

ANEXO No. 2 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Ciudad y Fecha

Señores

Dirección de Contratación

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – CCB

Av. Eldorado No. 68D-35 Piso 4.

Bogotá D.C.

Asunto: Invitación a proponer No. 3000000291

Objeto: Servicio de consultoría para diseñar e implementar el sistema de gestión de la continuidad del negocio en la CCB.

El proponente acepta y garantiza, mediante la presentación de este anexo con la propuesta, debidamente firmado por el Representante Legal, que acepta y garantiza a la Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, el cumplimiento de todas las características técnicas aquí descritas.

1. Antecedentes

Desde 2005, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) ha implementado esquemas de gestión de riesgos independientes en diferentes fases. En el año 2010, la entidad avanzó en el modelo de gobierno de riesgos con la creación del Comité de Buen Gobierno, Riesgos y Auditoría y con el primer levantamiento de riesgos operacionales llevado a cabo por la Contraloría Interna.

Como resultado de estos esfuerzos, la organización reconoció la importancia de la gestión de riesgos para apalancar y facilitar el logro de sus objetivos. En consecuencia, durante 2011 realizó un levantamiento de riesgos estratégicos y operacionales (2011) y definió un modelo de arquitectura organizacional y de madurez para la gestión de riesgos. En desarrollo de este modelo se creó la Oficina de Gestión de Riesgos (2012) que posteriormente incorporó la gestión de seguridad de la información.

En el año 2014 y en 2015 la CCB diseñó una Hoja de Ruta donde están identificadas las acciones a ejecutar para lograr el Nivel de Madurez que la Organización desea en cada uno de los aspectos que conforman los Procesos de Gestión de Riesgos y Seguridad de la Información. Dentro de esta hoja de ruta está planteada la necesidad de diseñar e implantar un sistema de gestión de continuidad de negocio.

En consecuencia, la contratación requiere contratar esta consultoría permitiéndole contar con lineamientos para la identificación de los procesos y servicios que bajo un evento de interrupción puedan impactar drásticamente los objetivos del negocio y desarrollar estrategias que le permitan garantizar la supervivencia y sostenibilidad del negocio ante adversidades y así poder asegurar la atención oportuna de las necesidades de nuestros clientes.

2. Situación Actual

2.1 Generalidades de la CCB

En el anexo denominado “**Anexo 5: Manual de Calidad**” se encuentra la información sobre la naturaleza jurídica, arquitectura organizacional, infraestructura, unidades de negocio y procesos de la entidad. Es importante resaltar que varios de los servicios de la Cámara se prestan en modalidades virtuales, semipresenciales y presenciales.

2.2 Sistema de Administración de Riesgos (SAR)

La CCB ha implementado un sistema integral de administración de riesgos cuyo propósito es contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización en todos sus ámbitos mediante el control de la exposición, la prevención y el tratamiento de los riesgos. Actualmente, la CCB cuenta con esquemas de gestión de riesgos estratégicos, operacionales y de proyectos.

2.3 Modelo de control de la organización

El modelo de control de la organización está fundamentado en el esquema de “auditoría basada en riesgos” bajo los estándares COSO-ERM, los lineamientos de “*The Institute of Internal Auditors*” y el enfoque de tres líneas de defensa. En este modelo, la gestión de riesgos constituye la segunda línea de defensa.

2.4 Modelo de gobierno

El modelo de gobierno de la gestión de riesgos tiene como órganos máximos a la Junta Directiva y al Comité de Buen Gobierno Riesgos y Auditoría (conformado por tres miembros de Junta), los cuales velan por la adecuada gestión de todos los riesgos de la organización.

La Oficina de Gestión de Riesgos coordina los esfuerzos relacionados con la gestión de riesgos estratégicos, operacionales, de proyectos y de seguridad de la información; mientras que la Vicepresidencia Financiera es responsable de la gestión de los riesgos financieros. Estas dos instancias reportan al Comité de Buen Gobierno, Riesgos y Auditoría.

