



# Libro Blanco Trabajar y practicar con varios equipos de incidencias



**controllit**  
Business Continuity Management ■



# Contenido

03

INTRODUCCIÓN

05

TRABAJAR CON VARIOS EQUIPOS DE CRISIS REQUISITOS PREVIOS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN

07

EQUIPOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

07

EQUIPOS DE INCIDENTES SUPERIORES, SUBORDINADOS Y EXTERNOS

09

MODELO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

12

REQUISITOS NORMATIVOS/REGULACIÓN

14

PRUEBA Y PRÁCTICA CON EQUIPOS DE INCIDENTES MÚLTIPLES

17

PRUEBAS FUNCIONALES

18

EJERCICIOS DE ESCENARIOS

20

EJERCICIO A GRAN ESCALA

21

PERSPECTIVAS Y CONCLUSIONES



## Introducción

Un corredor de relevos practica su carrera muchas veces en el estadio antes de una próxima competición, porque practicar en un entorno profesional es una parte esencial para asegurar los resultados en su proceso de aprendizaje. En la competición, se puede recurrir automáticamente a las habilidades aprendidas en un entorno similar y obtener así buenos resultados. Un equipo de relevos suele estar formado por cuatro atletas que entrenan por su cuenta y se reúnen de vez en cuando para practicar juntos. Los atletas suelen tener habilidades individuales: uno corre bien la curva, el otro la línea recta. Sin embargo, no sólo el rendimiento individual de cada miembro es decisivo para el resultado, sino también el enfoque coordinado a la hora de entregar el testigo. Un momento en el que se pueden ganar o perder valiosos segundos y que puede decidir el resultado de la carrera.



¿Qué tienen en común un equipo de relevos y una empresa?

Al igual que el equipo de relevos se prepara para su competición, crea las condiciones marco adecuadas y practica los procedimientos, una empresa también puede prepararse. En concreto, esto significa que los empleados se familiaricen con las situaciones y que se cree un entorno de trabajo profesional y una organización adecuada. Para ambas partes, es esencial practicar para estar

preparados para la competición o para el acontecimiento real (desde temas de actualidad como los ciberataques, la pérdida de medios de suministro hasta la próxima pandemia, etc.) y obtener buenos resultados.

Al igual que un equipo de relevos, que normalmente sólo gana la carrera si los corredores individuales rinden bien y el trabajo en equipo funciona bien, en las empresas ocurre lo mismo. Por un lado, los equipos individuales utilizan sus conocimientos y habilidades especiales para hacer progresar profesionalmente a su propio equipo y, por otro, trabajan juntos de forma orientada para superar la crisis.



## Introducción

Las organizaciones de gestión de incidentes y crisis en las empresas están diversamente estructuradas y no suelen seguir un patrón único. Desviándose del sistema estándar, puede ocurrir que en un incidente no tengan que trabajar cuatro comités, sino dos, tres o incluso posiblemente cinco (por ejemplo, equipo de incidentes informáticos, AST/centro de situación, equipo de gestión de crisis). Además, las empresas a menudo tienen que integrar a expertos, colaboradores y personal externos. Dependiendo del tamaño de la empresa, del sector al que pertenezca y de muchos otros factores, existen distintas formas de organizarlo. Así pues, no es infrecuente que las empresas cuenten con varios equipos, que suelen ser bastante adecuados para agrupar los conocimientos de los expertos y poder hacer frente a los incidentes con rapidez. No abordamos aquí las formas organizativas de trabajo virtual, híbrido o presencial, ya que una configuración diversa es práctica común en la mayoría de las empresas hoy en día y tiene poca influencia en la buena cooperación de los equipos múltiples. Se puede conseguir todo en todos los formatos.

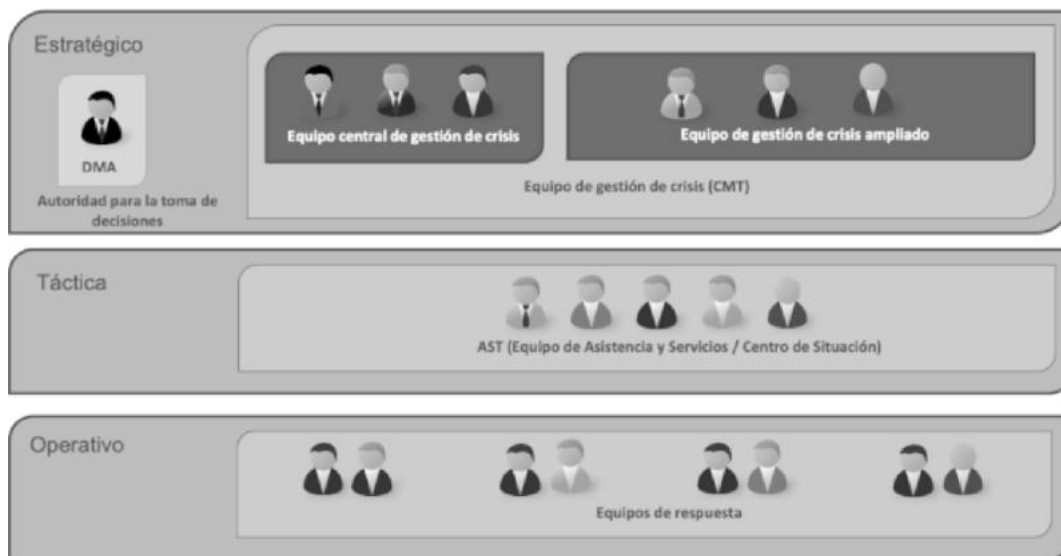
En este libro blanco le mostramos cómo puede adaptar bien su empresa y equiparla para la gestión de crisis agudas.





## Trabajar con varios equipos: requisitos previos y formas de organización

La estructura de una organización de crisis se representa clásicamente en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, u oro, plata y bronce.



- El equipo de gestión de crisis se sitúa en el nivel áureo/estratégico (a menudo también como equipo de crisis corporativo o de grupo de nivel superior), que toma decisiones estratégicas, prioriza y lleva a cabo la información central, las medidas y la gestión de tareas. La Autoridad de Toma de Decisiones (DMA = corporate management) es el órgano complementario con responsabilidad global para la empresa y proporciona apoyo para decisiones fuera del mandato del equipo de gestión de crisis o con impacto en áreas ajenas a la gestión de crisis.
- El Equipo de Asistencia y Servicios (AST), también conocido como Centro de Situación, constituye el nivel plata/táctico, que presta apoyo tanto al nivel estratégico como al nivel operativo como punto central de contacto y se encarga principalmente de coordinar las actividades. Además del AST, hay otros equipos que pueden desplegarse en este nivel: el centro de comunicación de crisis, el equipo de emergencias informáticas y/o el centro de coordinación de BCM. En empresas más pequeñas, esta función también puede ser desempeñada directamente por jefes de departamento, jefes de división o similares, que actúan como unidades de control de transformación.



## Trabajar con varios equipos: requisitos previos y formas de organización

Como interfaz entre los niveles estratégico y operativo, el AST es de gran importancia, ya que es aquí donde, entre otras cosas, se controlan la comunicación y las tareas, se transmite y procesa la información de forma adecuada para los destinatarios y, si es necesario, también se aseguran las pruebas. y, si es necesario, también se aseguran las pruebas.

- Los equipos de respuesta propiamente dichos existen para cada departamento y están asignados al nivel bronce/operativo. Su tarea principal es implementar y ejecutar las tareas en curso (con el apoyo de los planes de BC, si están disponibles). También siguen las instrucciones decididas y ordenadas por el nivel estratégico e informan sobre el estado y el panorama de la situación.

Estos tres niveles se organizan en la gestión de crisis establecida, se integra una división del trabajo que incluye funciones y responsabilidades y se regula la conexión hasta el miembro individual del personal. Sin embargo, siempre hay problemas prácticos en la aplicación en lo que respecta a las competencias de los equipos individuales.

**Los reglamentos específicos y las condiciones marco para la cooperación entre los distintos agentes fomentan una cooperación específica y coordinada.** Recomendamos que, además de la práctica vivida, se establezca el correspondiente anclaje en la documentación.





## Equipos de gestión de crisis en la empresa

Las organizaciones de crisis dentro de las empresas son tan individuales y diversas como las propias empresas. En muchas empresas se reconoce la estructura clásica de una organización de crisis, pero adaptada al tamaño y la orientación del mercado respectivo. Así pues, existen tipos muy diferentes de corredores. En empresas nacionales con varias sedes, por ejemplo, esto puede significar que haya un equipo de gestión de crisis con varios AST (uno por cada sede) o incluso varios equipos de crisis. Una empresa de orientación internacional tendrá probablemente varios equipos de crisis internacionales y sus "propios" AST y equipos operativos. Una empresa pequeña puede no tener ningún equipo táctico clásico, sino más bien el equipo de gestión de crisis, la dirección departamental que actúa tácticamente y los empleados que reaccionan operativamente. Si en una empresa existen varios niveles estratégicos (equipo de crisis local/central y equipo de crisis de grupo/central), la necesidad de regulación se hace evidente.



Sin embargo, la orientación de los equipos no sólo se debe al tamaño o a la adaptación al mercado. El acontecimiento correspondiente también puede ser decisivo, sobre todo si afecta a la parte técnica (informática) o de producción de la empresa. Por tanto, hay que pasar el testigo al lugar adecuado en el momento oportuno.

## Equipos superiores, subordinados y externos

Una organización de crisis se crea y convoca principalmente en caso de crisis para resolverla lo antes posible y con el menor daño posible para la organización y sus empleados. Para tomar decisiones rápidas, existen distintos niveles jerárquicos y sus correspondientes equipos superiores y subordinados.



