

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA – SAT

RESOLUCIÓN JEFATURAL N.° 001-004-00005062

Lima, 09 de junio de 2023.

CONSIDERANDO:

Que, mediante Edicto N.° 225 se creó el Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT como organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con personería jurídica de Derecho Público Interno y con autonomía económica, presupuestaria y financiera;

Que, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 y el literal q) del artículo 13 del Reglamento de Organización y Funciones - ROF del SAT, aprobado mediante la Ordenanza N.° 1698 y modificado por la Ordenanza N.° 1881, publicadas en el Diario Oficial El Peruano el 5 de mayo de 2013 y el 26 de abril de 2015, respectivamente, la jefatura de la Institución tiene como principal objetivo dirigir, controlar y supervisar el correcto funcionamiento de la Entidad, así como resolver otros asuntos no contemplados tendientes al mejor cumplimiento de los fines de la Entidad;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 320-2021-PCM, se aprueban los Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa y la Formulación de los Planes de Continuidad Operativa de las Entidades Públicas de los tres niveles de gobierno, en adelante Lineamientos;

Que, el acápite 4 de los Lineamientos, dispone que los mismos son de aplicación a todas las entidades de la Administración Pública señaladas en el artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley N.° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N.° 004-2019-JUS, en su condición de integrantes del SINAGERD;

Que, el literal f. del subnumeral 6.1.1 del numeral 6.1 del acápite 6 de los Lineamientos, establece que corresponde al Titular de la Entidad aprobar el Plan de Continuidad Operativa y activarlo, cuando corresponda, y a propuesta del Grupo de Comando; mientras que el literal b. del subnumeral 5.2.3 del numeral 5.2 del acápite 5 del mismo dispositivo normativo establece que el plan se actualiza ante cualquier cambio interno o externo que afecte a la Entidad, cambios en la infraestructura tecnológica, cambios geográficos de las oficinas, modificaciones en la organización o ante las recomendaciones procedentes de la ejecución de los ejercicios (simulacros y simulaciones), bajo responsabilidad del Grupo de Comando; siendo que finalmente su numeral 7.2 establece que la modificación o actualización de los Planes de Continuidad Operativa de las



entidades públicas de los tres niveles de gobierno, deben ser comunicados a INDECI;

Que, con Resolución Jefatural N.° 001-004-00004811 de fecha 1 de junio de 2022 se aprobó la conformación del Grupo de Comando para la Gestión de la Continuidad Operativa del SAT. Dicha resolución jefatural fue modificada por la Resolución Jefatural N.° 001-004-00004823 de fecha 10 de junio de 2022, en el extremo relacionado a la conformación del mencionado Grupo de Comando; siendo que, mediante Resolución Jefatural N.° 001-004-00004942 de fecha 31 de octubre de 2022 se aprobó el "Plan de Continuidad Operativa del Servicio de Administración Tributaria 2022";

Que, según consta en el Acta N.° 001-2023-SAT-GRUPO DE COMANDO SAT, en sesión del 25 de mayo de 2023, los miembros del Grupo de Comando acordaron por unanimidad aprobar la presentación al Titular de la Entidad del proyecto de modificación del Plan de Continuidad Operativa del SAT, para su revisión y aprobación respectiva;

Que, mediante Informe N.° D000058-2023-SAT-GCA de fecha 01 de junio de 2023, la Gerencia Central de Administración de Recursos, remite a Jefatura del SAT, el proyecto de modificación del Plan de Continuidad Operativa del SAT para su revisión y aprobación mediante resolución jefatural;

Que, posteriormente, con Proveído N.° D000955-2023-SAT-JEF de fecha 02 de junio de 2023, la Jefatura del SAT remite a la Gerencia de Asuntos Jurídicos, el proyecto de modificación del Plan de Continuidad Operativa del SAT, para su verificación y de corresponder la proyección de una resolución jefatural;

Estando a lo dispuesto por el artículo 12 y el literal q) del artículo 13 del Reglamento de Organización y Funciones del SAT, aprobado por Ordenanza N.° 1698 y modificado por Ordenanza N.° 1881;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar la modificación del Plan de Continuidad Operativa del Servicio de Administración Tributaria 2022, aprobado por la Resolución Jefatural N.° 001-004-00004942, que como Anexo forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°.- Encargar al responsable del Portal de Transparencia del SAT la publicación de la presente resolución en la página web de la entidad: www.sat.gob.pe.



Regístrese, comuníquese y cúmplase.



Handwritten signature of María del Pilar Caballero Estella.

María del Pilar Caballero Estella
Jefe del Servicio de Administración Tributaria



**PLAN DE CONTINUIDAD OPERATIVA DEL
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA DE LIMA**

2023

INDICE

I.	INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1	Glosario de términos	2
1.2	Alcance	4
1.3	Estructura Orgánica	4
1.4	Sedes	5
II.	BASE LEGAL	6
III.	OBJETIVOS	6
3.1	Objetivo General	6
3.2	Objetivos Específicos	6
IV.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y RECURSOS	7
4.1	Evaluación de Riesgos	7
4.2	Matriz de Riesgos	11
4.3	Determinación del Nivel de Impacto	12
4.4	Determinación de las Actividades Críticas	14
4.5	Identificación de recursos	18
4.5.1	Determinación de los Recursos Humanos	18
4.5.2	Determinación de Recursos informáticos e información crítica	19
4.5.3	Determinación de Recursos físicos críticos	23
4.5.4	Determinación de Recursos financieros	23
V.	ACCIONES PARA LA CONTINUIDAD OPERATIVA	24
5.1	Gestión de Crisis	26
5.2	Aseguramiento del Acervo Documentario	27
5.3	Aseguramiento de la Base de Datos mediante la ejecución del Plan de Recuperación de los servicios informáticos	27
5.4	Roles y Responsabilidad para el desarrollo de las actividades críticas	28
5.5	Requerimientos	31

5.5.1	Requerimientos del Personal	31
5.5.2	Requerimiento de Recursos Informáticos	37
5.5.3	Requerimientos de Material y Equipo	38
5.5.4	Requerimiento Presupuestal	39
5.6	Determinación de la Sede Alternativa de Trabajo	39
5.7	Activación del Plan de Continuidad Operativa	40
5.7.1	Supuestos para la activación del Plan de Continuidad Operativa	40
5.7.2	Momento del Evento desencadenante y activación	40
5.8	Activación y desactivación de la Sede Alternativa	42
5.9	Desarrollo de las actividades críticas	45
VI.	CRONOGRAMA DE EJERCICIOS DEL PLAN DE CONTINUIDAD OPERATIVA	45
6.1	Actualización del Plan de Continuidad Operativa	46
VII.	ANEXOS	47
	Anexo 1: Plan de Recuperación de Servicios Informáticos (OGTIE)	47
	Anexo 2: Procedimiento para la convocatoria del personal involucrado en la ejecución de las actividades críticas	48
	Anexo 3: Directorio del Grupo de Comando	52
	Anexo 4: Organización para el desarrollo de las actividades críticas (TODOS)	53
	Anexo 5: Sistema de Comunicaciones de Emergencia	56
	Anexo 6: Cronograma de implementación de la Gestión de la Continuidad Operativa (TODOS)	62

I. INFORMACIÓN GENERAL

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima, es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), creado mediante Edictos N° 225 y N° 227 y modificatorias, aprobados por el Consejo Metropolitano de Lima y publicado el 17 de mayo de 1996; cuenta con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. En ese contexto, la Entidad tiene como finalidad organizar, administrar, fiscalizar y recaudar todos los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Mediante Ley N° 29664, se crea el Sistema de Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), como sistema interinstitucional, sinérgico, descentralizado, transversal y participativo, con la finalidad de identificar y reducir los riesgos asociados a peligros o minimizar sus efectos, evitar la generación de nuevos riesgos, y preparar la atención ante situaciones de desastre mediante el establecimiento de principios, lineamientos de política, componentes, procesos e instrumentos de gestión.

A través del Decreto Supremo N°034-2014-PCM, se aprueba el Plan Nacional del Riesgo de Desastres - PLANAGERD 2014-2021, el cual establece en el Objetivo Específico 5.2 Desarrollar la gestión de continuidad operativa del Estado.

Con Resolución Ministerial N° 320-2021-PCM, se aprueban los Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa de las entidades públicas en los tres niveles de Gobierno, teniendo como alcance a todas las entidades de la administración pública.

El Plan de Continuidad Operativa - PCO, establece los procedimientos operativos para mantener las actividades críticas y los criterios para la reactivación de las operaciones indispensables del Servicio de Administración Tributaria de Lima, referidos en el primer párrafo del presente documento. El incremento en la recurrencia y severidad de los desastres asociados a los fenómenos naturales o inducidos por la acción humana, es uno de los aspectos de mayor preocupación a nivel nacional e internacional; es por esta razón la necesidad de adelantarse a los acontecimientos a través del Plan de Continuidad Operativa que permita seguir cumpliendo con la función principal.

El Servicio de Administración Tributaria de Lima, para la elaboración del Plan de Continuidad Operativa, cuenta con un responsable de la Gestión de la Continuidad Operativa, designado con Memorando N° D000090-2022-SAT-JEF. Asimismo, se tiene conformado el Grupo de Comando para la Gestión de la Continuidad Operativa del Servicio de Administración Tributaria-SAT, aprobado por Resolución Jefatural N° 001-004-00004823.

El presente Plan de Continuidad Operativa se encuentra estructurado en base al numeral 6.2 del lineamiento para la Gestión de la Continuidad Operativa aprobado por R.M. N° 320-2021-PCM, así como en base a la normativa ISO 22301:2019, Gestión de Continuidad del Negocio.

1.1 Glosario de términos

Actividades críticas: Están constituidas por las actividades que la entidad haya identificado como indispensables y que no pueden dejar de realizarse, conforme a sus competencias y atribuciones señaladas en las normas sobre la materia.

Amenaza: Fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que pueden ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales.

Análisis de impacto: Consiste en determinar el impacto que tendría una interrupción de los procesos que soportan el cumplimiento de las misiones de la Entidad. De ser posible, se buscará establecer el período máximo tolerable de interrupción por cada uno de estos procesos, sin que ello constituya una condición indispensable para la implementación de las acciones destinadas a asegurar la continuidad operativa.

Desastre de gran magnitud: Conjunto de daños y pérdidas, en la salud, fuentes de sustento, habitad físico, infraestructura, actividad económica y medio ambiente, que ocurre a consecuencia del impacto de un peligro o amenaza, cuya intensidad genera graves alteraciones en el funcionamiento de las unidades sociales que afectan la vida de la Nación y supera o pueda superar la capacidad de respuesta del país, y en casos excepcionales, puede demandar la ayuda internacional.

Determinación de las actividades críticas: Consiste en determinar las actividades que no pueden interrumpirse, en tanto ello afectaría seriamente el cumplimiento de la misión de la entidad; lo cual incluye la determinación de las que requieren de la ejecución de actividades en el lugar alterno acondicionado y aquellas que podrían desarrollarse desde los domicilios del personal. Incluye la identificación de los servicios y proveedores internos y externos críticos para su ejecución.

Emergencia: Estado de daños sobre la vida, el patrimonio, y el medio ambiente ocasionados por la ocurrencia de un fenómeno natural o inducido por la acción humana que altera el normal desenvolvimiento de las actividades de la zona afectada.

Gestión de la Continuidad Operativa del Estado: Proceso continuo que debe formar parte de las operaciones habituales de la Entidad y tiene como objetivo garantizar que siga cumpliendo con su misión, mediante la implementación de mecanismos adecuados, con el fin de salvaguardar los intereses de la Nación, ante la ocurrencia de un desastre de gran magnitud o cualquier evento que interrumpa o produzca la inestabilidad en sus operaciones.

Grupo de Comando: ***Es el equipo de trabajo*** que se encarga de la elaboración del Plan de Continuidad Operativa de la entidad y de la toma de decisiones respecto a la implementación de dicho plan.

Identificación y Evaluación de Riesgos: Consiste en identificar y evaluar los riesgos que puede causar una interrupción de las actividades de la Entidad.

Identificación de recursos: Consiste en determinar los recursos humanos, recursos informáticos e información crítica, recursos físicos indispensables y recursos financieros; necesarios para la

implementación de la Gestión de la Continuidad Operativa y ejecución de las actividades críticas identificadas en el Plan de Continuidad Operativa.

Impacto: Consecuencia o consecuencias de un evento, expresado en términos cualitativos.

Incidente: Situación que podría ser o podría dar lugar a una interrupción, pérdida, emergencia o crisis.

Objetivo Mínimo de Continuidad del Negocio (MBCO): Nivel mínimo de servicios y/o productos que es aceptable para que la organización logre sus objetivos de negocio durante una interrupción.

Objetivo de punto de recuperación (RPO): Punto en el que la información utilizada por una actividad puede restaurarse para permitir que la actividad se reanude.

Objetivo de tiempo de recuperación (RTO): Período de tiempo tras un incidente dentro del cual se reanuda un producto, servicio o actividad o se recuperan recursos.

Plan de Continuidad Operativa: Instrumento a través del cual se implementa la continuidad operativa, tiene como objetivo garantizar que la entidad ejecute las actividades críticas identificadas previamente. Contiene la identificación de riesgos y recursos, acciones para la continuidad operativa y el cronograma de ejercicios.

Plan de Recuperación de los servicios informáticos: Plan que forma parte del Plan de Continuidad Operativa, el cual busca, inicialmente, restaurar los servicios de tecnología de información necesarios para ejecutar las actividades críticas identificadas, permitiendo una posterior recuperación de las condiciones previas a su ocurrencia. Para su desarrollo toma en cuenta la Norma Técnica Peruana NTP ISO/IEC 20071:2014

Sede alterna de la entidad pública: Espacio físico o infraestructura segura y accesible, determinada con anterioridad y de disponibilidad inmediata, que permite la ejecución de los servicios o actividades críticas señaladas en el Plan de Continuidad Operativa de la entidad. Para ello, cuenta con el equipamiento necesario y servicios básicos indispensables, que opera con autonomía energética y de conectividad.

La sede alterna se ocupa cuando la sede principal de la entidad ha colapsado o su condición de operatividad ha sido afectada y pone en riesgo la seguridad del personal, pudiéndose establecer sedes alternas compartidas, que albergan a dos más entidades públicas.

Unidad Orgánica a cargo de la Gestión de la Continuidad Operativa: Designada por el Titular de la Entidad. Responsable de articular y coordinar la Gestión de la Continuidad Operativa en la Entidad, y de prestar el soporte y apoyo para asegurar la participación de todo el personal en la continuidad operativa.

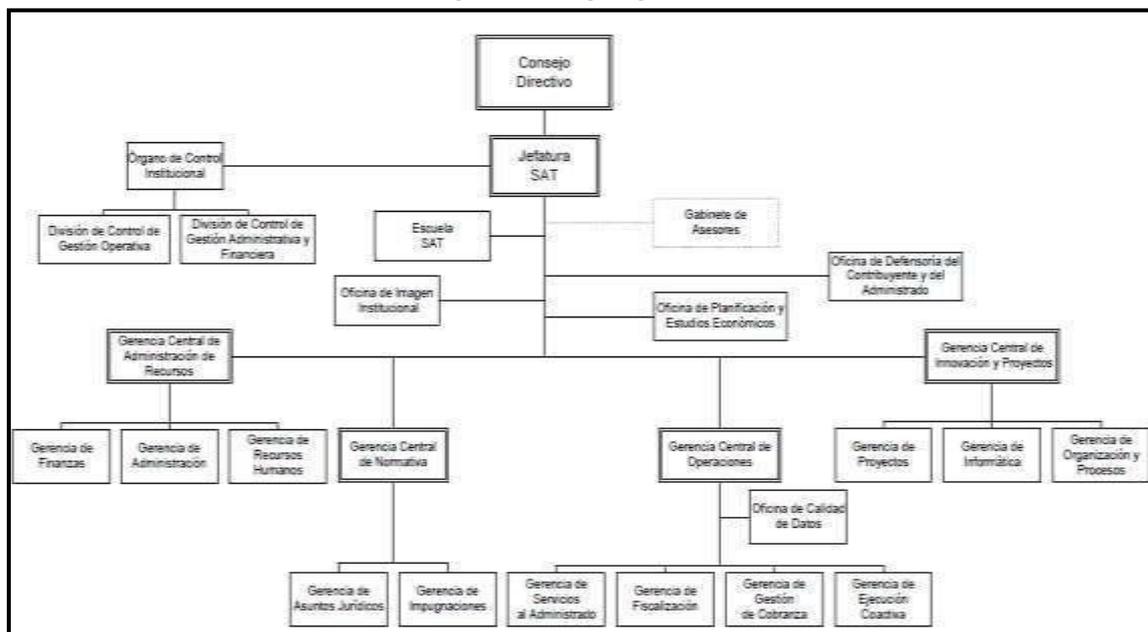
Tiempo Máximo Tolerable de Interrupción (MTPD): Tiempo que podría llegar a ser inaceptable, en el cual habría impactos adversos como consecuencia de no proporcionar un servicio o llevar a cabo una actividad.

1.2 Alcance

El presente plan es de aplicación a todos los órganos y unidades orgánicas del Servicio de Administración Tributaria de Lima.

1.3 Estructura Orgánica

Figura 01: Organigrama - SAT



Fuente: Reglamento de Organización y Funciones

Órgano de Alta Dirección

- Consejo Directivo.
- Jefatura SAT.

Órgano de Control Institucional

- Órgano de Control Institucional.
- División de Control de Gestión Operativa.
- División de Control de Gestión Administrativa y Financiera.

Órgano de defensa Judicial

- Gerencia de Impugnaciones.

Órgano de Asesoramiento

- Gerencia Central de Normativa.
- Gerencia de Asuntos jurídicos.
- Oficina de Planificación y Estudios Económicos.

