

***CONGRESO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO***

---

Plan de Continuidad de Negocio aplicado al Centro de datos del proyecto Hidroeléctrico Coca  
Codo Sinclair pp. Espacio para editor

Imbaquingo Esparza Daisy Elizabeth, Guevara Vega Cathy Pamela, Peluffo Ordóñez Diego  
Hernán, Cevallos Amaguay Jherry Fernando

Universidad Técnica del Norte, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Ibarra, Sangolquí - Ecuador

Avenida 17 de Julio 5-21, Avenida el Progreso s/n.

deimbaquingo@utn.edu.ec, cguevara@utn.edu.ec, dhpeluffo@utn.edu.ec,  
j\_herryc@hotmail.com

---



## Resumen

Este artículo presenta el desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio para ser aplicado al Centro de datos de la Fiscalización del proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, a fin de garantizar la continuidad de los servicios y/o procesos tecnológicos asegurando la protección de los recursos y las operaciones primordiales de dicho proyecto. El plan de continuidad de negocios propuesto se basa en la norma ISO 22301; 2012, Seguridad de la Sociedad, Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio y el Estándar BCLS 2000 de la organización DRI International, los cuales se rigen por principios para la toma de decisiones apropiadas al momento de sufrir un desastre de tipo natural o algún imprevisto. Metodológicamente, se comienza por realizar un diagnóstico situacional de la organización, y un análisis respecto a la seguridad de la información del centro de datos. Subsecuentemente, se hace una evaluación de criterios de liderazgo como: planificación, apoyo, funcionamiento y planeación estratégica. Seguidamente, se identifica los riesgos naturales y amenazas existentes. Con base en los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones, se plantea el modelo de continuidad de negocios según lo manifestado en la norma ISO 22301. Asimismo, a partir de un conocimiento sobre el contexto de la Asociación, se establece la planificación, liderazgo, apoyo, políticas, estrategia y procedimientos de continuidad. Dado que el diseño del plan de continuidad realizado comprende todos los aspectos que considera la norma ISO 22301 y abarca los resultados de los análisis de la Asociación, éste podría considerarse como un modelo versátil y de implementación factible.

## Palabras clave

Plan de Continuidad de Negocio, Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios, ISO 22301

## Abstract

This paper presents the development of a Business Continuity Plan (BCP) to be applied to the Data Center Audit of the project “Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair”. The aim of the proposed BCP is to guarantee the continuity of services and/or technological processes by ensuring the protection of project resources and the primary operations. The proposed BCP is based on the norm ISO 22301; 2012, Society Security, Management System of Business Continuity and Standard BCLS 2000 of DRI International, which are governed by principles for appropriate decision making when occurring a natural disaster or some unforeseen. Methodologically, the development of our BCP begins by performing a situational analysis of the organization, along with an analysis regarding information security data center. Subsequently, a leadership evaluation criteria evaluation is done, considering criteria such as: Planning, support, operation and strategic planning. Then, the natural hazards and threats are identified. Based on the analysis and assessment outcomes, business continuity model arises accordingly to the ISO standard 22301. As well, given a prior knowledge of the context of the Association, planning, leadership, support, policies, strategy and continuity procedures are established. Since the implemented design continuity plan covers all aspects considered in norm ISO 22301 as well as the results of analyzes of the Association, it can be considered as a versatile and feasible implementation model.

## Keywords

Business Continuity Plan, System Business Continuity Management, ISO 22301

## Introducción

La Continuidad de Negocio según (Veritas Bureau, 2012), es un proceso de gestión holístico que identifica las amenazas potenciales de una organización y los impactos que pueden causar en las operaciones del negocio si esas amenazas se materializan, además, proporciona un marco de trabajo para construir una organización más resistente con capacidad para responder de forma efectiva y proteger los intereses de las partes interesadas clave, su reputación, imagen de marca y actividades de valor añadido.

