

# Manifiesto de Adaptive BC

## Definición:

Adaptive BC (Business Continuity por sus siglas en inglés) es un enfoque que busca constantemente mejorar las capacidades/habilidades de una organización frente a la interrupción del negocio, centrándose en la entrega de servicios de manera continua después de una indisponibilidad no esperada de personas, ubicaciones y / o recursos.

## Conductores:

A pesar de las revoluciones tecnológicas, de los avances en término de estrategia organizacional en los últimos quince años, la metodología tradicional de Continuidad de Negocio se estancó. Solo se han hecho pequeños ajustes incrementales, centrándose cada vez más en el cumplimiento y en las regulaciones, y dejando a un lado la capacidad de recuperación de las organizaciones real frente a eventos de interrupción. Esto ha llevado a un estado progresivamente insostenible de una práctica ineficaz, al desinterés ejecutivo y una incapacidad para demostrar el valor que agregan los programas de continuidad y sus responsables a la organización en su contexto.

## Propósito:

Adaptive BC transforma ó elimina la mayoría de las actividades tradicionales de la gestión de la Continuidad de Negocio. Se enfoca en las prácticas comprobadas y se aleja de las "mejores" prácticas anticuadas e ineficaces. Adaptive BC equipa a los profesionales con un mejor entendimiento de esa práctica y mejora sus capacidades para mitigar los daños potenciales en la imagen corporativa, el capital, a las funciones de negocio y los ingresos de las organizaciones después de un incidente o desastre.

## Alcance:

Si bien los principios de Adaptive BC pueden tener implicaciones para la recuperación de desastre de TI, la gestión de la crisis y las emergencias, la seguridad de la información y los demás campos relacionados, estos todos se encuentran direccionados hacia la Continuidad de Negocio.

Partiendo de la definición, el alcance de Adaptive BC:

- Diferenciar Adaptive BC de la resiliencia, la sostenibilidad y otras iniciativas relacionadas;
- Establece límites y guía para la disciplina, la práctica y la crítica;
- Proporciona un marco de trabajo para la participación activa de la junta directiva, la alta dirección; y
- Permite mejoras inmediatas, innovadoras y valiosas.

## Principios:

Hay nueve principios de en el Manifiesto del Adaptive BC. Ningún principio tiene precedencia sobre ningún otro, ni hay una secuencia esperada; juntos los principios deberían aplicarse de forma holística. Principios clasificados por orden alfabético.

## Valor continuo

Los profesionales de la Continuidad de Negocio no deben esperar crear valor solo al final de sus actividades dentro del ciclo de vida de la Continuidad de Negocio (incluso si esto fuera posible). En contraste con esto, el Adaptive BC invita a que se genere valor durante el desarrollo de las actividades dentro del ciclo de vida de manera continua a través de la entrega de información que permita fortalecer esas capacidades/habilidades organizacionales frente a la Continuidad de Negocio. El valor de su trabajo debe construirse y enseñarse de forma progresiva y los profesionales deberían proporcionar resultados que sean útiles para la organización de forma continua. Adaptive BC adoptó las prácticas más relevantes cuanto a la agilidad de los programas, la eficiencia y otras prácticas reconocidas para permitir la creación de valor continuamente.

Los profesionales deberían producir entregables que se puedan manejar por partes dentro del desarrollo de sus actividades. Deberían segmentar sus trabajos de forma relevante y entendible por la organización, entregando de manera frecuente, a corto plazo e incremental documentación con valor agregado que responda a las necesidades y expectativas del cliente.

Las estrictas metodologías existentes no deben dictar y limitar la creación de valor. Los entregables deben nutrirse tanto de las necesidades directas de la alta dirección y los líderes de departamento tomando en cuenta el entorno, la cultura y la misión, y también la experiencia del profesional.

Adaptive BC desaconseja un enfoque secuencial. Agregar valor constantemente, junto con la misión central y las mejoras continuas de las capacidades de respuesta y de recuperación, lleva a la adopción de un enfoque no lineal que se ajusta a una retroalimentación continua de todos los actores. El orden en que el profesional entrega valor debe ser dictado por la situación, no por la metodología.

## Documento sólo para mnemotécnicos

El objetivo de Adaptive BC es la mejora continua de las capacidades/habilidades de la organización frente a la respuesta y recuperación durante un evento de interrupción, no la acumulación de documentos.