Órgano de apoyo

- Oficina de Defensoría del Contribuyente y del Administrado.
- Escuela SAT.

- Oficina de Imagen Institucional.
- Gerencia Central de Administración de Recursos.
- Gerencia de Finanzas.
- Gerencia de Administración.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia Central de Innovación y Proyectos.
- Gerencia de Proyectos.
- Gerencia de Informática.
- Gerencia de Organización y Procesos.

Órgano de Línea

- Gerencia Central de Operaciones.
- Gerencia de Servicios al Administrado.
- Gerencia de Fiscalización.
- Gerencia de Gestión de Cobranza.
- Gerencia de Ejecución Coactiva.
- Oficina de Calidad de Datos.

1.4 Sedes

El Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT, cuenta con siete (07) sedes, los cuales están distribuidos en diversos distritos en zona Centro, Norte, Este y Sur, así como por tipos (Agencia y Depósito).

La sede Principal contiene la mayor cantidad de órganos y unidades Orgánicas y Alta Dirección, distribuidos en los nueve (09) pisos del edificio y azotea. La sede Argentina contiene la Gerencia de Ejecución Coactiva de la Gerencia Central de Operaciones y el Área Funcional de Archivo de la Gerencia de Administración.

Cuadro 01: Sedes del Servicio de Administración Tributaria de Lima

Sede	Tipo	Dirección	Distrito
Principal	Agencia	Jr. Camaná 370	Cercado de Lima
San Juan	Agencia	Av. De los Héroes 638-A	San Juan de Miraflores
C.C. Jockey Plaza	Agencia	Centro Financiero C.C. Jockey Plaza Tienda CF-B10A	Santiago de Surco
Argentina	Agencia Depósito	Av. Argentina Nº 2926	Cercado de Lima
La Estrella	Depósito	Lotes 43 B y 44 B, Parcelación La Estrella cruce entre Av. Nicolás de Piérola y José Carlos Mariátegui (Ref.: Colinda con Planta de Revisiones Técnicas).	Ate Vitarte
San Juan	Depósito	Av. San Juan. Lote 17 (Ref. Colinda con Urb. Alameda del Pilar).	Comas
Pre Urbana	Depósito	Urb. Pre urbana tipo huerta Mz. B, Lote 4.	Villa El Salvador

Fuente: Elaboración propia

II. BASE LEGAL

- Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – SINAGERD, con fecha 19 de febrero del 2011.
- Decreto Supremo N° 048-2011-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29664, con fecha 26 de mayo del 2011.
- D.S. N° 038-2021-PCM, Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres al 2050.
- D.S. N° 034-2014-PCM que aprueba el Plan Nacional de Gestión del Riesgos de Desastres - PLANAGERD 2014-2021, con fecha 13 mayo del 2014.
- R.M. N° 320-2021-PCM, que aprueba los “Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa y la Formulación de los Planes de Continuidad Operativa de las Entidades Públicas de los tres niveles de Gobierno”, con fecha 31 de diciembre del 2021.
- Ordenanza Municipal N° 1698, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Servicio de Administración Tributaria de Lima y su modificatoria.
- Memorando N° D000090-2022-SAT-JEF, el cual designa al responsable de la Gestión de la Continuidad Operativa, con fecha 28 de marzo del 2022
- Resolución Jefatural N° 001-004-00004811, que aprueba la conformación del Grupo de Comando para la Gestión de la Continuidad Operativa del Servicio de Administración Tributaria.
- Resolución Jefatural N° 001-004-00004823, que modifica la conformación del Grupo de Comando para la Gestión de la Continuidad Operativa del Servicio de Administración Tributaria.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Garantizar la continuidad operativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT, ante un desastre de gran magnitud o cualquier evento que interrumpa o suspenda prolongadamente sus operaciones, ejecutando las actividades críticas identificadas, hasta la normalización de sus actividades.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos y actividades críticas de la Entidad para priorizar su atención ante una amenaza o desastre, por fuerza mayor o caso fortuito, de manera que se mantengan operativas o se restablezcan a la brevedad.
- Determinar los recursos humanos, materiales, equipos e infraestructura; así como los aplicativos informáticos necesarios para ejecutar las actividades críticas.
- Fortalecer la capacidad de gestión institucional a través de acciones estratégicas que permitan reducir el impacto ante amenazas y tomar previsiones para lograr niveles óptimos de eficiencia y eficacia en las acciones de Gestión de Continuidad Operativa.
- Lograr un nivel de preparación que permita cumplir con las actividades críticas identificadas.

IV. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y RECURSOS

4.1 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos busca identificar y eliminar riesgos presentes en el entorno de trabajo así como la valoración de la urgencia de actuar por la vulnerabilidad. Su objetivo es identificar los peligros derivados de las condiciones de trabajo para: a) Eliminar de inmediato los factores de riesgo que puedan suprimirse fácilmente, b) Evaluar los riesgos que no van a eliminarse inmediatamente, y c) planificar la adopción de medidas preventivas y correctivas.

En el marco de los lineamientos para garantizar la gestión de la continuidad operativa, se procedió a la identificación y evaluación de riesgos ante los peligros ocasionados por fenómenos naturales o por acción humana que pueden causar una interrupción o suspensión prolongada de las actividades de las distintas Unidades Orgánicas del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT.

El Grupo de Comando, a cargo de la Gerencia Central de Administración de Recursos, identificó nueve (09) peligros que interrumpirían las actividades y/o causarían daños a la infraestructura de la Entidad, y por ende al incumplimiento de su misión y objetivos, siendo los detallados en el cuadro 02.

Cuadro 02: Cuadro de Identificación de Peligros

N°	Cuadro de identificación de peligros
01	Sismo de gran intensidad
02	Ataque informático
03	Atentado terrorista
04	Evento de convulsión social
05	Pandemia
06	Falla de energía eléctrica
07	Falla en telecomunicaciones
08	Incendio
09	Huelga de trabajadores

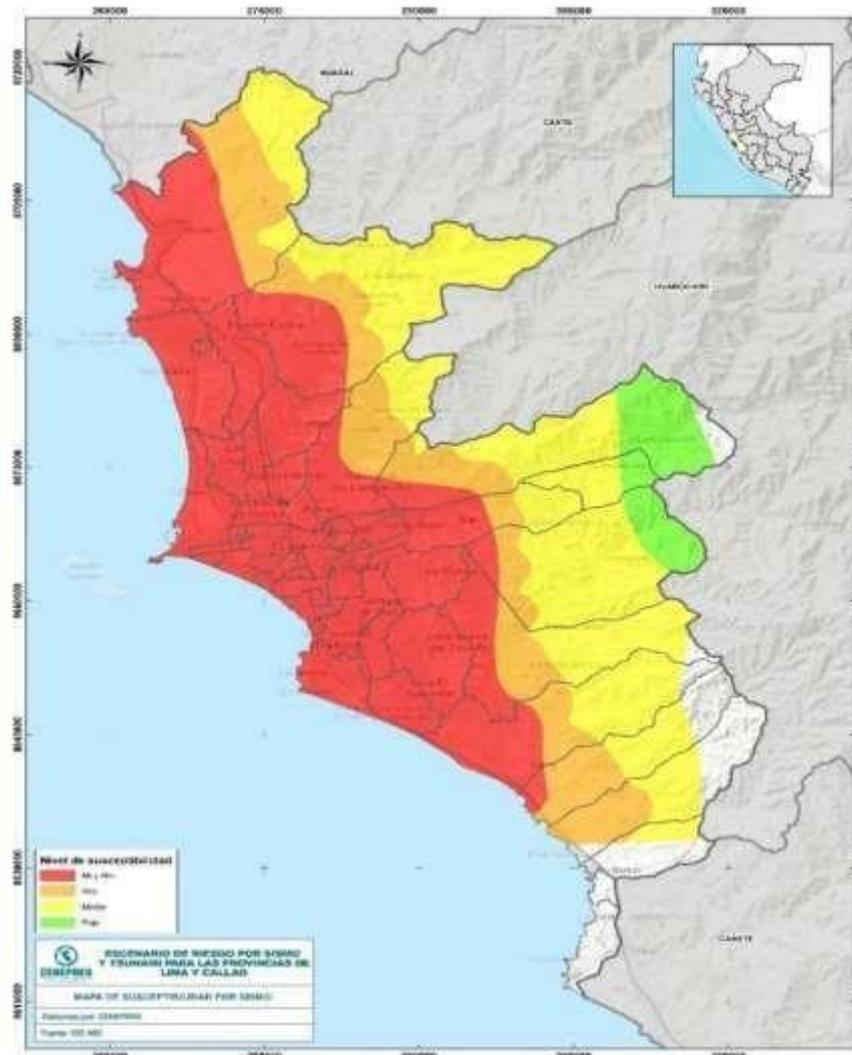
Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Sismo de gran intensidad

El Perú se ubica en el Círculo de Fuego del Océano Pacífico, que concentra el 85% de la actividad sísmica mundial y el 75% de los volcanes del planeta. Además, en esta zona -compartida por los países de América del Norte, Centro, Sur, Asia y Oceanía- se ha producido el 81% de los sismos más potentes y destructivos a nivel mundial. En esta área, las placas tectónicas de la corteza terrestre se hunden varios centímetros por año y acumulan enormes tensiones que se liberan en forma de sismos y actividad volcánica

La ciudad de Lima ha sufrido el impacto de 43 grandes sismos, siendo los más destructivos los ocurridos en 1586, 1655, 1687 y 1746. Los estudios demuestran que durante estos años de silencio sísmico se está generando acoplamiento en la parte del litoral nacional, debido a que la placa sudamericana y la placa de nazca no se desplazan con facilidad por la aspereza superficial.

Figura 02: Mapa de susceptibilidad por sismo para las provincias de Lima y Callao



En dicho contexto, el SAT cuenta con oficinas que tienen una infraestructura antisísmica; no obstante, el riesgo de ocurrencia de un sismo de gran magnitud, generaría grandes daños en la infraestructura y en sus actividades, de manera parcial.

4.1.2 Ataque informático

Un ataque informático **conocido también como un** ciberataque es un intento por perjudicar o dañar un sistema informático o de redes, surge con la propagación de virus informáticos, u otras estrategias, **que dañan, eliminan o sustraen** datos de los equipos o servidores, pudiendo ocupar o reemplazar los sistemas -programas, llegando incluso a borrar todo el contenido existente en los discos duros, bases de datos entre otros.

El Perú, en el 2021, sufrió más de 11.5 mil millones de intentos de ciberataques siendo esta cifra equivalente a 32 millones de intentos de ataques cibernéticos al día o 1.3 millones cada hora, en promedio. Los países de Latinoamérica más afectados por ataques cibernéticos en 2021 fueron, en orden según su volumen: México (156 mil millones), Brasil (88.5 millones), Perú (11.5 mil millones) y Colombia (11.2 mil millones). El aumento de los ciberataques está relacionado con el aumento del trabajo remoto.

Los tipos más comunes de ciberataques son: Malware, Virus, Gusanos, Troyanos, Spyware, AdWare, Ransomware, Doxing, Phishing y la Denegación de servicio distribuido (DDoS). Para hacer frente a los ataques el SAT cuenta con un Plan de Contingencia Informático, que entró en vigencia el 31 de agosto del 2015 mediante la Guía de Código GIN-DT049-Versión 01, denominado “Plan de Contingencia Informático” que tiene como principal objetivo garantizar la continuidad operativa de los servicios y sistemas de información de TI del SAT.

4.1.3 Atentado terrorista

En el Perú, desde la década de los años ochenta hasta principios de los años noventa, el país experimentó la etapa más intensa del terrorismo causado, principalmente, por los grupos subversivos Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru –MRTA; siendo en 1992 la captura del Abimael Guzmán Reynoso, máximo líder de movimiento terrorista Sendero Luminoso (SL), ocasionando el cambio de rumbo en la guerra antisubversiva. En la actualidad, existen pequeños grupos que, usando información falsa, nombres disfrazados como sindicatos u ONGs intentan generar desestabilización gubernamental e intimidar a la población y al país, especialmente en la zona sur del país, que traen consecuencias funestas para las demás ciudades del Estado, por lo que el Servicio de Administración Tributaria debe protegerse de esos acontecimientos y contar con un Plan de Contingencia ante eventos futuros.

4.1.4 Evento de convulsión o disturbio social

Respecto a Lima Metropolitana, la sede central del Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT se encuentra en zonas continuas de conflicto, ya que se encuentra en medio de la Plaza San Martín y la Plaza de Gobierno, siendo ambas altamente convulsionadas en fechas de huelgas o de cualquier otro acontecimiento nacional, por lo que existe el grave e inminente riesgo de paralización de actividades mientras ocurren eventos de convulsión social, por lo que se requiere elaborar un plan con la finalidad de salvaguardar las instalaciones del SAT, a los administrados y personal del SAT; en tal sentido, se debe activar un Plan de Continuidad a fin de evitar la paralización de las actividades críticas de la entidad.

4.1.5 Pandemia

La Organización Mundial de la Salud - OMS define la **epidemia** como "la ocurrencia en una comunidad o región de casos de una enfermedad" mientras que el término **pandemia** establece un alcance general o universal, aunque en algunos casos se ha utilizado el término cuando una enfermedad se propaga en todo un país.

En general, en una pandemia, los países se enfocan en detectar, examinar, tratar, aislar, rastrear y movilizar a la gente como respuesta para detener la propagación de la enfermedad; teniendo como consecuencia la paralización de las actividades económicas, sociales y laborales, entre otros.

La pandemia del Covid-19 en el Perú provocó, entre otras consecuencias, la estancación de la economía, reflejándose en la reducción del PBI, incremento de la inflación, incremento del desempleo y reducción de exportaciones; así como la saturación del sistema de salud al tener una de las mayores tasas de fallecimiento a nivel mundial. Asimismo, respecto a la atención en el sector

público, se detuvo los servicios por meses de aislamiento y, al haberse reducido el poder económico en la ciudadanía, se detuvieron los pagos afectando a las Entidades y su gasto público.

Respecto al Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT, la pandemia afecto en temas de recaudación y pérdidas de personal, por lo que el Plan de Continuidad deberá orientarse a prevenir las consecuencias ya identificadas.

4.1.6 Falla de energía eléctrica

El SAT cuenta con grupos electrógenos a fin de salvaguardar las actividades de la entidad ante la falla de energía eléctrica. Como parte del Plan de Continuidad resulta importante programar y ejecutar el mantenimiento de dichos equipos, a fin de asegurar la operatividad de las actividades primordiales.

4.1.7 Falla de telecomunicaciones

El SAT cuenta con un Plan de contingencia informático a cargo de la Gerencia de Informática con el fin de garantizar la continuidad operativa de los servicios y sistemas de información de Tecnologías de Información del SAT. En dicho documento se han definido las acciones y procedimientos a seguir ante la ocurrencia de eventos que podrían alterar el normal funcionamiento de los activos que los componen, minimizando con ello los riesgos de paralizaciones o pérdidas relevantes, asegurando una respuesta inmediata hacia la recuperación de las operaciones normales. Adicionalmente, se contará con un Programa de Mantenimiento Preventivo de los equipos de servidores, para prever la ocurrencia de eventos del sistema de información

4.1.8 Incendio

El incendio es la manifestación de una combustión incontrolada en la que intervienen materiales combustibles que forman parte de las edificaciones o una gama de gases, líquidos y sólidos que se utilizan en la industria y el comercio. Los incendios urbanos son causados principalmente por fallas en las instalaciones eléctricas, fugas de gas, manejo inadecuado de materiales inflamables, velas encendidas, mantenimiento deficiente de tanques contenedores de gas, entre otros.

Respecto al Servicio de Administración Tributaria, la ocurrencia de un incendio en su instalación principal podría ser considerada como de alto riesgo debido al material con el que se trabaja, redes eléctricas y tamaño del edificio asimismo, por el uso de insumos de limpieza por ser productos altamente inflamables y de rápida propagación, y por el uso o sobrecalentamiento de los equipos electrónicos que conforman los bienes del Servicio de Administración Tributaria.

4.1.9 Huelga de trabajadores

Para la legislación peruana, la huelga es la suspensión del trabajo que tiene que ser acordada mayoritariamente entre los trabajadores, de manera voluntaria y pacífica. Esta medida se hace efectiva (en los hechos) con el abandono del centro de trabajo.

El ejercicio de este derecho en el Sector Público se encuentra regulado en el artículo 13, numeral 13.2, literal e. de la Ley N° 31188, Ley de Negociación Colectiva en el Sector Estatal, que establece que conforme a lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, aprobado mediante Decreto Supremo 010-2003-TR, y su Reglamento, los trabajadores

pueden optar alternativamente por la huelga.

En tal sentido, siendo que la declaratoria de una huelga de trabajadores podría generar la suspensión determinada o indefinida de las actividades de la entidad, se deben tomar las medidas en el Plan de Continuidad Operativa.

4.2 Matriz de riesgos

Para la elaboración de la matriz de riesgos, se debe identificar el nivel de peligro del listado identificado y el nivel de vulnerabilidad de la Entidad, enfocada en la estructura que podría colapsar ante la ocurrencia de los peligros identificados, así como afectación del personal de la Entidad. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se elabora el cuadro de determinación (Cuadro 03).

Cuadro 03: Cuadro de Determinación de riesgos

Cuadro de identificación de peligros	Nivel de Peligro	Nivel de vulnerabilidad
Sismo de gran intensidad	Muy Alto	Muy Alta
Ataque informático	Alto	Bajo
Atentado terrorista	Muy Alto	Muy Alta
Evento de convulsión social	Medio	Media
Pandemia	Alto	Alta
Falla de energía eléctrica	Medio	Baja
Falla en telecomunicaciones	Medio	Baja
Incendio	Alto	Alta
Huelga de trabajadores	Medio	Media

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo el cuadro determinación de riesgos, se realiza la intersección de ambos (peligro y vulnerabilidad) para determinar el nivel de riesgo tomando en cuenta la matriz de riesgos (Cuadro 04).