3

(Norma ISO 22301, 2012) Mejora la organización pro activa de resistencia contra la interrupción de su capacidad de lograr sus objetivos clave, además proporciona un método ensayado para restaurar la capacidad de una organización para garantizar el suministro de sus productos y servicios después de una interrupción, proporcionando una capacidad demostrada para gestionar una interrupción del negocio y proteger la reputación de la organización en conformidad con las necesidades y los requisitos de las partes interesadas.

En la actualidad es inaceptable que una organización no cuente con un sistema de información, por pequeño que sea, por lo tanto, deben existir métodos que lo resguarden de manera física y lógica (Alexander, 2012). Los sistemas almacenan gran cantidad de datos siendo vulnerables a una variedad de tumultos, que parten desde leves interrupciones como: falta de dispositivos de almacenamiento, cortes al suministro eléctrico, etc. La pérdida total que puede proceder de diferentes fuentes como acciones violentas o desastres naturales. Analizado esto, un Plan de Continuidad de Negocio (BCP), está orientado en priorizar las operaciones críticas del negocio, viéndose como una herramienta de mitigación de riesgos para garantizar el funcionamiento de la organización y su continuidad.

El presente artículo presenta los resultados obtenidos del trabajo de grado (Cevallos, 2015) y está enfocado en el desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocios que contenga políticas, controles preventivos, estrategias de continuidad y recuperación que servirá de guía para la implementación en actividades de Fiscalización y Gerenciamiento de grandes proyectos Hidroeléctricos.

## Método

Para la realización de este trabajo se partió de una investigación proyectiva, en este sentido (Hurtado de Barrera, 2000) indica, “La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o un modelo como solución a un problema o una necesidad de

tipo práctico, ya sea de un grupo social o una institución de una área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de una necesidad del momento, los procesos explicativos y generadores involucrados y las tendencias futuras” (p.325).

#### Población, muestra y técnicas de análisis de datos

Se empleó técnicas de recolección de información como la entrevista, la encuesta y la observación directa, para identificar y conocer los procesos que deben ser considerados dentro del Plan, así como la información complementaria para los diagnósticos y respectivos análisis usando tabulación, gráficas y hojas de cálculo. Por tratarse de una población finita y accesible se consideró una muestra de 9 funcionarios como actores sociales, a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos suministraron elementos de criterios básicos vinculados con el sistema de datos que maneja la empresa fiscalizadora, por lo que no fue necesario aplicar la técnica de muestreo, y se considera que estudiados los miembros representativos de la población los resultados observados y obtenidos describen el verdadero comportamiento de la misma. En particular, se considera profesionales de diversas áreas, entre ellos: Jefe de fiscalización de campo, funcionarios del Departamento de control y seguimiento, funcionarios del Departamento de software del proyecto, y expertos. Los resultados globales se presentan en el Apéndice A.1.

Para el desarrollo de la Encuesta de acuerdo a la homogeneidad de la población y los objetivos del estudio y por ser la población finita fue necesario aplicar la técnica de muestreo, y se considera que estudiados los miembros representativos de la población los resultados observados y obtenidos describen el verdadero comportamiento de la misma, y se concluyó con el procesamiento y análisis de los resultados.

#### Selección de la Normativa

Los estándares, normas y buenas prácticas implementadas en diversas organizaciones a nivel mundial, surgen ante la necesidad de gestionar los riesgos y estandarizar las políticas de seguridad en las organizaciones.

Para el presente trabajo se seleccionó la (Norma ISO 22301, 2012) para Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio. Seguridad de la sociedad, es la primera norma internacional para la Gestión de la Continuidad del Negocio y ha sido desarrollada para ayudar a las organizaciones a minimizar el riesgo de interrupciones, normativa que mejor se ajusta a la

## Plan de Continuidad de Negocio aplicado al Centro de datos del proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair

realidad del centro de datos de la Asociación, con el fin de desarrollar un modelo que genere los mejores resultados para su posterior implementación para garantizar la continuidad.

### Fases de la normativa para el desarrollo del Plan

- **Comprensión de la Organización y su contexto:** Se determina las funciones, servicios y actividades de la empresa, vincula los objetivos, las políticas, las estrategias para definir el propósito y el alcance de la gestión de continuidad de negocios (del Pino Jiménez, 2007).
- **Análisis de impacto en el negocio:** Esta actividad permite identificar procesos críticos que apoyan a los productos y servicios claves (del Pino Jiménez, 2007).
- **Evaluación de riesgos:** Permite establecer, implantar y mantener un proceso formal documentado de valoración de riesgos que identifique, analice y evalúe sistemáticamente el riesgo de incidentes (del Pino Jiménez, 2007).
- **Estrategia de continuidad de negocio:** Las estrategias son desarrolladas para identificar disposiciones que permitan que la organización proteja y recupere actividades críticas, basadas en la tolerancia de riesgo organizacional y dentro de objetivos de tiempo de recuperación definidos (del Pino Jiménez, 2007).
- **Procedimientos de continuidad de negocio:** La organización debe documentar los procedimientos para asegurar la continuidad de las actividades y un protocolo adecuado de comunicaciones internas y externas para responder a amenazas no anticipadas (del Pino Jiménez, 2007).

### Resultados

#### Documentación del Plan

Con base en la normativa seleccionada se desarrolló el Plan de Continuidad de Negocios aplicado al Centro de datos de la Asociación Fiscalizadora del proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, cuyo contenido documental se enlista a continuación:

- Política de Continuidad de Negocio.
- Material de los términos de referencia para identificar los términos claves.
- Análisis de riesgos de la Asociación.
- Análisis de Impacto al Negocio.

- Programa de Capacitación para que cada persona tenga perfectamente definidas las tareas que debe realizar una vez declarada la contingencia.
- Plan de Evacuación, el cual debe tener los detalles sobre la forma en que los equipos deben trasladarse al sitio alternativo. Los números de contacto de las instituciones que se necesite contactar en un escenario de contingencia.
- Plan de Recuperación de Tecnología en caso de Desastre (DRP por sus siglas en inglés). Para la Continuidad de Negocio es importante contar con un Plan para la recuperación de tecnología actualizado al día, pues es el soporte principal del BCP.
- Plan de vuelta a la normalidad.

### Liderazgo

Se refiere al compromiso de la alta dirección de las obligaciones y responsabilidades que adquiere en la implementación del Plan. En la tabla 3.1, se detalla los compromisos.

**Tabla 3.1**

*Detalle de los compromisos de la alta dirección*

<b>Compromisos</b>	<b>Coordinación del Plan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que las políticas y objetivos son establecidos.</li> <li>• Asegurar la integración del Plan con los procesos de negocio.</li> <li>• Asegurar que los recursos necesarios para el Plan estén disponibles.</li> <li>• Comunicar la importancia del Plan.</li> <li>• Asegurar que se logre el resultado esperado.</li> <li>• Nombrar las personas competentes para ser responsables de la implementación del Plan y dotarlas de la autoridad apropiada.</li> <li>• Direccionar y dar soporte a las personas que contribuyen a la efectividad del Plan.</li> <li>• Promover la mejora continua.</li> <li>• Definir los criterios de aceptación del riesgo y los niveles aceptables de riesgo.</li> <li>• Participar activamente en los ejercicios y pruebas.</li> <li>• Asegurar que las auditorías internas del BCP son realizadas.</li> <li>• Conducir las revisiones administrativas del BCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de Liderazgo, para desarrollar un ambiente participativo y cooperativo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad analítica.</li> <li>• Buena comunicación verbal y escrita.</li> <li>• Orientación al logro.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad de delegar autoridad y toma de decisiones.</li> <li>• Capacidad de autogestión.</li> </ul>



## Política de Continuidad de Negocio

El objetivo global de la Continuidad de Negocio de la Asociación es realizar los preparativos necesarios y planificar un conjunto suficiente de procedimientos para responder de forma adecuada ante un incidente, desde el momento en que se declare el desastre hasta la vuelta a la normalidad, de forma que se reduzca al mínimo su impacto. Se detalla su contenido en la tabla 3.2.

7

**Tabla 3.2**

*Detalle de los componentes de la Política de Continuidad*

<b>Política de Continuidad de Negocio</b>	
<b>Alcance</b>	Aplicar para todo el personal que labore dentro del área de software y control del proyecto para la Asociación.
<b>Objetivo</b>	Evitar interrupciones a los procesos críticos del negocio como consecuencia de fallas o desastres.
<b>Enunciado</b>	Es responsabilidad de las directivas de la organización aprobar un plan de continuidad de negocio (BCP).
<b>Elementos</b>	Protección y seguridad del personal, la Asociación se responsabiliza y garantiza la gestión de continuidad, su actualización, mejora, cambios, socialización y capacitación al personal sobre el plan.
<b>Roles y responsabilidades</b>	Ser aprobada por los directivos de la Asociación, luego de un estudio previo y detallado de sus posibles consecuencias.
<b>Violaciones</b>	Compromiso de desarrollar este Plan.
<b>Revisión</b>	Realizar cambios, de no haber cambios, se debe realizar su revisión anualmente.

## Estrategia de continuidad

De las alternativas existentes y dado que la opción de subcontratar espacios y soporte a terceros resultaría muy cara para la Asociación, la estrategia para la continuidad del negocio sería adecuar un centro de datos en las oficinas centrales de la Asociación Quito como

alternativa en caso de incidencia grave, de esta forma la Asociación podría seguir dando servicio, sin que el impacto de un incidente tuviera consecuencias catastróficas. Para ello, se requiere:

- Espacio físico para 3 servidores, los mismos se ubicarán dentro de un rack, además instalaciones de energía, puntos de red, detector de humo y señales de seguridad.
- Licencias de sistemas operativos de acorde a la necesidad de cada servidor.

Adicional es necesario que:

- Los respaldos que se generen sean más periódicos.
- Que los discos duros sean transportados a las oficinas de la ciudad de Quito en el departamento de TI, para su alojamiento y resguardo físico.

- Los respaldos de información deberá ser transportados por una persona ajena a la Asociación, puede ser una empresa de servicios de seguridad.

- Se deberá realizar acuerdos de Nivel de Servicios con la empresa que transporta los respaldos, además asegurarse que reciban un salario digno.

- Los respaldos pueden resguardarse en una bóveda especial.

Se considera también los siguientes recursos para la continuidad:

- El Personal. - con el fin de mantener el conocimiento y las capacidades del personal con funciones y responsabilidades en actividades críticas, se ejecutará un plan de capacitación y formación, que determina las tareas claves a realizarse por el personal a cargo con el objetivo de poner en funcionamiento el sitio alternativo, y pruebas de los servicios.

- Información: se verificará que la información necesaria para dar continuidad a las operaciones del negocio, deben estar integra, disponibles y confidenciales, aunque se esté en las instalaciones alternas.

#### Recursos para la implementación del Plan

Para poner en marcha esta estrategia es necesario determinar los recursos económicos que se requiere para adaptar los aspectos que describe la misma, tomando en cuenta que la información es un activo que equivale al patrimonio de la empresa.

En la tabla 3.3, se detalla los recursos necesarios para la implementación del sitio alternativo para el centro de datos.

**Tabla 3.3**

*Recursos para implementar estrategia de continuidad*

<b>Cant.</b>	<b>Equipos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>3</b>	Servidores Proliant HP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un servidor para el SISOC.</li> <li>• Un servidor para la primavera.</li> <li>• Un servidor para unidades de red.</li> </ul>	\$ 3.500.00	\$ 10.500.00
<b>1</b>	Varios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• (Rack, patch panel, switch capa 3 de 24 puertos y cableado.)</li> </ul>	\$ 7.000.00	\$ 7.000.00
<b>TOTAL</b>				\$ 17.500.00

#### Procedimientos de continuidad de negocio

De suscitarse algún desastre o imprevisto para la continuidad del negocio se proseguirá de acuerdo a los siguientes procedimientos.

- Procedimiento de notificación del desastre: Personal de la Asociación que sea consciente de un incidente grave que puede afectar a la empresa, debe comunicar a su jefe inmediato y este a su vez al comité de crisis para su respectiva evaluación, ver tabla 3.4.