Hoy en día no existe un modelo de gobierno asociado a la gestión de continuidad del negocio. Se espera que en el modelo descentralizado de operación se establezcan las instancias, roles y responsabilidades explícitas para la organización.

2.5 Gestión de riesgos operacionales

En lo referente a los riesgos operacionales, la gestión cubre el modelo de negocio de la entidad: 41 procesos (12 estratégicos, 16 de negocio y 13 de soporte) ejecutados por 17 líneas de acción o de respaldo (unidades de negocio) y más de 800 empleados¹.

Se cuenta con una metodología propia basada en estándares internacionales y un esquema de reportes que cubre las necesidades del modelo de gobierno explicado en el numeral anterior.

Se opera mediante un modelo descentralizado en el cual la Oficina de Gestión de Riesgos gestiona los elementos asociados a planear y verificar mientras que los dueños de proceso, líderes de área y gestores de riesgos se encargan de hacer y actuar².

En su mayoría, el análisis y reportes que resultan de este esquema se realizan mediante el uso de las herramientas de Microsoft Office. Los datos e información relacionada con la gestión están en bases de datos en archivos Excel o compatibles con Excel u otras bases de datos de la CCB.

Durante el primer trimestre de 2016, la organización implementará el modelo de gestión de eventos de riesgo operacional con el fin de fortalecer el sistema de administración de riesgos y contar con una base de datos de este tipo de sucesos.

2.6 Gestión de seguridad de la información

La CCB cuenta con un esquema de seguridad de la información basado en la familia de normas ISO 2700x:2013 cuya implementación de procesos y dominios se viene realizando paulatinamente conforme a una hoja de ruta establecida para tal fin. Al finalizar esta hoja de ruta la organización contará con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

El modelo de gobierno de seguridad de la información tiene como órganos máximos al Comité de Buen Gobierno Riesgos y Auditoría (conformado por tres miembros de Junta) y al Comité de Seguridad de la Información

¹ Información detallada sobre la operación de la CCB está disponible para consulta en la página web www.ccb.org.co en la sección “La Cámara (CCB)”.

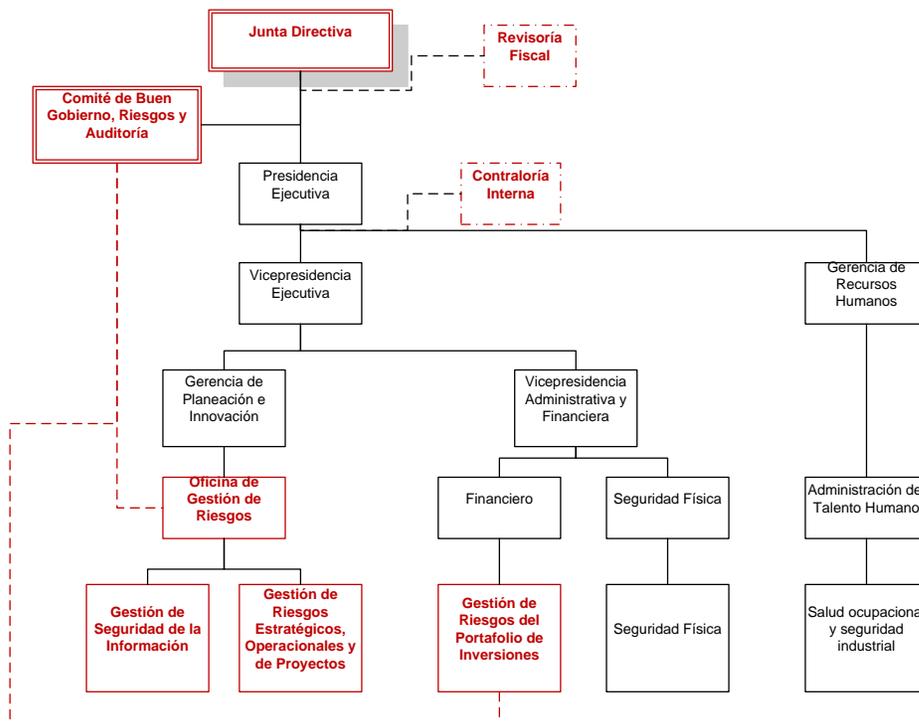
² Dado que la gestión está estructurada con base en estándares ISO, las actividades corresponden al ciclo PHVA.