Cuadro 04: Cuadro de Matriz de riesgos

	Vulnerabilidad Baja	Vulnerabilidad Media	Vulnerabilidad Alta	Vulnerabilidad Muy Alta
Peligro Muy Alto	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto	Riesgo Muy Alto
Peligro Alto	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto
Peligro Medio	Riesgo Medio	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Alto
Peligro Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Medio	Riesgo Alto

Fuente: Manual para la evaluación de riesgos originados por fenómenos naturales – CENEPRED

En base a la matriz anterior se define la Matriz de Riesgos (Cuadro 05) ante los nueve (09) peligros identificados:

Cuadro 05: Matriz de Riesgos del Servicio de Administración Tributaria

Peligros	Nivel de Riesgo				
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Sismo de gran intensidad					X
Ataque informático			X		
Atentado terrorista					X
Evento de convulsión social			X		
Pandemia				X	
Falla de energía eléctrica			X		
Falla en Telecomunicaciones			X		
Incendio				X	
Huelga de trabajadores			X		

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Determinación del Nivel de Impacto

De producirse algún hecho identificado en la evaluación de riesgos, el Servicio de Administración Tributaria tendría un impacto negativo que afectaría el cumplimiento de su misión, especialmente en las funciones críticas identificadas. En el Cuadro 06 se detalla por nivel de vulnerabilidad por origen del siniestro.

Cuadro 06: Cuadro de determinación de impacto

CARACTERÍSTICAS			IMPACTO EN EL SAT			
Peligro	Origen	Nivel De Peligro	Nivel De Vulnerabilidad			Nivel De Impacto
			Personas	Recursos	Procesos	
Sismo de gran intensidad	Externo	Muy Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Muy Alto
Ataque informático	Externo Interno	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Atentado terrorista	Externo	Muy Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Muy Alto
Evento de convulsión social	Externo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio
Pandemia	Externo	Alto	Muy Alto	Medio	Medio	Alto
Falla de energía eléctrica	Externo Interno	Medio	Baja	Baja	Medio	Medio
Falla en telecomunicaciones	Externo	Medio	Baja	Baja	Medio	Medio
Incendio	Externo Interno	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Huelga de trabajadores	Interno	Medio	Baja	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis de impacto o BIA¹, se ha determinado el tipo de impacto según la siguiente descripción en el cuadro 07:

Cuadro 07: Cuadro de tipo de impacto

Peligro Identificado	TIPO DE IMPACTO			
	Actividad Afectada	Pérdida operativa	Pérdida Financiera	Pérdida en Materia Legal
Sismo de gran intensidad	Todas las actividades del SAT	Inhabilitación de funciones de las unidades orgánicas	Estimado en pérdidas materiales, recaudación, etc.	Pérdida de documentos legales, incumplimiento legal y regulatorio
Ataque informático	Toda actividad relacionada con información digital	Inhabilitación de funciones de las unidades orgánicas afectadas	Estimado al impacto del ataque y área afectada	Robo de información sensible en perjuicio legal de la Entidad
Atentado terrorista	Todas las actividades del SAT	Inhabilitación de funciones de las unidades orgánicas afectadas	Estimado en pérdidas materiales, recaudación, etc.	Pérdida de documentos legales, incumplimiento legal y regulatorio
Evento de convulsión social	Actividades de Atención al Contribuyente	Inhabilitación en atención al contribuyente	Pérdida estimada por no recaudación	Pérdidas de días laboral, incumplimiento legal y regulatorio
Pandemia	Todas las actividades del SAT	Inhabilitación de funciones de las unidades orgánicas	Pérdida estimada por no recaudación	Pérdidas de días laboral, incumplimiento legal y regulatorio
Falla de energía eléctrica	Actividades que usen energía eléctrica	Inhabilitación en atención al contribuyente y otros	Pérdida estimada por no recaudación	Pérdida de horas laborales
Falla en telecomunicaciones	Actividades relacionadas con el uso de telecomunicaciones	Inhabilitación en atención al contribuyente y otros	Pérdida estimada por no recaudación	Pérdida de horas laborales
Incendio	Todas las actividades del SAT	Inhabilitación de funciones de las unidades orgánicas afectadas	Estimado en pérdidas materiales, recaudación, etc.	Pérdida de horas laborales, Pérdida de documentos en materia legal
Huelga de trabajadores	De acuerdo a ubicación de trabajadores en huelga	Paralización parcial o total de las actividades de las áreas afectadas	Se estimará de acuerdo al tipo de unidad orgánica afectada	Pérdida de horas laborales, incumplimiento legal y regulatorio

Fuente: Elaboración Propia

¹ Procesos de análisis de funciones y el efecto que una interrupción de los servicios podría tener sobre dichas funciones –ISO 22301

4.4 Determinación de las Actividades Críticas

La determinación de las actividades críticas se relacionan con la continuidad operativa de la entidad en cumplimiento de su misión: *“Recaudar ingresos por conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de un servicio eficiente y de calidad, orientado al ciudadano”*²; en ese sentido, se considerarán los procesos y subprocesos misionales como actividades críticas dado que están directamente relacionadas con la misión del SAT. Asimismo, se han identificado como críticas las actividades que brindan soporte.

Respecto a los procesos que se relacionan como actividades críticas, se han determinado nueve (09) los cuales se desgregan en treinta y un (31) sub procesos, cada uno con su responsable identificado. (Cuadro 08)

A partir de la determinación sobre los impactos, se identificaron actividades relacionadas con los procesos misionales y de soporte³, definiendo con los órganos, el indicador de máximo tiempo tolerable de interrupción (MTPD).

Cuadro 08: Cuadro de procesos – actividades críticas

ITEM	Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Nombre del Subproceso	Responsable del subproceso	MTPD (hrs)
01	Misional	Orientación al Ciudadano	Orientación al ciudadano por medio no Presencial	GSA	24
02	Misional	Orientación al Ciudadano	Orientación al ciudadano por medio presencial	GSA	24
03	Misional	Orientación al Ciudadano	Administración de Citas	GSA	24
04	Misional	Facilidades de Pago y Recaudación	Compromiso de Pago	GCO	24
05	Misional	Facilidades de Pago y Recaudación	Fraccionamiento de deuda	GSA GGC	24
06	Misional	Facilidades de Pago y Recaudación	Afiliación de débito Automático	GSA	24
07	Misional	Facilidades de Pago y Recaudación	Gestión para el pago en bienes o Servicios	GGC	24
08	Misional	Facilidades de Pago y Recaudación	Recaudación de Pagos	GFN	24
09	Misional	Registro de obligaciones tributarias y determinación de Deuda	Registro de datos del ciudadano	GSA GFS	24 / 720*

²<https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/SobreelSAT/QuienesSomos/AcercaDelSAT#:~:text=Misi%C3%B3n,de%20calidad%20orientado%20al%20ciudadano%E2%80%9D>.

³ Informe N° D000059-2022-SAT-GOP

ITEM	Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Nombre del Subproceso	Responsable del subproceso	MTPD (hrs)
10	Misional	Registro de obligaciones tributarias y determinación de Deuda	Elaboración y Registro de datos determinativos	GSA OPE GFS	24 / 720*
11	Misional	Registro de obligaciones tributarias y determinación de Deuda	Determinación de deuda tributaria	GSA	24
12	Misional	Registro de obligaciones tributarias y determinación de Deuda	Verificación de registro y determinación	OCD GFS	24 / 720*
13	Misional	Registro de obligaciones tributarias y determinación de Deuda	Actualización de valores	GSA	24
14	Misional	Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas	Recepción y asignación del trámite	GIM GCN GEC	120
15	Misional	Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas	Atención del trámite	GIM GCN GEC	120
16	Misional	Atención de Medios Impugnatorios y Solicitudes No Contenciosas	Seguimiento del trámite	GIM GCN GEC	120
17	Misional	Registro de Obligaciones No Tributarias y Determinación de Deuda	Emisión de la PIT electrónica	GSA	24
18	Misional	Registro de Obligaciones No Tributarias y Determinación de Deuda	Registro de documento de imputación de cargos	GSA	24
19	Misional	Registro de Obligaciones No Tributarias y Determinación de Deuda	Registro de multa administrativa	GSA	24

ITEM	Tipo de proceso	Nombre del Proceso	Nombre del Subproceso	Responsable del subproceso	MTPD (hrs)
20	Misional	Registro de Obligaciones No Tributarias y Determinación de Deuda	Devolución de documento de imputación de cargos y multa Administrativa	GSA	24
21	Misional	Registro de Obligaciones No Tributarias y Determinación de Deuda	Determinación de responsable administrativo	GGC	24
22	Misional	Registro de Obligaciones No Tributarias y Determinación de Deuda	Control de calidad a la información registrada	OCD	24
23	Misional	Fiscalización Tributaria	Verificación de obligación Tributaria	GFS	720 / 24**
24	Misional	Fiscalización Tributaria	Inspección de Campo y/o Documentaria	GFS	720 / 24**
25	Misional	Gestión de Cobranzas	Cobranza inductiva	GGC GEC GSA	24
26	Misional	Gestión de Cobranzas	Seguimiento y control de la deuda	GGC GEC GIM	24
27	Misional	Gestión de Cobranzas	Determinación y aplicación de medidas cautelares y remates	GEC	24
28	Misional	Notificación	Notificación a ciudadanos y Entidades	GGC GSA	24
29	Misional	Notificación	Validación de diligencias de Notificación	GGC	24
30	Misional	Custodia de Bienes Incautados	Gestión de Depósitos	GEC	24
31	Misional	Custodia de Bienes Incautados	Gestión de licencias de Conducir	GSA	24

Fuente: Elaboración Propia

*Las 720 hrs de MTPD se refiere al trabajo de la GFS.

**Las 24 hrs de MTPD se refiere al trabajo del área funcional de inspecciones, trabajo de campo.
Las 720 hrs de MTPD se refieren al trabajo del área funcional de Determinación de deuda.

En el caso de los procesos de soporte, que contribuyen con el cumplimiento de los procesos misionales, se han identificado siete (07) disgregándose en dieciocho (18) subprocesos. (Cuadro 9)

Cuadro 9: Cuadro de procesos – actividades de soporte

ITEM	Tipo de proceso	Nombre del proceso	Nombre del Subproceso	Responsable del subproceso	MTPD (hrs)
01	Soporte	Gestión Documentaria	Trámite Documentario	GSA	24
02	Soporte	Gestión Documentaria	Gestión del acceso a la información	GIM	24
03	Soporte	Gestión Documentaria	Gestión de archivo	GAD	24
04	Soporte	Gestión Financiera	Registro de devengado Presupuestal	GFN	24
05	Soporte	Gestión Financiera	Gestión de los ingresos y gastos	GFN	24
06	Soporte	Gestión de Bienes Patrimoniales	Control de bienes patrimoniales	GAD	24
07	Soporte	Gestión de Bienes Patrimoniales	Mantenimiento de bienes patrimoniales	GAD	24
08	Soporte	Gestión de Bienes Patrimoniales	Seguridad de las instalaciones	GAD	24
09	Soporte	Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Personas	GRH	240
10	Soporte	Gestión de Recursos Humanos	Gestión de las relaciones humanas y Sociales	GRH	24
11	Soporte	Gestión de las Tecnologías de Información	Planificación y seguimiento de tecnologías de la Información	GIN	0
12	Soporte	Gestión de las Tecnologías de Información	Gestión de soporte informático a Usuarios	GIN	0
13	Soporte	Gestión de las Tecnologías de Información	Gestión de las soluciones Informáticas	GIN	0
14	Soporte	Gestión de las Tecnologías de Información	Gestión de infraestructura Tecnológica	GIN	0
15	Soporte	Gestión de las Tecnologías de Información	Gestión de la seguridad de Información	GIN	0
16	Soporte	Gestión de las Tecnologías de Información	Intercambio de información	GIN	0
17	Soporte	Asesoría y Defensa Jurídica	Desarrollo jurídico legal	GAJ	24
18	Soporte	Asesoría y Defensa Jurídica	Defensa jurídica de los intereses del SAT	GIM	48

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Identificación de recursos

4.5.1 Determinación de los Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos (GRH), en coordinación con los órganos o unidades orgánicas a cargo de las actividades críticas y de soporte, determinan los recursos humanos necesarios para la continuidad operativa.

En el cuadro 10 se detalla la cantidad de personal necesario para el desarrollo de las actividades críticas así como las de soporte en un escenario de continuidad operativa (denominados personal clave), siendo conformados por 322 personas (184 personas en modalidad presencial y 138 en modalidad remoto).

En el cuadro 11 se detalla la cantidad de personal estratégico, los cuales no intervienen directamente en la continuidad operativa, pero se relacionan con las decisiones estratégicas de la gestión de la Entidad (Gerentes Centrales, Gerentes de Línea, Jefes, miembros de grupo de comando, personal de apoyo de gerencias).

Los cargos detallados por órgano o unidad orgánica se encuentran en el numeral 5.5 – Requerimientos, del presente documento.

La distribución del personal se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 10: Cuadro de determinación de recursos humanos – personal clave

Órgano/ Unidad orgánica	DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL REQUERIDO	
	Presencial	Remoto
GRH	2	8
GFN	24	10
GAD	20	0
GCN	4	3
GAJ	13	4
GIM	20	11
OCD	6	8
GSA	25	20
GFS	5	56
GEC	25	0
GGC	23	18
GIN	17	0
TOTAL	184	138

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 11: Cuadro de determinación de personal estratégico

Grupo clave	DISTRIBUCIÓN DE GRUPO CLAVE	
	Presencial	Remoto
Jefatura SAT	0	3
Grupo de comando	8	0
Directivos	0	17
Apoyo y asesoramiento	0	30
TOTAL	8	50

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2 Determinación de Recursos informáticos e información crítica

La Gerencia de informática (GIN) determinará, en coordinación con los órganos o unidades orgánicas a cargo de las actividades críticas y de soporte, la distribución de los recursos informáticos. Los recursos informáticos están conformados por equipos informáticos (PC o Laptop), servicios informáticos (aplicativos) e información crítica (registros vitales) que requiere el personal involucrado en la continuidad operativa para el desarrollo de sus actividades.

La determinación de los recursos informáticos se obtiene del análisis BIA y evaluación de las actividades críticas, en conjunto con cada unidad orgánica, para finalmente ser remitida a la Gerencia de Informática.

Equipos informáticos

Se realizará la entrega de 322 Equipos informáticos, con los que se ejecutarán las actividades críticas y de soporte, así como 58 Equipos informáticos para el personal que no interviene directamente en las actividades relacionadas con la continuidad operativa de la Entidad, de acuerdo al cuadro N° 12.

Cuadro 12: Cuadro de distribución de equipos informáticos

Personal	Distribución		total
	Presencial	Remoto	
Actividad crítica	129	120	249
Actividad de soporte	55	18	73
Jefatura SAT	0	3	3
Grupo de comando	8	0	8
Directivos	0	17	17
Apoyo y asesoramiento	0	30	30
TOTAL	192	188	380

Fuente: Elaboración Propia

Los equipos informáticos detallados por unidades orgánicas se encuentran en el numeral 5.5 – Requerimientos, del presente documento. La entrega de los equipos informáticos para el personal de trabajo remoto será responsabilidad de la Gerencia de Administración, en coordinación con la Gerencia de Informática.

Adicional de los equipos informáticos, se ha identificado otros recursos mínimos indispensables “Recursos informáticos y de comunicaciones adicionales” para cumplir las actividades críticas detallados en el cuadro 13:

Cuadro 13: Cuadro de equipos adicionales

Tipo	Descripción
Recursos informáticos y de comunicaciones adicionales	Impresora multifuncional (32), Tóner (27), scanner (8), fotocopidora (5), proyector (4), Ecran (2), usb (4), impresora láser (12), mouse ergonómico, Cámara Fotográfica Profesional (01), Televisor (3), Radios (10). Equipos de comunicaciones HF (1), Radios VHF (1), Radios UHF (1), Teléfonos satelitales (6), Memoria externa (19), Acondicionamiento cable Eléctrico (03), Acondicionamiento cable de Internet (03), Cámara Filmadora Profesional (01), Servicio de Internet ante desastres, Servicio de TV satelital, Implementación de convergencia de comunicaciones, Encriptación de las comunicaciones, Servidores de Red, Equipos de seguridad, material de red.

Fuente: Elaboración Propia

Servicios informáticos (aplicativos)

Los servicios informáticos identificados como necesarios para el desarrollo de las actividades en un escenario de continuidad operativa se clasifican en dos grupos: (i) Servicios informáticos transversales (cuadro 14); y (ii) Servicio informáticos individuales (cuadro 15).

El primero es de instalación obligatoria en el equipo informático de todo el personal involucrado en la continuidad operativa, mientras que el segundo su instalación es obligatoria de acuerdo a la naturaleza de las actividades.