La observación y el análisis demuestran claramente que la mayoría de la gente no suele usar un plan con el que generalmente no se encuentra familiarizado, y el cuál encuentra complicado al momento de un desastre para responder de forma eficaz y eficiente. La documentación por sí sola no debe ser el guía principal, el entregable deseado o la forma de medir el esfuerzo de preparación.

La documentación sólo sirve para apoyar el pensamiento y los intercambios durante la preparación. Cada actor debe tener tanto una comprensión intrínseca, rápida e intuitiva de su rol, de su responsabilidad y de las acciones requeridas por este durante un evento de interrupción. La documentación es eficaz sólo en la medida en que se proporciona un recordatorio de los procesos que los actores desarrollaron y practicaron con el tiempo.

## Considerar el tiempo como una restricción, no un objetivo

El tiempo que una organización pueda sobrevivir sin un servicio activo siempre dependerá de un conjunto de factores demasiado numerosos para poderlos identificar y demasiado complejos para poderlos cuantificar.

Además, los cambios que resultan al momento preciso y ante el impacto de un desastre, van a determinar diversas opiniones o juicios sobre las estrategias de continuidad a aplicar, las prioridades y el tiempo de recuperación. Los cambios e impactos a un ecosistema holístico que son generados por un desastre no pueden ser conocidos de forma anticipada.

En ese contexto, pedir y definir un RTO (Tiempo Objetivo de Recuperación) es regularmente imposible, poco preciso y sin sentido. En la realidad, si le preguntasen: ¿En cuánto tiempo el servicio X debería ser restaurado?, la mejor respuesta sería: “Depende”. Por esa razón, las únicas restricciones en cuanto a tiempo que deberíamos incorporar en nuestras estrategias de recuperación, prioridades y tiempo, son aquellas que cumplan con los siguientes criterios: estáticas, precisas, predeterminadas y significativas. Dichas restricciones es común que estén relacionadas con amenazas a la salud y seguridad, la violación de la ley o de regulaciones y/o incumplimiento de las obligaciones contractuales y los acuerdos de servicio.

## Participar en muchos niveles dentro de la Organización

La metodología tradicional de planificación se centra en obtener apoyo por parte de la alta dirección (y sólo especialmente por parte de la alta dirección). Esta exclusividad de enfoque se deriva de la creencia de que la mayoría de la información, los recursos y el apoyo necesarios para un programa de continuidad exitoso son conocidos y controlados por los ejecutivos.

Muchas personas de muchos niveles de la organización influyen en gran medida en los resultados de la preparación para la Continuidad de Negocio. La mejora continua de las capacidades de recuperación requiere identificar y obtener el apoyo y el compromiso continuo de estas personas clave y no sólo de la alta dirección.

El practicante debe obtener información significativa para preparar eficazmente a la organización para el desastre. La mayoría de las veces esa información sólo se puede obtener de personal de primera línea o expertos en la materia, y a menudo sólo después de haber construido una relación de confianza.

Además, no es el profesional o los ejecutivos quienes estarán restaurando los sistemas y servicios en el momento del desastre. La respuesta y la recuperación requerirán un esfuerzo especial de

las personas en todos los niveles de la organización. Estas son las personas que más necesitan conocer los procedimientos y poseer las competencias/habilidades necesarias para continuar con los servicios de la organización. El desarrollo de estas capacidades requiere una participación adecuada y continua.

## Ejercicio para mejorar, no para probar

Los estándares tradicionales de continuidad exigían mediciones, pero no podían ofrecer ejemplos. Como señala Brian A. Jackson de Rand Corporation, "Los límites de muchas evaluaciones de preparación han despertado el interés para usar los ejercicios como medida para de evaluación... Como resultado, el hecho que un plan ha sido probado o no se utiliza frecuentemente para evaluar su nivel de preparación".

Las pruebas de Continuidad de Negocio no son medidas confiables de la capacidad de recuperación. Hay importantes limitaciones en el uso de una prueba para simular un desastre real, y existen serios problemas al usar tal ejercicio para validar la capacidad de una organización para alcanzar su Objetivo de Punto de Recuperación (RPO por sus siglas en inglés) y Objetivos de Tiempo de Recuperación (RTO por sus siglas en inglés).