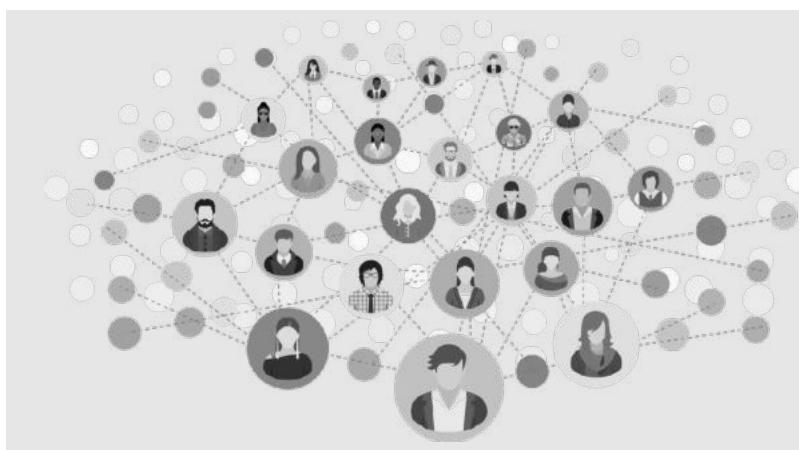
## Equipos superiores, subordinados y externos

En la estructura clásica, los equipos tácticos antes mencionados (AST, comunicación de crisis, otros centros de situación, etc.) deben considerarse equipos subordinados al equipo de gestión de crisis. En una empresa internacional, suele haber un equipo de gestión de crisis corporativo o de grupo al que pueden subordinarse otros equipos de gestión de crisis nacionales y locales.

Pero, ¿qué significa realmente subordinado o superior? Para sacar a la empresa de un apuro en caso de incidente, hay que encontrar una estructura adecuada y comprender y gestionar la situación, por lo general compleja. Una de las máximas prioridades es la gestión adecuada de la información (incluida la apertura a los errores, pero con una comunicación apropiada), la creación de una visión verdaderamente realista de la situación y la organización de plantillas de decisión hasta que se tomen las decisiones.

Dependiendo de la estructura corporativa (por ejemplo, en caso de separación comercial y/o legal), esta lista también puede tener un componente legal, donde la regulación proactiva elimina incertidumbres en caso de incidente. También en este caso caben muchas construcciones. Una solución pragmática para los socios jurídicamente independientes podría ser, por ejemplo, la subordinación voluntaria. En cualquier caso, esto debería examinarse jurídicamente de forma específica para cada empresa y luego establecerse.

Además, hay equipos externos que pueden ser relevantes y sobre los que sólo se puede influir de forma limitada. Si ya existe una relación contractual y de coordinación (por ejemplo, con socios, proveedores, prestadores de servicios), tiene sentido establecer aquí normas vinculantes. En el caso de las autoridades públicas, esta



configuración es a veces más difícil, pero también aquí se ha producido una tendencia muy positiva en los últimos años, que un gestor de crisis bien conectado puede establecer y ampliar a través de su gestión de interfaces externas. Esto, a su vez, genera rapidez y seguridad de procedimiento en caso de incidente.





## Equipos superiores, subordinados y externos

El **medio reactivo más sencillo** de aplicación son las sesiones informativas/reuniones conjuntas de los diferentes equipos de acuerdo con un modelo organizativo claro, idealmente basado en la estructura de 3 niveles. Pero esto también debe coordinarse, planificarse, documentarse y aplicarse de antemano con los equipos potencialmente implicados.

### *Modelo de responsabilidad compartida*

Un medio proactivo puede ser un modelo de responsabilidad compartida. Shared responsibility se traduce literalmente como **responsabilidad común** o **responsabilidad compartida** y describe con este contraste exactamente el alcance adecuado: El factor común es la responsabilidad de sacar a la empresa de la crisis de forma cooperativa e integradora con todos los equipos activos. En consecuencia, la responsabilidad se comparte en los distintos niveles de la organización y, por tanto, también en la gestión de las tareas concretas.

El Modelo de Responsabilidad Compartida proporciona el marco proactivo para que varios equipos trabajen juntos de forma constructiva. Se describen y asignan medidas y procedimientos de seguridad para los siguientes parámetros: Inicialización del trabajo en equipo, gestión de la información operativamente segura, ejecución resistente de las sesiones informativas internas del equipo y conjuntas y, fundamentalmente, la delimitación del respectivo ámbito de actuación. Además, se promueve la información sincrónica de la situación, el procesamiento de tareas específicas, líneas claras de mando y una cultura de toma de decisiones basada en ellas.

El objetivo es organizar a los distintos socios, equipos locales y organismos implicados en la gestión de una crisis de manera que la coordinación, la cooperación y la comunicación sean vinculantes y uniformes.

El Modelo de Responsabilidad Compartida puede utilizarse para la organización de un sistema central y descentralizado, así como para la cooperación interna y externa. El objetivo principal es desarrollar líneas de actuación vinculantes para los respectivos equipos.

Dependiendo de la estructura de la empresa, un modelo de responsabilidad compartida funciona con un equipo de gestión de crisis estratégicamente activo y equipos tácticos internos asociados, pero también en estructuras empresariales más complejas con empresas homólogas, varias empresas en diferentes formatos de dependencia, filiales nacionales e internacionales (por ejemplo, con un equipo de gestión de crisis de grupo/central y otros equipos de gestión de crisis descentralizados).



## Modelo de responsabilidad compartida

En un modelo de responsabilidad compartida, los socios externos y los proveedores de servicios también pueden organizarse de forma fiable.