Cuadro 14: Cuadro de distribución de servicios informáticos transversales

Personal	Microsoft Office	Intranet	Correo SAT	Internet	Acrobat
Actividad crítica	Para todo el personal involucrado en la continuidad operativa				
Actividad de soporte					
Grupo de comando					
Directivos					
Apoyo y asesoramiento					

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 15: Cuadro de distribución de servicios informáticos individuales

Unidad Orgánica	SGD - SAT	SGD - PCM	SIAF	SIAT	PIDE	SPIJ	PLAME	SIGA	GIS	SISCAT	Módulo MCSISAT	SAF	SAJU	Otros
Jefatura SAT	X	X	X					X						
OPE	X	X	X					X						
GCA	X	X												
GRH			X				X	X				X		SUNAT
GFN		X	X	X				X				X		SUNAT, WEB MEF
GAD			X					X				X		
GCN	X			X										Páginas institucionales
GAJ		X				X								Páginas institucionales
GIM	X	X		X								X	X	
GCO														
OCD		X	X	X	X						X			(RENIEC, SUNARP, SUNAT, PIDE, etc.) Módulo de Gestión de Requerimientos
GSA	X	X	X	X	X			X						SATFS, SARA
GFS	X	X		X	X				X	X				SUNARP, RENIEC en línea, Firma ONPE, INFOMUNI, módulo inscripción vehicular
GEC	X	X		X	X				X					Casilla Tribunal Fiscal, MOVILSAT CAPTURASAT, módulo de papeletas fotográficas, módulo tránsito
GGC	X	X		X	X							X		MTC, INFOCORP, SUNARP, RENIEC en Línea
GIP	X	X												
GIN	X	X						X						SQL, Monitoreo y análisis, Autocad, Nessus

Fuente: Elaboración propia

Información Crítica (Registros vitales)

La información crítica está relacionada a las rutas de carpetas compartidas que tiene que estar disponibles en un escenario de continuidad operativa:

Cuadro 16: Cuadro de rutas de Información crítica

Unidad Orgánica	Ruta de información crítica
Jefatura SAT	-
OPE	-
GCA	-
GRH	\\satfs\SAT\GC-ADM\GL-RHU\COMPARTIDO \\satfs\SAT\GC-ADM\GL-RHU\COMPARTIDO
GFN	C:\Users\KARDIAZ\Desktop\CARPETA_FINANZAS
GAD	\\p9A-LOG12\SCANEOS\PATRIMONIO 2022\PLAN DE CONTINUIDAD\2. MANTENIMIENTO DE BIENES PATRIMONIALES \\p9A-LOG12\SCANEOS\PATRIMONIO 2022\PLAN DE CONTINUIDAD\1. CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES \\p9A-LOG12\SCANEOS\PATRIMONIO 2022\PLAN DE CONTINUIDAD\3. SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES
GCN	https://drive.google.com/drive/folders/1iNhKN_VOuRb8CxgwNwfMcyj6nCJKVodZol C:\SIAT\Exe\SATSGD.exe
GAJ	-
GIM	\\P6A-ajd13\Judicial\notificaciones \\Satfs\SAT\GC-OPE\GL-SER\COMPARTIDO\DOCUMENTOS ESCANEADOS_ TRAMITE DOCUMENTARIO\GERENCIA DE IMPUGNACIONES (1133)\ACCESO A LA INFORMACION (267)
GCO	-
OCD	\\satfs\SAT\GC-OPE\OF-CdD\Datos
GSA	\\satfs\SistVar2\WEB\WS-Int\AVISAT\MesaPartes \\satfs\SAT\GC-OPE\GL-SER\COMPARTIDO\DOCUMENTOS ESCANEADOS_ TRAMITE DOCUMENTARIO\GERENCIA DE EJECUTORIA COACTIVA (1138) (1139) (1140) (281) (284) http://intranet/intranetv3/ModulosNET/frmGestionCobranza.aspx?tit=Gesti%3%b3n+de+Cobranza&pad= Sistemas%20Web
GFS	\\satfs\SAT\GC-OPE\GL-FIS\AF-DdDEU \\satfs\SAT\GC-OPE\GLFIS\AFINSPE
GEC	\\Satfs\sat\GC-OPE\GL-ECO\AF-E_COA\EJECUTORIA PRICOS \\satfs\SAT\GC-OPE\GL-GdC\COMPARTIDO\AFCT \\Satfs\sat\GC-OPE\GL-ECO\AF-E_COA\EJECUTORIA MEPECOS \\AAR-AOC18\Informacion Deposito
GGC	\\satfs\SAT\GC-OPE\GL-GdC\AF-CnTRI \\p3a-acn20 \\p3a-acn10\Cargos \\P3A-ACN19\Cobranza No Tributaria \\p3a-acT03\123\ruta_critica \\FP6-ANT21\comparfrances\12.RUTAS_COMPARTIDAS\10.1_RUTA_CRITICA
GIP	-
GIN	\\Satfs\sat\GC-IyP\GL-INF\GERENCIA \\Satfs\sat\GC-IyP\GL-INF\AF-GdSER \\Satfs\sat\GC-IyP\GL-INF\AF-GdSOL \\Satfs\sat\GC-IyP\GL-INF\AF-GdOPE \\Satfs\sat\GC-IyP\GL-INF\SEG-INF

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3 Determinación de Recursos físicos críticos

La Gerencia de Administración, a través de sus áreas funcionales, será responsable de la distribución de los recursos físicos críticos a todas las unidades orgánicas a cargo de las actividades críticas y de soporte, así como de los recursos logísticos y de sostenimiento adicionales, para la continuidad operativa.

Cuadro 17: Cuadro de distribución de recursos físicos - críticos

Tipo	Descripción
Recursos físicos críticos	(142)Inmobiliarios – Silla y Escritorio, (317) Kit de oficina, (05) Vehículos, (02) Coaster, (02) grúas, (68) Celulares, (02) Guillotinas, (04) Pizarras acrílicas, (02) Cajas fuertes, (05) Estantes, (01) Perforador Industrial, Papel bond, Archivadores, Files manilas, Chalecos, Gorros, Bloqueador, Lentes. Instalación de almacenes en la sede alterna y el Almacenamiento de los recursos informáticos y de comunicación en un ambiente adecuado y disponible para su operación luego de materializado cualquier riesgo.
Recursos logísticos	Mesas plegables de 100 x 70 cm. (42), Sillas plegables (59), Grupos electrógenos de 18 KVA (02), Luces de Emergencia (10), Linternas de Mano (10), Mochilas de emergencia conteniendo medicinas de primera necesidad (09), Carpas de Campaña 12 x 20 (03), Modulo Sanitario químico (03), Mensajería en motos (02), Extintores de CO2 (03) , Botiquín de Emergencia (01), parlantes altavoz (02)
Sostenimiento	Servicios Básicos (Agua embotellada, fluido eléctrico, alimentación no perecible, SSHH, etc.).Servicios de alimentación y Servicio de limpieza y desinfección

Fuente: Elaboración Propia

Los equipos físicos detallados por unidades orgánicas se encuentran en el numeral 5.5 – Requerimientos, del presente documento. La entrega de los equipos físicos para el personal de trabajo remoto será responsabilidad de la Gerencia de Administración.

4.5.4 Determinación de Recursos financieros

La Gerencia de Administración, a través de sus áreas funcionales, será responsable de la determinación de los recursos financieros, bajo la identificación de los costos en el mercado por los recursos físicos y tecnológicos identificados. Asimismo, de los costos por recursos logísticos necesarios para la implementación de la sede alterna y complementos identificados.

V. ACCIONES PARA LA CONTINUIDAD OPERATIVA

Las acciones a ejecutar, de manera oportuna y óptima, para la continuidad operativa de la Entidad, deberán ser planificadas e implementadas por el Grupo de Comando del SAT, bajo el liderazgo del Presidente del Grupo de Comando, quienes están a cargo de la Gestión de la Continuidad Operativa. Para ello, se definirán las responsabilidades y esquema jerárquico a fin que todas las unidades orgánicas responsables de las actividades críticas participen en el desarrollo del PCO, siendo definida como Cadena de Mando, en coordinación con el Grupo de Comando.

El Grupo de Comando del SAT se encuentra representado por los siguientes integrantes, definidos en el Cuadro 18.

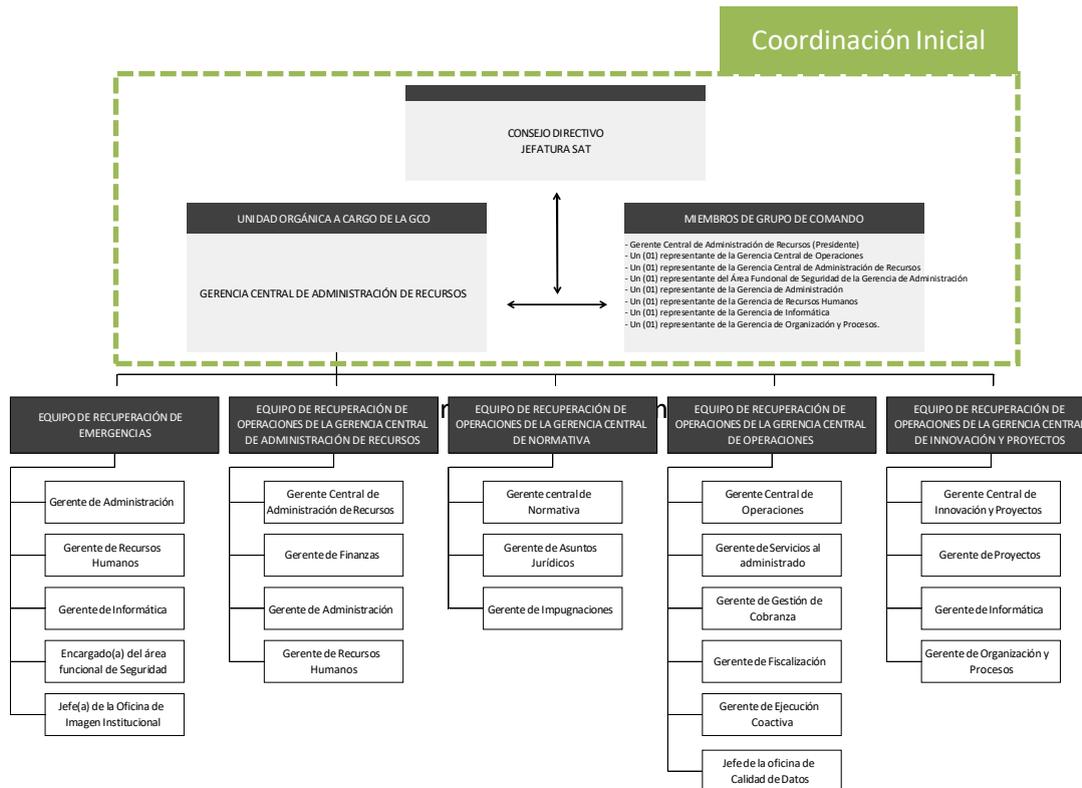
Cuadro 18: Grupo de Comando

Miembros del grupo de comando	Representante
Presidente del GC	Gerente Central de Administración de Recursos
Representante GCO	Jefe de la Oficina de Calidad de Datos
Representante GCA	Asesor de la Gerencia Central de Administración de Recursos
Representante del Área Funcional de Seguridad GAD	Encargado del Área funcional de Seguridad
Representante GAD	Gerente de Administración
Representante GRH	Gerente de Recursos Humanos
Representante GIN	Especialista de Gestión de Operaciones de TI III
Representante GOP	Gerente de Organización y Procesos

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Cadena de Mando, se refiere a la conformación de grupos de trabajo para la reestructuración y reinicio de las operaciones por cada unidad orgánica central y sus unidades de línea. Los equipos conformados serán nombrados como “Equipos de Recuperación”, siendo sus responsabilidades definidas, pero pudiendo ser modificadas o delimitadas por Alta Dirección, en coordinación con el Grupo de Comando.

En el cuadro 19 se define el organigrama de la Cadena de Mando, teniendo como cabeza de los Equipos de Recuperación al Jefe del Grupo de Comando; asimismo se observa que los miembros del grupo de comando se encontrarán distribuidos en cada equipo a fin de brindar soporte en la ejecución de las actividades. Por último, se precisa la constante comunicación entre Alta Dirección, el Jefe de Comando y sus integrantes.



Fuente: Elaboración propia

Grupo de Comando: Son los encargados, liderados por el Jefe del Grupo de Comando, de identificar las actividades críticas y recursos críticos, en coordinación con las unidades orgánicas que desarrollan las actividades, para la activación del Plan de Continuidad Operativa del SAT. Asimismo, de verificar el funcionamiento de sede alterna con las implementaciones identificadas.

Equipo de Recuperación de emergencias: Son los encargados de evaluar los daños del incidente e identificar el estado de emergencia respecto a la existencia de una amenaza verdadera o potencial a la seguridad humana, infraestructura física, tecnología de la información, mobiliario y equipos, así como impactos potenciales en las operaciones del SAT.

- Gerencia de Administración: Responsable de activación de la sede alterna y sistemas de comunicación, conectividad e infraestructura. Evalúa los daños de la sede afectada y define las alternativas de reubicación.
- Área funcional de Seguridad: Responsable de activación de acciones de emergencia ante un evento adverso. Apoyo en la evaluación de la situación real de la infraestructura de la sede afectada a fin de comunicarlo al Grupo de Comando.
- Gerencia de Informática: Responsable de la conectividad en sede alterna para la continuidad operativa, así como de la activación del Plan de contingencia informático.
- Oficina de Imagen Institucional: Responsable de la difusión comunicacional para contribuyentes y personal del SAT, respecto a la toma de decisiones de Alta Dirección y Grupo de Comando.

- Gerencia de Recursos Humanos: Responsable de disponer los mecanismos administrativos para mitigar el impacto del evento en el personal, así como de realizar las actividades de soporte necesarios. Asimismo, la Gerencia de Recursos Humanos cuenta con profesionales de salud y seguridad que brindarán soporte a fin de mitigar el impacto de los eventos adversos.

Equipo de Recuperación de Operaciones: Son los encargados de identificar el impacto en los procesos y personal dentro de unidades orgánicas a su cargo, a fin de determinar las acciones para dar continuidad a sus procesos críticos, así como los recursos a necesitar. Toda actividad deberá estar coordinada con el Jefe del Grupo de Comando.

Cuadro 20: Línea de sucesión de la Cadena de Mando

N°	Equipo	Titular	Suplente
01	Grupo de Comando	Gerente Central de Administración de Recursos	Gerente Central de Operaciones
02	Equipo de Recuperación de emergencias	Encargado del área funcional de seguridad	Gerente de Informática
03	Equipo de Recuperación de Operaciones de la GCA	Gerente Central de Administración de Recursos	Gerente de Recursos Humanos
04	Equipo de Recuperación de Operaciones de la GCN	Gerente Central de Normativa	Gerente de Asuntos Jurídicos
05	Equipo de Recuperación de Operaciones de la GCO	Gerente Central de Operaciones	Gerente de Gestión de Cobranza
06	Equipo de Recuperación de Operaciones de la GIP	Gerente Central de Innovación y Proyectos	Gerente de Organización y Procesos

Fuente: Elaboración propia

5.1 Gestión de Crisis

La gestión de la crisis consiste en tomar decisiones estratégicas, aquellas que aseguren el comando y control sobre el caos que permea durante una crisis. Esto involucra manejar la seguridad y bienestar del personal del SAT, al mismo tiempo que desarrollar la estrategia de comunicación interna y externa de la empresa.

De acuerdo a lo establecido, la Gestión de Crisis se inicia inmediatamente después de ocurrido un evento disruptivo o cuando es reportado por el encargado del área funcional de seguridad o por el encargado(a) del Plan de Seguridad al Presidente del Grupo de Comando, para lo cual el Equipo de Recuperación de Emergencias evalúa los daños del incidente e identifica el estado de la emergencia respecto a la existencia de una amenaza verdadera o potencial a la seguridad humana, infraestructura física, centro de cómputo y tecnologías de la información, mobiliario y equipos, así como los impactos potenciales en las operaciones del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT.

Los resultados de la evaluación del Equipo de Recuperación de Emergencias son comunicados al Presidente del Grupo de Comando para determinar la activación del PCO.

5.2 Aseguramiento del Acervo Documentario

El Servicio de Administración Tributaria de Lima, tiene como responsabilidad el acervo documentario de las diversas Unidades Orgánicas, el mismo que forma parte del patrimonio documental con valor histórico y/o crítico.

Con la finalidad de preservar y proteger el acervo documentario del SAT, el Área Funcional de Archivo de la Gerencia de Administración deberá de realizar un adecuado servicio de almacenamiento y gestión del contenido físico y digital del archivo documentario, lo cual contribuirá al registro de todo el material documentario del SAT, a través del empaquetamiento, codificación y digitalización en medios magnéticos por categorías y su respectivo registro legal.

Para el adecuado acervo, Jefatura SAT aprueba anualmente el “Plan De Trabajo Institucional del Área Funcional de Archivo del Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana”, de acuerdo a la Directiva N° 001 –2019 – AGN / DDPa “Normas para la Elaboración del Plan Anual de Trabajo Archivístico de las Entidades Públicas”, el cual es administrado por el área funcional de archivo. El Plan de Trabajo tiene como objetivo el fortalecimiento técnico, normativo y funcional de los archivos de la institución, conforme al marco legal del Sistema Nacional de Archivos; así como la implementación de nuevas tecnologías en los procesos de archivo, a través de la mejora continua de los procesos y contribuir con la Modernización del Estado.

En el 2022 se tiene aprobado el Plan de trabajo Institucional del Área Funcional de Archivo del SAT, con Resolución Jefatural N.° 001-004-00004711. Siendo encargado a la Gerencia de Administración.

En base a lo expuesto, y a fin de seguir fortaleciendo el acervo documentario del SAT, se recomienda las siguientes estrategias:

- a) Continuar con la elaboración del Plan de trabajo que incluya un cronograma para el empaquetamiento, codificación y digitalización en medios magnéticos por categorías y su respectivo registro legal.
- b) Realizar el registro legal de la información, así como la respectiva custodia externa de las copias de seguridad que, a su vez, permita una actualización constante del back up.
- c) Las inspecciones y operaciones de mantenimiento en cada una de las instalaciones que albergan a la documentación digitalizada se debe realizar en coordinación con el área de seguridad y salud en el trabajo. Esto con el fin de prevenir incendios y demás accidentes o incidentes que pongan en riesgo la pérdida de la información.