Los ejercicios deben usarse para apoyar la mejora continua de las capacidades/habilidades organizacionales frente a la recuperación. No deberían utilizarse como prueba o verificación de la capacidad de recuperación ni como revisión de la planificación y los documentos asociados. Por lo tanto, el enfoque de los ejercicios debería ser:

- Sentirse cómodo trabajando y tomando decisiones durante un incidente (simulado) posterior al incidente o en el entorno posterior al desastre
- Conocer la estructura y practicar con las acciones iniciales de los equipos de respuesta designados
- Aumentar el conocimiento de los recursos, los procedimientos y los recursos y capacidades existentes y ausentes necesarias para responder y recuperarse
- Identificar áreas y propietarios para aplicar mejoras a corto y largo plazo

## Conozca el negocio

La gestión tradicional de la Continuidad de Negocio orienta a los profesionales en Continuidad de Negocio más hacia una metodología estricta y en el cumplimiento, en lugar de orientarlos a la efectividad genuina del trabajo realizado. A menudo los practicantes no entienden el negocio y no pueden abordar las reales preocupaciones de la alta dirección.

Adaptive BC anima a los practicantes a aprender la misión y la cultura de cada área, y comprender los sistemas y servicios involucrados. Los procesos de respuesta y de recuperación no pueden ser implementados en una estructura y un entorno sin tomar en cuenta lo que existía antes. Los procesos nuevos y artificiales no son fáciles de adoptar y es probable que se olviden o descarten en el momento de un desastre. Los procesos que se alinean con la naturaleza cotidiana del área serán más efectivos cuando se necesitarán.

Los profesionales deben ir más allá que simplemente recopilar datos sobre el negocio, y en su lugar deben mejorar su perspicacia conociendo la visión, la misión y las operaciones de cada área dentro de la organización, así como el lenguaje de la alta dirección y los líderes respecto a la continuidad de los servicios.

## Medición y Referenciamiento (Benchmarking)

La medición es crucial para Adaptive BC. La planificación tradicional de la continuidad dependía de la acumulación de entregables o de la conformidad con los estándares que se definían como métricas, sin tener en cuenta la efectividad de tales resultados. Este descuido resultó en una incapacidad para demostrar el valor de los esfuerzos realizados por los equipos de Continuidad de Negocio a los ejecutivos y a las demás partes interesadas.

El nivel de preparación es la respuesta efectiva y demuestra la capacidad/habilidad real de recuperación de un sistema o de un servicio (o una mezcla de ambos) al momento del desastre. Las organizaciones no pueden permitirse esperar hasta el desastre para conocer su nivel de recuperación luego de un impacto material o humano significativo.

Medir la capacidad de una organización para responder y recuperarse de una indisponibilidad inesperada se hace de manera directa. La medición debería enfocarse en los tres factores siguientes:

- Recursos: El grado en que los recursos que se requieren al momento del desastre estarán disponibles.
- Procedimientos: El grado en que cada responsable de plan de forma individual conozca completamente sus deberes y los integre en su actuar al momento de un desastre.
- Gestión de Crisis: El grado en que cada responsable de plan de forma individual, y colectiva con otros responsables de planes, podrá funcionar eficazmente a lo largo de la duración del desastre.

Las mediciones indican dónde una organización puede invertir para mejorar sus capacidades/habilidades de recuperación. El referenciamiento demuestra que tales inversiones han alcanzado a los objetivos esperados. Los profesionales deben comparar los niveles existentes de preparación lo antes posible dentro de una organización, y luego nuevamente a intervalos planificados.

La medición y el referenciamiento proporcionan una base cuantitativa para Adaptive BC. En este sentido, la organización puede confiar que los procesos definidos, los recursos requeridos y las capacidades/habilidades adquiridas contribuyen al resultado deseado: la mejora continúa de la recuperación.

## Obtener el apoyo de la alta dirección de forma progresiva

La metodología tradicional de Continuidad de Negocio pedía al profesional que contara con el apoyo de la alta dirección antes de que cualquier trabajo pudiera comenzar. Los estándares indican que tanto el programa como los objetivos debían de ser identificados, documentados y

aprobados por la alta dirección antes que el profesional de continuidad pudiera comenzar a trabajar para preparar la organización.

Adaptive BC cree que la alta dirección conoce su negocio lo suficientemente bien como para identificar las funciones más críticas y poner a las personas adecuadas a cargo de ellas, proporcionando así una estructura de comando y control para el programa de continuidad y sus responsables. El trabajo en Continuidad de Negocio puede comenzar rápidamente dentro de las áreas en función de sus necesidades específicas y de acuerdo al encargado de continuidad asignado en cada área.