Cuanto mejores y más concretos sean los acuerdos y la coordinación por adelantado, más rápido y mejor orientadas podrán desarrollarse las actividades de gestión de crisis. También en este caso es importante llegar a acuerdos concretos de antemano, que además deben estar garantizados jurídicamente.



En general, para la aplicación concreta en su empresa es importante identificar a las personas responsables, los socios pertinentes, los equipos y comités locales/nacionales/internacionales. A partir de ahí, la empresa define los principios y procedimientos para tratar la información y la evaluación iniciales, incluida la derivación a los equipos pertinentes.



## Modelo de responsabilidad compartida

Con un marco acorde con la Responsabilidad Compartida, una empresa promueve la

- la capacidad operativa de cada miembro del personal (todo el personal/todos los colaboradores),
- claridad en las tareas propias y en el contexto de la tarea (delegación y escalonamiento),
- rapidez y flexibilidad,
- coherencia y dirección según la estrategia de afrontamiento, y
- Fiabilidad, incluido el impacto interno y externo.

Las lagunas de información, el ir por libre, el reparto de culpas, la evasión de responsabilidades y las promesas vacías deben evitarse sistemáticamente y reducirse significativamente en la práctica.

Además de las consideraciones y factores preliminares mencionados, recomendamos una referencia clara para todos los equipos sobre cómo proceder juntos, que puede basarse en la siguiente lista de ideas específicas para la empresa:

- Organización de reuniones informativas
- Gestión de instalaciones
- Gestión de recursos humanos
- Organización informática
- Gestión de recursos
- Apoyo a los medios y comunicación externa
- Atención al cliente
- Gestión de proveedores de servicios
- Conexión con las autoridades
- Asistencia social
- etc.

Para ello, deben asignarse los siguientes parámetros (por ejemplo, mediante una leyenda):

- Responsabilidad/Liderazgo
- Participación/Apoyo
- Compromiso conjunto
- Disponibilidad

La matriz RACI o un formato clásico de tabla han demostrado ser una presentación clara.



## Requisitos normativos/reglamentación

Los diversos reglamentos, normas y estándares ISO nacionales, europeos e internacionales contienen como base común que existen posibilidades de escalada (a través de las definiciones y procedimientos conocidos sobre interrupción, incidente crítico/emergencia hasta crisis) y una cooperación correspondientemente estructurada de diferentes unidades organizativas que deben probarse y practicarse para asegurar planes y procedimientos. La profundidad de los detalles varía en función de la norma/norma y actualmente es muy amplia para las empresas reguladas (palabras clave NIS/KRITIS, BAFIN u otras autoridades supervisoras).

**En pocas palabras:** El factor decisivo para el diseño de la organización y su validación (frecuencia y organización de pruebas y ejercicios) es la afiliación a la industria.



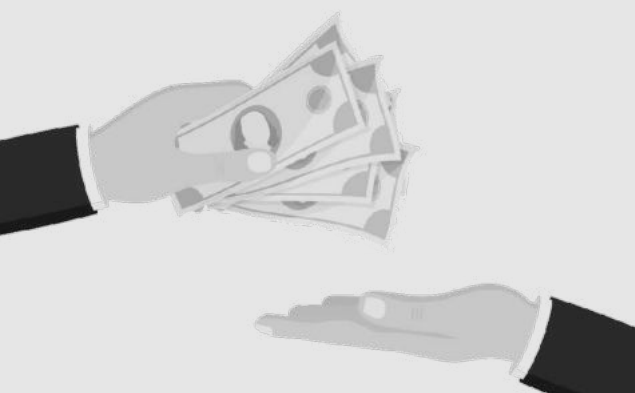
Las empresas sujetas a supervisión reglamentaria deben demostrar que revisan periódicamente su organización de emergencias y crisis en términos de eficacia y adecuación. Además, estas empresas deben demostrar que la validación sigue un nivel de madurez más exigente.



## Requisitos normativos/reglamentación

Algunas especificaciones del sector exigen incluso la realización periódica de ejercicios a escala real (así se exige, por ejemplo, en ITSCM con un cambio de centro de datos; en aviación y para los aeropuertos, los ejercicios a escala real son obligatorios cada 2 años).

### Un ejemplo concreto:



Si, por ejemplo, su empresa pertenece al sector de los servicios bancarios y financieros, BaFin y MaRisk proporcionan el marco holístico para la gestión de todos los riesgos materiales y, por tanto, también la periodicidad para revisar el concepto de emergencia. En consecuencia, las empresas pertenecientes al sector están obligadas a revisar los procesos y actividades críticos en el tiempo al

menos una vez al año o sobre una base ad hoc para probar todos los escenarios relevantes. BaFin exige diferentes tipos de verificación:

- Ensayo de medidas técnicas de precaución
- Ejercicios de comunicación, de equipos de crisis y de alerta
- Ejercicios en vivo o a escala real

El MaRisk no especifica actualmente un calendario concreto para la secuencia / regularidad concreta.

La mayoría de las normativas tienen en común que el alcance de las inspecciones debe basarse siempre en la situación de riesgo y que los proveedores de servicios deben participar adecuadamente. La organización descrita anteriormente y los formatos de prueba con personal múltiple que se ilustran a continuación son adecuados para el cumplimiento de la normativa.