5.3 Aseguramiento de la Base de Datos mediante la ejecución del Plan de Recuperación de los servicios informáticos

La seguridad de la información o protección de bases de datos es crucial para la continuidad operativa de la Entidad, debido a ello, se deben establecer acciones que inhiban o reduzcan los efectos de los eventos adversos identificados en el presente documento.

El Servicio de Administración Tributaria de Lima, a través de su Gerencia de Informática, cuenta con el “Plan de Contingencia Informático” – GIN-PL001, cuyo objetivo es *“garantizar la continuidad operativa de los servicios y sistemas de información de T.I. del SAT, mediante la definición de acciones y procedimientos a ejecutar ante la ocurrencia de eventos que podrían alterar el normal funcionamiento de los activos que los componen, minimizando los riesgos de paralizaciones o pérdidas relevantes y asegurando una respuesta inmediata hacia la recuperación de las operaciones normales”*. Dicho documento contiene los planes de prevención, ejecución y recuperación ante eventos adversos así como recomendaciones de acción.

Respecto a la identificación y establecimiento de una infraestructura tecnológica alterna de T.I., la Gerencia de Informática planteará la habilitación de ubicaciones temporales que permitan continuar con las operaciones, teniendo como primera opción la sede alterna identificada en el presente documento.

5.4 Roles y Responsabilidad para el desarrollo de las actividades críticas

Jefatura SAT – Titular de la Entidad

- Liderar la Gestión de la Continuidad Operativa del Servicio de Administración Tributaria de Lima.
- Disponer que los funcionarios de la Alta Dirección participen personalmente en la Gestión de la Continuidad Operativa y asuman responsabilidades directas en su implementación, seguimiento y monitoreo.
- Designar la unidad orgánica que será responsable de la Gestión de la Continuidad Operativa.
- Aprobar la conformación del Grupo de Comando, a propuesta de la unidad orgánica responsable de la Gestión de la Continuidad Operativa.
- Disponer que cada unidad de organización, sea de línea, de apoyo o de asesoramiento, designe un representante encargado de las coordinaciones con la unidad orgánica a cargo de la Gestión de la Continuidad Operativa.
- Aprobar el Plan de Continuidad Operativa y activarlo, cuando corresponda, y a propuesta del Grupo de Comando.
- Garantizar y facilitar las acciones relacionadas a la implementación de la Gestión de la Continuidad Operativa.
- Establecer los mecanismos que propicien la participación de todo el personal y permitan lograr una Gestión de la Continuidad Operativa.
- Integrar la Gestión de la Continuidad Operativa a la cultura organizacional.

Gerencia Central de Administración de Recursos – Unidad Orgánica a cargo de la Gestión de la Continuidad Operativa

- Proponer los procedimientos y metodologías apropiados para la Gestión de la Continuidad Operativa en la Entidad.
- Proponer la conformación del Grupo de Comando al Titular de la Entidad.
- Elaborar el cronograma de implementación de la Gestión de Continuidad Operativa y presentarlo a la Alta Dirección para su aprobación y ejecución.
- Realizar las coordinaciones con las áreas competentes, con la finalidad de determinar el estado de la infraestructura de la sede principal de la Entidad, así como del centro de cómputo y recomendar la ejecución de medidas correctivas correspondientes y, de ser el caso, solicitar el asesoramiento de profesionales externos a la institución.
- Mantener actualizada la documentación que sustente las actividades desarrolladas como parte de la Continuidad Operativa, la misma que será parte del acervo documentario durante los procesos de transferencias.
- Remitir el Plan de Continuidad Operativa aprobado al Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI, para su seguimiento.
- Difundir el Plan de Continuidad Operativa y publicarlo en la sede digital de la entidad.
- Coordinar y ejecutar los ejercicios para validar el funcionamiento del Plan de Continuidad Operativa e informar sobre los resultados alcanzados.
- Integrar la Gestión de la Continuidad Operativa a la cultura organizacional.

Grupo de Comando del SAT

- Identificar las actividades críticas a cargo de la Entidad, en coordinación con los órganos que desarrollan tales actividades.
- Identificar los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución de las actividades críticas de la Entidad entre los que se encuentran: locales alternos, materiales, equipos informáticos y data.
- Realizar las coordinaciones con la unidad responsable del acervo documentario, con el fin de contar con archivos digitales con valor legal, asegurando su conservación ante un desastre de gran magnitud o cualquier evento que pueda interrumpir prolongadamente las operaciones de la Entidad.
- Coordinar con las unidades orgánicas responsables, la verificación del funcionamiento de los grupos electrógenos y las unidades de respaldo de energía de los centros de cómputo, equipos de radio y teléfonos satelitales, de ser el caso y acceso al correo institucional desde el domicilio del personal, entre otros.
- Coordinar con las unidades orgánicas responsables, las medidas necesarias para asegurar el aprovisionamiento ininterrumpido de los servicios básicos y otros esenciales, para la ejecución de las actividades críticas identificadas.
- Formular y presentar el proyecto del Plan de Continuidad Operativa, para su aprobación por parte del titular de la Entidad.
- Actualizar el Plan de Continuidad Operativa.
- Proponer al Titular de la Entidad la activación del Plan de Continuidad Operativa de la Entidad, cuando corresponda.
- Verificar el desarrollo de las actividades críticas.

- Verificar el cumplimiento del cronograma de ejercicios del Plan de Continuidad Operativa.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de la Continuidad Operativa de la Entidad, mediante la matriz para el seguimiento y monitoreo de la ejecución de las actividades críticas – plan de continuidad operativa.
- Realizar las coordinaciones con el área funcional de Seguridad y personal brigadista, con el fin de articular los planes de evacuación, seguridad, entre otros, con el Plan de Continuidad Operativa.
- Gestionar la adecuación de la sede alterna.

Equipo de Recuperación de Emergencias

- Evaluar los daños del incidente e identificar el estado de emergencia, así como el impacto potencial en las operaciones de la Entidad, para la pronta respuesta.
- Ejecutar los procedimientos de seguridad en las zonas afectadas.
- Controlar que se realicen las operaciones de evacuación de activos y recursos que garanticen la continuidad operativa.
- Establecer las coordinaciones correspondientes con la Policía Nacional, o Entidades competentes, para garantizar la seguridad externa de las instalaciones alternas y de las afectadas.
- Realizar las acciones para la activación de la sede alterna, en caso se requiera, en coordinación con el Grupo de Comando y Alta Dirección.
- Verificar la comunicación, conectividad e infraestructura de la Sede Alterna.
- Verificar que se brinde la seguridad a las operaciones de continuidad en la sede alterna, así como las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de los ambientes de la sede alterna
- Velar por la seguridad del personal que actúa en la sede alterna.
- Gestionar los recursos humanos, de seguridad y salud y servicios sociales a la unidad orgánica que corresponda.
- Gestionar la infraestructura tecnológica para asegurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información y de los aplicativos informáticos; así como la atención de las necesidades de soporte técnico del personal.
- Planificar, ejecutar y supervisar la difusión de las actividades del SAT y coordinar las acciones correspondientes con los organismos del sector; así como contacto permanente con los medios de comunicación social.

Equipo de Recuperación de Operaciones

- Evaluar los daños en los recursos (humanos, físicos, digitales) a su cargo, a fin de coordinar con el Grupo de Comando y Alta Dirección las necesidades para la reanudación de actividades.
- Advertir sobre los riesgos que puedan afectar la continuidad en la prestación del servicio crítico o la funcionalidad del plan, en las actividades a su cargo.
- Decidir el manejo de los procesos críticos a su cargo, así como la distribución de personal para la continuidad operativa.
- Coordinar entre Equipos de Recuperación, respecto a procesos dependientes y/o interdependientes para la generar la continuidad operativa.
- Brindar apoyo al Equipo de Recuperación de Emergencias, en caso se requiera.

5.5 Requerimientos

5.5.1 Requerimientos del Personal

- Actividad crítica: Actividad indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad, enlistados en el cuadro 08 y 09 del presente documento. (M = Misional / S = Soporte)
- Cargo crítico: Cargo necesario para la continuidad de la actividad crítica.
- Cantidad de personal: Número de personas que conforman el cargo crítico.
- Modalidad: Tipo de trabajo para la continuidad de la actividad crítica (Presencial / Remoto).
- MBCO: Porcentaje de personal mínimo para continuar con las operaciones de los procesos críticos identificados.

Cuadro 21: Requerimiento de personal

Unidad orgánica: Gerencia de Servicio al Administrado - GSA				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
	Analista - Orientación Telefónica II	1	Presencial	30%
	Técnico - Orientación Telefónica I	1	Presencial	
	Asesor - Call Center	2	Presencial	
M.1	Técnico - Atención y Orientación I	1	Presencial	
M.25	Asesor - de Servicios	1	Presencial	
	Técnico - Atención y Orientación I	1	Remoto	
	Asesor - Call Center	2	Remoto	
	Asesor - de servicios	2	Remoto	
M.2	Especialista - Administrador de Agencia I	2	Presencial	
M.3	Técnico - Atención y Orientación II	2	Presencial	
M.4				
M.5	Técnico - Atención y Orientación I	1	Presencial	
M.6				
M.9	Asesor - de servicios	6	Presencial	30%
M.10	Orientador - Orientador	1	Presencial	
M.11	Especialista - Atención y Orientación I	1	Remoto	
M.13	Técnico - Atención y Orientación II	1	Remoto	
M.28	Técnico - Atención y Orientación I	1	Remoto	
M.31				
	Asesor - de servicios	2	Remoto	
M.15	Técnico - Trámites simples I	1	Presencial	30%
	Especialista - Trámites simples I	1	Remoto	
	Resolutor - Trámites simples	1	Remoto	
M.17	Especialista - Registro de multas I	1	Presencial	30%
M.18	Técnico - Registro de Multas	1	Presencial	
M.19	Técnico - Registro de Multas II	1	Remoto	
M.20	Técnico - Registro de Multas I	2	Remoto	
	Técnico - Registro de Multas	2	Remoto	
S.1	Especialista - Trámite documentario I	1	Presencial	30%
	Analista - Trámite documentario I	1	Presencial	
	Técnico - Trámite documentario II	1	Remoto	
	Técnico - Trámite documentario I	2	Remoto	

Unidad orgánica: Gerencia de Gestión de Cobranzas - GGC				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.4 M.5 M.7	Especialista de Cobranza No Tributaria II	1	Remoto	65%
	Analista de Cobranza No Tributaria I	1	Remoto	
	Analista de Cobranza No Tributaria II	3	Remoto	
	Analista de Cobranza No Tributaria III	3	Remoto	
	Analista de Cobranza de Multas de Tránsito	1	Remoto	
	Técnico de Cobranza No Tributaria	1	Remoto	
M.4	Especialista de Control de la deuda II	1	presencial	20%
	Especialista de Cobranza Tributaria II	1	presencial	
	Especialista de Cobranza Tributaria I	2	presencial	
	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones	5	presencial	
M.21	Analista en Materia no tributaria	1	Remoto	50%
	Asistente en la Asignación del Obligado	1	Remoto	
	Técnico de Asignación del Obligado	5	Remoto	
M.25 M.26	Especialista de Control de la deuda II	1	presencial	20%
	Especialista de Cobranza Tributaria II	1	presencial	
	Especialista de Cobranza Tributaria I	2	presencial	
	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones	5	presencial	
M.28 M.29	Técnico Notificador	2	presencial	50%
	Técnico de Notificaciones	3	presencial	
	Técnico de Verificaciones	1	Remoto	

Unidad orgánica: Gerencia de Fiscalización - GFS				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.9 M.10 M.12	Técnico de Determinación de Deuda	4	remoto	60%
	Analista de Determinación de Deuda	4	remoto	
	Especialista de Determinación de Deuda	3	remoto	
M.23 M.24	Analista de Inspecciones II	1	remoto	50%
	Técnico de Inspecciones	1	Presencial	
	Especialista de Inspecciones I	1	Presencial	
	Analista de Inspecciones I	1	Presencial	
	Especialista de Inspecciones IV	1	remoto	

Unidad orgánica: Gerencia de Ejecución Coactiva - GEC				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.14	Técnico legal coactivo	1	Remoto	100%
M.15	Analista Resolutor coactivo	1	Remoto	
M.16	Resolutor coactivo	2	Remoto	
M.25 M.26 M.27	Especialista Ejecutor Coactivo II	2	Remoto	23%
	Analista Auxiliar Coactivo I y III	5	Remoto	
	Especialista Coactivo III	1	Remoto	
	Técnico - archivo coactivo II	1	Mixto*	
	Analista Coactivo I	1	Mixto*	
	Notificador motorizado (tercero)	2	Presencial	
	Habilitador(a) de documentos (tercero)	1	Presencial	
	Especialista Operativos de Cobranza III	1	Presencial	
	Especialista Operativo I	2	Presencial	
	Analista Auxiliar Coactivo I y III	2	Presencial	
M.30	Técnico Inventariador	4	presencial	40%
	Administrador de Depósito (Analista II, Especialista de Depósitos I)	4	presencial	
M.4	Analista Auxiliar Coactivo I y III	1	Remoto	50%

Unidad orgánica: Oficina de Calidad de Datos - OCD				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.12 M.22	Analista de Calidad de Datos I	1	Presencial	50%
	Analista de Calidad de Datos II	1	Remoto	
	Especialista de Calidad de Datos I	1	Remoto	
	Especialista de Calidad de Datos II	1	Remoto	

Unidad orgánica: Gerencia Central de Normativa – GCN				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.14 M.15 M.16	Asistente administrativo I	1	Mixto*	50%
	Analista Resolutor de Apelaciones	2	Remoto	
	Analista Resolutor de Apelaciones	2	Presencial	
	Especialista de Impugnaciones 2da Instancia I	1	Remoto	
	Especialista de Impugnaciones 2da Instancia I	1	Presencial	

Unidad orgánica: Gerencia de Asuntos Jurídicos - GAJ				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
S.16	Especialista Jurídico	3	remoto	50%
	Analista Jurídico	1	remoto	

Unidad orgánica: Gerencia de Impugnaciones - GIM				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.14 M.15 M.16	Secretaria Gerencia de Impugnaciones	1	Presencial	25%
	Especialista de Impugnaciones Tránsito	2	Remoto	
	Especialista de Impugnaciones Tributario	2	Remoto	
	Especialista de Acceso a la información	1	Remoto	
	Analistas Resolutores	5	Remoto	
	Técnico Emisión Masiva Tránsito	1	Presencial	
	Técnico Ejecutor	1	Remoto	
	Técnico Notificador	1	Presencial	
	Técnico Tribunal Fiscal	1	Presencial	
	Técnico Apelaciones Tránsito/Tributario	1	Presencial	
	Técnico Habilitador	1	Presencial	
S.2	Analista de acceso a la información	3	Remoto	71%
	Apoyo administrativo	2	Presencial	
S.17	Especialista Judicial	2	Remoto	78%
	Analista Judicial	1	Remoto	
	Analista Judicial II	2	Remoto	
	Técnico Judicial	2	Remoto	
	Técnico Administrativo Judicial	1	Remoto	
	Apoyo Administrativo Judicial	1	Presencial	

Unidad orgánica: Gerencia de Finanzas - GFN				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
M.8	Supervisor / Encargado de Caja	7	Presencial	50%
	Técnico Cajero	14	Presencial	
	Encargado Conciliación Efectivo	1	Mixto*	
	Encargado Conciliación Notarias y Pago Virtuales	1	Mixto*	
	Encargado Conciliación de Bancos	1	Mixto*	
	Analista de Tarjetas	1	Mixto*	
	Encargado de Devoluciones MML y Otros	1	Mixto*	
	Encargado del Análisis de la Recaudación	1	Mixto*	
	Especialista de Caja III	1	Mixto*	
	Encargado de Archivo de Caja	1	Presencial	
S.3 S.4	Analista en Tesorería	1	Presencial	50%
	Asistente administrativo	1	Presencial	
	Analista en Tesorería	1	Remoto	
	Profesional en Tesorería	1	Remoto	
	Analista de caja III	1	Remoto	

Unidad orgánica: Gerencia de Administración - GAD				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
S.5	Servicio especializado para control patrimonial	1	presencial	50%
	Servicio de apoyo administrativo	1	presencial	
	Digitador para inventario	2	presencial	
	Apoyo operativo	1	presencial	
	Técnico inventariador	8	presencial	
S.6	Servicio de apoyo administrativo	1	presencial	50%
	Servicio especializado de mantenimiento y asistencia técnica administrativa	1	presencial	
	Servicio de coordinación en servicios generales	1	presencial	
	Servicio de Gestión administrativa	1	presencial	
S.7	Especialista en servicios generales	1	presencial	50%
	Técnico en servicios generales	1	presencial	
	Servicio de inspección y mantenimiento eléctrico	1	presencial	

Unidad orgánica: Gerencia de Informática - GIN				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
S.10	Especialista de Gestión de Soluciones de TI III	1	presencial	100%
	Especialista de Gestión de Operaciones de TI III	1	presencial	
	Especialista de Seguridad Informática II	1	presencial	
	Analista de Control de Calidad de TI II	1	presencial	
	Especialista de Gestión de Servicios de TI I	1	presencial	
S.11	Analista de Gestión de Servicios de TI II	1	presencial	50%
	Técnico de Gestión de Servicios de TI	1	presencial	
S.13	Especialista de Gestión de Operaciones de TI II	2	presencial	43%
	Técnico de Gestión de Operaciones de TI III	1	presencial	
S.14	Especialista de Seguridad Informática II	1	presencial	100%
S.12	Especialista de Gestión de Soluciones de TI I	3	presencial	19%
S.15		1	presencial	100%

