

Agenda Normativa Medida Numero 9

Identificación de los tipos de contingencia y
priorización para el establecimiento de planes

Contenido

1.- Introducción.....	7
2.- Definiciones de plan continuidad de negocio e identificación de tipos de contingencia.	7
3.- Objetivo del plan de continuidad.....	8
4.- Beneficios de contar con un plan de continuidad.....	9
5.- Procesos Clave del Servicio Nacional de Aduanas	9
6.- Tipos de contingencia.....	10
7.- Priorización.....	11
8.- Directrices o contenido mínimo de un plan de contingencia.....	15
9.- Cambios normativas en caso de ser procedente.....	16
10.- Conclusiones y recomendaciones	17
Anexo 1.- Listado de Documentos Base de Referencia	18
Anexo 2.- Política de Continuidad del Negocio del SNA, PL-SNA 14.1.1, del 14-12-2011.....	19
Anexo 3.- Plan de contingencia ante declaración de catástrofe del SNA, PR-SNA 14.1.1, del 30-03-2015.....	21
Anexo 4.- Informe Estado de Avance Plan de Continuidad de Negocio Operacional.....	49
Anexo 5.- Presentación Plan de Continuidad Operacional, Conceptos y plan general para la DNA, del 06-12-2012.....	62
Anexo 6.- Guía para Desarrollar un Plan de Continuidad de Negocios, APEC#213-SM-03.1	89
Anexo 7.- Mapa de Procesos Institucional del SNA, versión del 2017	127
Anexo 8.- Borrador Norma ISO 22301.....	131
Anexo 9.- Matrices Riesgos Encuesta de Direcciones/Administraciones Regionales	167
A 9.1 Dirección Regional Arica.....	167
A 9.1.1 Edificio Administrativo DR Arica.....	167
A 9.1.2 Aeropuerto Chacalluta	168
A 9.1.3 Puerta Molo.....	168
A 9.1.4 Ferrocarril Arica-Tacna	169
A 9.1.5 Chacalluta	169
A 9.1.6 Chungara	170
A 9.1.7 Visviri	170
A 9.2 Dirección Regional Iquique.....	171
A 9.2.1 Colchane	171

A 9.2.2 Zona Primaria Puerto.....	171
A 9.2.3 ZOFRI	172
A 9.2.4 Edificio Administrativo DR Iquique.....	173
A 9.2.5 Centro de Negocios ITI	174
A 9.2.6 Alto Hospicio	174
A 9.2.7 Aeropuerto Iquique	175
A 9.2.8 El Loa	175
A 9.2.9 Quillagua.....	176
A 9.3 Dirección Regional Antofagasta	176
A 9.3.1 Zona Primaria Puerto.....	176
A 9.3.2 Edificio Administrativo DR Antofagasta	177
A 9.3.3 Mejillones	177
A 9.3.4 San Pedro de Atacama	178
A 9.3.5 Ollagüe.....	178
A 9.3.6 Hito Cajón.....	179
A 9.3.7 Aeropuerto Antofagasta.....	179
A 9.4 Administración Tocopilla.....	180
A 9.4.1 Edificio Administrativo	180
A 9.5 Administración Chañaral	180
A 9.5.1 Edificio Administrativo	180
A 9.5.2 Puerto Caldera.....	181
A 9.5.3 Huasco	181
A 9.5.4 San Francisco	182
A 9.6 Dirección Regional Coquimbo	182
A 9.6.1 Edificio Administrativo DR Coquimbo	182
A 9.6.2 Zona Primaria Puerto.....	183
A 9.6.3 Juntas del Toro	183
A 9.7 Administración Los Andes	184
A 9.7.1 Edificio Administrativo	184
A 9.7.2 Puerto Terrestre PTLA	185
A 9.7.3 Libertadores	186
A 9.7.4 Horcones.....	187
A 9.7.5 Uspallata.....	188

