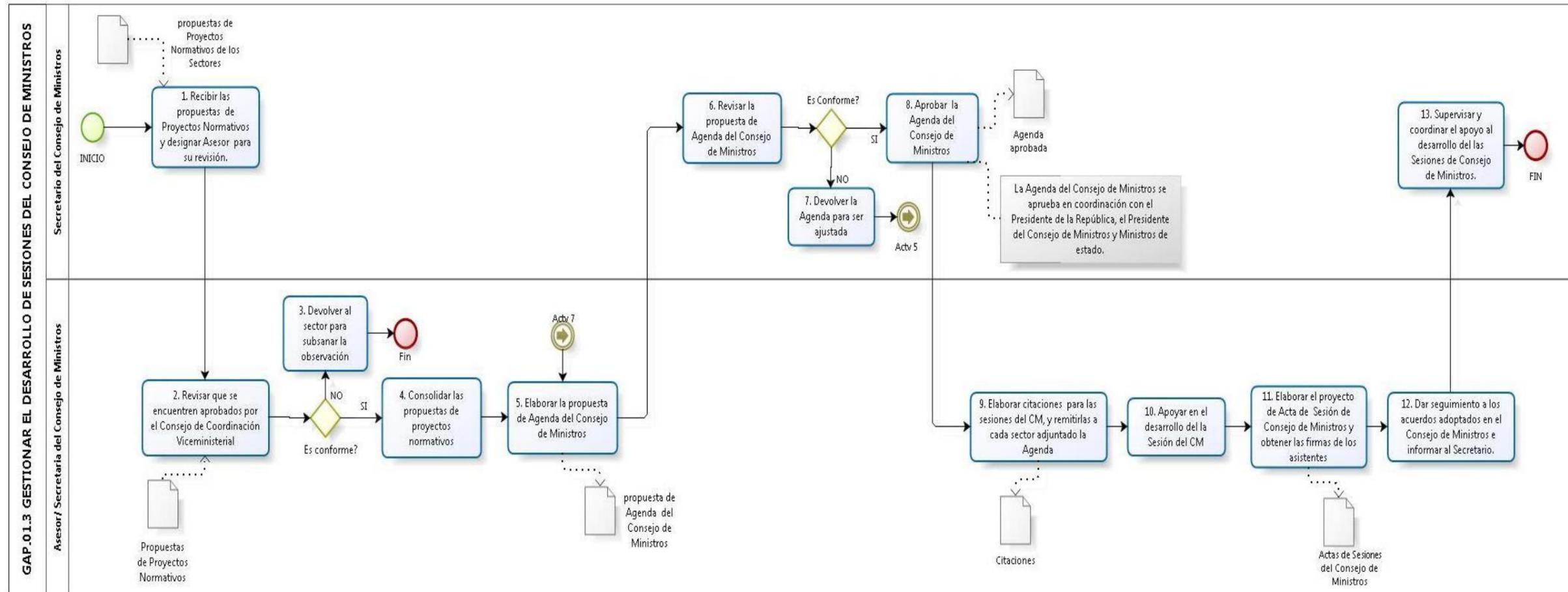
1. Proceso N° 1 “Gestión de actividades nacionales” – N° 2 “Gestión de actividades nacionales fuera de Palacio de Gobierno” – N° 3 “Efectuar avanzada y ejecutar actividad presidencial”