Unidad orgánica: Gerencia de Recursos Humanos - GRH				
Actividad crítica	Cargos críticos	Cantidad de personal	Modalidad	MBCO
S.8	Profesional III - Planillas	1	Remoto	70%
	Analista - Control de Asistencia	1	Remoto	
	Analista de Remuneraciones	1	Remoto	
	Profesional III - Recursos Humanos	1	Remoto	
	Especialista Administración de Personal III	1	Remoto	
S.9	Enfermero Institucional	1	presencial	71%
	Asistente de Tópico	1	presencial	
	Asistente administrativo	1	Remoto	
	Asistente Social	1	Remoto	
	Especialista de Bienestar y Desarrollo III	1	Remoto	

Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Requerimiento de Recursos Informáticos

Cuadro 22: Requerimiento de recursos informáticos

Tipo de Grupo	Unidad Orgánica	PC / Laptop		Otros
		Presencial	Remoto	
Actividad Crítica	GGC	14	08	03 Impresoras multifuncional, 02 Scanner
	GFS	03	13	05 Impresoras multifuncional, 05 Tóner
	GEC	20	15	10 Impresoras láser, 01 Impresora matricial
	GSA	21	17	07 Impresoras multifuncional, 07 Tóner
	OCD	01	03	01 Impresora multifuncional, 01 Tóner
	GCN	3	4	01 impresora, 01 Scanner, 01 Fotocopiadora, 01 USB
	GIM	6	11	01 Impresora, 01 Scanner, 01 Fotocopiadora, 01 USB 01 Proyector, 01 Ecran
	GFN	22	7	02 Impresoras láser, 02 Tóner
Actividad Soporte	GSA	2	3	02 Impresoras multifuncional, 02 Tóner
	GRH	2	8	02 Impresoras multifuncional, 02 Tóner
	GAD	20	0	03 Impresoras, 03 Tóner
	GAJ	0	4	01 Impresora, 01 Scanner, 01 Fotocopiadora, 01 Ecran, 01 Proyector, 01 USB
	GIM	3	11	02 Impresoras, 02 Tóner
	GFN	2	3	01 Impresora Multifuncional, 01 Tóner
	GIN	14	0	02 Impresoras, 02 Tóner, Servidor de red, Equipo de comunicación, Equipo de Seguridad
Alta Dirección	Jefatura	0	3	-
Grupo de Comando	Varios	0	8	-
Directivos	Varios	0	17	-
Apoyo y Asesoramiento	Varios	0	30	-

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Requerimientos de Material y Equipo

Cuadro 23: Requerimiento de material y equipo

Tipo de Grupo	Unidad Orgánica	Inmobiliario*	Kit Oficina**	Otros
		Silla, Escritorio		
Actividad Crítica	GGC	23	41	02 Vehículos, Papel bond, 04 celulares
	GFS	3	16	Papel bond, File manila, 03 Celulares, 01 Vehículos
	GEC	20	35	01 Guillotina, Papel bond, Chalecos, gorros, bloqueador, lentes, Estantes, 02 Coaster, 02 Grúas, 04 Celulares
	GSA	21	38	Papel Bond, 04 Celulares
	OCD	1	4	01 Celular, Papel bond
	GCN	3	7	Estantes, Papel bond, Archivador, Perforador industrial, 01 Guillotina 01 Pizarra, 02 Celulares
	GIM	6	17	02 Vehículos, 04 Celulares
	GFN	22	29	Papel Bond, 04 Celulares
Actividad Soporte	GSA	2	5	Papel Bond, 01 Celular
	GRH	2	10	Papel Bond, 02 Celulares
	GAD	20	20	Fichas de inventario, Papel Bond, 03 Celulares
	GAJ	0	4	Estante, Papel Bond, Pizarra Acrílica
	GIM	3	14	Papel Bond, 02 Celulares
	GFN	2	5	Papel Bond, Caja Fuerte, 01 Celular
	GIN	14	14	05 Celulares, Papel Bond, Equipo de almacenamiento, Backups
Alta Dirección	Jefatura	3	3	03 Celulares
Grupo de Comando	Varios	0	8	08 Celulares
Directivos	Varios	0	17	17 Celulares
Apoyo y Asesoramiento	Varios	0	30	-

*Solo para presencial **Presencial y Remoto

5.5.4 Requerimiento Presupuestal

La Gerencia de Administración, a través de sus áreas funcionales, será responsable de la determinación del requerimiento presupuestal, bajo la identificación de los costos en el mercado por los recursos físicos e informáticos identificados. Asimismo, de los costos por recursos logísticos necesarios para la implementación de la sede alterna y complementos identificados.

5.6 Determinación de la Sede Alterna de Trabajo

La sede principal del Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT contiene la mayor de unidades orgánicas (desde Alta Dirección hasta órganos de apoyo), así como personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a excepción de la Gerencia de Ejecución Coactiva ubicada en la Sede Argentina. Dichas unidades orgánicas son las responsables de los procesos críticos identificados para la Continuidad Operativa de la Entidad.

Respecto a la ubicación, la sede principal se encuentra ubicada en Jr. Camaná 370, en el distrito de Cercado de Lima, zona aledaña a la plaza de armas y calles recurrentes en tema de conflictos sociales; asimismo, la sede se encuentra dentro del rango, identificado en la evaluación de riesgos, de mayor incidencia en vulnerabilidad de incendios, huelgas, ataques así como el impacto en caso de un terremoto de gran magnitud.

Por tal motivo, y en caso suceda algún evento que interrumpa las operaciones críticas en la instalación principal, el Grupo de Comando tiene la responsabilidad de evaluar e identificar una sede alterna a fin de garantizar el cumplimiento de la misión de la Entidad y minimizar los tiempos de paralización de actividades. Dicho lugar alterno deberá localizarse en un lugar diferente a la sede principal.

La identificación de la sede alterna, por parte del Grupo de Comando, deberá regirse en base a la infraestructura, recursos logísticos, recursos informáticos, equipamiento y otros puntos básicos que brinden una continuidad operativa para las actividades críticas. Definida la sede se procederá a dar las instrucciones y los medios pertinentes para que su ocupación se realice de la manera más rápida posible.

Con la finalidad de tener identificado una sede alterna inicial, para la ejecución de ejercicios, pruebas y ensayos, se considerará la sede Argentina, ubicada en Av. Argentina N° 2926 – Cercado de Lima, siendo la de mayor tamaño y donde se ejecutan actividades críticas así como su uso (Agencia y Depósito). El Grupo de Comando realizará evaluaciones progresivas para su reforzamiento como sede alterna permanente o la búsqueda de opciones adicionales hacia el retorno de las actividades totales.

5.7 Activación del Plan de Continuidad Operativa

La activación del Plan de Continuidad Operativa es determinada por el Grupo de Comando y comunicado por el Presidente del Grupo de Comando a los integrantes del Equipo de Recuperación de Operaciones, según se indica en el “Árbol de Llamadas” - Anexo N° 5.

5.7.1 Supuestos para la activación del Plan de Continuidad Operativa

Los supuestos que activan el PCO se describen a continuación:

- Daño físico a las instalaciones del SAT como consecuencia de un evento adverso (sismo, incendio, debilidad estructural, evento de convulsión social y/o atentado terrorista) imposibilitando el acceso del personal a dicha sede.
- Daño físico o informático al Centro de Procesamiento de Datos Principal como consecuencia de un evento adverso (sismo, incendio, debilidad estructural, ataque informático y/o atentado terrorista) imposibilitando el acceso a la información administrada para el SAT.
- Daño físico, social o potencial a la salud del personal del SAT como consecuencia de un evento adverso (sismo, incendio, debilidad estructural, evento de convulsión social, atentado terrorista y/o pandemia) imposibilitando el normal trabajo del personal en dicha sede.

Respecto a los riesgos medios (fallas de energía eléctrica, fallas en telecomunicaciones y/o huelgas de trabajadores), la activación del PCO se realizará dependiendo de la criticidad y tiempo que genere la paralización de actividades; asimismo se evaluará la necesidad del cambio de sede.

5.7.2 Momento del Evento desencadenante y activación

El Plan de Continuidad Operativa, considera los escenarios en los que pueden ocurrir los supuestos que generen el evento adverso, según el momento en que suceda, ya que ello implica diferentes acciones a tener en cuenta. En el cuadro 24 se detalla las acciones a realizar, de acuerdo al momento que ocurra el suceso (Horas no laborales y horas laborales), así como el punto de reunión entre los Equipos de Recuperación de Operaciones, el Equipo de Recuperación de Emergencia y Grupo de Comando.

Cuadro 24: Cuadro de eventos

Momento	Acción del personal	Punto de reunión Equipo de recuperación y/o Emergencia
Horas no laborales / Feriado	Ocurrido el evento adverso, que requiera activar el PCO, el personal de la Entidad deberá reportarse en los tiempos establecidos en el presente plan, según su rol y función, a las unidades orgánicas correspondientes, para poner en marcha la Continuidad Operativa de la Entidad.	Sucedido el evento adverso, y en caso no se puedan utilizar los ambientes de la sede afectada, los Equipos de Recuperación y Emergencia deberán coordinar la activación del PCO, dentro de los plazos establecidos, en: <ul style="list-style-type: none">• Local Alterno – Sede Alternativa

Momento	Acción del personal	Punto de reunión Equipo de recuperación y/o Emergencia
Horas laborables (horas de trabajo)	Luego de ocurrido el evento adverso, y habiéndose activado los mecanismos de evacuación y/o salvaguarda por las áreas funcionales responsables, el personal deberá reportarse de inmediato a su Jefe o Encargado de su Unidad Funcional, a fin de identificar su condición de salud y bienestar. En caso de ser necesario, se dará el permiso respectivo para que se comuniquen con su entorno familiar, dando las facilidades del caso.	Sucedido el evento adverso, y en caso no se puedan utilizar los ambientes de la sede afectada, los Equipos de Recuperación y Emergencia deberán coordinar la activación del PCO, inmediatamente, en: <ul style="list-style-type: none"> • Plaza San Agustín - (Esquina Jr. Ica y Jr. Camaná)

Fuente: Elaboración propia

El Presidente del Grupo de Comando, en coordinación con Alta Dirección, solicitará a la Oficina de Imagen Institucional la emisión de comunicaciones públicas a fin de brindar información externa. En el ámbito interno, se solicitará a la Gerencia de Recursos Humanos emitir la comunicación respectiva, utilizando los medios necesarios, a fin de brindar información al personal del SAT y terceros, respecto de la situación operacional de la Entidad y las decisiones de reanudación y/o traslado a una sede alterna.

Los procedimientos de comunicación a emplear según orden de prioridad, son:

1. Mensajes de Texto por celular.
2. Redes sociales y correos electrónicos.
3. Telefonía Fija y Celular.
4. Telefonía Satelital y las líneas fijas punto a punto que forma parte de la RECSE (Red de Comunicación Satelital del Estado).

En el "Anexo 03: Directorio de Grupo de Comando", se encuentra los números del personal encargado de la coordinación de activación del PCO.

La activación del Plan de Continuidad Operativa, debe llevar a cabo teniendo en consideración, dos procedimientos específicos de comunicación:

a) Procedimiento de reporte inicial: Se identificará el impacto ocasionado por el evento adverso a los diversos recursos que intervienen en los procesos críticos, así como el daño en la infraestructura de la sede principal. En este procedimiento intervienen:

- Alta Dirección (Solicitará coordinación con Grupo de Comando, Personal de Seguridad y Profesionales SST para entrega de reporte del evento y toma de decisiones)
- Equipos de Recuperación de operaciones (Establecerán el impacto en sus recursos y procesos a fin de determinar la gravedad para la operatividad, toda información deberá enviarse al Presidente del Grupo de Comando para la activación del PCO).

- Equipo de Emergencia (Elaborará el reporte inicial de daños, siendo encargado principal el personal del área funcional de Seguridad, en conjunto con los profesionales de SST)
- Gerencia de Administración (Verificación del estado de la sede afectada así como activación de sede alterna)
- Gerencia de Informática (Verificación de estado de equipos informáticos de la sede afectada así como funcionamiento de equipos en sede alterna).
- Gerencia de Recursos Humanos (Verificación de estado de salud del personal y coordinación para traslado a sede alterna).

b) Procedimientos de convocatoria. Una vez activado el Plan de Continuidad Operativa, se procede a la convocatoria, llevada a cabo utilizando los medios de comunicación identificados.

Como tratamiento específico y por la naturaleza de su función, el presidente del Grupo de Comando, activará su cadena de mando de manera inmediata. Las claves consideradas para el PCO, a ser enviadas por los mensajes de texto (SMS), son las presentes en el “Anexo 02: Procedimiento para la convocatoria del personal involucrado en la ejecución de las actividades críticas”.

Como se menciona anteriormente la activación del Plan de Continuidad Operativa, debe llevar a cabo el Protocolo de Comunicación esta detallado en el “Anexo 5: Sistemas de Comunicaciones de Emergencia”

5.8 Activación y desactivación de la Sede Alterna

El flujo de acciones, para la activación y desactivación de la Sede Alterna del Servicio de Administración Tributaria - SAT, se determinará por la naturaleza del impacto de cada amenaza o riesgo identificado (Sismo de gran intensidad, ataque informático o terrorista, pandemia, entre otros). Sucedido el evento contemplado como amenaza de la operatividad del SAT, las acciones que se ejecutarán se dividen en cuatro fases:

Cuadro 25: Cuadro de acciones sede alterna

Fase	Acciones
Alerta	<p>La primera fase, Alerta, se refiere al acopio y reporte de la información inicial de los daños ocasionados por la amenaza, por lo que, se constituye en una situación de alerta.</p> <p>En esta fase, la responsabilidad de recabar la información inicial es para el Equipo de Recuperación de Emergencias, o quien haga sus veces, quienes evaluarán los daños ocasionados por el evento adverso e identificarán el estado de emergencia respecto al impacto generado, así como la situación operativa de la sede afectada. Toda la información recabada deberá ser entregada al Encargado de la Gestión de Continuidad Operativa para la activación del PCO.</p> <p>El tiempo máximo de duración de esta primera fase, siendo la que brindará los insumos para la decisión de activación del Plan de Continuidad Operativa (fase de ejecución), no deberá superar las veinticuatro (24) horas desde el inicio del acopio de información.</p>

Fase	Acciones
Ejecución	<p>La segunda fase, Ejecución, se inicia con la activación del Plan de Continuidad Operativa propiamente dicho, y su principal función es la gestión de la crisis. El tiempo máximo de duración de esta fase no debe superar las setenta y dos (72) horas una vez activado el PCO, salvo que por razones de fuerza mayor este período se amplíe por un tiempo adicional dispuesto por la Alta Dirección, en coordinación con el Grupo de Comando, para lo cual se deberán ajustar los recursos y presupuesto según se requiera.</p> <p>Cuenta con tres momentos:</p> <p>Primer Momento: Activación de Plan de Continuidad Operativa: Cadena de Mando y Sede Alterna.</p> <p>El Presidente del Grupo de Comando, o su alterno en su ausencia, determina la activación del PCO, tomando como referencia el reporte del Equipo de Recuperación de Emergencias y convocando al Grupo de Comando.</p> <p>El Presidente del Grupo de Comando dispondrá el inicio del traslado a la Sede Alterna, considerando el personal priorizado y el equipamiento mínimo identificado. Asimismo, cada Equipo de Recuperación de Operaciones, cuyos órganos y unidades orgánicas estén considerados en el presente plan deben activar los procedimientos de convocatoria de su personal.</p> <p>Segundo Momento: Acondicionamiento y puesta en operaciones de la Sede Alterna.</p> <p>Una vez activado el PCO, y dadas las indicaciones del Presidente del Grupo de Comando, se realizarán las acciones en la Sede Alterna para que de inmediato se operativicen los ambientes y equipamiento necesario para el funcionamiento de la sede alterna. Cabe señalar que los ambientes y equipos deben haber sido identificados y acondicionados con anterioridad, en previsión de la probabilidad de que ocurra el evento.</p> <p>La Gerencia de Administración, del Equipo de Recuperación de emergencias, será el responsable de las tareas de recuperación y activación de fuentes de energía, así como la activación de los sistemas de comunicación, conectividad e infraestructura en coordinación con la Gerencia de informática.</p> <p>La Oficina de Imagen Institucional deberá realizar la comunicación del reinicio de actividades en la sede alterna, así como la comunicación de información pertinente, en coordinación con Alta Dirección y el Presidente del Grupo de Comando.</p> <p>La Gerencia de Recursos Humanos tendrá a su cargo la elaboración del censo de personal institucional, en caso de que por las consecuencias del tipo de evento se requiera, y organizará las acciones de soporte emocional y vital de los trabajadores ubicados en la sede alterna y sus familiares.</p> <p>La Gerencia de Recursos Humanos, en coordinación con la Gerencia Central de Administración de Recursos y Alta Dirección, deberá disponer de los mecanismos administrativos que permitan mitigar el impacto del evento en el personal.</p>

Fase	Acciones
	<p>Tercer Momento: Indicaciones para el personal que no se desplazará a la Sede Alterna.</p> <p>Para el personal que no ha sido designado y priorizado para el desplazamiento a la sede alterna (por las actividades o necesidades identificadas), es necesario brindar la información precisa de su ubicación, asistencia y permanencia, ya que podría ser llamado a integrar los equipos de trabajo en dicha sede, ante cualquier eventualidad.</p>
<p>Preparatoria de desactivación</p>	<p>La tercera fase, Preparatoria de desactivación, ocurre de manera simultánea a la fase de ejecución teniendo en cuenta la temporalidad de la Sede Alterna. La Gerencia de Administración, en coordinación con Alta Dirección y la Gerencia Central de Administración de Recursos, requiere llevar a cabo acciones de previsión para el repliegue del personal hacia ambientes adecuados previamente seleccionados.</p> <p>Cuenta con dos momentos:</p> <p>Primer Momento: Evaluación detallada de la sede institucional y Adquisición de Bienes y equipamiento.</p> <p>Trascurrido un máximo de setenta y dos (72) horas posterior a la emergencia, la Gerencia de Administración debe disponer la concurrencia de su personal capacitado y de terceros acreditados, para realizar una evaluación detallada sobre la situación real de la infraestructura de la sede principal del SAT con el objetivo de proponer alternativas de acción. En la medida de lo posible, la Gerencia de Administración deberá contar, con una cartera de alternativas de locales para la reubicación progresiva de las unidades operativas del SAT. Adicionalmente, a las tareas de apoyo en las operaciones de emergencia, la Gerencia de Administración deberá asignar un equipo específico de personal dedicado a resolver las demandas de la implementación de los nuevos ambientes dispuestos para la operatividad del SAT en su conjunto, en coordinación con la Gerencia de Informática.</p> <p>Segundo Momento: Ocupación de sedes temporales y repliegue.</p> <p>La Gerencia de Administración y el Jefe de Grupo de Comando, deberá informar a la Alta Dirección la disponibilidad de los nuevos espacios asignados para ambientes de trabajo regular institucional y coordinar el repliegue progresivo.</p>
<p>Desactivación</p>	<p>La cuarta fase, Desactivación, se refiere al cese de acciones indicadas en el Plan de Continuidad Operativa.</p> <p>El Encargado de la Gestión de la Continuidad Operativa, en coordinación con el Grupo de Comando y Alta Dirección, decidirá la culminación de la ejecución del Plan de Continuidad Operativa y, por ende, el retorno progresivo de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.9 Desarrollo de las actividades críticas

Las actividades críticas y unidades orgánicas responsables de su ejecución, se encuentran identificadas en el numeral 4.4 del presente documento. Asimismo, la activación del Plan de Continuidad Operativa se encuentra indicada en el numeral 5.7 y la activación de la sede alterna en el numeral 5.8.

El desarrollo de las actividades críticas se realizará luego de la activación del PCO, así como posterior a las coordinaciones entre el Alta Dirección, el Grupo de Comando y los Equipos de Recuperación de Operaciones. La ejecución se realizará siguiendo los lineamientos de las unidades orgánicas a cargo del establecimiento de los equipos físicos e informáticos, tanto para el trabajo presencial como remoto.

VI. CRONOGRAMA DE EJERCICIOS DEL PLAN DE CONTINUIDAD OPERATIVA

La Gerencia Central de Administración de Recursos, Unidad Orgánica a cargo de la Gestión de la Continuidad Operativa, en coordinación con el Grupo de Comando organiza y desarrolla las estrategias para ensayar y probar el plan, para lo cual es relevante tener disponibles desde las unidades orgánicas priorizadas hasta las acciones previstas, procedimientos y mecanismos establecidos en el plan, debidamente socializado.

El objetivo principal, es determinar si el Plan de Continuidad Operativa aprobado y vigente del Servicio de Administración Tributaria de Lima permite proporcionar el nivel deseado de respuesta para la continuidad de las actividades críticas, probando la efectividad de las acciones, mecanismos y procedimientos existentes en la institución.

Las pruebas permiten efectuar una valoración detallada de los efectos adversos de operación de la continuidad operativa en el momento de ocurrencia de una situación de crisis. Siendo en el caso de las entidades públicas, el costo social y de afectación a recuperar post crisis. Por tal motivo, los ensayos del Plan de Continuidad Operativa del SAT, se deben ejecutar en las fechas y de acuerdo a lo establecidos en la tabla siguiente.

Cuadro 26: Cuadro de ejercicios

N°	Fecha	Evento	Responsable
01	2da semana de Julio	Incendio – Sede central afectada parcialmente	GAD
02	2da semana de Octubre	Sismo de gran magnitud – Sede central afectada completamente	GAD
03	2da semana de Diciembre	Ataque informático – Evaluación de pruebas de contingencia	GIN

Fuente: Elaboración propia

6.1 Actualización del Plan de Continuidad Operativa

Criterios para la actualización del Plan de Continuidad Operativa

El Grupo de Comando para la Continuidad Operativa es responsable de ejecutar la actualización del plan. En ese marco se definen al menos seis (6) criterios técnicos para proceder con la actualización del plan.

La actualización del plan se basa en que:

- Una estrategia que es adecuada en un momento puede resultar no adecuada a medida que cambian las necesidades de la organización.
- Pueden desarrollarse o adquirirse nuevas responsabilidades o funciones.
- Los cambios en la estrategia y oferta en los servicios que se ofrece a los ciudadanos pueden alterar la importancia de las funciones críticas o hacer que pasen a considerarse como críticas otras funciones que no lo eran.
- Los cambios institucionales a las necesidades de la ciudadanía pueden convertir en obsoletas o inapropiadas las funciones críticas y previsiones realizadas en la continuidad operativa institucional.

Cuadro 27: Cuadro de criterios de modificación

N°	Criterio	Descripción
01	Criterio 1	Modificación del reglamento de organización y funciones de la institución, el manual de organización y funciones u otro documento de gestión institucional.
02	Criterio 2	Modificación parcial de la estructura, función u organigrama de la institución, los órganos y/o unidades orgánicas a cargo de actividades críticas indispensables.
03	Criterio 3	Modificación total de la estructura, función u organigrama de la institución, los órganos y/o unidades orgánicas a cargo de actividades críticas indispensables.
04	Criterio 4	Ejecución de ensayos y pruebas cuyos resultados sugieren una mejora continua parcial o total del plan.
05	Criterio 5	Actualización por el periodo de tiempo de dos (2) años de vigencia.
06	Criterio 6	Actualización por modificación del marco normativo nacional sobre continuidad operativa.

Fuente: Elaboración propia

VII. ANEXOS

Anexo 1: Plan de Recuperación de Servicios Informáticos (OGTIE).

Anexo 2: Procedimiento para la convocatoria del personal involucrado en la ejecución de las actividades críticas.

Anexo 3: Directorio del Grupo de Comando.

Anexo 4: Organización para el desarrollo de las actividades críticas (TODOS).

Anexo 5: Sistema de Comunicaciones de Emergencia.

Anexo 6: Cronograma de implementación de la Gestión de la Continuidad Operativa (TODOS).

Anexo 7: Acta de la Reunión de Coordinación.

Anexo 1: Plan de Recuperación de Servicios Informáticos⁴ (OGTIE)

PLAN DE CONTINGENCIA INFORMÁTICO

V. 02

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETIVO
3. ALCANCE
4. DOCUMENTO DE REFERENCIA
5. DEFINICIONES
6. MARCO TEÓRICO
7. METODOLOGÍA
8. DESARROLLO DE LAS FASES DE LA METODOLOGÍA
9. ANEXOS

⁴ El servicio de Administración Tributaria cuenta con el “Plan de Contingencia Informático V.02”, Plan: GIN-PL001

Anexo 2: Procedimiento para la convocatoria del personal involucrado en la ejecución de las actividades críticas

La convocatoria del personal involucrado en la ejecución de las actividades críticas se dividirá en dos procedimientos: a) Convocatoria para movilización a sede alterna y b) Convocatoria para trabajo remoto.

a) Protocolo de convocatoria para la movilización a la Sede Alterna

Objetivo

Tiene como objetivo establecer los procedimientos para iniciar la convocatoria del personal involucrado de las actividades críticas que requieran laborar de manera presencial en la Sede Alterna en caso la Sede Principal no esté disponible.

Escenario de activación

El protocolo se activará cuando el Jefe del Grupo de Comando se contacte con cada Responsable del Equipo de Recuperación de Operaciones, involucrados en la continuidad operativa, indicando la activación de la sede alterna para el personal de trabajo presencial. De igual manera, encargados del Grupo de Recuperación de Emergencias se reunirán a fin de tener las fechas de traslado e inicio de operaciones.

Participantes

- Gerente Central de Administración de Recursos.
- Gerente Central de Normativa.
- Gerente Central de Operaciones.
- Gerente Central de Innovación y Proyectos.
- Encargado del área funcional de seguridad.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente de Administración.
- Gerente de Informática.
- Jefe de Imagen Institucional.

Medios de comunicación

- Medios de comunicación social (televisión, radio, redes sociales)
- Correos electrónicos institucionales y/o personales.
- Telefonía celular (mensajes de Texto)
- Aplicaciones de Chat: WhatsApp, Telegram, Snapchat, Zoom, FaceTime, etc.

Procedimiento de convocatoria y comunicación

N°	Emisor	Destinatario	Instrucción / Reporte	Medios	Inputs
01	Jefe del Grupo de Comando	Equipo de Recuperación de Operaciones Equipo de Recuperación de Emergencia.	Envío de mensaje indicando reunión de coordinación en: Plaza San Agustín (Jr. Camaná y Jr. Ica) Indicaciones para retiro del personal o traslado a centro de salud, según corresponda. *En caso de ser fuera de horario laboral, la reunión será en sede alterna.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Personal Clave se traslada al punto de reunión
02	Jefe del Grupo de Comando	Gerente de Administración Gerente de Informática	Envía mensaje indicado que se movilizará al personal clave a la Sede Alterna u otra Sede (en caso no esté disponible la Sede Alterna)	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Decisión del Grupo de Comando para movilizar personal clave
03	Gerente de Administración	Jefe de Grupo de Comando Alta Dirección	Informa de la disponibilidad de la Sede alterna. Informa de puntos de traslado de personal clave a sede alterna.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Confirmación de uso de sede alterna
04	Jefe de Grupo de Comando	Grupo de Comando Equipo de Recuperación de Operaciones Alta Dirección	Confirma fecha de inicio y traslado del personal crítico a la Sede Alterna. Confirmación de cantidad y puestos laborales para su inicio en sede alterna.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Confirmación de uso de sede alterna
05	Equipo de Recuperación de Operaciones Gerente de Recursos Humanos	Personal clave y/o crítico bajo su mando	Comunican al personal crítico el inicio de las actividades en la sede alterna así como traslado del personal, en caso se requiera. Comunican las restricciones de labor, horarios e indicaciones adicionales para el funcionamiento de sede alterna.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Inicio de actividades en sede alterna

b) Protocolo de convocatoria para trabajo remoto

Objetivo

Tiene como objetivo establecer los procedimientos para iniciar la convocatoria del personal involucrado de las actividades críticas que requieran laborar de manera remota.

Escenario de activación

El protocolo se activará cuando el Jefe del Grupo de Comando se contacte con cada Responsable del Equipo de Recuperación de Operaciones, involucrados en la continuidad operativa, indicando la reactivación de las actividades.

Participantes

- Gerente Central de Administración de Recursos.
- Gerente Central de Normativa.
- Gerente Central de Operaciones.
- Gerente Central de Innovación y Proyectos.
- Encargado del área funcional de seguridad.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente de Administración.
- Gerente de Informática.
- Jefe de Imagen Institucional.

Medios de comunicación

- Medios de comunicación social (televisión, radio, redes sociales)
- Correos electrónicos institucionales y/o personales.
- Telefonía celular (mensajes de Texto)
- Aplicaciones de Chat: WhatsApp, Telegram, Snapchat, Zoom, FaceTime, etc.

Procedimiento de convocatoria y comunicación

N°	Emisor	Destinatario	Instrucción / Reporte	Medios	Inputs
01	Jefe del Grupo de Comando	Grupo de Comando Equipo de Recuperación de Operaciones Equipo de Recuperación de Emergencia.	Mensaje protocolo de trabajo remoto "Usar de trabajo"	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Activación del Plan de continuidad operativa

02	Equipo de Recuperación de Operaciones Gerentes y Jefes de Unidades Orgánicas	Personal clave y/o crítico bajo su mando	Inmediatamente informa a su personal que se va realizar trabajo remoto bajo escenario de continuidad operativa	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Personal clave confirma con el siguiente mensaje: <ul style="list-style-type: none"> • Ok Preparado • No tiene los accesos a los servicios informáticos
03	Personal clave y/o crítico bajo su mando	Gerentes y Jefes de Unidades Orgánicas	Reporta a su jefe inmediato del estado a los accesos de los servicios informáticos	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Evaluación de acceso a los servicios informáticos
04	Gerentes y Jefes de Unidades Orgánicas Equipo de Recuperación de Operaciones	Jefe del Grupo de Comando	Toma conocimiento de la lista de personal clave que no tiene acceso a los servicios informáticos	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Detalle de personal clave que no puede acceder a los servicios informáticos
05	Jefe del Grupo de Comando	Gerente de Informática	Brinda la lista de trabajadores que realizan trabajo remoto y no tiene acceso a los servicios informáticos	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Detalle de personal clave que no puede acceder a los servicios informáticos
06	Gerente de Informática	Jefe del Grupo de Comando Equipo de Recuperación de Operaciones	Da aviso de la solución respecto al acceso a los servicios informáticos	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Informe de solución de inconvenientes
07	Jefe del Grupo de Comando Equipo de Recuperación de Operaciones	Jefe del Grupo de Comando	Reporte de cada responsable del desarrollo de las actividades de su órgano o unidad orgánica	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Reporte del personal clave sobre la ejecución de las actividades
08	Jefe de Grupo de Comando	Grupo de comando	Monitorea e informa al Grupo de Comando el desarrollo de las actividades	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Reporte de cada responsable del desarrollo de las actividades de su órgano o unidad orgánica

Anexo 3: Directorio del Grupo de Comando

N°	Dependencia	Titular	Anexo	Correo institucional
01	Gerencia Central de Administración de Recursos	Gerente Central de Administración de Recursos	1901	aaquino@sat.gob.pe
02	Gerencia Central de Operaciones	Jefe de la Oficina de Calidad de Datos	5210	omisha@sat.gob.pe
03	Gerencia Central de Administración de Recursos - Asesoría	Asesor de la Gerencia Central de Administración de Recursos	1907	-
04	Área funcional de Seguridad	Encargado del área funcional de Seguridad	1103	fmenendez@sat.gob.pe
05	Gerencia de Administración	Gerente de Administración	1902	ednavarro@sat.gob.pe
06	Gerencia de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	1928	gseijas@sat.gob.pe
07	Gerencia de Informática	Gerente de Informática	1703	sanrodriguez@sat.gob.pe
08	Gerencia de Organización y Procesos	Gerente de Organización y Procesos	1754	baquino@sat.gob.pe

Anexo 4: Organización para el desarrollo de las actividades críticas (TODOS)

N°	INSTANCIA RESPONSABLE	MIEMBRO	RESPONSABILIDADES
01	Alta Dirección	Jefatura SAT	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar los recursos necesarios, incluyendo el presupuesto para la implementación del Plan de Continuidad Operativa del SAT. • Supervisar las operaciones y el accionar conjunto de las unidades orgánicas, en coordinación con el Grupo de Comando y Equipos de Recuperación. • Supervisar la participación del Equipo de Rescate y SST en las actividades de prevención y evacuación. • Establecer los mecanismos que propicien la participación de todo el personal y permitan lograr una Gestión de la Continuidad Operativa. • Integrar la Gestión de la Continuidad Operativa a la cultura organizacional.
02	Grupo de Comando	Gerente Central de Administración de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Activar el PCO ante una situación de crisis operativa o ante cualquier evento que afecte seriamente las instalaciones de la Entidad. • Asesorar a la Alta Dirección en las materias de su competencia. • Aprobar las actividades de ajuste del plan. • Coordinar, ejecutar y supervisar la gestión de los recursos presupuestales asignados al PCO. • Coordinar con Alta Dirección, Grupo de Comando y Equipos de Recuperación para la activación del PCO y ejecución de actividades. • Evaluar el PCO y proponer a la Alta Dirección los cambios necesarios. • Coordinar la activación de sede alterna.
03		Equipo de Recuperación de Emergencias	Encargado del área funcional de seguridad

N°	INSTANCIA RESPONSABLE	MIEMBRO	RESPONSABILIDADES
04		Gerente de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, controlar, supervisar y evaluar los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento y bienes estatales, de conformidad con las disposiciones legales y órdenes técnicas vigentes en las condiciones y plazos que establezcan. • Supervisar la atención de las necesidades de recursos materiales y servicios de los órganos de la Entidad, en forma racional, eficiente y oportuna, con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de sus metas. • Planificar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes inmuebles, actualizando sus registros contables y Patrimoniales del SAT; así como, consolidar y controlar la información de bienes inmuebles. • Implementación, Mantenimiento y conservación de los almacenes del SAT en la Sede Alternativa, así como del material y equipo para operativizar el Plan de la Continuidad Operativa del SAT.
05		Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir comunicación interna para todo el personal respecto al inicio de las actividades en sede alternativa y distribución. • Coordinar el seguimiento del personal que haya sufrido algún accidente grave por el evento adverso. • Proponer normativas, políticas o lineamientos respecto a la jornada laboral, estado de trabajo y/o aspectos que influyan en el personal de SAT. • Apoyar en el mapeo de identificación del impacto del evento adverso en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.
06		Gerente de Informático	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar las telecomunicaciones, así como los sistemas informáticos y estadísticos. • Resguardar la información para su disponibilidad, integridad y confidencialidad. • Monitorear las amenazas de ciberseguridad, mediante el uso de los sistemas preventivos y defensivos. • Formular, conducir y evaluar los sistemas de informática, de seguridad de la información, de telecomunicaciones y de estadística. • Administrar los recursos informáticos, así como el servicio de tecnología de la información. • Realizar el inventario de los activos informáticos. • Activar los planes de contingencia informáticos y continuidad de negocio. • Coordinar el soporte técnico correspondiente a los usuarios que lo soliciten.

N°	INSTANCIA RESPONSABLE	MIEMBRO	RESPONSABILIDADES
07		Jefe de la Oficina de Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, diseñar, proponer, coordinar y ejecutar las estrategias y acciones de prensa, relaciones públicas y protocolos de la Entidad, en coordinación con los órganos de Alta Dirección. • Establecer y mantener relaciones permanentes con los medios de comunicación masiva. • Difundir y proyectar la imagen institucional del SAT, acorde con los objetivos de la Entidad. • Gestionar la difusión de las actividades del SAT con las oficinas de relaciones públicas y protocolo de las diferentes entidades públicas y privadas.
08	Equipo de Recuperación de Operaciones	Gerente Asignado	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los daños en los recursos (humanos, físicos, digitales) a su cargo, a fin de coordinar con el Grupo de Comando y Alta Dirección las necesidades para la reanudación de actividades. • Advertir sobre los riesgos que puedan afectar la continuidad en la prestación del servicio crítico o la funcionalidad del plan, en las actividades a su cargo. • Decidir el manejo de los procesos críticos a su cargo, así como la distribución de personal para la continuidad operativa. • Coordinar entre Equipos de Recuperación, respecto a procesos dependientes y/o interdependientes para la generar la continuidad operativa. • Brindar apoyo al Equipo de Recuperación de Emergencias, en caso se requiera.
09		Gerente de Asuntos Jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a la Alta Dirección y los Órganos del SAT sobre asuntos jurídicos relacionados con las competencias del sector, debiendo ser necesario, contar previamente con los informes técnicos elaborados por el órgano o entidad correspondiente. • Visar los proyectos de los dispositivos legales que expida la Alta Dirección de la Entidad. • Las demás que le asigne o encargue el superior jerárquico.

Anexo 5: Sistema de Comunicaciones de Emergencia

Objetivo

Establecer los procedimientos para la instalación y operación de los Sistemas de comunicaciones durante los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación a las emergencias o desastres; a fin de brindar el flujo rápido y ordenado de la información y comunicación interna y externa entre los miembros responsables de la continuidad operativa de la Entidad.

Escenario

Ocurrencia de un evento adverso como: Sismo, incendio, disturbios públicos, apagones u otros eventos que pongan en riesgo la integridad física de las personas, la infraestructura del SAT, afectación a los servicios informáticos y/o falta de los servicios críticos (electricidad, agua).

Participantes

- Jefe del Grupo de Comando.
- Directores o encargados de los órganos que conforman el Equipo de Recuperación de emergencias.
- Directores de los órganos que conforman el Equipo de Recuperación de Operaciones.

Concepto de operación

- El empleo de los Sistemas de Comunicaciones Convencionales (Canales Primarios) que brindan las empresas proveedoras de servicio de telecomunicaciones en el país deben ser empleadas permanentemente por todos participantes del presente plan.
- Los Sistemas de Comunicaciones de Emergencia (Canales Secundarios) que son independientes de cualquier proveedora de servicios de telecomunicaciones (Radio Comunicaciones) son la segunda opción a falta de los primeros.
- Los Sistemas de Comunicaciones de Emergencia (Canales Secundarios) que brindan las empresas proveedoras de servicio de telecomunicaciones (Comunicaciones Satelitales) son la tercera opción a falta de los segundos.
- Se realizará la mayor explotación de los sistemas de comunicaciones existentes empleando los equipos integradores disponibles.

Primaria	RED PROPIETARIA DEL ESTADO - Permite la Geo localización - Permite la grabación de las llamadas - Ancho de Banda - Atención Permanente
Secundaria	RED DE TELEFONIA SATELITAL Línea Estratégica (REDSAT) Línea Operacional (Redes Institucionales-RRII)
Terciaria	REDES DE EMERGENCIA E INSTITUCIONALES Línea Alterna 1 (HF) Línea Alterna 2 (VHF/UHF) UME's

Respecto a la comunicación con las Entidades Gubernamentales que brindarían apoyo posterior al evento adverso, sus sistemas de comunicaciones están ordenadas y priorizadas de acuerdo al siguiente cuadro⁵:

SERVICIO DE COMUNICACIONES		INDECI	Fuerza Armada	Policía Nacional	MINSA	ESSALUD	CGBVP	MTC
REDSAT		D	D	D	D	D	D	D
RECSE		D	D	D	D	D	D	D
TELEFONÍA FIJA		D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O
TELEFONÍA MÓVIL		D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O
SERVICIO SATELITAL		E	E					E
RADIO COMUNICACIÓN	HF	E	E	E	E	E	E	E
	VHF	O	O	O			O	O
	UHF	O	O	O	O	O	O	O
SERVICIO DE DATOS - INTERNET	Correo electrónico	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O
	Páginas web	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O
	Mensajería en línea	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O	D,E,O

D: Decisorio

E: Ejecutivo / de coordinación

O: Operativo de Campo

Sistema de telecomunicaciones

Los Sistemas de Comunicaciones del SAT están compuestos necesariamente por tres elementos básicos:

1. Canales de comunicación empleados por el SAT

- Telefonía Fija.
- Telefonía Celular.
- Internet Convencional Fija.
- Internet Convencional Móvil.
- Medios de comunicación social (televisión, radio, redes sociales)
- Correos electrónicos
- Aplicativos de chat

2. Estructura de las redes de comunicación

2.1 Red de telecomunicaciones internas

Comprende las “Comunicaciones al interior del SAT” entre la Alta Dirección y las unidades orgánicas relacionadas con el Grupo de Comando, Equipo de emergencias, Equipo de operaciones, así como de unidades orgánicas necesarias para la continuidad operativa.

⁵ Plan para el restablecimiento de las comunicaciones en emergencia - MTC

2.2 Red de telecomunicaciones externas

Comprende las “Comunicaciones al exterior del SAT” entre la Alta Dirección y entidades descentralizadas de la Municipalidad de Lima, así como entidades gubernamentales.

Pruebas del sistema de comunicaciones

A fin de verificar la operatividad de las Redes de Comunicaciones, se realizarán pruebas de los Sistemas de Comunicaciones.

Procedimiento de comunicación: Equipo de recuperación de emergencias

Para lograr la efectividad de la comunicación en la Gestión de Crisis, este debe ser implementado rápidamente y que comience a funcionar durante los primeros minutos de la crisis. Para ello, se considera los siguientes pasos.

N°	Emisor	Destinatario	Instrucción / Reporte	Medios	Inputs
Notificación					
01	Trabajadores y/o usuarios externos	Seguridad	Reportan eventos adversos y solicitan asistencia técnica o reportan a Seguridad para algún problema.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	No disponibilidad del Servicio
02	Seguridad	Trabajadores y/o usuarios externos	Evalúan el evento adverso y dan indicaciones para solucionarlo.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	No puede dar solución al evento adverso
Respuesta al evento adverso					
03	Mesa de ayuda /Seguridad	Responsable del área funcional de seguridad	Notifica la situación de crisis al Responsable del área funcional de seguridad de la Sede donde ocurre el evento adverso.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Continua sin solución el evento adverso
04	Responsable del área funcional de seguridad	Jefe del Grupo de Comando	Informa sobre la situación, y las acciones iniciales que se están realizando.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Activación del Plan de Seguridad en la Sede
05	Jefe del Grupo de Comando	Equipo de recuperación de emergencias	Solicita evaluar la crisis de acuerdo si es por: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad física de la Sede. • Servicios informáticos. • Servicios críticos. 	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Resultado de la evaluación preliminar

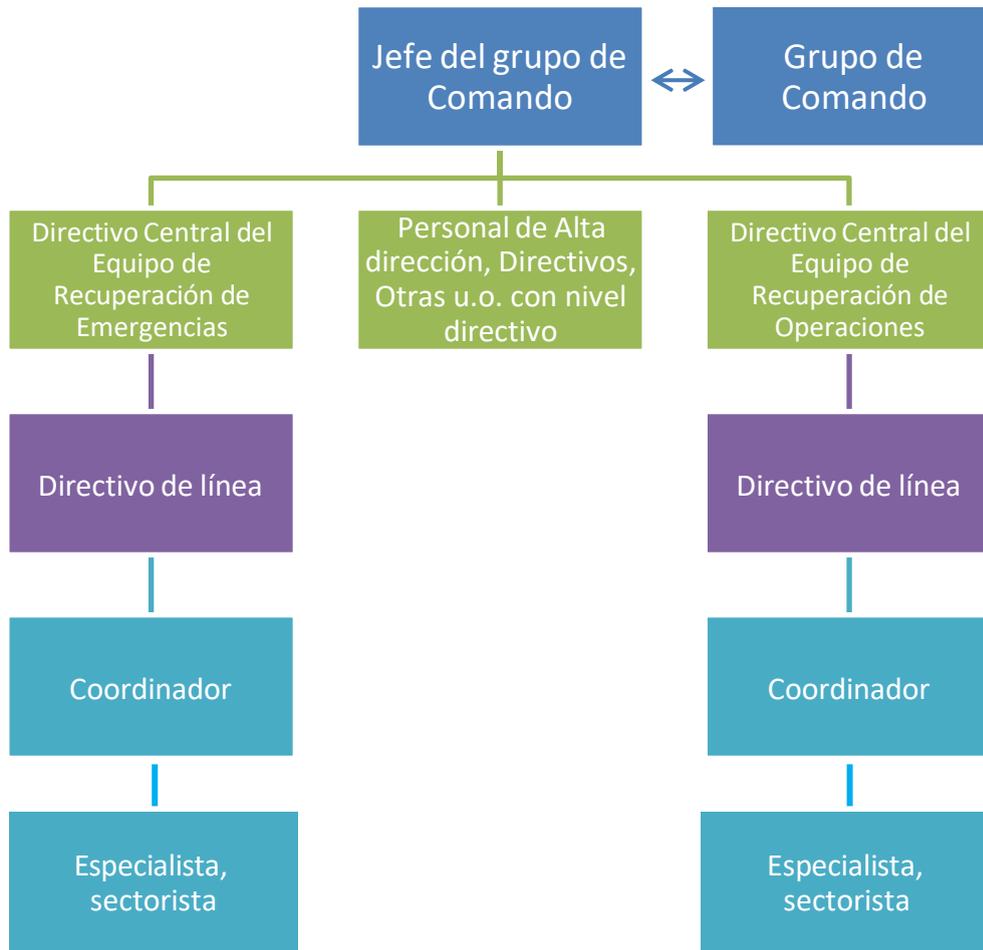
N°	Emisor	Destinatario	Instrucción / Reporte	Medios	Inputs
06	Jefe del Grupo de Comando	Grupo de comando	Convoca a Sesión de Grupo de Comando e informa la situación de crisis.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Jefe del Grupo de Comando evalúa la posibilidad de activar o no el PCO
07	Jefe del Grupo de Comando	Equipo de recuperación de emergencias	Solicita evaluar la crisis en la sede alterna de acuerdo si es por: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad física de la Sede. • Servicios informáticos. • Servicios críticos. 	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Resultado de la Evaluación de la Sede Alterna
08	Equipo de recuperación de emergencias	Jefe del Grupo de Comando	Recibe la evaluación de la Sede Alterna.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Tiene dos opciones: Sede Alterna disponible o Sede Alterna no Disponible
09	Jefe del Grupo de Comando	Grupo de comando	Evaluar la alternativa del personal clave que realiza trabajo presencial pueda cambiar a la modalidad remota. De no poder cambiar de modalidad evaluar la posibilidad de realizar el trabajo en uno de los espacios de alguna de las Sedes disponible.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	En caso la Sede Alterna no esté disponible.
10	Jefe del Grupo de Comando	Equipo de recuperación de emergencias	Coordinar la logística para la adquisición de recursos adicionales y ser entregados al personal que realiza trabajo presencial en su domicilio o en una de las sedes determinado por el Grupo de Comando.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Personal clave que realiza trabajo presencial: Sí puede / No puede realizar trabajo remoto
11	Jefe del Grupo de Comando	Equipo de recuperación de operaciones	Notifica a las unidades orgánicas sobre la decisión tomada.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Jefe del Grupo de Comando decide activar o no activar el PCO

Procedimiento de comunicación: Equipo de Recuperación de Operaciones, Personal de la Alta dirección, Directivos y Otros órganos de nivel directivo

N°	Emisor	Destinatario	Instrucción / Reporte	Medios	Inputs
Notificación por parte del Grupo de Comando a los directores de los órganos y unidades orgánicas					
01	Jefe del Grupo de Comando	Personal de Alta Dirección, Directivos, Otras instancias de nivel Directivo de Unidades Orgánicas	Notifica a los Directivos indicando una posible activación del PCO y que estén alertas y preparados (equipo informático, accesos, etc.).	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Jefe del Grupo de Comando evalúa la posibilidad de activar o no el PCO.
02	Alta Dirección, Directivos, Otras instancias de nivel Directivo de Unidades Orgánicas	Coordinador / Especialista / Sectorista	Solicitar información del estado actual del personal clave y suplente, así como su disponibilidad.	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Evaluar afectación de personal a su cargo.
03	Coordinador / Especialista / Sectorista	Gerente o Directivo de unidad orgánica	Reporte de situación actual del personal clave y suplente	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Evaluar afectación de personal a su cargo.
04	Gerente o Directivo de unidad orgánica	Jefe del Grupo de Comando	Notifica la situación actual del personal clave y suplente a su cargo	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Evaluar afectación de personal a su cargo.
05	Jefe del Grupo de Comando	Gerente o Directivo de unidad orgánica	A los órganos y unidades orgánicas que realizarán trabajo remoto evaluar los accesos a los equipos y servicios informáticos	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Solicitud de estado respecto al equipo y acceso a los servicios informáticos.
06	Jefe del Grupo de Comando	Gerente o Directivo de unidad orgánica	A los órganos y unidades orgánicas que realizarán trabajo presencial prepararse para una posible movilización a la Sede Alterna	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Solicitud de estado respecto al equipo y acceso a los servicios informáticos.
07	Gerente o Directivo de unidad orgánica	Jefe del Grupo de Comando	Coordina la eventual movilización del personal a la Sede Alterna	Telefonía celular (mensaje de texto), Correo Electrónico, Chat	Revisar protocolo de movilización.

Árbol de llamadas

Para ejecutar el Plan de activación de la continuidad operativa, el Jefe del Grupo de Comando comunica al Directivo de cada órgano que conforma el Equipo de Recuperación de Operaciones y éstos a su vez, a sus encargados de línea, coordinadores o especialistas que conforman el personal clave de cada órgano, según el siguiente gráfico de árbol de llamadas.



Anexo 6: Cronograma de implementación de la Gestión de la Continuidad Operativa (TODOS)

Actividad Operativa / Tarea / Acción	Unidad Orgánica Responsable	Unidad de Medida	Sustento	Programación														
				Fecha		Meta Anual	Metas Físicas Mensuales											
				Inicio	Fin		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Difundir el Plan de Continuidad Operativa a las U.O del SAT	GRH	Informe	Documento	15/06/23	17/07/23	1							1					
Realizar el monitoreo del Plan de Continuidad Operativa	GCAR	Informe	Informe	01/07/23	31/12/23	1							1					
Capacitación y/o entrenamiento del personal que integra el grupo de trabajo de continuidad operativa.	GAD	Taller	Informe	01/07/23	31/12/23	1							1					
Realizar ejercicios de simulación del Plan de Continuidad Operativa.	GAD	Informe	Informe	01/09/23	30/09/23	1									1			
Revisar la actualización del Plan de Continuidad Operativa	GCAR	Informe	Informe	01/11/23	30/11/23	1											1	
Efectuar prueba de contingencia de los sistemas informáticos	GIN	Informe	Informe	01/12/23	31/12/23	1												1

Elaboración: Fuente Propia

Sesión del Grupo de Comando del Servicio de Administración Tributaria de Lima

INFORMACIÓN GENERAL		
Fecha	Lugar	Convocado por
25 de mayo de 2023 3:00 pm - 3:30 pm	Oficina de la GCAR	Presidente del Grupo de Comando

MIEMBROS DE LA COMISIÓN			
Nombre	Cargo	Firma	Asistió
Alvaro Hernando Aquino Ingunza	Gerente de la Gerencia Central de Administración de Recursos Presidente del Grupo de Comando		✓
Erick Ronald Soria Chuquilin	¹ Representante de la Gerencia Central de Operaciones		✓
Freddy Menendez Reategui	Representante del Área Funcional de Seguridad de la Gerencia de Administración		✓
Edgardo Milciades Navarro Leyva	Representante de la Gerencia de Administración		✓
Gonzalo Alfredo Seijas Vásquez	Representante de la Gerencia de Recursos Humanos		✓
Beatriz Del Carmen Aquino Fernandez	Representante de la Gerencia de Organización y Procesos		✓
Cesar Edilberto Terry Ramos	Área Funcional de Gestión de Operaciones de TI		✓

¹ Representante de la GCO, en su calidad de Gerente Central, debido a que el representante designado con Informe N.° D000081-2023-SAT-GCO, el Sr. Oscar Misha Bustamante, no pudo asistir por encontrarse en periodo de vacaciones.

Sesión del Grupo de Comando del Servicio de Administración Tributaria de Lima

AGENDA

Presentación del Proyecto de Modificación del Plan de Continuidad Operativa ante el Titular de la Entidad

ACTIVIDADES / ASUNTOS TRATADOS

N°	Tema	Descripción
1	El Presidente del Grupo de Comando dio inicio a la sesión y comunica que se ha culminado con la formulación del Proyecto de Modificación del Plan de Continuidad Operativa del SAT por lo que propone presentar dicho documento al Titular de la Entidad para su revisión y aprobación.	Se procede a tomar la votación

**ACUERDOS DE LA
REUNIÓN**

Descripción	Responsable	Fecha
Se APRUEBA por UNANIMIDAD de los miembros del Grupo de Comando la PRESENTACIÓN al Titular de la Entidad del Proyecto de Plan de Continuidad Operativa del SAT para su revisión y aprobación respectiva.	Grupo de Comando	25/05/2023

**DOCUMENTACIÓN
ADJUNTA**

- Correo de fecha 25.05.2023
- Proyecto de Modificación de Plan de Continuidad Operativa