(conformado por miembros de la dirección de la CCB), los cuales velan por la adecuada gestión de todos los riesgos asociados a la seguridad de la información.

La Oficina de Gestión de Riesgos a través de la Coordinación de Seguridad de la Información articula los esfuerzos relacionados con la gestión de seguridad de la información.

2.7 Estructura funcional de la gestión de riesgos

La siguiente figura presenta la estructura funcional de la gestión de riesgos existente en la CCB:



2.8 Elementos existentes en la CCB que apoyan la continuidad del negocio

Actualmente la CCB no cuenta con un sistema de gestión de la continuidad del negocio. Sin embargo, existen algunos elementos de este sistema que se han implementado de forma aislada, pero que contribuirían a la gestión de la continuidad.

2.8.1 Atención de incidentes y Plan de emergencias y evacuación

La Gerencia de Recursos Humanos y la Vicepresidencia Administrativa y Financiera (a través del área de Seguridad Física) cuentan con planes de emergencia y evacuación para todas las sedes de la CCB. Existen protocolos para la atención de ciertos eventos que vulneren la seguridad de las sedes y la operación de la entidad. Por otro lado, se atienden incidentes de los clientes y colaboradores asociados a fallas de los sistemas de información a través de la línea de atención al cliente y la mesa de servicios.

2.8.2 Elementos de recuperación de tecnología

La infraestructura tecnológica de la CCB está compuesta por un directorio activo Microsoft y una red de servidores físicos y virtuales. Cada línea de negocio de la entidad cuenta con aplicaciones propias para el desarrollo de sus actividades y la prestación de servicios. Las estaciones de trabajo operan con Sistema operativo *Windows*. La Vicepresidencia de Tecnología gestiona un Sistema de respaldo de información que incluye cintas, discos y almacenamiento en la nube.

2.8.3 Plan de comunicaciones para el manejo de crisis

La Gerencia de Comunicaciones elaboró e implementó el manual de crisis que define las respuestas en términos de comunicaciones (comité de crisis, voceros, etc.) frente a eventos que afecten la reputación o amenacen la operación de la CCB.

2.8.4 Planes de contingencia por procesos críticos

Se realizan algunas actividades de contingencia para los procesos asociados a la atención de los clientes. Sin embargo, no existen planes documentados ni probados para todos los procesos críticos.

3. Alcance la Consultoría

La consultoría objeto de esta invitación está dividida en las siguientes fases mínimas, las cuales se deben adaptar al sistema de gestión propuesto por el proponente:



3.1 Fase I Planificación Detallada del Proyecto

En esta fase debe elaborar el Plan detallado para la Gestión del Proyecto, siguiendo la metodología del Project Management Institute – PMI.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Plan de Gestión del Proyecto
- Cronograma de Actividades.

El Plan debe incluir la estructura del proyecto, restricciones y premisas, roles y organigrama del personal asignado al proyecto, identificación y mitigación de riesgos, entregables y sus criterios de aceptación para el desarrollo del proyecto, gestión para la aprobación de entregables, una matriz de comunicaciones y un glosario de terminologías. El cronograma debe contener el listado de las actividades, fecha de inicio y fin y recursos requeridos para cada actividad con tiempos de dedicación.