A 9.8 Dirección Regional Valparaíso	189
A 9.8.1 Edificio Administrativo	189
A 9.8.2 TEXVAL.....	189
A 9.8.3 TCVAL.....	190
A 9.8.4 ZEAL	190
A 9.8.5 ZEAL ZAO	191
A 9.8.6 SITRANS	191
A 9.8.7 Puerto Columbo	192
A 9.8.8 SAAM	192
A 9.8.9 Puerto Ventanas.....	193
A 9.9 Administración San Antonio.....	193
A 9.9.1 Edificio Administrativo ADM San Antonio.....	193
A 9.9.2 Terminal Internacional San Antonio.....	194
A 9.9.3 Puerto Central	195
A 9.9.4 Puerto Panul	196
A 9.9.5 SAAM	197
A 9.9.6 Sítrans.....	197
A 9.9.7 Puerto Columbo	198
A 9.9.8 SEAPORT	198
A 9.9.9 CONTOPSA.....	199
A 9.10 Dirección Regional Metropolitana	200
A 9.10.1 Edificio Administrativo DR Metropolitana	200
A 9.10.2 Postal.....	200
A 9.10.3 SIM / DIPS.....	201
A 9.10.4 Puerta 1 / Salida de Mercancías.....	201
A 9.10.5 Courier.....	202
A 9.10.6 Terminal Pasajeros	202
A 9.11 Dirección Regional Talcahuano	203
A 9.11.1 Edificio Administrativo Blanco.....	203
A 9.11.2 Edificio Administrativo Colon	204
A 9.11.3 Aeropuerto Carriel Sur	205
A 9.11.4 Puerto San Vicente	206
A 9.11.5 Puerto Lirquén.....	207

A 9.11.6 Puerto Coronel	208
A 9.11.7 Oficina Pucón.....	209
A 9.11.8 CF Pehuenche	210
A 9.11.9 Mamuil-Malal	211
A 9.11.10 Liucura	211
A 9.11.11 Pino Hachado.....	212
A 9.11.12 Icalma	213
A 9.11.14 Pichachen	214
A 9.11.15 Paso Vergara.....	215
9.12 Administración Osorno	216
A 9.12.1 Edificio Administrativo ADM Osorno	216
A 9.12.2 Hua-Hun.....	217
A 9.12.3 Cardenal Samoré	218
A 9.12.4 Carirriñe.....	219
A 9.13 Dirección Regional Puerto Montt.....	219
A 9.13.1 Edificio Administrativo DR Puerto Montt.....	219
A 9.13.2 Ex ZP Puerto.....	220
A 9.13.3 Peulla	220
A 9.13.4 Chaitén	221
A 9.13.5 Puelche	221
A 9.13.6 Futaleufú	222
A 9.13.7 Palena	222
A 9.14 Administración Puerto Aysén.....	223
A 9.14.1 Edificio Administrativo ADM Puerto Aysén.....	223
A 9.14.2 Puerto Chacabuco	224
A 9.14.3 Puerto Cisnes.....	224
A 9.15 Dirección Regional Coyhaique.....	225
A 9.15.1 Edificio Administrativo DR Coyhaique.....	225
A 9.15.2 Aeródromo Balmaceda.....	225
A 9.15.3 Chile Chico	226
A 9.15.4 Coyhaique Alto	226
A 9.15.5 CF Huemules.....	227
A 9.16 Dirección Regional Punta Arenas	227

A 9.16.1 Edificio Administrativo DR Punta Arenas	227
A 9.16.2 Aeropuerto Pta. Arenas.....	228
A 9.16.3 ZP Puerto	228
A 9.16.4 Zona Franca	229
A 9.16.5 Porvenir	229
A 9.16.6 Puerto Natales.....	230
A 9.16.7 Puerto Williams	231
A 9.16.8 Dorotea.....	231
A 9.16.9 Rio Don Guillermo	232
A 9.16.10 San Sebastián	232
A 9.16.11 Monte Aymond	233
A 9.16.12 Casas Viejas	233
Anexo 10.- Propuesta de Oficio Creación Comité Estratégico.	234
Anexo 11.- Instructivo ante Incidentes Informaticos en Oficinas de Aduana.	236

1.- Introducción

El presente estudio es el resultado del trabajo del equipo conformado para el desarrollo de la medida número 9 denominada "Identificación de los tipos de contingencia y priorización para el establecimiento de planes", la cual forma parte de la Agenda Normativa 2018, aprobada por Resolución N° 7.534, de 28.12.2017 del Director Nacional de Aduanas.

El equipo de trabajo de la presente medida, designado por Resolución N° 1.297, de 23.03.2018, por el Director Nacional de Aduanas, se ha reunido principalmente con funcionarios del Departamento de Operaciones y el Departamento de Estudios, recopilando una serie de antecedentes -especificados en el Anexo 1 de este Documento-, necesarios para el debido estudio y análisis que contempla dicha medida.