## Pruebas y prácticas con varios equipos de incidentes

Las pruebas y ejercicios ayudan a toda empresa a evaluar la rapidez y resistencia de su organización y sus funciones. Mediante pruebas y ejercicios, los empleados ganan confianza en sus acciones y saben qué funciona, dónde está el rendimiento concreto y qué puede funcionar aún mejor.

Las pruebas y ejercicios tienen distintos niveles de dificultad. Según la experiencia y el nivel de madurez de los equipos, las pruebas/ejercicios difieren en alcance, número de personas implicadas, escenario, número de objetos de prueba y profundidad de la prueba. Primero se hace un aseguramiento básico y luego se va aumentando paso a paso el alcance, el contenido y el nivel de madurez.

Las siguientes clases de pruebas y ejercicios son comunes según las mejores prácticas:

- Al principio, se suelen realizar **pruebas de escritorio** o **walkthrough**. Entre otras cosas, este formato de prueba identifica rupturas lógicas y comprueba la integridad de los documentos y su viabilidad. Las pruebas de escritorio o walkthrough sirven para comprobar la plausibilidad tras una implementación inicial. Este formato de prueba apenas es adecuado para equipos múltiples, pero es aconsejable que participen miembros designados del equipo de respuesta definido. Sin embargo, es aconsejable implicar a miembros designados del equipo de respuesta definido.
- Periódicamente se realizan **pruebas de alerta** para todos los equipos pertinentes. En este formato de prueba, se comprueba la accesibilidad, la actualización de los datos de contacto de los miembros del equipo, así como el tiempo de respuesta del equipo. Naturalmente, este formato de prueba es adecuado tanto para pruebas individuales de los equipos como para múltiples equipos. Dado que se trata de un formato de prueba muy manejable, no se tratará a continuación.
- En la gestión de la continuidad de las actividades y también para los objetos de prueba de la organización de crisis, las estructuras se comprueban mediante pruebas funcionales. Se trata de una comprobación práctica y real de las condiciones y procesos, así como de las instalaciones técnicas (procedimientos, disponibilidades y características de rendimiento, disponibilidad de los recursos y equipos de trabajo necesarios, así como la interacción de los equipos). Este formato de prueba ya es adecuado para varios equipos, especialmente como introducción a las pruebas y prácticas conjuntas. Se recomienda incluir funciones seleccionadas de los distintos niveles.



## Pruebas y prácticas con varios equipos de incidentes

- El **ejercicio de simulación** es un formato de prueba original de gestión de crisis. Basándose en un escenario concreto, siempre se pone a prueba la capacidad funcional con el objetivo de mejorar las habilidades de los participantes en el ejercicio. Este formato de prueba es muy adecuado para ejercitar conjuntamente a varios equipos. En función del nivel de madurez, se puede variar el alcance y el grado de dificultad.
- Un **ejercicio a escala real** es un ejercicio en tiempo real basado en escenarios para probar la funcionalidad y la interacción de varias partes interesadas (equipos, comités, funcionarios, etc.) con la ejecución de actividades reales y, si es necesario, la participación de fuerzas externas (bomberos, etc.) para probar la interacción coordinada de los procedimientos. El formato de prueba "ejercicio a escala real" implica naturalmente a una gran variedad de partes interesadas, partes interesadas, por lo que también es adecuado para ejercicios conjuntos.

Los objetos de prueba pueden ser documentos (manual de organización de crisis, plan de respuesta a crisis, plan de comunicación de crisis, pero también manual y planes de BCM, etc.), pero también herramientas de trabajo como una herramienta de alerta o la cadena telefónica, listas de comprobación, equipos de sala (virtual-híbrida y presencial), listas de contactos, herramientas de videoconferencia virtual, etc.



Recomendamos abrir la planificación de las pruebas a pruebas y ejercicios interdepartamentales e integrar los ejercicios de varios funcionarios. De este modo, pueden aprovecharse especialmente los efectos de sinergia y planificarse los recursos de forma orientada a los objetivos, ahorrando recursos y fomentando el desarrollo. La planificación de pruebas

coordinada con la dirección proporciona un apoyo adecuado para la ejecución, también en lo que respecta a la presupuestación y la evaluación de riesgos.



## Pruebas y prácticas con varios equipos de incidentes

Para todos los formatos de prueba en los que puedan surgir riesgos para las operaciones comerciales habituales, recomendamos la creación de un concepto de prueba que debe abordar los siguientes puntos:

- Objetivos de la prueba/ejercicio
- Plazos
- Metodología/formato
- Utilización de recursos, incluidos los participantes
- Requisitos previos y características
- Evaluación de riesgos
- Planificación de procesos

A la hora de crearlos, suele ser razonable un intercambio de interfaces interdisciplinarias.

En los capítulos siguientes profundizaremos en las opciones y posibilidades de implementación de cada una de las clases de prueba adecuadas para varios equipos.

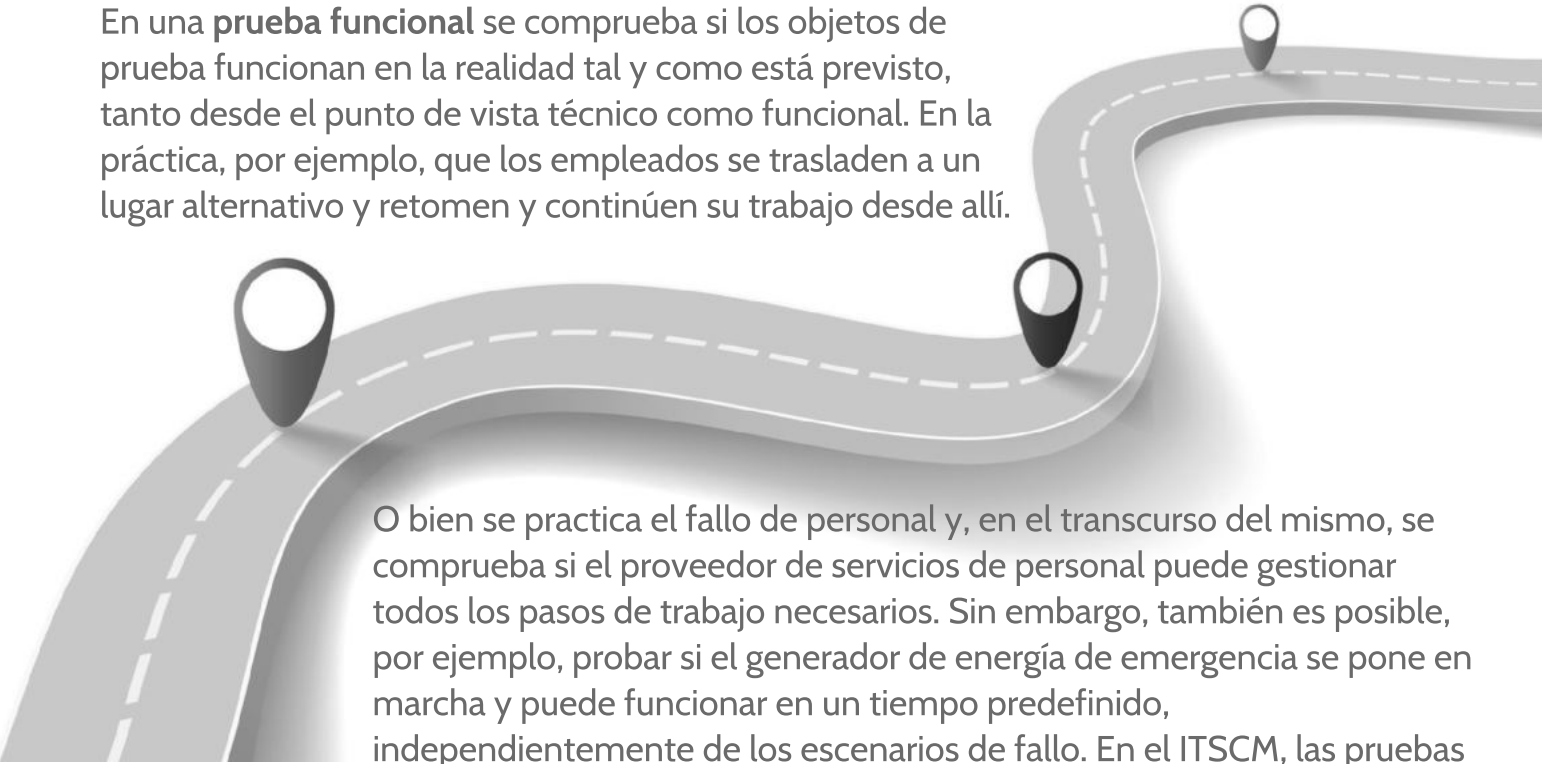






## Pruebas funcionales

En una **prueba funcional** se comprueba si los objetos de prueba funcionan en la realidad tal y como está previsto, tanto desde el punto de vista técnico como funcional. En la práctica, por ejemplo, que los empleados se trasladen a un lugar alternativo y retomen y continúen su trabajo desde allí.



O bien se practica el fallo de personal y, en el transcurso del mismo, se comprueba si el proveedor de servicios de personal puede gestionar todos los pasos de trabajo necesarios. Sin embargo, también es posible, por ejemplo, probar si el generador de energía de emergencia se pone en marcha y puede funcionar en un tiempo predefinido, independientemente de los escenarios de fallo. En el ITSCM, las pruebas

funcionales se realizan principalmente para los planes de recuperación individuales y los planes de recuperación de servicios de TI individuales o agrupados. La **gestión de crisis** comprueba, por ejemplo, la disponibilidad y la seguridad de aplicación de las herramientas de trabajo en el equipo, así como la aplicabilidad práctica y la coordinación de las listas de comprobación y las plantillas. En una prueba funcional, no es crucial llevar a cabo todo el proceso de gestión de emergencias respectivo, sino que la atención debe centrarse en la comprobación de las cifras clave.

Dado que una **prueba funcional** puede tener un alcance muy variado, ésta es ya la primera clase de prueba en la que se pueden incluir varios equipos. Puede ampliar la prueba funcional a varios equipos o integrar departamentos o partes clave individuales de la empresa. Lo que requiere menos tiempo, pero ya es muy significativo, es la integración selectiva de colaboradores individuales de otros departamentos. Puede tratarse de un empleado concreto o de una persona de contacto del proveedor de servicios. Pueden intervenir en la prueba como participantes activos o como observadores.

Estos parámetros pueden utilizarse para controlar y limitar el **esfuerzo de planificación y ejecución**. Con muy poco esfuerzo, la perspectiva de los participantes en las pruebas puede abrirse para trabajar en el entorno de múltiples equipos.



## Pruebas funcionales

En cualquier caso, recomendamos compartir los resultados de la prueba funcional con las respectivas disciplinas vecinas (es decir, dentro de BCM, ITSCM y gestión de crisis). De ello pueden derivarse la seguridad y fiabilidad de los procedimientos, así como opciones concretas de aplicación.

## Ejercicios de escenarios

Mientras que una prueba funcional se centra en la capacidad funcional y tiende a poner a prueba los procedimientos profesionales y técnicos, un **ejercicio de escenario** se centra en las características cualitativas además de las cuantitativas. Para ello, se crean situaciones de estrés realistas con el fin de desafiar y promover la organización de la gestión de crisis (todos los equipos participantes). La gama de escenarios posibles es muy amplia. Lo ideal es elegir un tema relevante y atractivo para, por un lado, aumentar la motivación y la participación de los participantes y, por otro, obtener conocimientos profesionales concretos. En el actual año 2023, los temas de los ataques de piratas informáticos, la escasez de electricidad y gas, así como las variantes de los cuellos de botella en la cadena de suministro están muy solicitados.

Si una empresa ya ha realizado con éxito varios ejercicios de escenarios con todos los equipos necesarios, se recomienda practicar con varios equipos. Por supuesto, esto supone un esfuerzo de ejecución y planificación central potencialmente mayor, pero ahorra la planificación individual múltiple. El día del ejercicio también se inmovilizan muchos recursos y capacidades, pero también se trata más de una concentración que de una ampliación, ya que los equipos individuales también tendrían que ejercitarse. No obstante, debería programarse un número suficiente de observadores para el día del ejercicio a fin de observar y evaluar posteriormente las acciones de los equipos individuales. Debe preverse al menos un observador experto para cada equipo. Es aconsejable contar con observadores internos y externos para obtener una impresión completa.





## Ejercicios de escenarios

Un ejercicio de escenario con varios equipos no difiere significativamente de un ejercicio de escenario con un solo equipo. También en este formato de prueba se puede controlar el alcance de forma específica para cada empresa. Desde un ejercicio con uno o dos equipos internos, pasando por la integración selectiva de un representante de un equipo de crisis externo, hasta la integración de todos los equipos relevantes para el escenario, hay muchas posibilidades. Si no se puede o no se quiere integrar inmediatamente a todos los equipos relevantes, se simulan los equipos inactivos, como en el ejercicio de escenario clásico. También en este caso se puede aumentar el realismo integrando en el equipo de dirección a una persona de contacto del personal especializado.

La **programación** será un reto importante para un ejercicio con varios equipos y es probable que requiera un plazo considerable (unos seis meses según nuestra experiencia). Por lo tanto, debe iniciarse rápidamente tras la publicación de la planificación de las pruebas.

Cada ejercicio de escenario debe evaluarse cuidadosamente y ser objeto de seguimiento para optimizar aún más las estructuras y procedimientos de gestión de crisis. Para ello se recomienda elaborar un informe que contenga tanto conclusiones positivas como sugerencias de mejora. Las lecciones aprendidas y las recomendaciones de actuación deben comunicarse rápidamente a todos los equipos participantes y abordarse de modo que puedan utilizarse en un escenario real. Es aconsejable elaborar un plan de acción, asignar las medidas que contiene a las personas responsables y fijar plazos para su aplicación. Si aún no se han fijado fechas de control conjunto, es conveniente incluirlas como medidas. Por regla general, se recomiendan reuniones trimestrales o semestrales.

La clase de prueba "**Ejercicio de escenario**" es adecuada tanto para el comienzo de una práctica conjunta como para equipos avanzados, porque este tipo de ejercicio permite mucha flexibilidad. Además, esta clase de prueba permite practicar de forma muy sostenible. Practicar juntos suele tener un alto beneficio para todo el personal y, en consecuencia, también para toda la organización. Trabajar juntos en varios equipos no sólo fomenta el trabajo en equipo, sino que también permite a cada equipo aprender de los demás (también profesional y estructuralmente), ya se trate de la redacción de actas, el enfoque de la evaluación de la información o el contenido de una reunión de situación.



## Ejercicios de escenarios

Otra ventaja de practicar juntos es que fomenta la comprensión de las funciones, los métodos de trabajo y las responsabilidades de todo el personal. Esto permite mantener la calma en una situación compleja y gestionar el suceso de forma estructurada.

### *Ejercicio a escala real*

Una empresa alcanza el **máximo nivel de madurez** cuando se lleva a cabo un ejercicio a escala real o un simulacro completo a intervalos regulares (aproximadamente cada dos a cinco años, teniendo en cuenta las normas habituales del sector). Esto implica una amplia implicación práctica de la organización y, si es necesario, de terceros como proveedores de servicios, policía o bomberos. En un ejercicio a gran escala, se aplican en su totalidad todos los planes vigentes (por ejemplo, plan de comunicación de crisis, plan de evacuación, planes de BC y planes de recuperación de TI).

Esta clase de prueba es especialmente adecuada para practicar con **varios equipos** en un **entorno realista**. Esta clase de prueba utiliza el mismo procedimiento que el ejercicio de escenario (planificación, preparación, ejecución, seguimiento). La clara ventaja de un ejercicio a escala real (por ejemplo, un giro RZ) es que casi corresponde a un escenario real y la ejecución se lleva a cabo en condiciones "reales". Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta clase de pruebas también entraña a veces riesgos elevados y puede desencadenar un escenario real. Además, se emplean muchos recursos a nivel central, especialmente el día del ejercicio y en la preparación. En este caso, un esfuerzo adicional resulta probablemente no sólo de la coordinación de los distintos equipos, sino también, en particular, de la agrupación y coordinación previas.

Un **ejercicio a escala real** debería ser sin duda el objetivo de una organización de crisis avanzada, pero teniendo debidamente en cuenta los riesgos y el esfuerzo que conlleva. Por lo tanto, es aconsejable llevar a cabo un ejercicio a gran escala con múltiples equipos sólo después de que las pruebas funcionales y los ejercicios de simulación ya se hayan realizado con éxito varias veces.

Para el proceso de **seguimiento y lecciones aprendidas**, puede utilizarse el mismo procedimiento que para el ejercicio de escenario. Sin embargo, debido a su gran complejidad, se recomienda dividir el ejercicio en grupos de aplicación cercanos al personal tras un informe central y la coordinación de las medidas.



## Perspectivas y conclusiones

Nuestra experiencia demuestra que las estructuras básicas según la organización de la gestión de crisis en los tres niveles (estratégico - táctico - operativo) están bastante bien establecidas. Hasta ahora, la práctica conjunta ha tendido a ser tratada con descuido por muchas empresas. **"Demasiado dinero, demasiado esfuerzo, demasiado compromiso de personal"** son los argumentos más habituales. Esto deja poco claro si se pueden descartar los retos prácticos descritos en el texto, como las lagunas de información, ir por libre, asignar culpas, evitar la asunción de responsabilidades y las promesas vacías. Un sistema ampliado sobre las condiciones marco y de trabajo de varios equipos, por ejemplo según el Modelo de Responsabilidad Compartida, es aconsejable y también debería ensayarse, es decir, probarse y practicarse.

En la actualidad existe una tendencia perceptible a que cada vez más empresas ejerciten sus diferentes equipos juntos en lugar de por separado. Una tendencia que tiene mucho sentido, porque la realidad es la misma. Un incidente no se detiene en los distintos niveles, sino que debe resolverse conjuntamente con los conocimientos expertos de cada individuo. El corredor individual más rápido simplemente no gana una carrera de relevos. Quizá la experiencia de Covid-19 y la consiguiente mayor madurez de muchos equipos de gestión de crisis también respalden esta tendencia.

**Aprovechamos la ocasión para animarle a ampliar su organización y a practicar con varios equipos.**

Los ejercicios con equipos múltiples pueden ser muy variados e individualizados, tanto en la composición de los equipos como en el alcance del ejercicio y los requisitos de dificultad.

Para no abrumar a los equipos, es aconsejable empezar con un ejercicio de escenario conjunto anunciado, cuyo manejo esté claro. Si el ejercicio tiene éxito, se puede aumentar su alcance. En perspectiva, el ejercicio a escala real debe incluirse en la planificación de las pruebas, ya que es lo más parecido a un escenario real.



## Perspectivas y conclusiones

Cuando se practica conjuntamente, no es necesario hacerlo anualmente. Por regla general, cada dos, normalmente cada tres años, es suficiente para la mayoría de las empresas. Lo que no debe pasarse por alto son las reuniones periódicas entre los equipos.



En conclusión, la preparación y la práctica siguen siendo los mejores parámetros de formación. Una crisis requiere procedimientos rutinarios y estructurados para hacer frente a situaciones complejas. Para evitar la gestión en silos, son útiles una estructura de coordinación y ejercicios conjuntos.

**Abra la perspectiva de su empresa sobre cómo tratar con varios equipos. Simplemente porque el esfuerzo es bastante pequeño en contraste con el beneficio y puede marcar la diferencia en una crisis para su empresa.**



Controllit AG  
Kühnehöfe 20  
22761 Hamburg  
Deutschland  
[www.controll-it.de](http://www.controll-it.de)

### Situación: Septiembre 2023

Controllit AG is your partner for Business Continuity Management (BCM). Since our foundation, we have been developing integrative concepts and products for business continuity management, IT service continuity management, information security management and crisis management. We help you with strategic, organisational and technical concepts to secure your business processes against threats and to prepare for emergencies.

© Copyright Controllit AG