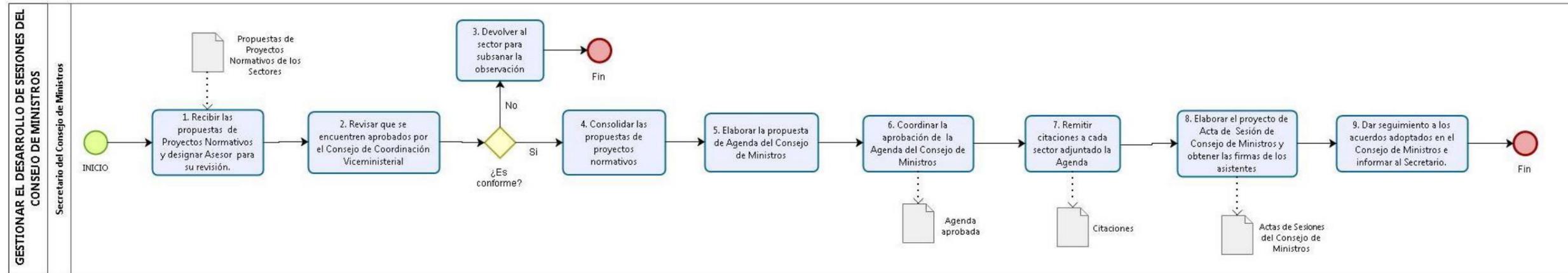
Propuesta:



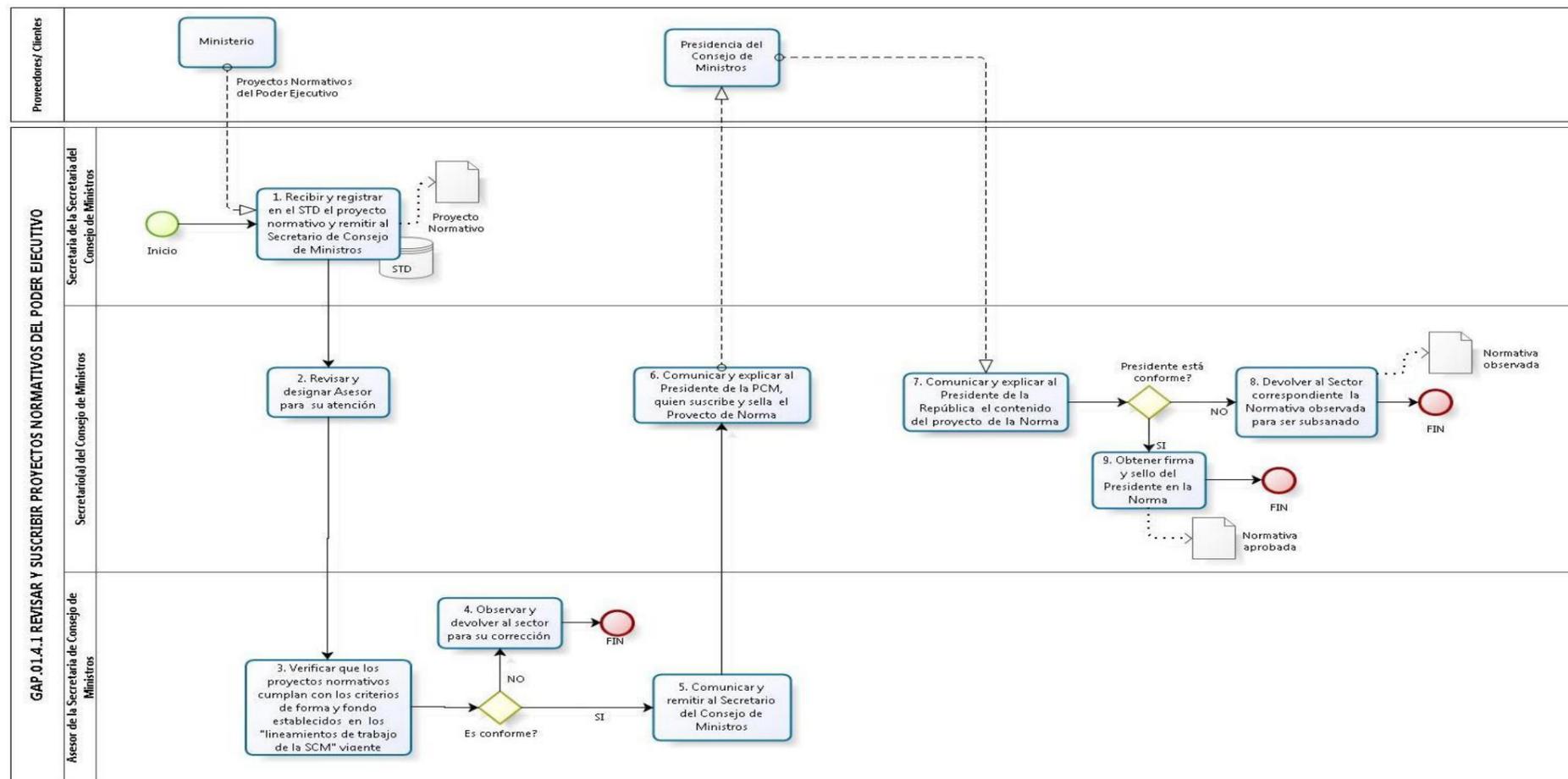
2. Proceso: Gestionar el desarrollo de sesiones del Consejo de Ministros



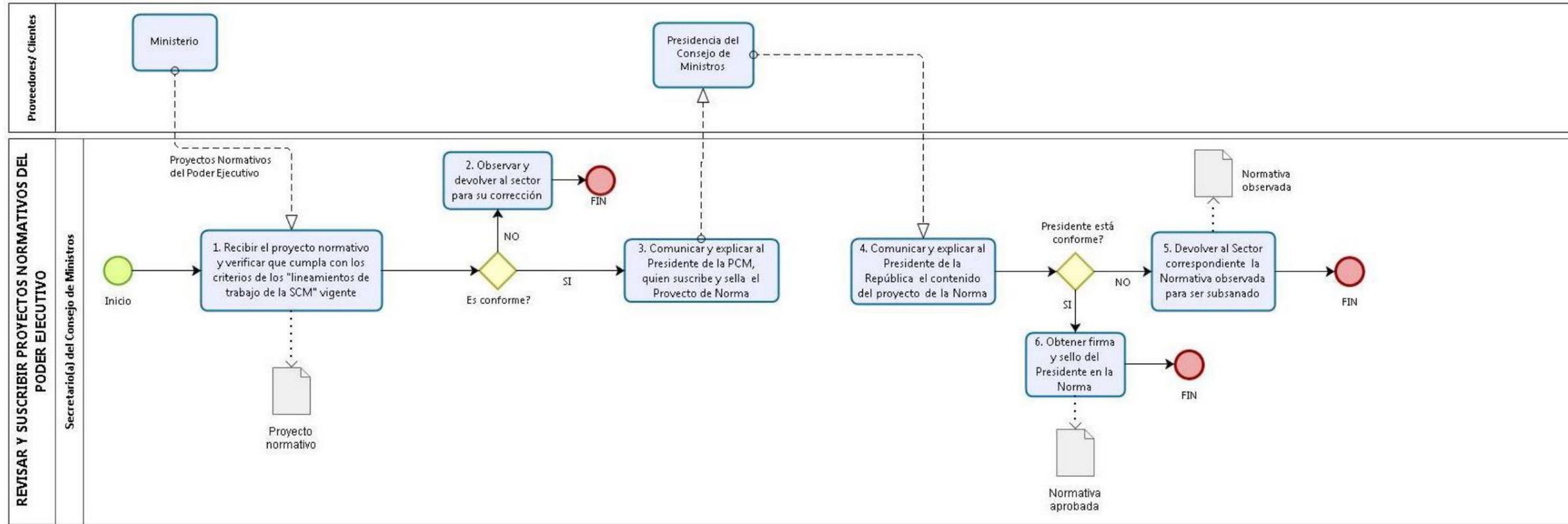
Propuesta



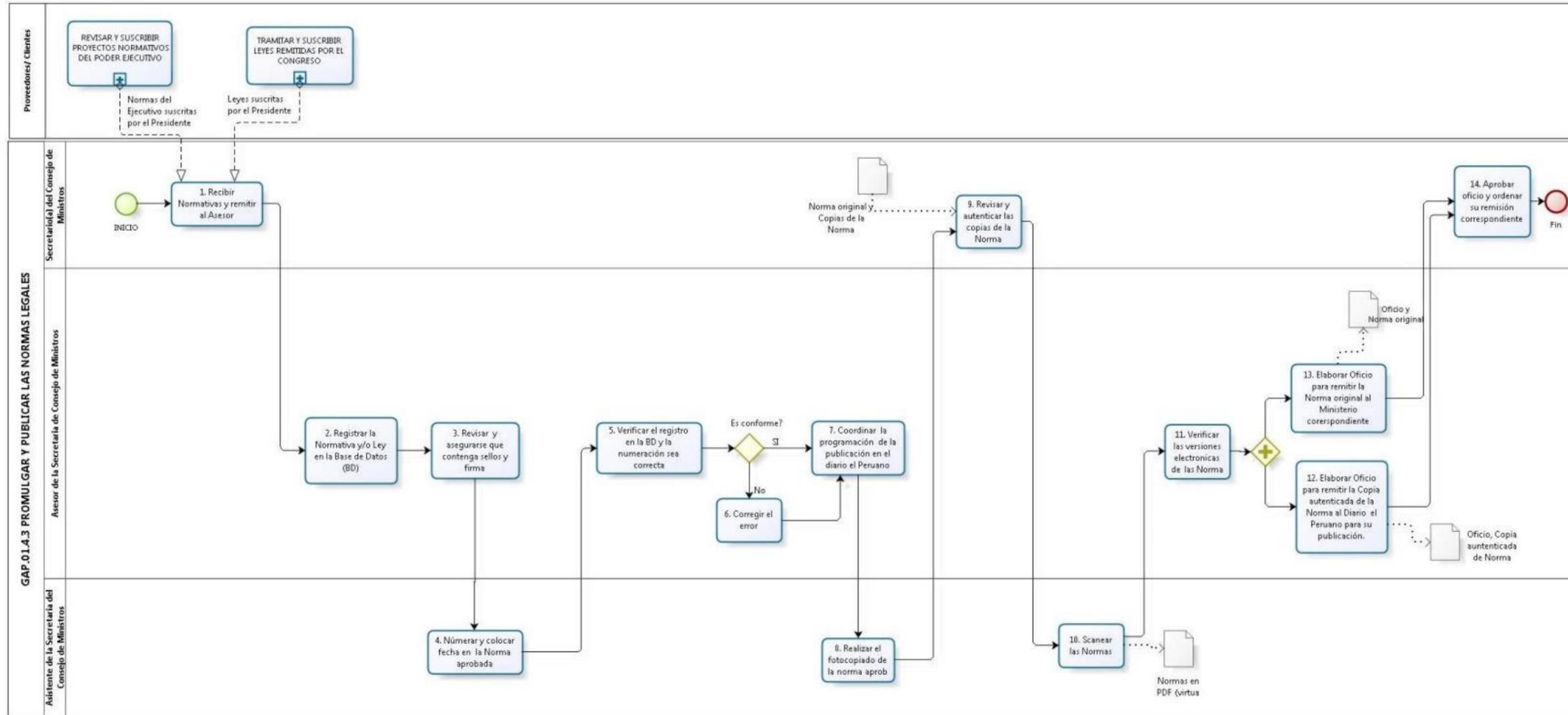
3. Proceso: Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo



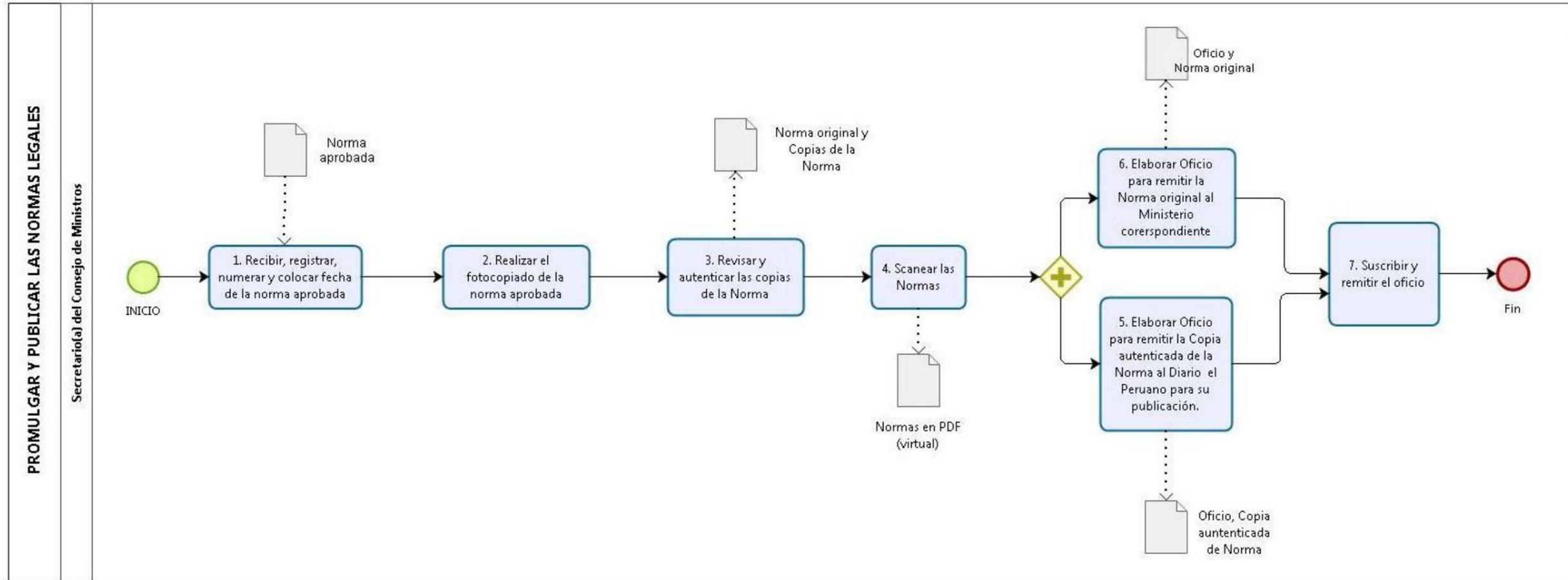
Propuesta



4. Proceso: Promulgar y publicar normas legales



Propuesta



Notas biográficas

Josedomingo Geraldo Pimentel Cavalie

Politólogo por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y egresado de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con diez años de experiencia en proyectos de consultoría e investigación aplicada en temas políticos, sociales y económicos desde instituciones académicas, privadas y del gobierno. Ha liderado una amplia cartera de proyectos y estudios de carácter socioeconómico y recursos humanos a escala nacional. Recientemente, ha sido consultor y *project manager* de Metis Gaia; antes ha sido consultor de Ipsos Perú, asistente y consultor del Instituto de Opinión Pública de la PUCP, profesional del Pacto Ético Electoral del Jurado Nacional de Elecciones y analista en el Consorcio de Investigación Económica y Social. Actualmente, se está especializando en economía política del desarrollo (PUCP, 2018), implementación de políticas públicas (PUCP, 2017), evaluación de programas de desarrollo (Grupo de Análisis para el Desarrollo, 2017) y anteriormente en gerencia de proyectos (PUCP-PMI, 2007).

Fátima del Rosario Retamoso Murguía

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios concluidos de la Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de trece años de experiencia en el sector público y ha brindado asesoría en órganos de alta dirección por más de seis años.

Pamela Liseth Retuerto Arana

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios concluidos de Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con nueve años de experiencia en el sector público, principalmente en temas relacionados con el sector saneamiento.