Se hace presente que ante los antecedentes recopilados, el Servicio ha estado trabajando en diversas iniciativas a lo largo de los últimos años que apuntan a establecer medidas de contingencia para asegurar continuidad a la operatoria del Servicio, lo cual se evidencia en Anexos 2, 3, 4 y 5.

Es importante señalar que técnicamente, el concepto de contingencia que se busca, de acuerdo a lo indicado en los requerimientos de la medida, en realidad apuntan a establecer lo que se denomina técnicamente como Plan de Continuidad del Negocio, que es consecuencia de algún evento disruptivo, terminología que se explicará en el presente informe.

2.- Definiciones de plan continuidad de negocio e identificación de tipos de contingencia.

Un plan de continuidad de negocio (o BCP - Business Continuity Plan por sus siglas en inglés) es un plan de emergencia con el objetivo de mantener la funcionalidad de la organización a un nivel mínimo aceptable durante una contingencia.

El diseño y generación de un plan de continuidad se compone de varias fases que comienzan con un análisis de los procesos que componen la organización. Este análisis servirá para priorizar qué procesos son críticos para el negocio y establecer una política de recuperación de los servicios ante contingencias.

En concreto, corresponde a las fases 2, 3 y 4 indicadas en la tabla de 10 pasos para el desarrollo de un plan de continuidad de negocios de APEC¹ indicada en Anexo 6 del presente estudio, documento denominado "Guía para Desarrollar un Plan de Continuidad de Negocios, versión APEC#213-SM-03.1", el cual, adaptado a Aduana, corresponde a:

- Determinar las actividades prioritarias de Aduanas y los tiempos de recuperación ideales.
- Determinar qué necesidades existen para la continuidad del negocio de aduana según las actividades prioritarias seleccionadas.

¹ APEC: Asia-Pacific Economic Cooperation. Corresponde a una guía cuyo propósito es ayudar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a implementar un Plan de Continuidad de Negocios (PCN). La Guía presenta 10 pasos sencillos a seguir para el desarrollo propio de un PCN.

- Evaluación de riesgos y sus escenarios de riesgos.

Por cada escenario se identifican los impactos potenciales que amenazan la organización, estableciendo un plan que permita continuar con la actividad en caso de una interrupción, con un mínimo aceptable, antes de la recuperación total u operatoria normal.

3.- Objetivo del plan de continuidad

El objetivo central de un plan de continuidad de negocio es mantener en operación los principales procesos de negocio de un enfoque operacional y tecnológico.

Es importante tener presente que el objetivo final es mantener el negocio, por lo que se deberán priorizar las operaciones de negocio críticas necesarias para continuar en funcionamiento después de un incidente no planificado.

En este aspecto corresponde señalar que lo anterior se relaciona con el siguiente objetivo estratégico:

Fomentar el cumplimiento de los operadores de comercio exterior, aplicando estrategias que faciliten el comercio lícito, el control y la fiscalización efectiva, por medio de una gestión de riesgo basada en inteligencia.

Contar con un marco normativo armonizado con estándares internacionales de aplicación previsible y uniforme, a fin de facilitar el comercio exterior chileno.

Implementar y consolidar un modelo de gestión enfocado al logro de los objetivos; en base a procesos integrados, transparentes y expeditos que permita al Servicio prever y responder proactivamente a los cambios del entorno.

Por lo tanto, el objetivo central del plan de continuidad de negocio en aduanas corresponde a mantener, con un mínimo aceptable ante eventos disruptivos, la facilitación y el flujo expedito del comercio exterior y la fiscalización de las operaciones basado en gestión de riesgos. El propio plan de continuidad está enfocado en prever y responder proactivamente a los cambios del entorno, incluidos los eventos no planificados y que afectan de forma importante el flujo del comercio exterior

4.- Beneficios de contar con un plan de continuidad

Dentro de los principales beneficios de contar con un PCN en el Servicio corresponde a identificar los diversos eventos que podrían influir en la continuidad operacional y el impacto sobre los mismos a fin de disponer preventivamente de medidas que aseguren la continuidad del servicio que brinda Aduanas.

Además, obliga a conocer los tiempos críticos de recuperación para volver a la situación anterior sin comprometer al negocio, manteniendo niveles de servicio en los límites definidos.

Llevar un registro de actividad y de alertas para saber por qué se han originado estos incidentes y los daños que han provocado.

A su vez, permitirá que establezcan procedimientos estándares a nivel nacional, lo que conlleva a disminuir los diferentes riesgos que nacen al producirse una contingencia.

También presenta el beneficio de que al contar con un PCN se estará cumpliendo con las obligaciones y mandatos legales vigentes en cada momento, producto que el servicio que presta el Servicio Nacional de Aduanas no puede frenarse, detenerse, no brindarse o ralentizarse a niveles críticos.

5.- Procesos Clave del Servicio Nacional de Aduanas

En consecuencia a lo descrito en los puntos precedentes, resulta relevante conocer los procesos claves del Servicio, a partir de los cuales se identificarán y definirán los tipos de contingencia.

El Servicio Nacional de Aduanas cuenta con un mapa de procesos, validado institucionalmente, el cual se expone en detalle en Anexo 7.- Mapa de Procesos Institucional del SNA, versión del 2017.

Este mapa de procesos, define de forma tácita los procesos claves, que no pueden detenerse en Aduanas, a saber:

- Despacho de Mercancías
- Fiscalización
- Gestión de Información

Cada uno de los procesos claves tiene los siguientes subprocesos:

Despacho de Mercancías

- Ingreso
- Salida
- Gestión de Subastas
- Tránsito
- Despachos Especiales

Fiscalización

- Control de Tráfico
- Cumplimiento de Actores Intermedios
- Cumplimiento Tributario
- Inteligencia Aduanera

Gestión de Información

- Gestión de Datos Operacional
- Gestión Estratégica de la Información
- Generación de Información Estadística de Comercio Exterior

Como se puede apreciar, los procesos que el Servicio no puede dejar de brindar en forma continua corresponden a los procesos de despacho de mercancías y fiscalización.

En particular, y dada la lógica de continuidad operacional que el Servicio requiere para efecto del análisis de contingencias, no se deben considerar algunos subprocesos que no son recurrentes en la operación diaria en los puntos de control, por lo anterior, se excluye del análisis el subproceso de Gestión de Subastas.

Asimismo, el proceso de gestión de información también es particular, ya que sólo es necesario para la continuidad operacional, la gestión de Datos operacional, ya que ese subproceso implica recoger información útil de la contingencia para desarrollar una mínima gestión de datos, también para cuando el proceso vuelva a la normalidad y disponer de los registros respectivos.

En consecuencia, los 2 procesos mencionados (despacho sin gestión de subastas, y fiscalización) presentan un factor común que son procesos con una fuerte componente operacional y regional. El de Gestión de la Información, sólo es relevante el subproceso de gestión de datos operacional que va a la par de la operación.

En resumen, son procesos que principalmente se brindan en los puntos de control aduaneros:

- Fiscalización (completamente);
- Despacho de mercancías (excluyendo el subproceso de gestión de subastas); y,
- Gestión de información (sólo asociado al subproceso de Gestión de datos operacional)

Estos procesos y subprocesos son los que en el desarrollo del presente estudio se priorizan para el Servicio ante contingencias.

6.- Tipos de contingencia

El equipo de trabajo de la medida estudió una serie de antecedentes que el Servicio ha desarrollado en años anteriores. En base a todos los documentos del anexo, la investigación efectuada, el presente equipo de trabajo determinó en términos generales que los mínimos tipos de contingencia que al Servicio se le pueden presentar, siguiente con la mirada operacional y regional analizada en el punto anterior, son los siguientes:

- Infraestructura colapsada en un punto de control.
- Incapacidad total de la dotación en un punto de control.

- Disminución de capacidad de la atención en un punto de control (infraestructura o dotación).
- Aumento significativo de requerimientos especiales derivados de la emergencia (gran cantidad de donaciones, salida de restos humanos, etc.).
- Sistemas de información colapsados o no operativos. En este punto se consideran los siguientes tipos de contingencia los cuales de acuerdo a su impacto (local o general) y criticidad (usuarios u operación), se pueden ordenar como sigue:
 - Falla de equipo. El cual puede afectar en forma local a uno o más equipos, computador de escritorio, equipo de comunicación o enlace de comunicaciones local, por falla eléctrica o errores de componentes.
 - Falla de sistemas. La criticidad de esta falla se medirá de acuerdo al proceso impactado, aplicativo o servicio en línea, tales como servicio de correo electrónico, sistema de importación, exportación, selectividad, control vehicular, denuncias.
 - Falla de la plataforma. Falla que impacta a los servidores o plataformas centrales, tales como enlaces de internet centrales, falla en servidores de aplicaciones, base de datos, equipos de conmutación central, las cuales afectarían el total de operaciones de los distintos procesos.
- Desastre natural (ejemplo: Inundaciones, sismos, avalancha, tornado, volcanes, tsunamí, etc.).
- Siniestros o destrucción (ejemplo: incendio, atentado, sabotaje, etc.).
- Falla en la provisión de servicios externos u otras entidades asociados al comercio exterior.
- Fallas no previstas (ejemplo: pérdida o daño de documentación, incapacidad de recuperación en caso de desastres, etc.).
- Pérdida del personal (ejemplo: intoxicación, pandemia, huelga, ausencias claves sin reemplazantes, etc.).

7.- Priorización

Dado que el producto de esta medida es un estudio que identifique y categorice las contingencias que puedan tener lugar y priorice aquellas para las cuales se precise el establecimiento de directrices, se desarrolló una metodología participativa que contempló el trabajo con las 16 aduanas regionales, a partir de lo cual y de la experiencia empírica de las aduanas regionales, la definición de la priorización fue depositada en dicha expertiz, chequeando luego, el equipo de trabajo, la lógica del resultado y si este consolidado daba sentido desde el punto de vista estratégico.

El resultado de este trabajo se refleja en Anexo 9.- Matrices Riesgos Encuesta de Direcciones/Administraciones Regionales, donde se detallan los resultados de cada aduana y punto de control.

Las etapas desarrolladas fueron las siguientes:

Desarrollo de matrices de riesgos

Se elaboró una matriz de riesgos de contingencias por cada aduana y punto de control donde se solicitó completar según los tipos de contingencia identificados, la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de la mismas en las avanzadas y pasos fronterizos ante eventos disruptivos, así como también en puertos marítimos y aeropuertos (según corresponda) e instalaciones bajo jurisdicción de las Direcciones Regionales y Administraciones de Aduanas a Nivel Nacional.

En otras palabras, cada aduana regional, por cada uno de sus puntos de control realizó un análisis de riesgo por cada tipo de contingencia.

Adicionalmente se pidió información a los Directores Regionales y Administradores de Aduana de la existencia de procedimientos escritos (tanto de emergencia o evacuación; como de continuidad operacional) a efectos de recabar la mayor información posible.

Consolidación y Tabulación

Posterior a la recepción de cada una de las matrices, se procedió a estructurar y tabular la información a fin de ordenarla, depurarla o bien solicitar aclaraciones a las aduanas que sea pertinente.

En esta etapa, también el equipo de trabajo revisó la consistencia de la información completada por las aduanas regionales, y en algunos casos se solicitó una segunda revisión, aclaración, resolución de inquietudes y asesoramiento, a fin de obtener un producto robusto y confiable.

Análisis de información

Realizada la fase anterior, se analizó la consolidación desde la perspectiva de la ponderación de severidad de la matriz a nivel nacional por cada tipo de contingencia, la cual tiene como sustento la tabla de evaluación para matrices de riesgo elaborada por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.

El equipo de trabajo analizó la información recibida, comparó matrices entre diversas aduanas y sus puntos de control, así como efectuó un análisis comparativo y de la disposición de antecedentes por parte de las aduanas, como la existencia de planes, información que se detalla en Anexo 9.

Criterios de decisión

Se adoptó como criterio de decisión, establecer una priorización a nivel nacional según la mayor ponderación de severidad a nivel nacional para cada uno de los tipos de contingencia identificados, tomando en consideración que los tipos de contingencia considerados con mayor severidad por cada Aduanas fueron en gran porcentaje los mismos; se determinó no asignar un factor de ponderación a las mismas, debido a que producto de los resultados obtenidos se deben generar lineamientos a nivel general para cada tipo de contingencia según su priorización.

Dado que se solicitó a esta medida la identificación y priorización de los tipos de contingencia, la suma global de los riesgos de cada aduana y punto de control, basado en las matrices del CAIGG, fue el criterio considerado para establecer la priorización a nivel nacional.

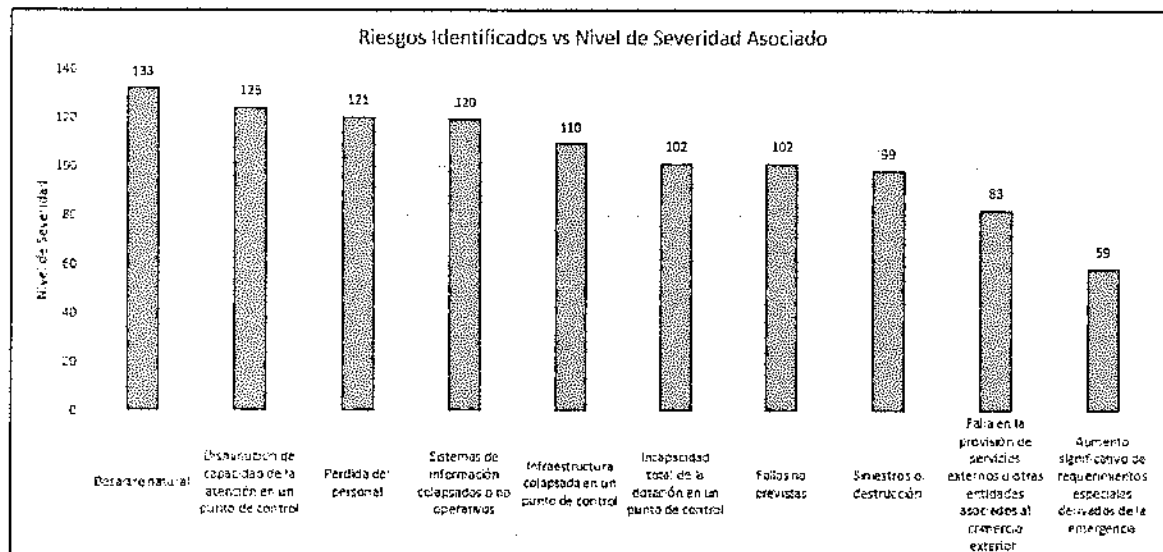
El equipo fue, en base a la información recopilada y los análisis efectuados, quien definió, la priorización, considerando además el levantamiento de los planes existentes.

Priorización:

Como resultado de los pasos anteriores se obtuvo la priorización de los tipos de contingencia

Ranking	Ponderación	Riesgo
1	10%	Desastre natural
2	9%	Disminución de capacidad de la atención en un punto de control
3	9%	Pérdida del personal
4	9%	Sistemas de información colapsados o no operativos ²
5	8%	Infraestructura colapsada en un punto de control
6	8%	Incapacidad total de la dotación en un punto de control
7	8%	Fallas no previstas
8	7%	Siniestros o destrucción
9	6%	Falla en la provisión de servicios externos u otras entidades asociados al comercio exterior.
10	4%	Aumento significativo de requerimientos especiales derivados de la emergencia

A continuación, se presenta un gráfico resumen de la priorización:



² Dado que existen contingencias asociadas a fallas de equipos, sistemas o plataformas, en el anexo 9 se desagregan para un mejor entendimiento de la información, sin embargo, a nivel de este análisis global general, todas ellas se consideran en la contingencia "Sistemas de información colapsados o no operativos".

Observación: Junto a la matriz de riesgo se solicitó información a los Directores Regionales y Administradores de Aduana de la existencia de procedimientos escritos, tanto de emergencia o evacuación; como de continuidad operacional para efectos de realizar un levantamiento de la situación actual en esta materia como valor agregado para iniciativas posteriores relacionado a esta medida.

La información detallada recibida en esta materia de cada aduana se muestra en Anexo.

No obstante, desde el nivel central y lo recopilado por el equipo de trabajo sobre los planes nacionales existentes sobre la materia, a continuación se muestran aquellos elaborados desde el nivel central, a fin de tomar decisiones cuáles planes deberán ser priorizados para su desarrollo o actualización.

Existe Plan de Tratamiento	Riesgo
Si	Desastre natural (Anexo Plan de contingencia ante declaración de catástrofe del SNA, PR-SNA 14.1.1, del 30-03-2015)
Si	Sistemas de información colapsados o no operativos (Anexo 11.- Instructivo ante Incidentes Informáticos en Oficinas de Aduana.)
No	Disminución de capacidad de la atención en un punto de control
No	Pérdida del personal
No	Infraestructura colapsada en un punto de control
No	Incapacidad total de la dotación en un punto de control
No	Fallas no previstas
No	Siniestros o destrucción
No	Falla en la provisión de servicios externos u otras entidades asociados al comercio exterior.
No	Aumento significativo de requerimientos especiales derivados de la emergencia

En consecuencia, si bien existe un plan de emergencia y continuidad ante desastre natural en el Servicio, lo que corresponde es que Aduana opte por su actualización, o bien, pase a desarrollar un plan asociado al segundo riesgo en orden de priorización correspondiente a "Disminución de capacidad de la atención en un punto de control" debido a infraestructura o dotación; luego, la priorización sigue con "Pérdida del personal" como por ejemplo debido a intoxicación, pandemia, huelga, ausencias claves sin reemplazantes, etc.; luego, corresponde a "Sistemas de información colapsados o no operativos".

8.- Directrices o contenido mínimo de un plan de contingencia.

Para el establecimiento de planes de contingencia como parte del estudio se recomiendan las siguientes directrices o requisitos mínimos que deben estar presentes al momento de establecer dichos planes, los cuales han sido seleccionados a partir de revisiones a documentación existente y recomendaciones internacionales para tales efectos.

Para elaborar un plan de continuidad de negocio se deben abordar algunos lineamientos generales, que sirven de referencia y adaptados a la realidad del presente estudio, y se detallan a continuación:

- Determinar el propósito y alcance del plan de continuidad del negocio y definir los responsable de llevarlo a cabo.
- Determinar las actividades prioritarias y los tiempos de recuperación (la primera parte de esta etapa fue desarrollado en el presente estudio, ver punto 5 del estudio)
- Determinar qué recursos se necesitan para la continuidad de las actividades prioritarias.
- Evaluar Riesgos y establecer tipos de contingencia (esta etapa fue desarrollada en el presente estudio, ver punto 6)
- Establecer métodos de mitigación ante desastre (medidas de protección antes del desastre y mitigación).
- Respuesta de Emergencia ante el desastre (planes de evacuación).
- Estrategias para Continuidad de Negocios Temprana o para reanudar operaciones con prontitud.
- Ejecutar acciones de simulación de una discontinuidad o desastre.
- Revisión continua y mejoramiento del Plan.

Fuente: *"Guía para desarrollar un plan de continuidad de negocios", versión APEC#213-SM-03.1*

Es importante mencionar que el contenido mínimo de cada plan según priorización debe abarcar las distintas realidades de las aduanas regionales, ya sea, por modo de tipo de vía de transporte, ubicación geográfica, tamaño de la aduana, puntos de control, entre otros aspectos que se consideren relevantes según la realidad nacional.

Aspectos complementarios o que refuerzan el análisis del estándar anterior para el contenido mínimo de un plan de continuidad operacional debe considerar:

- Medidas de difusión y actualización permanente del Plan
- Instancias de ensayo y simulaciones
- Instancias de activación del Plan
- Responsabilidades y funciones
- Levantamiento de estado de situación
- Conformación de escenarios y medidas de mitigación
- Descripción de medidas de mitigación
- Protocolo de comunicaciones
- Protocolo de actuación respecto de los recursos humanos
- Protocolo de actuación referido a recursos financieros, físicos y de equipamiento
- Protocolo mínimo de actuación de informática y comunicaciones
- Directorio de Emergencia

Fuente: "Informe Plan de Continuidad de Negocio", elaborado por Sistema de Seguridad de la Información SNA".

9.- Cambios normativas en caso de ser procedente

Respecto a los cambios normativos que se pueden proponer en el presente estudio, y dado el desarrollo de la medida sobre la identificación de tipos de contingencia y su priorización, el equipo de trabajo considera que no es necesaria en esta la generación de un cambio a la norma aduanera.

No obstante, y a fin de que se materialice el presente estudio en productos concretos, se propone que se cree por resolución un Comité Estratégico de Continuidad Operacional compuesto por los Subdirectores y jefe/a de departamento de Operaciones del Servicio Nacional de Aduanas, el cual defina las políticas y directrices generales, en base a la priorización otorgada en el presente estudio, para generar posteriormente a partir de dichas políticas y directrices, el desarrollo (o actualización según el caso) de los planes de continuidad operacional, para que estos sean aprobados por resoluciones del Director Nacional.

La propuesta de resolución se adjunta en anexo Anexo 10.- Propuesta de Oficio Creación Comité Estratégico.

El desarrollo e implementación de dichos planes podrá generarse a partir de un equipo de trabajo ad hoc mandatado por el Director Nacional de Aduanas o por el Comité estratégico de Continuidad Operacional mencionado anteriormente. Para materializar específicamente estos planes, se podrá recurrir al mecanismo de agenda normativa 2019 (o agenda normativa en años siguientes), o bien a través del Departamento de Operaciones, ya que por Resolución Exenta N°2.653, de 05.05.2016, de la Dirección Nacional de Aduanas, a este departamento Staff le corresponde:

- 1.- Evaluar permanentemente las iniciativas que afecten la operación global del Servicio y de sus unidades operacionales, proponiendo mejoras que aseguren la correcta entrega de los servicios a la comunidad.
- 2.- Implementar las iniciativas que defina el Director Nacional, en el marco de la mejora en los procesos y la mejora de la operación del Servicio.
- 3.- Asesorar al Director Nacional en materias de gestión territorial y seguimiento de compromisos de impacto local, en coordinación con las Subdirecciones y Departamentos de Staff.

Lo anterior, corresponde a una decisión institucional la forma en que se materializarán estas propuestas y líneas de trabajo. O bien, se define otra alternativa, no obstante, el desarrollo de planes, dada su complejidad, debe considerar importantes recursos asignados.

10.- Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al presente estudio realizado, se pudo priorizar los planes que son necesarios de desarrollar (o bien, actualizar) por parte del Servicio Nacional de Aduanas.

La relevancia de la generación de estos planes es clave para la continuidad del comercio exterior y por lo tanto el Servicio debe continuar trabajando en esta materia.

Sobre la priorización para el desarrollo de planes, si bien existe un plan de emergencia y continuidad ante desastre natural en el Servicio, lo que corresponde es que Aduana opte por su actualización, o bien, desarrolle un plan asociado al evento o riesgo "Disminución de capacidad de la atención en un punto de control" debido a infraestructura o dotación, considerando el orden de prioridad del presente estudio; luego, la priorización arrojó en tercer lugar el riesgo "Pérdida del personal" como por ejemplo debido a intoxicación, pandemia, huelga, ausencias claves sin reemplazantes, etc.; y en cuarto lugar corresponde a "Sistemas de información colapsados o no operativos". Todos ellos desde una perspectiva regional o local.

Otras conclusiones del estudio, adicionales al objetivo del mismo, corresponde a la existencia de desconocimiento respecto de las diferencias entre planes de emergencia y planes de continuidad operacional, lo cual se constata por el hecho de que las aduanas informan tipos de planes indistintamente, lo cual se refleja en las respuestas recibidas en relación a si cuentan con documentación existente para aplicar operativamente un plan de continuidad del negocio según el tipo de contingencia producida.

Se aprecia además a partir de la información recibida de las 16 aduanas regionales que es necesario, y recomendado por las guías sobre la materia, una mayor difusión a los planes existentes y sobretodo la generación de simulaciones a fin de precaver y poner a prueba los planes existentes.

Si bien es cierto que hay procedimientos que han sido trabajados en el marco de los procedimientos de la ISO 9001, como planes de contingencia dentro de dichos procedimientos, hay que tener presente que estos presentan un alcance parcial por tipos de operación, entonces corresponde continuar trabajando estos procedimientos desde una mirada integral.

Como se ha advertido, es inminente la llegada de algún evento disruptivo en algún punto de control, por lo que el Servicio debe tomar todas las medidas del caso para continuar desarrollando los planes priorizados.

Por lo anterior, este estudio propone la generación de un comité estratégico de continuidad operacional, que genere los lineamientos y directrices, para que luego, según definición institucional, se aborden en planes concretos los diversos escenarios priorizados, o bien, la actualización de los ya existentes.


APROBACIÓN DIRECTOR NACIONAL DE ADUANAS

FECHA:

20 DIC 2018

FIRMA:




PABLO IBAÑEZ BELTRAMI
Director Nacional de Aduanas (S)