3.2 Fase II Mejores Prácticas Aplicables

En esta fase se busca definir las mejores prácticas de gestión de continuidad del negocio aplicables a la organización en términos de gobierno, procesos, metodologías, etc.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Identificación y descripción de las mejores prácticas para la gestión de continuidad del negocio
- Análisis y justificación de su aplicabilidad en la organización
- Descripción de los componentes o elementos de estas mejores prácticas.

3.3 Fase III Diagnóstico

Se debe diagnosticar el estado actual de la gestión de continuidad del negocio y del Plan de Recuperación de Tecnología en la organización, de manera que, además de identificar y aprovechar al máximo los esfuerzos realizados se puedan evaluar las brechas y oportunidades frente a las mejores prácticas aplicables.

El entregable mínimo de esta fase es:

- Diagnóstico integral y detallado de la gestión de continuidad del negocio y del Plan de Recuperación de Tecnología de la Organización en relación con las mejores prácticas aplicables definidas en la fase II.

Este diagnóstico debe incluir los modelos de gobierno y gestión, así como las metodologías y los resultados vigentes en la organización y la identificación de brechas en relación con las mejores prácticas aplicables.

3.4 Fase IV Análisis

En esta fase se debe desarrollar un Análisis de riesgos de interrupción/disponibilidad y un Análisis de Impacto al Negocio (BIA por sus siglas en inglés). El análisis de riesgos de interrupción debe identificar amenazas y vulnerabilidades sobre los procesos, instalaciones, equipos, tecnología, recursos humanos y terceras partes de la CCB, para definir acciones que permitan prevenir y/o mitigar la posibilidad o impacto de ocurrencia de un evento disruptivo.

En el Análisis BIA, sobre los procesos de la CCB, se debe identificar el nivel de criticidad de las actividades y servicios que se prestan y los niveles de prioridad en la respuesta y recuperación.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Informe de Riesgos de interrupción/disponibilidad que contenga los escenarios del peor caso y las medidas de control que deberían existir para mitigar el riesgo residual.
- Informe BIA con la prioridad de recuperación de procesos y dependencias, tiempos objetivo de recuperación (RTO por sus siglas en inglés) y puntos objetivo de recuperación (RPO por sus siglas en inglés).

3.5 Fase V Modelo de Gobierno

Se debe establecer en esta etapa el marco de gobierno para el Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio en la CCB.

El entregable mínimo de esta fase es:

- Informe del Modelo de Gobierno,

El informe debe contener: políticas de continuidad, modelo de operación, procesos y procedimientos, esquema jerárquico, responsabilidades y niveles de autoridad asignada a cada órgano definido, y los indicadores para medir la gestión.

3.6 Fase VI Estrategias de Continuidad y Recuperación Tecnológica

En esta etapa se busca definir y diseñar las estrategias de Continuidad del Negocio y Recuperación Tecnológica adecuadas a las necesidades de la CCB, para los procesos críticos identificados en el BIA.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Informe con las estrategias de Continuidad de Negocio para la CCB, que incluye: evaluación de las alternativas indicando ventajas y desventajas y su respectiva relación costo – beneficio.
- Plan de Continuidad del Negocio de la CCB, el cual debe incluir los procedimientos de recuperación de negocio para cada uno de los escenarios de crisis establecidos.
- Informe sobre la estrategia de Recuperación Tecnológica con recomendaciones sobre alternativas indicando ventajas y desventajas y su respectiva relación costo – beneficio.

3.7 Fase VII Capacitación y Sensibilización

En esta fase se establece la estrategia de capacitación para la CCB considerando las distintas audiencias objetivo:

- I. Toda la organización.
- II. Los actores claves de los procesos críticos establecidos: 4 sesiones de 4 horas, de máximo 15 personas cada sesión.
- III. Los responsables definidos en el modelo de gobierno: 1 sesión de 2 horas.
- IV. La Oficina de Gestión de Riesgos: 12 horas de capacitación.