**Tabla 3.4**

*Proceso de notificación*

<b>Nro.</b>	<b>Evento</b>	<b>Acción</b>
<b>1</b>	Situación de contingencia/incidente detectado por algún empleado de la compañía.	Aviso inmediato con el máximo detalle posible a su jefe inmediato
<b>2</b>	El jefe conoce que ha sucedido una contingencia.	Aviso a la persona de contacto del Comité de Crisis

- Procedimiento de ejecución del plan: Una vez notificado del incidente el Comité de crisis se reunirá en el punto de encuentro definido, se evaluará el grado del incidente y

decidirá si el Plan de Continuidad del Negocio es puesto en marcha la alarma de recuperación a desastre estará a cargo del Director de Gerenciamiento.

- **Procedimientos para incidentes:** Los incidentes relacionados con tecnología de la información y de la comunicación son informados telefónicamente al coordinador de continuidad de negocios que será parte del comité para funcionamiento de sitio alternativo, los mismos serán del personal de Software de Control de Proyectos. El Jefe de control de Software será el encargado de dar declaraciones sobre los sucesos, basándose en hechos reales.

#### Comité de crisis

El objetivo de este comité es reducir al máximo el riesgo y la incertidumbre en la dirección de la situación. Este Comité debe tomar las decisiones “clave” durante los incidentes, además de hacer de enlace con la dirección de la compañía, manteniéndoles informados de la situación regularmente, ver tabla 3.5.

#### Tabla 3.5

##### *Comité de crisis*

<b>Responsable del Comité</b>	<b>Jefe de departamento de software de control de proyectos que actúa como coordinador.</b>
<b>Miembros del comité</b>	La Asociación seleccionará los integrantes del comité de acuerdo a sus requerimientos y serán tres personas como mínimo dependiendo del incidente que se vaya a contrarrestar.

#### Plan de recuperación

Una vez que hemos establecido las bases para comenzar la recuperación, se procederá a la carga de datos y a la restauración de los servicios críticos.

Lo dividiremos en dos fases:

- **Procedimientos de Restauración:** Estos procedimientos se refieren a las acciones que se llevan a cabo para restaurar los sistemas críticos. El orden de recuperación de las funciones se realizará según la criticidad los sistemas: SISOC, primavera, los dos primeros sistemas deben recuperarse lo antes posible, en las 48 horas siguientes. Los demás sistemas pueden esperar a recuperarse después Filezilla, ofimática, Exchange y aplicativos de seguridad.

- **Procedimientos de soporte y gestión:** Una vez restaurados los sistemas hay que comprobar su funcionamiento, realizar un mantenimiento sobre los mismos y protegerlos, de

manera que se reanude el servicio con las máximas garantías de éxito. Los integrantes del área de control de software del proyecto serán los encargados de comprobar y verificar el correcto funcionamiento de los procesos.

#### Plan de vuelta a la normalidad

Luego de solventada la contingencia y con los procesos críticos en marcha se planteará las diferentes estrategias y acciones para recuperar la normalidad total de funcionamiento. Para ello se divide esta fase en diferentes procedimientos:

- **Análisis del impacto:** Es el momento de realizar una valoración detallada de los equipos e instalaciones dañadas para definir la estrategia de vuelta a la normalidad. Para ello, el comité de coordinación, realizará un listado de los elementos que han sido dañados gravemente y son irre recuperables, así como de todo el material que se puede volver a utilizar para que determinar las acciones necesarias que lleven a la operación habitual lo antes posible.
- **Procedimientos de vuelta a la normalidad:** Una vez determinado el impacto deben establecerse los mecanismos que en la medida de lo posible lleven a recuperar la normalidad total de funcionamiento. Estas acciones incluyen las necesidades de compra de nuevos equipos, mobiliario, material, según los resultados del impacto causado.

El Comité de Crisis contactará con el seguro de la compañía para conocer qué parte cubre el seguro (dependiendo del tipo de póliza contratada por la Asociación y qué inversión tendrá que hacer la compañía en el material que no se pueda recuperar. Contactar con los proveedores para que en el menor tiempo posible reponga todos los elementos dañados.

#### Comentarios (Discusión)

En el Ecuador este fenómeno se presenta en mayor cantidad en el sector privado, que buscan continuar con su funcionamiento y enfrentar a las posibles interrupciones que afecten su inversión, además la mayoría de las organizaciones no cuentan con planes de continuidad de negocios y como es consecuente no cuentan con la certificación ISO 22301- 2012.

Después del análisis realizado en el presente trabajo, se conoce los riesgos y las debilidades existentes dentro del centro de datos de la Asociación y considerando los beneficios motiva a implementar el plan de continuidad dentro de esta área bajo la norma ISO 22301 – 2012, que se ajusta a las necesidades, lo cual permite realizar con éxito dicho plan.

El presente artículo pretende difundir esta herramienta de continuidad de negocios, para que sean aplicadas por demás empresas fiscalizadoras de proyectos Hidroeléctricos de gran magnitud, a fin de que sirva como medida para salvaguardar la información generada y por ende la inversión realizada, dichos proyectos son de interés nacional ya que previenen riesgos y mitigan desastres (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014) .

Como trabajo futuro se recomienda implementar el plan de continuidad desarrollado para el centro de datos y ampliarse a las demás áreas de la Asociación, para asegurar la información y continuidad de los procesos de los servicios que presta este departamento, además adoptar y certificarse con la norma ISO 22301.

#### Lista de referencias

Alexander, A. (2012). NUEVO ESTÁNDAR INTERNACIONAL EN CONTINUIDAD DEL NEGOCIO ISO 22301:2012, 2–6. Retrieved from <http://gestion.com.do/pdf/018/018-nuevo-estandar-internacional.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Constitución del Ecuador.

del Pino Jiménez, L. (2007). *Guía de Desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio*. Retrieved from [http://www.criptored.upm.es/guiateoria/gt\\_m001r.htm](http://www.criptored.upm.es/guiateoria/gt_m001r.htm)

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta). Caracas - Venezuela. Retrieved from <https://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2011/03/hurtado-cap-1.pdf>

Norma ISO 22301. (2012). Norma ISO 22301:2012.

Veritas Bureau. (2012). ISO 22301 – Continuidad del Negocio, pág.11. Retrieved from [https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos\\_y\\_documentos/87942/Continuidad\\_Negocio-ISO-22301.pdf](https://www.interempresas.net/FeriaVirtual/Catalogos_y_documentos/87942/Continuidad_Negocio-ISO-22301.pdf)

Cevallos, Jherry. (2015). *Plan de continuidad de negocio aplicado al centro de datos de la fiscalización del proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair* (Trabajo de grado de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Maestría en Evaluación y Auditoría de Sistemas Tecnológicos.).

**APENDICE A**

En este apéndice se muestra la relación de los criterios con respecto de los indicadores y las correspondientes ponderaciones. Dicha relación se presenta en la Tabla A.1.

CRITERIO	INDICADORES	PONDERACIONES	
<b>Liderazgo y compromiso</b> (25%)	Gestión Compromiso (10%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	3
		Alto	6
	Política impartida. (7%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	2
		Alto	4
	Roles de la organización, las responsabilidades y autoridades (8%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	2
		Alto	5
<b>Planificación y apoyo</b> (35%)	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades (15%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	5
		Alto	9
	Recursos conciencia y comunicación. (12%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	4
		Alto	7
	Control de información documentada. (8%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	2
		Alto	5
<b>Funcionamiento Planeación estratégica</b> (40%)	Planificación y control operacional. (9%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	3
		Alto	5
	Desarrollo de Objetivos, Políticas y Estrategias. (15%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	6
		Alto	8
	Procedimientos de continuidad de negocios. (16%)	No	0
		Bajo	1
		Medio	5
		Alto	10
<b>TOTAL</b>			100%

**TABLA A.1. ESCALA DE VALORACIÓN DE PUNTUACIÓN DE LOS CRITERIOS CONSIDERADOS EN EL PROYECTO**