Usando un enfoque incremental, el profesional de continuidad puede brindar valor de forma constante basado en la retroalimentación de sus interlocutores. Según Adaptive BC, para ser exitoso, el profesional debe navegar cuidadosamente entre las restricciones competitivas mientras asegura que los miembros de la Junta Directiva y la alta dirección sean conscientes de los riesgos relacionados a la responsabilidad financiera, la pérdida de ingresos y de capital, un inadecuado o inaplicable seguro, así como con el impacto reputacional que pudiese generarse debido la aplicación de estos cambios.

Los profesionales deben apoyarse con los líderes de las áreas y procesos para determinar las acciones y las inversiones apropiadas que mejorarán la capacidad de la organización para responder y recuperarse de un desastre, buscando que esos esfuerzos se mantengan alineados en el contexto de las prioridades del negocio.

## Omita la evaluación de riesgos y el análisis de impacto empresarial

La evaluación de riesgos (Risk Assessment o RA por sus siglas en inglés) y el análisis del impacto en el negocio (Business Impact Analysis o BIA por sus siglas en inglés) forman la columna vertebral de la gestión tradicional de la Continuidad de Negocio. Se consideran como componentes fundamentales en cada guía de mejores prácticas y estándares de la industria. Utilizar estas dos prácticas conduce a los profesionales a lo largo en una trayectoria que distrae el foco de atención en la recuperación del negocio y la capacidad/habilidad organizacional para hacerlo, con muchas dificultades y complejidades de planificación junto con los resultados negativos obtenidos de esas prácticas. Los profesionales deberían eliminar el uso de la evaluación de riesgos y el análisis del impacto en el negocio como se usa actualmente.

### Evaluación de riesgos

Los resultados de una evaluación de riesgos tradicional pueden llevar a los profesionales de continuidad, los líderes, los participantes y las organizaciones a prepararse para mitigar amenazas relacionadas con la interrupción del negocio desde el peor de los escenarios que tienen una probabilidad de ocurrencia, que es más baja de lo esperado, y dejan a la organización desprotegida frente a amenazas reales y materializables que enfrente en su día a día. Prepararse para las amenazas incorrectas es un desperdicio de recursos y puede llevar a una falsa sensación de seguridad que pone en peligro aún más a la organización.

Algunas amenazas, como ataques cibernéticos, empleados descontentos, interrupciones en los ingresos o la indisponibilidad de la infraestructura, están identificadas y mitigadas pero se materializan de todos modos. Es precisamente porque la organización se encuentra expuesta, a pesar de los mejores esfuerzos de las áreas de gestión de riesgos, que la gestión de la Continuidad de Negocio es tan crítica (Ver puntos adicionales en "Prepararse para los efectos, no las causas").

También algunas responsabilidades importantes se atribuyen a los profesionales en Continuidad de Negocio pero no poseen la capacitación y la experiencia para implementar y seguir adecuadamente una evaluación de riesgos. La evaluación de riesgo es una técnica propia a la gestión de riesgos, una disciplina con su propio conocimiento y una metodología muy diferente de la gestión de la Continuidad de Negocio. Administrar una adecuada evaluación de riesgos e implementar los controles resultantes de la misma, pueden requerir un profundo conocimiento de los componentes, de la seguridad de la información, de los seguros, de la fraude, de las regulaciones, de los eventos geológicos y meteorológicos, así como del cumplimiento de requisitos regulatorios. Los típicos practicantes de Continuidad de Negocio no poseen necesariamente un conocimiento tan profundo; los que sí lo poseen, tienen más probabilidades de recibir unas capacitaciones específicas para desempeñarse como gestores de riesgos. Para Adaptive BC los profesionales deberían eliminar la evaluación de riesgos de su alcance de responsabilidades.

### Análisis de Impacto del Negocio

El propósito de un análisis formal de impacto al negocio es identificar los servicios de una organización junto con la posible pérdida diaria o por hora, generalmente en términos de dinero, que una interrupción del servicio tendría en la organización. Con el tiempo, el propósito de un BIA ha cambiado, se ha ampliado, y se ha vuelto indistinto. El término BIA ahora incluye a menudo el objetivo del tiempo de recuperación (RTO) y el objetivo del punto de recuperación (RPO) de los datos, las estrategias de recuperación, las interdependencias de los procesos, y otro tipo de información adicional.

El BIA como medición de las pérdidas financieras debería ser abandonado. Su objetivo principal era ayudar la alta dirección a identificar los servicios más críticos y establecer una priorización para la los esfuerzos de recuperación. Así que el BIA debería reevaluarse dado que:

- El objetivo de cuantificar el impacto del desastre ni siquiera es un objetivo factible. Muchos profesionales han identificado numerosos defectos en el BIA. El estudio realizado por Rainer Hübert, "Por qué el análisis del impacto en el negocio no funciona", presenta un argumento convincente para que la industria abandone la práctica del BIA por completo debido a la "muy costosa e incluso fatal de malas interpretaciones y tergiversaciones" intrínsecas al proceso.
- Se puede confiar en la capacidad de la alta dirección para identificar los servicios críticos basados en su experiencia y conocimiento de la organización (como se discutió en "Obtener el apoyo de la alta dirección de forma progresiva"). Por lo tanto se puede establecer una orientación general y una priorización de recuperación de los procesos.

- La secuencia apropiada para restaurar los servicios en el momento del desastre dependerá de la naturaleza de la situación posterior al desastre, una situación que no se puede predecir antes. Porque la organización debe ser flexible y adaptarse a la situación, ya que se desarrolla en tiempo real, los objetivos de tiempo de recuperación y la secuencia de recuperación no deberían ser predeterminados.

Debido a la comprensión cada vez más confusa del BIA y las muchas connotaciones y asociaciones que tiene el término dentro de la gestión de la Continuidad de Negocio, llevan a que dentro del Adaptive BC tanto la práctica como el término en sí deberían ser utilizados con prudencia y excluir cuando se evidencia necesario.

## Prepárate para los efectos, no las causas

Adaptive BC se centra en los tres efectos principales de un incidente:

1. Indisponibilidad de una ubicación
2. Indisponibilidad de personas
3. Indisponibilidad de los recursos (físicos o virtuales)

Un gran número de circunstancias y combinaciones de eventos desafortunados pueden llevar a uno o a todos estos efectos. Una organización no puede realmente planificar la Continuidad de Negocio para todas las causas posibles del evento.

Afortunadamente, se puede generar una estrategia de respuesta y de recuperación sólida y efectiva que puede ejecutarse a partir de una lista corta de opciones y alternativas combinadas de forma inteligente.

La organización puede mezclar y agregar un listado de procesos de recuperación según el desarrollo del incidente y si la situación lo amerita. A menudo, la respuesta a los efectos puede ser relativamente simple si el personal está capacitado para evaluar y elegir dentro de un corto listado de opciones conocidas, para así luego actuar como se ha entrenado y practicado de manera anticipada. Esto permite que la organización se mantenga flexible y eficiente frente al manejo del incidente.

*El “Manifiesto de Adaptive Business Continuity”, escrito por David Lindstedt, PhD y por Mark Armour estuvo inicialmente disponible para el público a partir del 15 de septiembre de 2015 con el título siguiente: “Continuity 2.0 Manifiesto”.*

*El Manifiesto fue actualizado el 19 de Octubre de 2016 con la nomenclatura de Adaptive Business Continuity. En Enero 2017, se agregó el principio: “Considerar el tiempo como una restricción, no un objetivo”.*



## Posdata

Adaptive BC va a seguir evolucionando.

Este documento no es un principio o corolario derivado de los diez principios. Dada la naturaleza de la metodología de Adaptive BC y su búsqueda constante de la flexibilidad, no será una sorpresa la creación de valor de forma continua.

Adaptive BC debe permanecerse abierto a recibir la crítica y mejorarse. Debe seguir sirviendo como una práctica probada y comprobada de forma continua, con la esperanza de que se pueda establecer un enfoque ordenado, estructurado y sistemático para sostenerlo.

## Corolario: Adaptive BC no es resiliencia

Mientras que los comentaristas y académicos deducirán muchos corolarios de los diez principios principales de Adaptive BC, este es de una importancia tan particular que debería llamarse desde el principio.

El dominio desarrollado por Adaptive BC no es la "resiliencia".

La resiliencia es una interdisciplina. La resiliencia no representa una disciplina como tal; más bien conecta herramientas teóricas y prácticas de un conjunto de disciplinas de una manera única y por lo tanto garantiza su propia esfera de estudio, práctica, redacción, financiación y expertos en la materia.

En la actualidad La resiliencia organizacional y comunitaria se encuentra en un estado incierto. Hay un debate significativo para saber de cuales disciplinas se debería extraer la resiliencia y cómo medir su eficacia. La gestión de la Continuidad de Negocio es una disciplina que probablemente contribuirá siempre a la resiliencia de una organización.

Pero la Continuidad de Negocio no debería transformarse en la resiliencia, y tampoco la recuperación ante desastre, la ciberseguridad, la gestión de riesgo, la sostenibilidad o la planificación estratégica.