El proponente debe indicar la etapa de desarrollo de la consultoría en la que recomienda realizar cada una de las capacitaciones para cada audiencia.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Materiales y herramientas de capacitación y entrenamiento a medida
- Listas de asistentes y evaluaciones de las capacitaciones realizadas a cada audiencia objetivo.

3.8 Fase VIII Acompañamiento e Implementación

En esta fase se deben definir, diseñar e implementar las pruebas para los planes de continuidad del negocio desarrollados.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Definición y diseño de tipos de pruebas a ejecutar (escritorio y modulares o integrales). En el caso de pruebas modulares deberá incluirse la evaluación de riesgos para la operación normal de la organización con el fin de que la entidad pueda tomar una decisión sobre su alcance.
- Plan de Pruebas.
- Acompañamiento durante la implementación del Plan de Pruebas.
- Informe de resultados de las pruebas ejecutadas y recomendaciones.

3.9 Fase IX Cierre

En esta fase se deben realizar las actividades para documentar las lecciones aprendidas y el cierre contractual y administrativo. La entrega, aceptación y transferencia de los entregables se debe gestionar al finalizar cada fase.

Los entregables mínimos de esta fase son:

- Acta de liquidación del contrato.
- Documento de Lecciones aprendidas del desarrollo de la consultoría.

3.10 Planeación y Estructuración de la Consultoría

El proponente debe presentar en su propuesta un documento donde describa la planeación y estructuración general de la consultoría de acuerdo con cada una de las fases del alcance y bajo la metodología PMI. Este capítulo debe incluir como mínimo:

- a. **Organización del proyecto:** se deben presentar y describir todas las instancias de decisión y ejecución, los mecanismos de comunicación y las responsabilidades de cada uno de los miembros del proyecto.

- b. **Metodología:** debe incluir la descripción detallada del enfoque que se utilizará para llevar a cabo la consultoría, contemplando como mínimo los métodos y procedimientos, el seguimiento y control, así como los mecanismos de aseguramiento de calidad.
- c. **Grupo de trabajo CCB vinculado al proyecto:** debe incluir la descripción del personal de la CCB que estime debe participar en el desarrollo de la consultoría, conforme a la metodología propuesta, con la descripción de sus roles y responsabilidades. Este grupo, así como sus roles y responsabilidades serán acordados de manera definitiva con la CCB.
- d. **Cronograma del proyecto:** el cronograma debe ser presentado y debe ajustarse a la duración del proyecto que es de máximo siete (7) meses. El cronograma debe incluir:
- Fases
 - Actividades
 - Recurso humano del proponente
 - Recurso humano requerido por la CCB
 - Porcentaje de dedicación de los recursos (proponente y CCB)
 - Fecha de inicio y fecha de finalización de cada actividad o tarea.
 - Hitos principales
- e. **Listado de riesgos:** el proponente deberá presentar en la propuesta:
- Políticas de riesgos de la empresa que se está presentando y las que aplican a la propuesta.
 - Listado de riesgos completo de la consultoría objeto de esta contratación calificados frente a la probabilidad, la ocurrencia y determinando el nivel del riesgo (medio, bajo o alto).
 - Planes de acción, mitigación y contingencia para los riesgos clasificados en nivel alto.
- f. **Proceso sugerido de Control de Cambios:** el proponente deberá describir el proceso sugerido para realizar la gestión de la aprobación de desviaciones o cambios de alcance en el proyecto, incluyendo los formatos a utilizar, actividades y responsables.
- g. **Estrategia de gestión de entregables generados:** el proponente deberá describir el proceso para presentar los entregables a generar en el proyecto, los mecanismos de entrega y los plazos para revisión, aplicación de ajustes y aprobación por parte de las instancias de la CCB que correspondan. Estos plazos serán acordados de manera definitiva con la CCB.

Atentamente,

Firma Representante Legal

Razón Social:

NIT:

Nombre:

C.C. No.

Expedida en: